



Responsabilità d'impresa: un modo diverso di concepire il business (2ª parte)

Nella prima parte di questo articolo (pubblicato l'11 febbraio 2013) abbiamo descritto l'evoluzione negli anni della CSR – intesa come un approccio sostenibile alla gestione aziendale – e lo sviluppo di adeguati strumenti di rendicontazione, aventi lo scopo di rappresentare correttamente agli stakeholder i risultati raggiunti.

Essere responsabili oggi

Essere responsabili oggi è una nuova sfida, la crisi finanziaria ha fatto perdere legittimità alle aziende e credibilità alla Responsabilità Sociale d'Impresa, soprattutto dal momento in cui molte delle banche e assicurazioni travolte dal fallimento negli ultimi anni vantavano programmi, strategie e rating di sostenibilità di tutto rispetto. Le imprese sono state accusate di realizzare profitti senza tener conto delle implicazioni sociali e ambientali che ne potevano derivare. Sono ancora davanti agli occhi di tutti le immagini di molti lavoratori che riempivano gli scatoloni con i propri effetti personali dopo essere stati licenziati, o il disastro ambientale causato dalla compagnia BP (British Petroleum). Quest'ultima, ad esempio, prima del disastro aveva fama di essere una delle compagnie petrolifere più sostenibili: dal



1998 pubblicava il bilancio di sostenibilità ed era inserita nei principali indici di sostenibilità.

Tuttavia, come i fatti hanno dimostrato, l'inclusione in indici etici, e più in generale la valutazione di enti terzi che considerano moltissimi indicatori di tipo economico, di governance, sociali e ambientali non garantisce la sostenibilità dell'azienda: spesso, infatti, nelle analisi aziendali effettuate delle agenzie di rating non viene dato il peso sufficiente agli indicatori cruciali per il settore che viene analizzato. Nel caso BP, ad esempio, erano anni che la compagnia non investiva appropriatamente in sicurezza e manutenzione degli impianti e non effettuava, con la dovuta frequenza, i controlli e i monitoraggi degli impianti stessi. Questi elementi qualora adeguatamente considerati, avrebbero potuto far presagire che prima o poi qualcosa non avrebbe funzionato.



©istockphoto.com - Andrey Kravchenko



© corepics - Fotolia.com

Questi episodi hanno creato una reazione a catena coinvolgendo tutta la società e portando a una totale sfiducia verso il sistema impresa e in modo particolare verso quelle che dichiaravano di avere un approccio CSR.

In questo quadro generale le aziende devono, prima di tutto, riguadagnarsi fiducia e credibilità e lo devono fare in modo responsabile, veritiero e trasparente tenendo conto che per un'azienda essere responsabili significa prima di tutto fare bene il proprio mestiere e mettere gli stakeholder nelle condizioni di fare bene il loro.

La CSR non deve essere utilizzata come un'etichetta o un'attività di *greenwashing*, ma deve essere lo strumento con il quale il business si riconcilia con la società in genere.

CSR è anche il modo in cui si reagisce o si affronta un momento di crisi con-

seguente a scelte sbagliate o a rapporti contrattuali non sufficientemente controllati: esporsi in modo trasparente e risolvere responsabilmente il problema dimostra maturità e volontà di confronto.

Il caso Nike: la catena di fornitura

Tutti ricorderanno il caso Nike e le violazioni dei diritti umani (lavoro minorile, orario di lavoro, salario minimo, relazioni sindacali, ecc.) nella loro catena di fornitura emerse nel 1998 in alcuni Paesi dell'est Asiatico. Si prendono, a esempio tra i tanti, i fatti accaduti in Cambogia dopo che divenne di pubblico dominio la violazione in questo Paese dei diritti dei lavoratori da parte dei fornitori di Nike. A seguito di pressioni di enti governativi americani, il governo cambogiano autorizzò alcune ispezioni nelle fabbriche che producevano per Nike da parte dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), che tracciò un quadro drammatico della situazione dei lavoratori. Nike, sotto la minaccia di un boicottaggio dei consumatori e per paura di un danno all'immagine, decise di interrompere tutti i rapporti con i fornitori di quel Paese. Questa decisione causò grossi problemi alla Cambogia dove circa 180.000 operai lavoravano nell'industria tessile. Dal punto di vista della CSR la reazione immediata non fu di responsabilità, il problema non fu affrontato e molti dei lavoratori perdettero il lavoro. Solo successivamente il ritiro dal Paese fu utilizzato come arma di pressione sul governo cambogiano, il quale si impegnò a promuovere e applicare leggi per migliorare le condizioni lavorative degli operai. Nike di conseguenza, nel 2002 ritornò a utilizzare fornitori cambogiani. Questo e altri episodi simili occorsi in altri Paesi hanno indotto Nike ad assumere degli impegni sul tema dei diritti umani nella catena di fornitura e, a partire dal 2005, sono stati fissati obiettivi aziendali in tema di condizioni di lavoro. Dallo scoppio della crisi, a fine anni '90, Nike ha lavorato con i fornitori per migliorare le condizioni lavorative nelle fabbriche e per applicare i diritti dei lavoratori.

Su questo fronte si è avvalsa anche della collaborazione della Fair Labor Association (FLA), un'organizzazione no-profit che promuove l'adesione alle leggi sul lavoro nazionali e internazionali e della quale fanno parte aziende, università e organizzazioni della società civile (ONG, sindacati e associazioni varie) e della Fair Factories Clearinghouse (FFC), un database che consente di condividere tra le aziende aderenti i risultati delle valutazioni socio ambientali condotte sui fornitori, che spesso sono comuni a una molteplicità di aziende.

Nike è stata una delle prime aziende a rendere pubblica la lista dei suoi fornitori e il funzionamento della filiera dalle materie prime al prodotto che immette sul mercato. Sul sito internet (a lato un'immagine) una mappa indica tutti i Paesi nei quali sono presenti i fornitori e per ognuno c'è una scheda che fornisce il tipo di fornitura, il numero e il nome dei fornitori, il numero di lavoratori con la specifica del numero di donne e di migranti, e l'età media dei lavoratori.



Per far fronte a situazioni complesse assumendosene le responsabilità è necessario innanzitutto che i vertici aziendali si impegnino nell'applicare l'approccio CSR nella gestione aziendale e lo traducano in azioni. Le imprese, per creare valore economico, devono quindi tener conto sia delle necessità aziendali che di quelle di tipo sociale e ambientale, ragionando in un'**ottica win-win**, che si traduce nell'ottenere, da un lato, competitività e profitti per l'azienda e dall'altro, la soddisfazione delle attese da parte degli stakeholder.

Si crea così un circolo virtuoso in cui i clienti soddisfatti si dimostrano fedeli dando stabilità all'azienda, il personale apporta in azienda competenze in cambio di una buona retribuzione e prospettive di miglioramento professionale, i fornitori collaborano al ciclo produttivo e la collettività e le istituzioni garantiscono un contesto favorevole nel momento in cui l'azienda genera benessere e migliora la qualità della vita e dell'ambiente.



Questo circolo virtuoso si basa su valori condivisi e rispettati dall'azienda e dagli stakeholder. Si possono individuare alcuni macro temi che coinvolgono trasversalmente impresa e stakeholder e che impongono diritti e doveri da entrambe le parti: rispetto dei diritti umani e dei lavoratori; garanzie di salute e sicurezza sul posto di lavoro; divieto di discriminazione; tolleranza zero per episodi di corruzione, frode e riciclaggio; rispetto dell'ambiente; qualità dei prodotti e servizi; gestione responsabile del denaro ecc.

I valori e i principi a cui l'impresa decide di aderire e applicare nella gestione delle proprie attività vengono spesso esplicitati nel **codice etico**, un documento volontario che costituisce una sorta di "Carta Costituzionale" dell'impresa che definisce diritti e doveri di ogni stakeholder. Questo tipo di documento può avere anche nomi diversi, lo troviamo ad esempio sotto la dicitura di **codice di condotta** o **carta dei valori** e costituisce uno strumento per garantire com-

Agenzie di rating e indici etici

Le agenzie di rating sono imprese private che forniscono pareri - rating - circa l'affidabilità finanziaria di un'emittente valutandone le probabilità di insolvenza.

Accanto a queste, e spesso all'interno di queste, sono nate le agenzie di rating etico che forniscono una valutazione delle società basandosi su fattori ambientali, sociali e di governance (rating ESG - environmental, social and governance).

I rating sono elaborati sulla base delle informazioni pubbliche (documenti e siti web) e di questionari inviati alle imprese, e forniscono un giudizio sintetico, rappresentato da cifre o lettere, similmente a quanto avviene per il rating finanziario espresso dalle agenzie internazionali di rating, quali Moody's, Standard & Poor's, Fitch.

Il primo indice etico, il **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, fu creato nel 1999 da Dow Jones, leader mondiale nel campo degli indici finanziari, in collaborazione con l'agenzia di rating SAM.

Nel 2001 si è aggiunto l'indice **Ftse4Good** creato dalla Borsa di Londra con la consulenza dell'Ethical Investment Research Services (EIRIS).

Oggi ci sono diversi indici etici, anzi si può parlare di famiglie di indici etici, infatti, sulla scia del DJSI che comprende più indici, il più importante dei quali è il DJSI World, che include circa il 10% delle maggiori 2.500 società quotate del mondo con le migliori performance ESG (ambientali, sociali e di governance), possiamo trovare la famiglia degli indici Ethibel Sustainability, MSCI, STOXX, ECPI, ecc.

Accanto a questi ci sono, inoltre, indici che considerano nella loro analisi un'unica dimensione di responsabilità sociale, a esempio quella ambientale, come il **Carbon Disclosure Leadership Index**, che valuta la riduzione nelle emissioni di gas serra che una società riesce ad ottenere, oppure il **Ftse Cdp Carbon Strategy Index**.

Le agenzie di rating etico, com'è accaduto per le agenzie di rating finanziario dopo lo scoppio della crisi, sono oggetto di critiche, in modo particolare per quanto riguarda la trasparenza. Le accuse mosse derivano dal fatto che spesso non vengono fornite dalle agenzie esaustive informazioni sui motivi dell'inclusione/esclusione dagli indici etici. Inoltre, capita che alcune società siano presenti in un indice e assenti in un altro, mettendo in evidenza l'esistenza di differenze anche importanti, e non sempre facilmente riconoscibili, fra i vari modelli di valutazione ESG oggi adottati a livello internazionale. Il modello di valutazione ESG su cui gli indici etici, così come il rating etico, si basano, non viene ritenuto affidabile e scientifico in quanto esposto al rischio di eccessiva soggettività.

Per ovviare a questo problema dal 2011, è stato avviato un progetto, denominato **Global Initiative for Sustainability Ratings**, che intende definire un modello di rating etico che possa essere condiviso e accettato su vasta scala a livello internazionale.

Nonostante le critiche è stato comunque dimostrato che l'analisi ESG affiancata all'analisi finanziaria offre all'investitore delle garanzie aggiuntive sull'azienda analizzata, soprattutto nei confronti dei rischi non finanziari.

Generali fa parte delle famiglie di indici **ASPI Eurozone**, **ESI**, **FTSE4Good**, **MSCI ESG** e **STOXX Sustainability**; negli ultimi anni i rating ESG del Gruppo sono migliorati permettendo di entrare negli indici di eccellenza delle famiglie indicate quali: FTSE4Good Supersector Leaders, del FTSE ECPI Italia SRI, Excellence Global dell'ESI (Ethibel Sustainability Index) e Euro STOXX ESG Leaders dello Stoxx.

Per quanto riguarda le performance ambientali legate alla mitigazione dei cambiamenti climatici Generali nel 2012 ha ricevuto dal Carbon Disclosure Project un punteggio di 80/100, di poco inferiore alla soglia di eccellenza (85/100) e in miglioramento di 12 punti rispetto al 2011.



portamenti rispondenti ai valori aziendali da parte dell'impresa stessa e degli stakeholder e per perseguirli in casi di non conformità.

Per riconquistare la fiducia da parte degli stakeholder le aziende dovranno quindi comportarsi responsabilmente, rispettare le leggi e le regole che volontariamente si sono date e impegnarsi a farle rispettare da chi le rappresenta e dai propri stakeholder.

Per far questo dovranno attuare una politica di

stakeholder engagement, ossia utilizzare vari strumenti (incontri, focus group, tavole rotonde, inchieste, questionari, ecc.) che permettano loro di instaurare un dialogo con i propri stakeholder.

Il coinvolgimento deve però superare la dimensione del mero ascolto per trasformarsi in un processo interattivo su temi strategici e di business in cui l'azienda deve dimostrarsi disponibile a integrare le aspettative degli stakeholder nelle proprie strategie, assumendosi impegni concreti. L'engagement consente all'impresa di governare i diversi rischi a cui è esposta: attraverso il dialogo è possibile gestire, condividere e giustificare i percorsi intrapresi, le scelte effettuate e le eventuali crisi.

In questo modo l'azienda sarà in grado di creare **valore condiviso**, in modo da essere più competitiva e generare "profitto" sia per l'impresa stessa che per il contesto socio-ambientale nel quale opera.



Gruppo Generali

Il Gruppo Generali, che da sempre ha costruito il suo successo facendo leva sull'eccellenza dei prodotti e dei servizi prestati alla clientela, ma anche sull'attenzione alle esigenze dei propri collaboratori e delle comunità di insediamento, per le quali ha rappresentato e continua a rappresentare un riferimento importante, non poteva esimersi dal dare impulso e formalizzazione al proprio impegno nella responsabilità sociale d'impresa. Da una decina d'anni è stato avviato un processo di rafforzamento dell'impegno sociale che in un



momento successivo si è esteso anche all'assunzione di responsabilità in campo ambientale.

Nei rapporti con tutti gli stakeholder le persone che operano per il Gruppo si devono attenere a comportamenti ispirati a trasparenza e correttezza come esplicitato nel Codice di Condotta.

Nell'esercizio della propria attività d'impresa il Gruppo Generali promuove la cultura della sostenibilità e contribuisce in modo concreto a uno sviluppo economico e sociale di qualità.

La strategia di sostenibilità del Gruppo si caratterizza per le seguenti grandi priorità:

- **perseguire una crescita sostenibile** nel tempo, con un'azione imprenditoriale in grado di assicurare il permanere di soddisfacenti performance finanziarie del Gruppo nel lungo periodo;
- **valorizzare le persone che lavorano nel Gruppo**, favorendo un costante sviluppo delle competenze e della professionalità dei collaboratori e il riconoscimento dell'apporto individuale al successo dell'organizzazione;
- **migliorare le condizioni delle comunità** in cui il Gruppo è insediato, svolgendo un ruolo di cittadinanza d'impresa a supporto delle istituzioni, degli enti e delle associazioni impegnate nella realizzazione di iniziative di carattere sociale, culturale, ambientale e sportivo;
- **favorire l'inclusione** delle fasce di popolazione più povere e svantaggiate dei Paesi emergenti attraverso la realizzazione di iniziative di microassicurazione, in cui mettere al servizio dei più deboli le competenze assicurative del Gruppo;

- **contribuire** alla **tutela dell'ambiente**, favorendo una riduzione degli impatti ambientali diretti e indiretti attraverso l'adozione di misure atte a contenere i consumi di energia, carta, acqua e le emissioni inquinanti e la definizione di politiche di approvvigionamento, di prodotto e di investimento tali da indurre comportamenti ecocompatibili nei fornitori, nei clienti e nelle imprese in cui vengono impiegate le risorse in gestione.

Punti cardine delle politiche di sostenibilità del Gruppo sono il **rispetto** dei **diritti umani** e la loro implementazione nell'ambito di tutte le proprie sfere di influenza nonché **l'attenzione per l'ambiente**, che trova riscontro nelle scelte aziendali e nella realizzazione di iniziative volte a sviluppare e a diffondere una maggiore responsabilità ambientale.



Marina Donati, responsabile del Bilancio di Sostenibilità, così sintetizza: *"Io credo che ancora oggi in certi ambiti si riscontri un atteggiamento piuttosto scettico nei confronti della responsabilità sociale proprio perché si continua a considerarla un aspetto marginale e ininfluenza, quando non addirittura in antitesi alle performance economiche dell'impresa. È solo quando se ne comprendono le potenzialità di integrazione con le strategie e le decisioni di ogni giorno del business che la sostenibilità può costituire una marcia in più per l'azienda e assumere un ruolo propulsivo nella creazione di valore per l'impresa e per l'intera società. Ed è proprio questo che Generali si sta impegnando a fare, con un approccio sempre più organizzato e finalizzato che sta già dando buoni frutti."*

Marta Zanetti
Responsabilità Sociale d'Impresa

