

# Corporate Social Strategy (CSS) delle Società ftse mib

SIMONE DE BATTISTI\*

## *1. Una visione complessa per una CSR strategica<sup>1</sup>, ovvero Corporare Social Strategy (CSS)*

Se l'impresa è un attore economico con una mission ed un *business definito* e stabile, cioè con una funzione sociale definita, riconosciuta e stabile all'interno di una *società stabile* e di una *natura con risorse infinite*, con una *proprietà monolitica* allora il ruolo degli stakeholders viene considerato "di controllo" perché l'impresa non esagera nella ricerca del profitto a detrimento delle risorse umane, ambientali e sociali. Le imprese sono corpi specialistici della società.

Se vediamo la società come una macchina fatta di parti (imprese, attori sociali, attori politici, comunità locali) che funzionano separatamente in modo autonomo, razionale e pianificato, allora *la CSR è una funzione<sup>2</sup>* che ha obiettivi specifici che possono andare dalla restituzione alla società di una parte dei benefici generati dall'impresa (filantropia), all'attività di costruzione di una buona immagine (comunicazione), al contenimento dei rischi verso potenziali oppositori, alla creazione del consenso, fino ad anche alla lobby, con anche il vantaggio di qualche beneficio fiscale. Nel concreto la CSR apporta piccoli vantaggi competitivi e forse una migliore performance delle quotazioni. In questa concezione della CSR si usa una specifica e limitata accezione di "sociale" intendendo specifici settori della società: dalle aree di disagio, al mondo del no profit<sup>3</sup>.

Oggi la situazione è molto più complessa. *La proprietà dell'impresa non è monolitica* ma è rappresentata da un variegato "parterre" di attori – pure disomogenei al loro interno per interessi, forza, aree geografiche e culturali di riferimento -: azionisti, risparmiatori, investitori istituzionali, soci industriali, fornitori, clienti, lavoratori e poi creditori (banche, obbligazionisti...), sindacati, altri attori sociali, senza dimenticare il sistema di interessi del management.

Il *business* delle imprese e la *società* che li "contiene" *evolvono insieme continuamente*. Parlare di impresa e contesto (o ambiente) come elementi separati è una semplificazione concettuale prima ancora che una ingenuità pragmatica. Nuove opportunità o grandi minacce arrivano dall'evoluzione della società. Per esempio per le compagnie di assicurazione, i settori della previdenza e sanità, co-evolvono coi sistemi di welfare ed i sistemi politici, economici e demografici stessi; per le banche prestiti e mutui alle persone ed alle imprese co-evolvono con la dinamica imprenditoria-

---

\* Direttore di Ricerca presso GPF – Galassia Reti.

le del paese; per le società di energia i clienti si possono trasformare in produttori, o in oppositori per le loro strategie di localizzazione, oppure essere inventori di modalità di azione e distribuzione non pianificate o magari ispiratori di norme e leggi rilevanti; per le società di telecomunicazione l'uso dei servizi è definito dagli utenti che adattano o costruiscono i propri servizi – e le proprie reti, le comunità di acquisto ecc. Il protagonismo è tale da stravolgere le previsioni (caso noto quello degli SMS, o di converso quello delle videochiamate); tanto che tali attori moltiplicano i concorsi di idee e di supporto alla nuova imprenditoria digitale.

Gli *stakeholders non accettano di essere relegati al ruolo di controllo formale*. Gli stakeholders costituiscono una ecologia variabile, è “semplice” identificare una lista di portatori di interessi, ma spesso i più rilevanti sono stakeholders *emergenti* che si formano come reazione “emergente” alle scelte strategiche delle imprese. Soggetti ignoti, non istituzionalizzati, imprevedibili, inesistenti fino a quando si manifestano.

La *natura*, che ospita la co-evoluzione di business e società, è tutt'altro che infinita. Anzi, si sta dimostrando *capricciosa ed esigente* ed inizia a non essere più in grado di soddisfare esigenze di materie prime e cibo oltre che provocare eventi catastrofici che bloccano le “industries” (terremoti, eruzioni vulcaniche).

E quindi, le *strategie di business* non sono necessariamente *determinate* dal gioco competitivo, ma ispirate da *scelte sociali*.

Di fronte alla pressione competitiva, alla situazione economica, all'instabilità dei prezzi, dei tassi ecc. le imprese possono scegliere strategie *competitive* basate sull'efficienza, la qualità, la comunicazione, o sul rapporto con lo Stato, oppure *innovare* profondamente ed *essere imprenditrici* da sole o in reti. Ma questa scelta più appassionante, remunerativa e rischiosa richiede un *accoppiamento strutturale maggiore* con “l'ambiente” poiché implica la creazione di strade da percorrere, la creazione di nuovi mercati, prodotti, servizi, una nuova parte di società<sup>4</sup>. Sia chiaro, non si intende dire che l'impresa debba seguire la società (ad esempio con ricerche di mercato); tutt'altro, l'impresa deve impegnarsi a costruire nuova società<sup>5</sup>.

La capacità fondamentale per l'imprenditore è quella di saper *mobilitare il magazzino degli intangibili* che sta entro e intorno all'impresa non tanto progettare e dirigere<sup>6</sup>, facendosi ispirare non dai competitors, ma dalla società immaginando strategie veramente potenti. Strategie che colgono i processi emergenti, che diventano realtà quando ci si posiziona proprio lì, in mezzo a quei flussi di cambiamento, facendoli realizzare: è stato così per l'auto, il telefono, la televisione etc.

Oggi è necessaria un'altra visione del rapporto tra imprese e società. La società ha invaso l'impresa e viceversa. Le persone partecipano all'azionariato, alla definizione dei prodotti e delle comunicazioni, propongono idee e risorse simboliche, costituiscono comitati pro o contro, associazioni informali reali e on line, agiscono verso Brand e Corporation, spargono informazioni sulle loro azioni, rendono disponibili richieste e desideri, così come risorse ed opportunità. Le discussioni pubbliche sulle imprese non sono solo più “opinione” pubblica ma hanno effetti reali, spesso immediati e rilevanti (in primis sui valori borsistici).

Le persone, come singoli o come attori sociali, vogliono dialogare per influenzare non solo lo sviluppo dei prodotti, ma le decisioni complessive su come le imprese

debbano agire, distribuire le risorse, gli investimenti. *La società vuole partecipare alle strategie di impresa.* Conseguentemente è necessario *recuperare il senso complessivo di “sociale”*: non qualche parte della società da tutelare o promuovere, ma la società nel suo complesso.

## 2. Lo strumento di valutazione: la matrice di CSR<sup>7</sup>

Gli strumenti attuali di valutazione confrontano i comportamenti sociali (non le strategie) con standard: da DJSI, FTS4Good o ETHIBEL; da check list di indirizzo (come GRI) fino a schemi di certificazione (SA8000) o cercano di valutare le azioni delle aziende e la percezione che di queste si hanno all'esterno (Reworks<sup>8</sup>).

La matrice di CSR che proponiamo adotta un'altra logica rispetto a quanto detto finora. Se cambia il rapporto tra impresa e società *allora deve cambiare il concetto di CSR ed il modo con cui questa viene verificata.* In questa nuova chiave proponiamo il concetto di *CSS (Corporate Social Strategy): la capacità strategica di essere con la società, di farsi ispirare, di co-evolvere, come avviene nei sistemi naturali.* L'elemento chiave non sono quindi le singole azioni di CSR, ma l'impostazione complessiva che permette all'impresa una larga, sincera e concreta apertura alla società (CSS). In una società così profondamente dinamica, è necessaria una concezione della *CSR strategica (ovvero CSS).* Questo passaggio, *in primis* concettuale, ed in secondo luogo metodologico nasce all'interno di una discussione sui metodi, le conoscenze e le esperienze di strategie di impresa.

Ri-leggiamo in questo modo l'acronimo:

- *Corporate*: l'organismo che scambia risorse ed energia con l'esterno, che con questo co-evolve;
- *Social*: il complesso degli stakeholders, che include anche gli interlocutori ignoti e che emergeranno spontaneamente col mutare delle azioni, delle strategie, dell'ambiente – invisibili, impreveduti, non istituzionalizzati, le nuove generazioni e quelli emergenti;
- *Responsibility*: la capacità Strategica di Rispondere alla società.

L'analisi verte lungo due dimensioni:

- *l'ampiezza della banda di relazione* che l'impresa apre nei confronti dell'esterno. Ovvero la quantità e qualità di accesso e relazione possibile. È la combinazione di quattro sottovariabili:
  - le tipologie di stakeholders con cui l'impresa si relaziona;
  - la direzionalità della relazione;
  - l'intensità della relazione;
  - la continuità della relazione;
- *l'intensità dell'impegno (commitment)* dell'impresa nell'utilizzo di questa banda, che significa, guardando le cose dal punto di vista della società, *quanto intenso è il suo possibile coinvolgimento.* Questa macro-variabile misura se l'azienda considera il dialogo con la società strategico, difensivo o di maniera. È la combinazione di quattro sottovariabili:

- rilevanza strategica della CSR;
- il livello di impegno del top management;
- il tipo di azioni strategiche intraprese;
- il livello di visibilità dell'impegno sociale.

L'incrocio di queste due dimensioni definisce quattro posizioni strategiche. *CSR come dovere*. Si caratterizza per una bassa intensità complessiva: uno scarso impegno e scarsa apertura: la società è la fonte di risorse e vincoli e destinataria dei prodotti.

*CSR come impegno focalizzato*. L'impegno pur intenso si indirizza solo verso singoli frammenti di società (singoli attori sociali) e tendenzialmente opera in senso top down.

*CSR come comunicazione*. Il racconto delle attività di CSR, prima di tutto, strumento di costruzione della propria immagine all'esterno.

*CSR come impegno strategico (CSS)*. L'impresa intrattiene un rapporto profondo con la società in tutte le sue dimensioni e si apre, oltre la sfera consumer, per raccogliere e stimolare risorse, intelligenze, energia e materia in un profondo dialogo che cerca la sintesi delle contraddizioni, senza chiudersi in processi auto-referenziali e semplicemente competitivi.

Le quattro metafore *non intendono costituire una scala di valori assoluti*, ma descrivere quale sia il posizionamento scelto dall'impresa. Saranno l'impresa, i suoi stakeholders ed i suoi shareholders a decidere se quel posizionamento è coerente con la strategia scelta. Non è detto che tutte le imprese debbano collocarsi nell'area che sembra più "nobile": la CSR come impegno strategico (CSS). Questo dipende dalla dimensione, dal tipo di attività, dalla situazione specifica e del sistema sociale.

### **3. Metodologia: semplice e pubblica – l'analisi del sito web<sup>9</sup>**

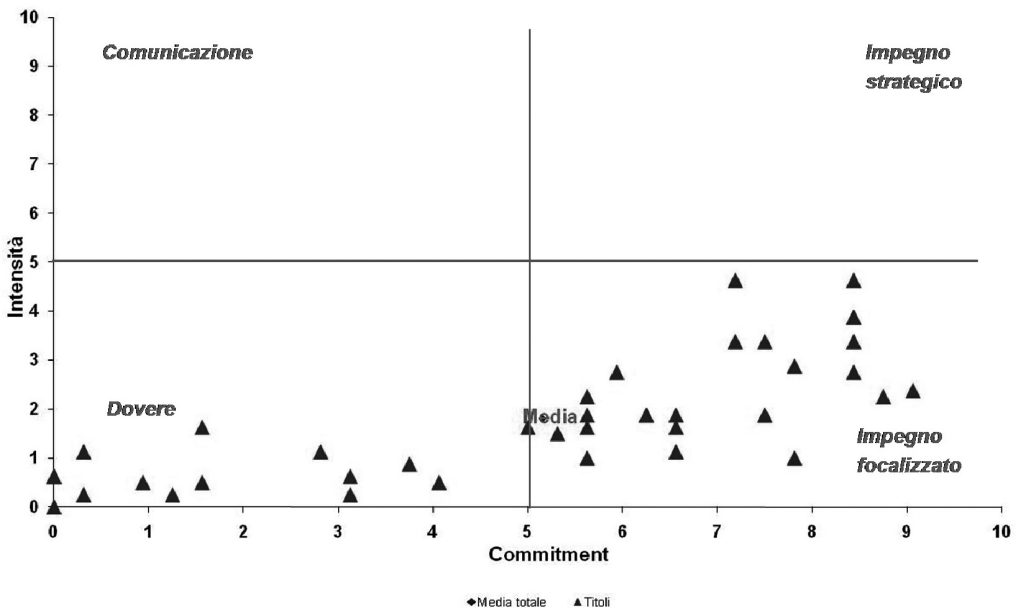
Per questi alti obiettivi può sembrare che esaminare il sito sia riduttivo<sup>10</sup>, è invece sorprendete quanto un sito rivela le reali strategie in atto, non tanto per le informazioni contenute, ma per le azioni permesse dallo stesso, gli attori a cui si rivolge e le modalità di interazione. La conformazione del sito ci dice molto sulle strategie di relazione dell'impresa: quanto l'impresa vuole ascoltare il sociale, a quale sociale sta pensando e con quanta determinazione vuole ispirarvi e infine, ma non banale, quanto voglia mettere in pubblico i suoi scambi e dialoghi strategici con la società, e quindi mostrare davvero quanta capacità di ascolto e di risposta attua. Infatti, la società è molto articolata, spesso incomprensibile ed imprevedibile. Gli attori sociali sono sempre più spesso emergenti, non istituzionalizzati. I protagonisti dell'innovazione sono spesso dispersi, quasi invisibili<sup>11</sup>.

Un'impresa che voglia *compromettersi con la società*, non solo per non esserne attaccata, ma *per esserne ispirata*, usa la rete con questo scopo. Il che è sempre più fattibile tanto quanto le persone considerano il web il luogo della ricerca di informazione, del dialogo, della sintesi e della progettazione, oltre che di discussione di problemi specifici. Un luogo "virtuale" deputato a generare effetti rilevanti<sup>12</sup>.

L'analisi è stata condotta sui siti web corporate delle aziende componenti l'indice ftse mib<sup>13</sup> indicati sul sito del Sole24ore ed è avvenuta tra il 25 marzo ed il 5 Aprile 2010<sup>14</sup>: A2A, Ansaldo, Atlantia, Autogrill, Azimut, BPM, Banco Popolare, Bulgari, Buzzi Unicem, Campari, CIR, Enel, ENI, Exor, FIAT, Finmeccanica, FonSai, Generali, Geox, Impregilo, Intesa Sanpaolo, Italcementi, Lottomatica, Luxottica, Mediaset, Mediobanca, Mediolanum, MPS, Parmalat, Pirelli & C., Prysmian, Saipem, SnamRG, STM, Telecom Italia, Tenaris, Terna, UBI, UGF, UniCredit.

È interessante notare, anche ai fini dell'interpretazione dei risultati, la forte numerosità di banche, oltre che di aziende che operano in settori protetti o legati a concessione governativa o ad alta intensità di rapporto con le istituzioni.

#### 4. I risultati 2010: un quadro differenziato a bassa intensità di banda relazionale



Tra le 40 imprese considerate nessuna riesce a raggiungere performance eccellenti rispetto all'intensità di relazione, e la maggior parte non riconoscono questi elementi, fermandosi a comportamenti minimi ritenuti "obbligatori" o formali.

È evidente che, mediamente (anche se con una grande dispersione), le imprese dell'indice ftse mib tendono a non comprometersi molto con la società. Anche se ci sono segnali di miglioramento rispetto al 2008 (come si vedrà).

La posizione delle imprese indica una alta differenziazione di situazioni soprattutto rispetto al Commitment (impegno). Mentre il valore i punteggi sono molto concentrati in un intervallo piccolo, e di basso livello per quanto riguarda l'intensità della banda di relazione. Ovvero le imprese (una buona parte) hanno una bassa consapevolezza dell'essere "embedded" nella società, non sono aperte a interlocutori non visibili e non formalizzati, non praticano un reale dialogo a livello corporate, ma al massimo sono disponibili a livello consumer, oppure ascoltano in modo indifferenziato e tantomeno aprono un dibattito pubblico di cui impegnarsi a fare una sintesi strategica.

La situazione in termini strategici è sbilanciata. Le risorse economiche e cognitive continuano a riprodurre l'esistente e la capacità di aprirsi al nuovo non è entrata nelle corde delle imprese nonostante il gran parlare di web 2.0 e di responsabilità sociale (seppure in modo non strategico). Questo rischia di vanificare l'impegno e la tensione morale presente nei vertici di queste società, di banalizzarlo ad uno specialismo, quando potrebbe essere il cuore strategico per l'evoluzione dell'impresa nel lungo periodo. In pratica: si accetta di impegnarsi verso la società, ma solo nei confronti di parti piccole, note e con attività marginali.

Questo è controproducente per tre ragioni. *La prima: un impegno doppiamente costoso.* Se il ritorno è legato all'immagine per farsi ascoltare occorre aggiungere un impegno di comunicazione ovvero un altro costo.

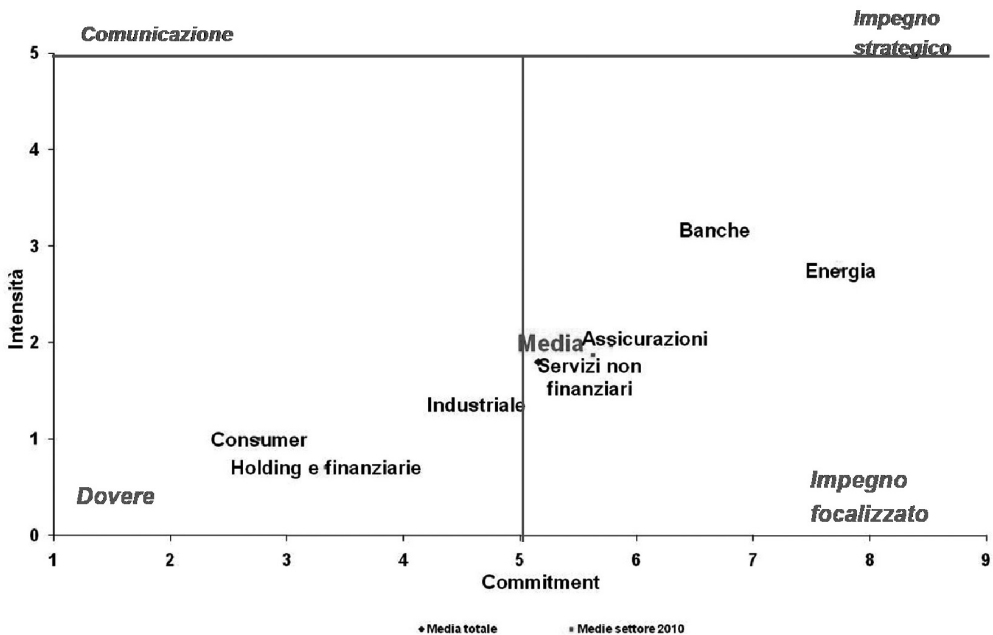
*La seconda: un potenziale boomerang.* Quando uno o più stakeholders iniziano ad interessarsi alle sorti di una impresa, allora questa scelta di impegno selettiva può apparire controproducente: altri chiedono attenzione. Oggi la relazionalità è in prevalenza di tipo conflittuale. Perché l'apertura al dialogo non è sufficiente e gli attori sociali scelgono di relazionarsi conflittualmente in risposta a questa strategia sociale scelta dalle imprese. Lo sbandieramento di atti di generosità risultano essere un aggravante. Quindi *chiusura e conflitto si autoalimentano.* Da un lato i manager non si accorgono che le richieste e le critiche si ridurrebbero se ci fosse stata in precedenza disponibilità di ascolto ma anche di progettazione. Dall'altro, la chiusura delle imprese in un certo senso seleziona gli attori sociali che hanno nel loro DNA il conflitto e sono poco inclini alla cooperazione o alla remissione. Gli esempi sono moltissimi: localizzazioni di siti per edificazioni, chiusura di fabbriche, azioni legali, contestazioni relative alla trasparenza.

*La terza: disattenzione alla innovazione.* Oggi le innovazioni nascono sempre più all'esterno o comunque con un rapporto profondo con la realtà esterna. Non solo perché l'azienda è consumer oriented, ma nel senso che l'azienda attivamente *mobilita il capitale umano* lo lascia interagire ed amalgamarsi con quella realtà "esterna" di cui esso stesso fa parte, per portare "all'interno" tutte le conoscenze necessarie per evolvere. Una ricerca e sviluppo realmente strategica è ascolto immerso nell'ambiente, non specializzato e chiuso in una torre d'avorio, o filtrato da troppi layers. La scarsa apertura sociale (che è una apertura allo "sconosciuto", al "diverso") delle imprese e dei suoi vertici impedisce di cogliere le innovazioni più profonde, che sono la linfa vitale all'impresa ed alla società: utile ed etica camminano insieme.

#### 4.1. Risultati per settore

Le Società sono suddivise nei seguenti gruppi:

- *Assicurazioni*: Generali, Fondiaria-Sai, Mediolanum, UnipolGF;
- *Banche*: Monte dei Paschi, Popolare di Milano, Intesa SanPaolo, Mediobanca, UBI, Unicredit, Banco Popolare;
- *Energia*: A2A, Enel, ENI, Snam Rete Gas, Terna;
- *Prodotti di consumo individuale*: Bulgari, FIAT, Luxottica, Parmalat, Geox, Campari;
- *Prodotti industriali*: Finmeccanica, Impregilo, Italcementi, Pirelli & C., Prysmian, Saipem, ST Microelectronics, Tenaris, Ansaldo STS;
- *Media*: Mediaset;
- *Servizi non finanziari*: Atlantia, Telecom Italia, Autogrill, Lottomatica;
- *Holding e finanziarie*: Azimut, Exor, Cir.



La premessa generale nella lettura di questi dati medi è che per tutti i settori considerati, tranne per quello dell'energia, la variabilità tra le posizioni delle società è molto significativa<sup>15</sup>.

I settori che mostrano il maggior livello di impegno sono quello bancario e quello dell'energia. Dove le banche sono anche i soggetti con una ampiezza relazionale (media) più ampia tra tutti quelli considerati.

Le banche dovrebbero aprirsi intensamente alla società, al mondo variegato degli stakeholders. *La banca è il soggetto strategico per eccellenza* in quanto fornisce all'im-

presa (che è il fattore che genera ricchezza per tutto il paese – lavoratori e tasse) le risorse economiche (al relativo costo) per sostenere la propria vita, la crescita, lo sviluppo, le operazioni straordinarie, oltre molto spesso anche alla consulenza tecnica e finanziaria. Inoltre una banca non può più essere una organizzazione dove al posto delle persone, vi sono tante macchinette ubbidienti ed efficienti. Se una banca, invece di licenziare (anche attraverso procedure soft), impegnasse le persone nello sviluppare nuovi servizi, o a formare i giovani, o a rendere più gradevole la vita aziendale si ritroverebbe travolta da innovazione profonda, invece che essere costretta a competere. Infine gran parte delle azioni è diffusa. Allora l'interesse di tutti questi azionisti non è il puro aumento del valore del titolo, ma una diversa politica di prezzi, del credito ecc. Nel dettaglio, tra le *banche*, una in particolare si posiziona vicino all'origine degli assi. Una banca che non ha alcuna politica di CSS, non vuole avere a che fare con la società, pur essendo essa stessa, uno snodo fondamentale del sistema finanziario ed industriale italiano che, direttamente o indirettamente, gestisce una risorsa così socialmente rilevante come il risparmio.

Anche tra le aziende del settore *energetico* ci sono differenze ma si tratta di sfumature. In questo caso la media di settore è un discreto valore di sintesi. Per loro è stato più "naturale" comprometersi con la società ove la sovrapposizione lavoratori, clienti azionisti è massima e legata a dei territori identificabili. La storia e la necessità di trovare compromessi e consenso ha avuto un impatto rilevante.

I settori che, mediamente, sono meno coinvolti con la società sono le *holding di partecipazione e finanziarie* che rivolgono la loro attenzione agli investitori e lasciano alle singole società controllate l'operatività relativa alla CSR. Come dire che l'allontanamento della proprietà tramite ulteriori soggetti quotati allontana il suo rapporto con la società. Ma questa non è una scelta obbligata infatti, nel dettaglio una si trova nell'impegno focalizzato, una è estremamente vicina ai valori minimi.

Le aziende *consumer* dedicano una forte attenzione al rapporto con la società nei processi di marketing e comunicazione. Ma non sentono sistematicamente il bisogno di una compromissione complessiva con la società; infatti, il risultato è differenziato: due aziende hanno un impegno piuttosto alto e altre quattro gravitano nell'area della CSR come dovere.

Azzardiamo una interpretazione. La concezione del prodotto e della società (di massa o di masse di mercati non cambia) guida alla indifferenza. Esse pensano ancora alla società fatta di consumatori che manifestano esigenze e all'impresa come attore economico che capisce le esigenze e le soddisfa progettando, producendo e vendendo il prodotto giusto.

Le cose non stanno più esattamente così. La società – almeno nei paesi più sviluppati – è fatta di persone e gruppi che manifestano un'unica esigenza fondamentale: la propria autorealizzazione. Queste persone e gruppi chiedono partecipazione profonda. Se le imprese rifiutano di aprirsi, allora, le persone e i gruppi non danno in cambio fedeltà. E si verifica quel comportamento volubile, dell'infedeltà alla marca che finisce nella scelta di prezzo. Se le imprese rispondono a questa volubilità con innovazione autocratica, inondando i mercati di nuovi prodotti che hanno tutte le prestazioni possibili, ma non coinvolgimento profondo (l'essere progettati insieme),



la dinamica sostanziale non cambierà.

Tra i *servizi non finanziari* una azienda si colloca nell'area del dovere, mentre le altre nell'impegno focalizzato. Questo dimostra che la scelta strategica è di considerare la CSR una responsabilità parziale. Il paniere è composto da società che operano in settori diversi, ma in buona parte con un forte legame con lo stato, ed in settori a basso numero di players.

Le *assicurazioni* si collocano come settore in una posizione media simile a quella generale, questo dato rappresenta bene la strategia di due compagnie, ma due minori si trovano verso la CSR come dovere o come impegno focalizzato. Il business assicurativo è legato soprattutto all'evoluzione dei sistemi di welfare (pensioni e sanità), e dovrebbero occuparsi dello sviluppo del paese (dei paesi se multinazionali) per contribuire con gli altri attori sociali a definire quello che sarà il loro mercato di riferimento.

Per le aziende del settore *industriale*, la situazione è talmente variegata che bisogna valutare le singole situazioni e strategie. In confronto le imprese di questo settore sono più interessate alla società delle imprese che producono beni di consumo individuale. La ragione è semplice: alcune di loro sono state sotto i riflettori della cronaca. E questo le ha stimolate a costruire un sistema di protezione costituito appunto dai classici strumenti di auto legittimazione formale e da una esposizione personale del top management. Processi emergenti "web based" potrebbero essere attivati avendo come obiettivo la sicurezza, la qualità, il cambiamento organizzativo.

Non è visualizzato il valore del settore *media* perché vi si trova una sola impresa: Mediaset.

## **5. Dinamiche di cambiamento 2008 - 2010<sup>16</sup>**

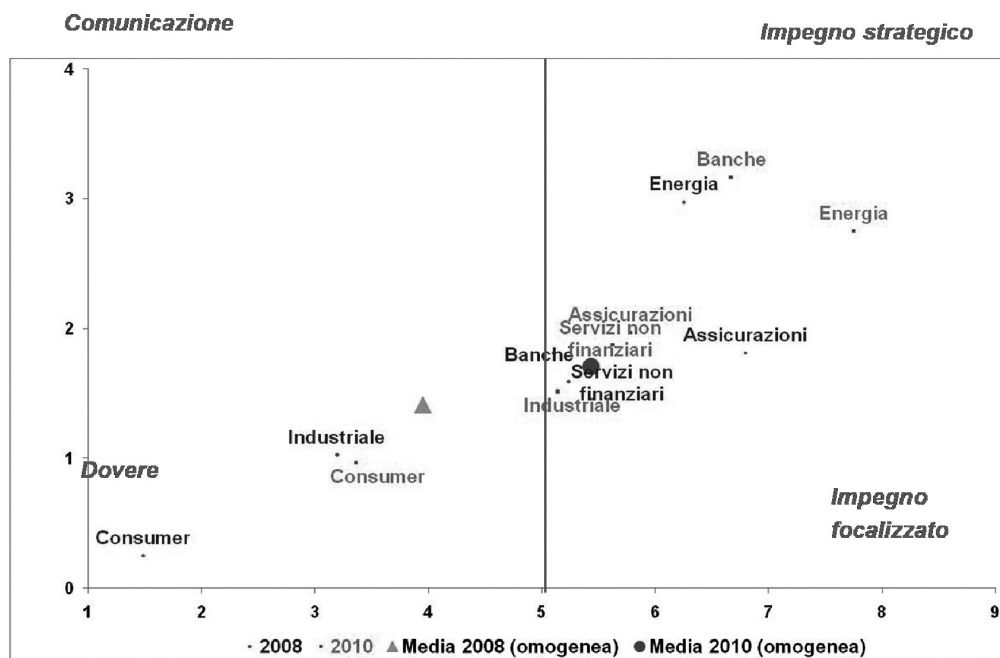
### *5.1. Il contesto*

La diffusione delle tecnologie digitali, mobile e del web 2.0 hanno vissuto una forte diffusione anche presso i segmenti della società meno avanzati. A cui si è aggiunta la varietà di servizi, possibilità, prodotti e innovazioni che tramite l'ICT hanno influenzato le abitudini di consumo, di informazione e di relazioni umane. A livello mondiale la crisi ha colpito pesantemente, portando il dibattito pubblico verso livelli più alti e strategici: gli obiettivi che gli attori economici e politici devono raggiungere, le modalità con cui possono agire, i rapporti tra società, istituzioni, banche ed imprese, e visualizzare scenari di ogni genere sull'evoluzione del mondo.

Infine, il tema ambientale non è più significativamente differenziante, perché patrimonio di tutti o, per i più "cinici", una moda.

### *5.2. Le strategie di CSR*

Complessivamente si assiste ad un incremento sia dell'impegno sia dell'ampiezza della banda di relazione. *L'impegno aumenta di 1,2 punti e l'ampiezza di banda di relazione di 0,5*. Il cambiamento medio è modesto. Si approfondirà ora l'analisi tra i diversi settori<sup>17</sup>.



**Assicurazioni  
Minor impegno**

Commitment -1,0  
Intensità +0,2

Le assicurazioni sono l'unico settore che vede un calo sensibile dell'impegno. Sembra che il mercato diventato più competitivo per l'ingresso delle compagnie dirette e di grandi gruppi internazionali, stia facendo sentire la necessità di allargare lo sguardo per aprirsi a possibili dinamiche sistemiche. Certo il tentativo è ancora debole se confrontato con quello degli anni 90 in cui con l'Osservatorio Sociale si dotava di uno strumento di protagonismo complessivo per definire il futuro evolver-si del sistema di welfare.

**Banche  
Ampio balzo di impegno ed apertura**

Commitment +1,6  
Intensità +1,4

Le banche sono state, e sono tutt'ora, al centro dell'attenzione: per le acquisizioni, i dividendi, gli scandali legati ai prodotti "tossici" (mutui subprime), e di altro genere,

diatribe col governo ecc. Le banche – con le loro diramazioni, partecipazioni, fondazioni, alta numerosità di lavoratori impiegati, oltre che per i servizi offerti a famiglie ed imprese – sono, per definizione, uno snodo fondamentale del sistema paese. A tutto questo sembrano voler rispondere, anche perché protagonisti dell’evoluzione ICT, con una strategia di maggiore apertura ed impegno, da un lato per riparare ai danni che hanno contribuito a causare, dall’altro per farsi ispirare un po’ di più dalla società, in un contesto evolutivo ancora molto difficile da decifrare. Di certo la strada è ancora lunga, solo i primi passi sono stati mossi.

### **Imprese dell’energia**

#### **Ulteriore incremento di impegno verso il “noto”**

Commitment	+1,5
Intensità	-0,2

Le imprese dell’energia sono tra quelle che hanno avuto la evoluzione più netta verso una apertura alla società. Questa evoluzione è stata, in qualche misura, *auto conquistata dalla società*. Il fenomeno dell’emergere di stakeholders spontanei, che bloccano imprevedibilmente e con gravi danni economici e sociali la realizzazione di centrali di produzione di energia, è la manifestazione più eclatante del potere che la società ha di rompere ogni presunzione di autarchia strategica. Del resto col crescere di rilevanza per il paese della riduzione della dipendenza energetica dall’estero e dei costi dell’energia, è evidente che i loro vertici sanno di essere immersi in un contesto che va ben oltre quello dei propri clienti. Nonostante questo, il livello di apertura rimane ancora basso e non si segnalano nemmeno evoluzioni significative (né emulazioni) del Sustainability meter dell’ENEL dove l’azienda ha offerto la possibilità, on line, di esprimersi e di partecipare alle decisioni strategiche.

### **Imprese consumer**

#### **Piccoli passi verso il corporate prosumer**

Commitment	+1,9
Intensità	+0,7

I profondi cambiamenti globali insieme al crescere della consapevolezza degli strumenti tecnologici, hanno portato queste imprese a fare qualche passo in avanti su entrambe le direzioni, anche se la strada è ancora lunga. Per queste imprese spesso esperte di marketing e comunicazione, l’invito ad ascoltare la società risulta difficile, visto che fino ad ora hanno avuto ben poca voglia di dialogare veramente oltre le tematiche di consumo. Considerare i cittadini non solo come consumatori è un obiettivo da raggiungere ancora lontano, al di là delle dichiarazioni, ma che può essere di profonda ispirazione come indica il recente libro di G.P. Fabris, *Societing*.

### **Imprese industriali Una CSR più attiva**

Commitment +1,9

Intensità +0,5

I segnali che rileviamo mostrano che anche questo baluardo della separazione tra impresa e società ha iniziato un percorso di cambiamento strategico verso un maggior impegno ed apertura (con più difficoltà), consapevole che il mondo “fuori” è in tale e profondo cambiamento che è quasi impossibile prendere decisioni senza la partecipazione dei tanti soggetti che hanno relazioni e scambi col sistema impresa. Inoltre, è sempre più evidente come il lavoro manuale sia basato su conoscenza; anche all’interno delle imprese iniziano a diffondersi pratiche di valorizzazione dei processi informali e della partecipazione reale alla costruzione di decisioni e regole, su cui livelli più alti non hanno voce in capitolo.

### **Servizi non finanziari Sostanzialmente stabili**

Commitment +0,4

Intensità +0,3

Questo è forse il Gruppo di imprese più disomogeneo. Allora il fatto che riconfermi che la CSR si sta sviluppando con molta lentezza, poco concedendo alla intromissione della società nell’impresa, significa davvero che questo è il trend complessivo del “sistema” delle imprese considerate.

## **6. Conclusioni**

I tempi in cui questo paper è stato scritto non sono affatto tempi “normali” o banali. I terremoti e le eruzioni vulcaniche continue sorprendono l’Europa ed il mondo, i terremoti finanziari (fallimenti/salvataggi delle banche e dei paesi), e le difficoltà dei sistemi economici a ritrovare una via sono continui, il disagio politico, psicologico e sociale è profondo. Riforme e provvedimenti rimangono dichiarazioni, o vengono attuati, ma non si vede ancora l’uscita dal tunnel, e soprattutto non è per nulla chiaro cosa ci sarà oltre il tunnel. La crisi che stiamo attraversando è un segnale di disagio profondo dell’evoluzione complessiva del mondo (rapporti di forza, maturazione dei mercati, risorse naturali, livelli dei prezzi, tassi di cambio delle monete, demografie, flussi migratori, scambi simbolici e culturali, tecnologie). Stiamo attraversando la più globale e rapida delle evoluzioni sistemiche che l’evoluzione della storia abbia mai vissuto, così come “vuole” la legge di Moore.

La domanda più ricorrente è: che fare? Siamo a corto di idee, le vecchie conoscenze sembrano armi spuntate.

*In primis* le imprese ed i sistemi economici devono mutare radicalmente perché i loro prodotti siano interessanti per i “consumatori” di tutto il mondo, trovino le risorse naturali adatte per essere prodotti, garantiscano quel margine reddituale per giuste remunerazioni di tutti i fattori produttivi. Non è sufficiente una qualche riforma fiscale o istituzionale, quanto un ripensamento complessivo delle strategie, delle organizzazioni, dei sistemi e, quindi, dei percorsi di vita individuali e collettivi, in parole povere della società, di cui le imprese condividono l’evoluzione.

L’identità delle imprese non può che diventare multidimensionale, in un sovrapporsi complesso con quello degli altri attori sociali.

Il tempo galileiano-illuministico-weberiano del mondo oggettivo e della logica di azione incarnata, per esempio, nella separazione dei poteri e degli attori, nell’individualismo metodologico e nella fisica e logica delle “sensate esperienze e certe dimostrazioni” sembra giunto al termine.

Occorrono nuovi e più complessi saperi, una iniezione di metodologie di valutazione e progettazione, una nuova e diffusa imprenditorialità più consapevole (“aumentata” direbbero gli scienziati), Nuovi modi di pensare e di agire, poiché non c’è conoscenza senza azione e viceversa<sup>18</sup>, visioni più larghe e emotivamente motivanti il cambiamento le persone e le organizzazioni perché lo sviluppo non sia solo sostenibile e responsabile ma più profondamente etico ed estetico, ispirato dalla società.

Siamo in attesa che avvenga qualcosa di simile a quanto avvenuto in Giappone dopo il drammatico finale della seconda guerra mondiale quando il 7 maggio 1946 Masuro Ibuka scrisse il manifesto della Tokyo Telecommunications Engineering Corporation (che poi diventò Sony) che dichiarando gli obiettivi aziendali, si “dimenticò” del fatturato e dell’ebitda e scrisse di volere elevare la cultura e il ruolo del Giappone nel mondo, fare esperienza della pura e semplice gioia dell’innovazione e delle applicazione delle tecnologie a favore della società, diventare l’azienda nota per aver cambiato in tutto il mondo l’immagine di bassa qualità dei prodotti giapponesi, incoraggiare l’abilità e la creatività individuale, diventare entro cinquant’anni uno dei nomi più famosi al mondo.

Un disegno in cerca di autori.

### **Note**

<sup>1</sup> Questo paper riconosce un debito intellettuale alle scienze della complessità e alla sociologia di Luhmann, e nasce da un lungo percorso intellettuale e di amicizia col dott. Francesco Zanotti ispiratore della “sistemica quantistica”.

<sup>2</sup> «Doing well by doing good», cioè fare bene facendo del bene. Questo è il titolo di uno dei più famosi saggi di K. Rangan, professore alla Harvard Business School per cui CSR significa fare profitti migliorando la vita dei consumatori: ad esempio adottando criteri di produzione ecologicamente sostenibili. Del resto Nike, accusata per anni di sfruttare il lavoro minorile, ha fatto un notevole sforzo per rendere più trasparente la filiera, adottando pratiche di lavoro eque. Il che ha migliorato la qualità dei suoi prodotti, e rafforzato il valore del marchio.

<sup>3</sup> La CSR è ancillare ad altre funzioni quali la comunicazione corporate, il public affairs o addirittura un ente separato come una Fondazione.

<sup>4</sup> I sistemi di riferimento con cui progettare sviluppo sono quattro: società, cultura, politica ed economia. Appartiene dunque all’impresa di successo il compito non tanto di produrre nuovi affascinanti pro-

dotti ma visioni del mondo che riverberino su tutto il “sistema”. Come diceva H. Ford: «Non considero le macchine che portano il mio nome semplicemente delle macchine. Per me sono la concreta realizzazione di una teoria che mira a fare di questo mondo un posto migliore per gli uomini».

<sup>5</sup> Sempre Ford diceva che se avesse dovuto seguire i “consumatori” avrebbe fatto carrozze più veloci, non automobili.

<sup>6</sup> Esempio italiano è Brunello Cucinelli.

<sup>7</sup> Metodologia proprietaria sviluppata dal dott. F. Zanotti a cui si deve anche la rilevazione 2008.

<sup>8</sup> Metodo sviluppato dal Prof. M. Zollo della Università Bocconi ed applicato in Italia alla Fater.

<sup>9</sup> Metodologia che non ha nulla a che fare con quelle di valutazione delle capacità di comunicazione delle aziende, come ad esempio quella sviluppata da Lundquist che, infatti, è basata su un pluriennale lavoro con le aziende e le agenzie di comunicazione utilizzando i criteri di completezza, integrazione, comprensibilità, facilità di uso, coinvolgimento, concretezza (<http://lundquist.it/research/>). Non è nostro interesse valutare il sito come fosse la vetrina della CSR, ma il suo ruolo strategico per il successo dell’impresa e lo sviluppo della società.

<sup>10</sup> Qualche elemento migliorativo potrebbe essere sviluppato avendo risorse e disponibilità delle imprese di farsi coinvolgere per esempio verificando i processi interni di gestione delle relazioni, o misurando le conversazioni on line per identificare i dibattiti presenti in luoghi extra aziendali. Migliorie, pur rilevanti, che non stravolgerebbero i significati strategici del presente lavoro.

<sup>11</sup> E questo giustifica il successo di ambienti come “the hub” trasformatori di potenzialità in atti. Ambienti che facilitano attivamente l’incontro e lo scambio e da questo il concretizzarsi di innovazioni non controllabili, non pianificabili.

<sup>12</sup> In riferimento alle politiche pubbliche per esempio, si veda il testo *Wikicrazia* di Alberto Cottica, in corso di pubblicazione.

<sup>13</sup> La responsabilità sociale strategica, cioè il ruolo che ogni impresa ha nella società è completamente diverso tra una piccola o media impresa oppure una grande impresa che ha un ruolo decisivo nello sviluppo complessivo. È possibile, forse, valutarle nello stesso modo per quanto riguarda il rispetto di persone e natura. Ma non possono essere valutate nello stesso modo rispetto al loro *impegno nello sviluppo della società*. Per questo applichiamo l’analisi proposta solo a grandi aziende.

<sup>14</sup> I titoli sottolineati sono entrati nell’indice successivamente alla rilevazione 2008, che includeva Alleanza Assicurazioni, Banco Popolare Verona e Novara, L’Espresso, Mondadori, Seat PG, Fastweb, Alitalia.

<sup>15</sup> È disponibile il risultato per ogni impresa su richiesta della stessa.

<sup>16</sup> Per rendere confrontabili i dati con la ricerca condotta nel 2008 è mantenuta la medesima composizione dei gruppi adattandola al 2008.

<sup>17</sup> L’analisi dei singoli titoli è disponibile su richiesta.

<sup>18</sup> Una parafrasi delle profonde tesi di H. Maturana e F. Varela, *L’albero della Conoscenza*.