

LA RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE IMPRESE

Giuseppe Robiati

Nel 1995 la Casa Universale di Giustizia, l'ente di governo mondiale dei baha'i del mondo , in un documento pubblico sotto il titolo " prosperità del genere umano " dava una interessante indicazione al mondo sulla direzione dello sviluppo delle imprese d'affari:

Il più importante ruolo che le imprese economiche devono svolgere nello sviluppo consiste dunque nel fornire alle persone e alle istituzioni i mezzi con cui essi possano conseguire il vero scopo dello sviluppo , ossia costruire le basi di un nuovo ordine sociale che coltivi le illimitate potenzialità latenti nella coscienza umana. (1)

Il mondo degli affari , proprio negli ultimi 10 anni sta tentando di dare una svolta alle proprie attività economiche cercando di rispondere ad una domanda che gli uomini di affari più sensibili vanno spesso ponendosi : " quale e' il ruolo e quale è l'influenza delle imprese nel campo sociale ?Possono le imprese aiutare lo sviluppo sociale nel proprio contesto "?

Riflettendo sul significato della citazione sopramenzionata, si può notare come nel mondo si siano aperte delle consultazioni incrociate tra economisti, filosofi e studiosi delle scienze sociali, che cercano risposte su questo possibile contributo delle imprese allo sviluppo.

E' nato quindi un movimento di pensiero che ha portato una grande innovazione culturale nelle imprese. Noto col nome di **CSR - Corporate Social Responsibility** e cioè (la) **responsabilità sociale delle imprese**, questo movimento sta influenzando le politiche sociali dei governi , le politiche finanziarie delle società, i libri di testo degli studenti di economia nelle università di tutto il pianeta e il mondo operativo del business.

Nel modello classico del capitalismo la definizione di impresa e' quella che ne identifica lo scopo primario nella creazione di profitto. I due secoli passati sono stati ricchi di imprese e imprenditori che hanno usato questa definizione nel vero senso del termine ed hanno utilizzato il mercato e la propria abilità imprenditoriale e manageriale per aumentare il profitto con qualsiasi mezzo. Negli ultimi anni però, gli

uomini d'affari hanno iniziato un processo di maggiore consapevolezza, dovuto fondamentalmente all'impatto di nuove dimensioni planetarie quali :

La globalizzazione;

La crescente intensità della concorrenza;

L'estrema rapidità nei cambiamenti tecnologici;

Il passaggio da un'economia industriale ad un'economia basata sulla conoscenza e sull'informazione;

I cambiamenti demografici e le migrazioni dei popoli;

Le sfide ambientali;

Il cambiamento nei valori;

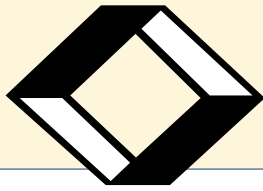
ed hanno capito che **l'unica garanzia per una costante crescita economica risiede nella capacità di creare "benessere" nella società in senso più ampio.**

Questo "in senso più ampio" ha comportato una ridefinizione innovativa dell'impresa; non più esclusivamente orientata al raggiungimento di profitto a qualsiasi costo, l'impresa aggiunge alla necessità di rispondere alle tradizionali logiche di mercato, altri obiettivi quali:

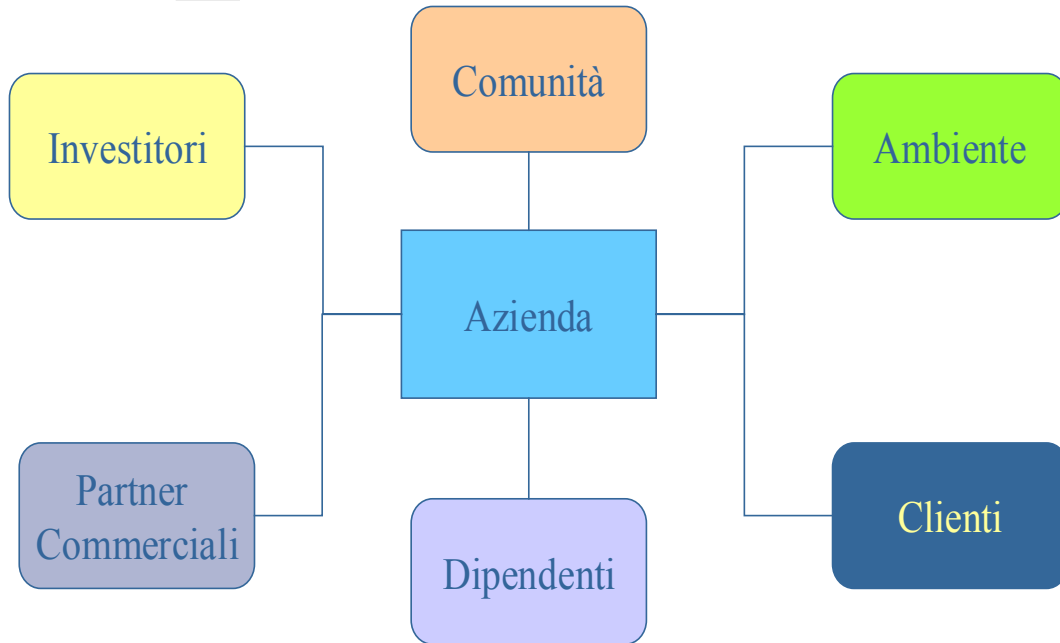
"la qualità dei prodotti, la qualità dell'ambiente, la felicità dei dipendenti, il miglioramento della qualità della vita della comunità che ruota attorno ad essa, quale quella dei clienti, dei fornitori, la collaborazione con gli enti preposti all'educazione, il miglioramento nell'applicazione dei valori" ecc.

Si è quindi arrivati a schematizzare questi altri obiettivi in sei principali entità, **"sei dimensioni chiave"** connesse con l'impresa, di qualsiasi natura essa sia, in qualsiasi campo essa lavori e produca, in qualsiasi luogo si trovi. Entità chiave che, in economia, vengono chiamate **"stakeholders"**, verso cui l'impresa ha delle responsabilità.

Schematizziamo con un diagramma queste sei dimensioni chiave connesse con l'impresa in senso generale:



Le 6 dimensioni chiave della responsabilità sociale d'impresa



© EBBF - European Bahá'í Business Forum



Esaminiamo ognuna di queste sei entità o dimensioni chiave, e vediamo come ognuna è connessa e legata all'azienda, e come l'innovativa tematica della responsabilità sociale delle imprese agisce, per capire quale impatto e quale coinvolgimento ha l'azienda nello sviluppo della società entro la quale opera:

1.- l'ambiente : Fino a pochi anni fa, l'ambiente era considerato un risorsa inesauribile, di cui poter beneficiare senza alcun limite di consumo. Negli ultimi decenni, l'elevato consumo di prodotti inquinanti e la crescita esponenziale della produttività industriale, ha portato ad una riflessione sui consumi sostenibili. Lasciare il mondo in una condizione migliore di come lo si è trovato è il motto degli ambientalisti

Nel 1992 il Summit mondiale sulla Terra di Rio de Janeiro, ha rappresentato una pietra miliare nel riconoscimento del fatto che le energie del mondo non dovessero essere utilizzate in maniera indiscriminata

La voce più autorevole in questo Summit, il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ha dichiarato che il mondo del business

gioca un ruolo fondamentale nella salute del pianeta. E' quindi importante essere consapevoli del ruolo chiave che può assumere l'azienda nella sua "collaborazione con l'ambiente". Collaborazione che in questo caso, assume il significato di conoscere il problema, capire l'impatto della proprio processo produttivo sull'ambiente e munirsi di tutti quegli strumenti operativi che permettono la "salvaguardia dell'ambiente".

Con questa mossa l'azienda assume il ruolo di protagonista attivo nello sviluppo di una politica responsabile che influisce sulla bontà dell'ambiente nel quale opera o degli "ambienti" nei quali operano i suoi fornitori e i suoi clienti. Ovviamente, tutto questo ha un costo.

Il ritorno sui maggiori costi proviene da una corretta informazione al pubblico. Sapendo che un certo prodotto e' costruito con tecnologie che proteggono l'ambiente, nel quale esso stesso vive, il consumatore e' maggiormente stimolato ad acquistarlo anche ad un prezzo maggiore. In una campagna statistica di ricerche americane su questo tema, la maggior parte delle persone intervistate ha dichiarato di essere favorevole ad acquistare prodotti, anche più cari, ma che abbiano la garanzia di minor impatto sull'ambiente ecologico del pianeta.

I governi che hanno adottato nelle loro regolamentazioni le politiche di sviluppo della CSR, hanno implementato il problema predisponendo meccanismi di finanziamenti agevolati o risparmi fiscali a quelle aziende che, certificate da un ispettorato esterno omologato, possono dimostrare di avere in corso miglioramenti nei mezzi di produzione e/o di smaltimento, nei riguardi dello stakeholder "ambiente".

2.- I dipendenti :

La definizione proveniente dagli scritti baha'i che **" l'essere umano e' un essere essenzialmente spirituale e dopo avere soddisfatto le necessità basilari e primarie dell'esistenza, deve interessarsi di sviluppare le sue qualità e talenti più profondi, a che vengano volontariamente messi a servizio al resto del genere umano "**, produce, nel tema dello stakeholder " dipendenti" in una azienda che intende diventare socialmente responsabile, un grande cambiamento nella gestione delle " risorse umane ". I dipendenti , di qualsiasi livello, dal più umile operaio al più elevato dirigente, sono la **" ricchezza di una impresa , sono le gemme più preziose "**. Le gemme vanno protette e valorizzate.

Quindi le imprese che sono interessate ad entrare in una visione socialmente responsabile, devono nel tempo migliorare o cambiare l'aspetto della gestione delle persone. I concetti della sicurezza dell'ambiente di lavoro, dell'eliminazione dal posto di lavoro di sostanze nocive, dell'eliminazione dello sfruttamento delle leve

giovani dalle fabbriche, sia nella propria azienda, sia nelle aziende fornitrici anche estere, della regolarità dell'assunzione e contributiva per le minime garanzie della pensione e della sanità, sono un obiettivo minimo primario su cui le imprese che desiderano essere socialmente responsabili devono operare e che devono garantire. Inoltre, le valutazioni del personale (per crescita professionale e per selezione) devono includere caratteristiche umane come: integrità, affidabilità, lealtà, disponibilità, comprensione.

Certo questa è una rivoluzione dei criteri di gestione e di valutazione. La definizione di risorsa umana negli scritti di Baha'u'llah è già di per se stessa innovativa: **“L'uomo è il talismano supremo: la mancanza di una adeguata educazione l'ha però privato di ciò che inerentemente possiede...considera l'uomo come un a miniera di gemme di inestimabile valore (2)”**, e quindi la gestione delle risorse umane salta ad una nuova emozionante attività e cioè quella di **“gestire”** miniere di gemme preziose”.

Ma anche il termine gestire, nelle innumerevoli tavole di Baha'u'llah lascia il vecchio significato per acquisirne uno nuovo quale quello di: **“condividere”**, attraverso un **“processo di consultazione”**, che porti a rendere evidenti **“le gemme preziose”**, quindi a **“educare”** – tirare fuori – ciò che **“inerentemente possediamo”** per esserne consapevoli e porlo volontariamente al **“servizio”** degli altri per una **“crescita collettiva”**.

Nel mondo contemporaneo le relazioni tra **“risorse umane”** e tra coloro che le gestiscono, soprattutto nel campo professionale, interagiscono statisticamente su due livelli: quello fisico e quello intellettuale. Vale a dire che fanno parte di questi due livelli quegli elementi quali l'aspetto fisico, la simpatia, l'estetica, lo sguardo, la musicalità della voce e più in avanti la cultura, la capacità di esprimersi, la memoria, il vocabolario, la velocità di apprendimento o di esecuzione. La gestione delle risorse avviene mediamente utilizzando questi elementi di interrelazione tra le persone. Difficilmente si superano questi confini.

Tuttavia, chiunque viva a contatto con gli esseri umani, si accorge che altri livelli fanno parte delle personalità delle **“risorse umane”** ma che questi ultimi non vengono toccati, si tende anzi a nasconderli, soffocarli o reprimerli, e sono:

- il livello delle emozioni,
- il livello della volontà,
- il livello delle qualità inerenti noto anche come il livello spirituale.

Lo schema qui sotto riportato come esempio, fa capire bene come queste cinque qualità dell'uomo debbano invece lavorare insieme..



Un albero cresce se i 5 livelli di interrelazione qui di seguito indicati collaborano fra di loro :

le radici, la base sul terreno, il tronco, i rami, i frutti: un albero per ben svilupparsi deve crescere armoniosamente dosando le capacità della propria crescita. Pertanto, mentre sviluppa buone radici, contemporaneamente amplia la base sul terreno, irrobustisce l'esile tronco, allarga i rami, li rafforza con le foglie e se tutto questo si è svolto in armonico equilibrio, produce infine buoni frutti. Mettendo in collegamento questo esempio naturale con i cinque livelli di interrelazione precedenti possiamo dire che:

- 1.- i livelli delle **qualità spirituali** sono **le radici**,
- 2.- i livelli della **volontà** sono la **base** del tronco,
- 3.- i livelli delle **emozioni** sono il **tronco**,
- 4.- i livelli delle qualità **intellettive** sono i **rami**,
- 5.- i livelli delle qualità **fisiche** sono il **frutto**, che può essere piacevole, dolce e da godere se tutto il processo si sviluppa armoniosamente.

Ma se le radici sono piccole, deboli, sottosviluppate, allora l'albero non può ricevere il nutrimento necessario allo sviluppo delle sue proprie potenzialità. Così cresce

male, sottosviluppato e molto vulnerabile. Potrebbe quindi seccarsi, non dare frutti ed essere buono solo come legna da ardere. Radici ben nutrite permettono all'albero di raggiungere la luce per la volontà di uscire ed espandersi.

Il processo è collegato ai livelli successivi pertanto, la base del tronco deve trovare un ambiente non tossico perché altrimenti rischia che il tronco si secchi. Creare un ambiente felice, con sentimenti positivi, avere interesse alle cose che si stanno facendo, essere in armonia interiore con i collaboratori, essere gentili e sorridenti, non rispondere di getto ma attendere, pensare, cercare di capire eventuali frizioni operando per spegnerle e non alimentarle, incoraggiare un sistema di condivisione e di apprendimento comune, è un sistema per diminuire la tossicità dell'ambiente e proteggere la crescita della "risorsa".

Ovviamente, lo sviluppo è proporzionale alla crescita delle radici ed al loro rafforzamento nel tempo. Ma non è necessario che le radici siano totalmente sviluppate per attendere ad uscire, poiché il processo è congiunto e collegato: crescendo la consapevolezza spirituale, aumenta la volontà di uscire alla luce. Ma le radici non sono visibili se non attraverso la crescita della loro espressione visiva – la base del tronco e il tronco medesimo. **Pertanto le qualità spirituali devono mostrarsi attraverso azioni visibili.** E queste si elaborano con la collaborazione della volontà, con la condivisione degli stati di emozione, con la brillantezza delle qualità intellettive e con la partecipazione fisica.

Se questi livelli operano insieme, se crescono e si sviluppano armoniosamente, il frutto che otteniamo è maturo, pronto per essere colto.

Allora, le decisioni si prenderanno in tempi brevi, l'operatività di tali decisioni sarà immediata, la verifica della funzionalità delle decisioni acquisita in tempi brevi, la contentezza personale e degli altri sarà al culmine, il rispetto, la collaborazione e l'affetto degli altri saranno garantiti da una migliore gestione dei problemi ed infine l'apprendimento collettivo non potrà che beneficiarne.

Oggi il sistema funziona alla rovescia e cioè si dà importanza primariamente alle relazioni fisiche e intellettive, cercando comfort, solidità e sicurezza tralasciando gli altri livelli. In breve tempo, la risorsa si secca perché manca il nutrimento (che proviene dalle radici che non sono adeguatamente sviluppate) e migra verso altri lidi in cerca di qualcosa che riempi il vuoto interiore e che crei le condizioni per aiutarla a mettere in luce le proprie gemme di inestimabile valore.

Ma la maggior parte di coloro che gestiscono le risorse umane non essendo consci del corretto processo, ricercano maggiori facilitazioni e di comfort, pensando che lucidando e rendendo più bella l'estetica del frutto possano anche migliorarne il sapore. È dalle radici ben nutrite e dall'armonia del processo dei cinque livelli che si possono ottenere frutti deliziosi.

Con queste nuove attitudini possiamo ben capire la rivoluzione nella gestione delle risorse umane in una azienda che vuole inserirsi in questa corrente innovativa delle imprese socialmente responsabili. Saranno necessari decenni per avere risultati ottimali ma come dice il proverbio “chi inizia e’ a metà dell’opera “.

Benvenuti quindi gli imprenditori che con difficoltà e coraggio iniziano questo sentiero stretto e ripido. Saranno i pionieri e saranno ricordati per avere lasciato un solco visibile e creativo. Il campo di studio della “ responsabilità sociale delle imprese “ aiuta gli imprenditori e i manager ad impostare un clima nuovo all’interno dell’azienda, attraverso l’acquisizione di una ampliata consapevolezza . Evidentemente si passa da un vecchio sistema di gestione delle risorse umane ad un nuovo sistema nel quale si passa “ dal comando “ “alla leadership “.

Gli schemi di seguito riportati evidenziano lo sforzo e il salto che dobbiamo fare per spostarci dall’area della gestione “ a comando “ a quella “ a leadership “ perche’ il lavoro e’ inteso come atto di servizio. Dagli scritti di Baha’u’llah e’ evidente che “ **il lavoro svolto in spirito di servizio è un atto di preghiera** “ .

I due modi di gestire le risorse

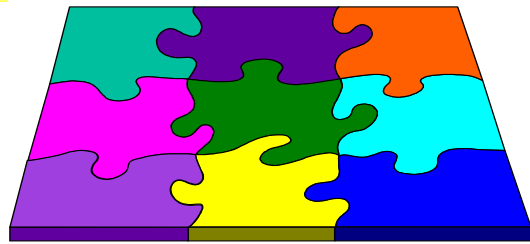
VECCHIO MODO

NUOVO MODO

Valori Condivisi

- **Management**
- **Comando e Controllo**
- **Modello militare gerarchico**
- **Competizione**
- **Dominazione maschile**

- **Leadership**
- **Incoraggiamento e visione**
- **Modello di impegno**
- **Cooperazione**
- **Equilibrio uomo - donna**



Vecchio Paradigma

- Profitto: principale strumento di misura
- Grande è bello
- Razionale
- Accentrato
- Obiettivi a breve termine
- Focalizzazione nazionale

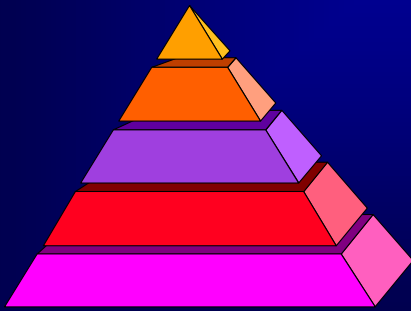
Nuovo Paradigma

- Qualità e servizio degli stake holders
- Semplicità
- Flessibile, intuitiva
- Decentrato
- Obiettivi a medio e lungo termine
- Focalizzazione globale

...strutture

Vecchio Paradigma

- Gerarchia
- Verticale
- Piramidale
- Comunicazione per via gerarchica



© EBBF - European Bahá'í Business Forum



Nuovo Paradigma

- Orizzontale
- Rete
- Gruppi interdisciplinari
- Comunicazione libera



...personale

Vecchio Paradigma

- Le persone come costo
- Orientato verso il compito
- Contratto

Nuovo Paradigma

- Le persone come capitale
- Educazione e crescita continua
- Orientato verso le persone
- Patto



...stile

Vecchio Paradigma

- Prendere decisioni individuali
- Contenzioso per generare tensione
- Separazione fra lavoro e arte
- Lavoro svolto come strumento obbligatorio

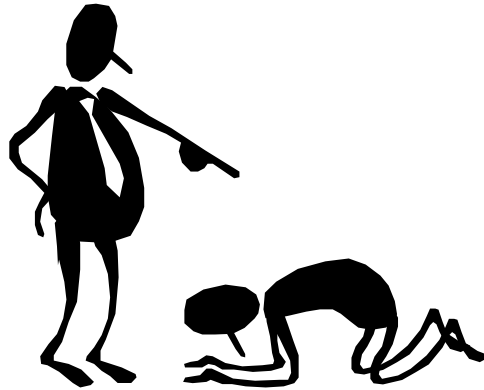
Nuovo Paradigma

- Consultazione
- Gestione del contenzioso
- Integrazione tra arte e lavoro
- Lavoro fonte di realizzazione interiore e di felicità



Alla luce di questo nuovo paradigma, anche la concezione di leadership è destinata a subire una profonda trasformazione.. La leadership è stata per troppo tempo concepita come potere e controllo sugli altri e ha operato a tal fine accentrando il potere

decisionale e costringendo gli altri a uniformarsi, assumendo varie modalità che includono per esempio l'autocrazia, il paternalismo, il totalitarismo, l'impiego della manipolazione delle informazioni o della posizione di «esperti».



Nel concetto di responsabilità sociale delle imprese, la leadership comporta invece che il leader debba preoccuparsi soprattutto di rendere un servizio alla comunità, piuttosto che cercare il massimo vantaggio immediato per sé o per le proprie idee o per la propria carriera o per i propri privilegi personali. Il suo principale dovere deve essere quello di servire i migliori interessi dell'intero sistema, piuttosto che di una particolare ideologia, parte, schieramento, azienda, nazione.

3.- Clienti , fornitori e partner commerciali:

Nella visione della filosofia di base delle imprese che intendono essere socialmente responsabili il Cliente non è più visto come datore di lavoro o di commesse, ma come un partner, uno stakeholder da servire con amore e qualità. I contratti diventano patti ed servizi volti al soddisfacimento qualitativo e quantitativo del cliente. Lo sforzo, la sincerità, la tempestività, la fidejuzza , la consultazione sostituiscono nel tempo la litigiosità legale, la voglia di utilizzare mezzi e trucchi per risolvere i problemi , la corruzione, la scusa .

Ovviamente, quando da clienti ci trasformiamo in fornitori vale la stessa regola e quindi la filiera produttiva risente tutta delle medesime condizioni, migliorando l'intera catena del business. Se i clienti si comportano finanziariamente secondo le regole accettate con consapevolezza e dettate dalla responsabilità e dalla fidejuzza, anche i fornitori godranno di queste regole, a loro volta le faranno proprie per i sub-fornitori creando un migliore flusso finanziario ed economico nell'intero sistema.

4.- La Comunità, il sistema finanziario, gli investitori.

Anche questa parte del mondo che ruota intorno alle imprese può beneficiare della politica economica delle imprese che sono operative nell'arena della responsabilità sociale. Lo faranno con livelli di consapevolezza differenti perché in questo campo il tema della implementazione dei valori è fondamentale. Le banche, la comunità civile e gli investitori, stanno osservando con interesse il campo proposto. Alcuni di loro sono in corsa per acquisire dati, informazioni, studi di settore per capire cos'è, per comprenderne il processo e i coinvolgimenti.

Molti istituti di credito e imprese finanziarie hanno recepito per esempio che i fondi che già da tempo vengono da loro destinati alla beneficenza, non sono altro che la punta di un iceberg che ha alla base il concetto della responsabilità sociale e si stanno attivando per aprire uffici interni di studi e approfondimenti in modo che dalle loro attività si possa prelevare una parte di profitti da destinare a progetti di responsabilità sociale, ad attività di collaborazione con gli istituti educativi, università dove già iniziano i primi corsi per studenti di economia e scienze politiche su base permanente.

Certamente tutto questo potrebbe sembrare illusorio e utopico al lettore, ma l'esperienza di questi anni passati delle numerose imprese che sono entrate nel campo della responsabilità sociale e stanno lavorando con alacrità, fanno vedere con chiarezza che questo non solo è possibile ma è inevitabile se il mondo del business vuole contribuire allo sviluppo sociale. Molti governi del pianeta, tra cui quelli dell'Unione Europea hanno adottato politiche di incentivazione alle imprese che intendono entrare nell'arena della responsabilità sociale. Esistono siti governativi, in tutta Europa su questo tema. Il parlamento europeo ha pubblicato un libro verde sulla tematica. Il ministero del welfare italiano ha creato un dipartimento nel ministero per aiutare imprese e università a conoscere a fondo le tematiche e gli sviluppi di questo importante cambiamento dell'economia. Ci sono ormai corsi professionali, master post-universitari, conferenze di approfondimento, stage aziendali che affrontano questa nuova problematica.

Le aziende che hanno adottato questa visione pubblicano alla fine dell'anno fiscale, allegato al bilancio legale, un report chiamato bilancio etico-sociale nel quale vengono spiegate le politiche innovative dell'azienda nel campo dello sviluppo sociale e l'impatto che queste politiche hanno ed hanno avuto sul territorio e sugli stakeholders. Il bilancio etico sociale viene di solito verificato e controllato da consulenti esterni omologati che certificano la veridicità delle informazioni.

Molte università stanno adottando curriculum di studi per studenti di economia, management, scienze politiche e finanziarie, che prevedono interi semestri di formazione sui concetti di questa nuova branca del sapere che è la responsabilità sociale delle imprese. Il numero delle tesi sul tema sono in aumento e si sta creando una banca dati nazionale e internazionale per coloro che intendono approfondire lo studio sul tema.

La comunità baha'i per esempio, già da anni attraverso la sua associazione no profit EBBF- European Baha'i Business Forum - che raggruppa economisti, manager d'impresa, psicologi del lavoro, ecc..., tiene un corso semestrale alla facoltà di economia dell'Università di Bari sul tema dell'etica e della Responsabilità Sociale delle Imprese e collabora con molte università italiane tenendo corsi e conferenze per studenti e professori . EBBF (sito italiano www.ebbf.it o sito internazionale www.ebbf.org) e' stata una delle associazioni non profit che, a livello mondiale, in tempi bui come la fine degli anni 80, ha lanciato questa straordinaria innovazione nel campo delle imprese economiche.

Gli Scritti di Baha'u'llah (1817-1892), il fondatore della fede Baha'i, avendo come obiettivo l'unità spirituale , sociale ed economica del pianeta , inneggiano a tutta una serie di valori innovativi nel campo del business e degli affari tanto da far scrivere al suo ente di governo mondiale la Casa Universale di Giustizia , una pubblicazione destinata ai capi di Governo, nel 1995 intitolata “ la prosperità del genere umano“ (www.bahai.it), oggi conseguenza ultima delle attività dell'essere umano e delle imprese su questo pianeta

Il seguente incoraggiamento, tratto da questa pubblicazione e' rivolto a tutti: le persone di buona volontà, gli imprenditori, i manager , i dipendenti , le persone della strada, i politici, gli studenti, le istituzioni ma soprattutto gli uomini d'affari, affinché possano utilizzarlo come contributo e riflessione per le loro attività volte verso una trasformazione del mondo del business a favore di una società in continuo progresso :

Il più importante ruolo che le imprese economiche devono svolgere nello sviluppo consiste dunque nel fornire alle persone e alle istituzioni i mezzi con cui essi possano conseguire il vero scopo dello sviluppo , ossia costruire le basi di un nuovo ordine sociale che coltivi le illimitate potenzialità latenti nella coscienza umana. (1).

- 1.- Casa Editrice Baha'i : 1995 – Roma –Prosperità del genere umano.
- 2.- Casa Editrice Baha'i : Le Spigolature dagli Scritti di Baha'u'llah