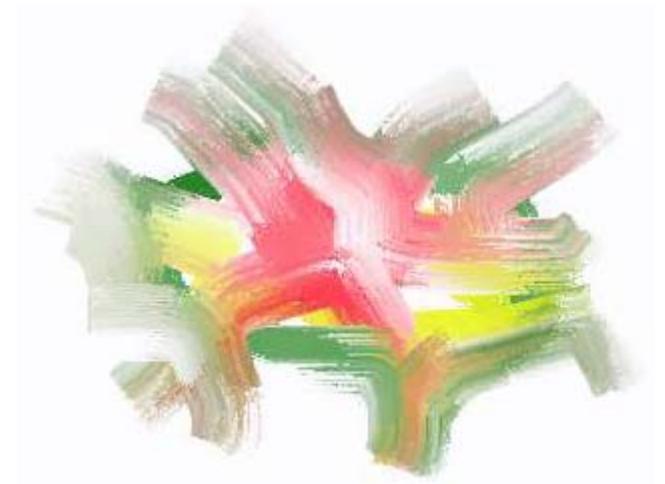


La Responsabilità Sociale e i suoi strumenti

Una introduzione



Integrazione uno

Una impresa (o un sistema di imprese) funziona bene tanto più gli interessi che la percorrono sono congruenti, e se gli individui che la formano hanno idee coincidenti sui suoi scopi.

Si chiama “**integrazione sui fini**” e dovrebbe caratterizzare l’impresa moderna, non burocratica, criticamente aperta al mercato.



Integrazione due

Una impresa (o un sistema di imprese) funziona bene se ha un rapporto positivo con l'ambiente in cui agisce.

L'ambiente deve poter comprendere che l'impresa **dà più di quello che prende.**

Il rapporto positivo è fatto di molte cose: di economia, di comunicazione, di simpatia, di impegno, di capacità di collegamento, di visione sociale.

Si chiama “**integrazione sociale**” dell'impresa, che - perché questo accada - si deve considerare una comunità all'interno della comunità.



Integrazione tre

Perché vi sia integrazione sociale è necessario vi sia integrazione
interna.

Il compito principale di un gruppo dirigente è di costruire
integrazione.

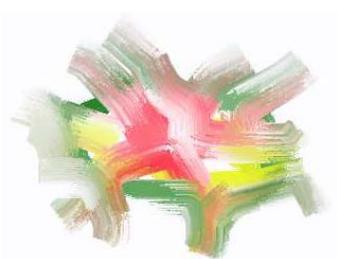
I processi di responsabilità sociale possono essere osservati anche
come percorsi (fatiche, viaggi, fantasie, scoperte) dei gruppi dirigenti
verso l'integrazione.



Integrazione quattro

L'impresa deve percorrere la società e si deve far percorrere.

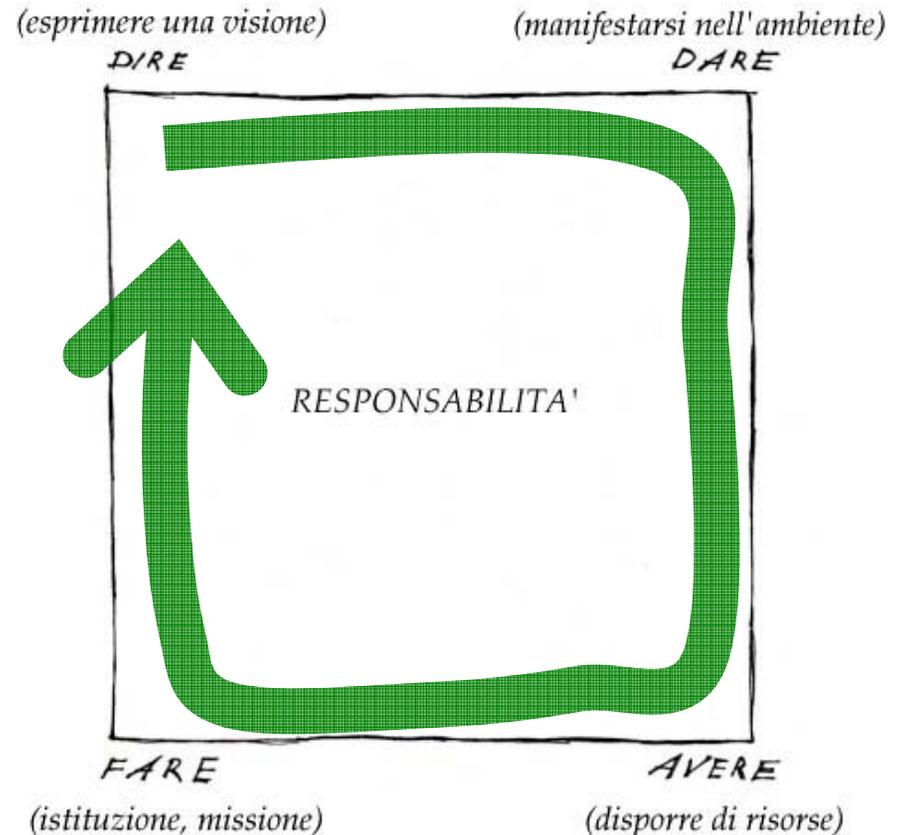
Non c'è un modo solo, soprattutto non c'è un modo ordinato.
Però ci sono alcuni principi e alcuni capisaldi. Alcuni **precetti**.



Dire, dare, fare, avere

Avere responsabilità sociale è come stare in un campo segnato da quattro precetti.

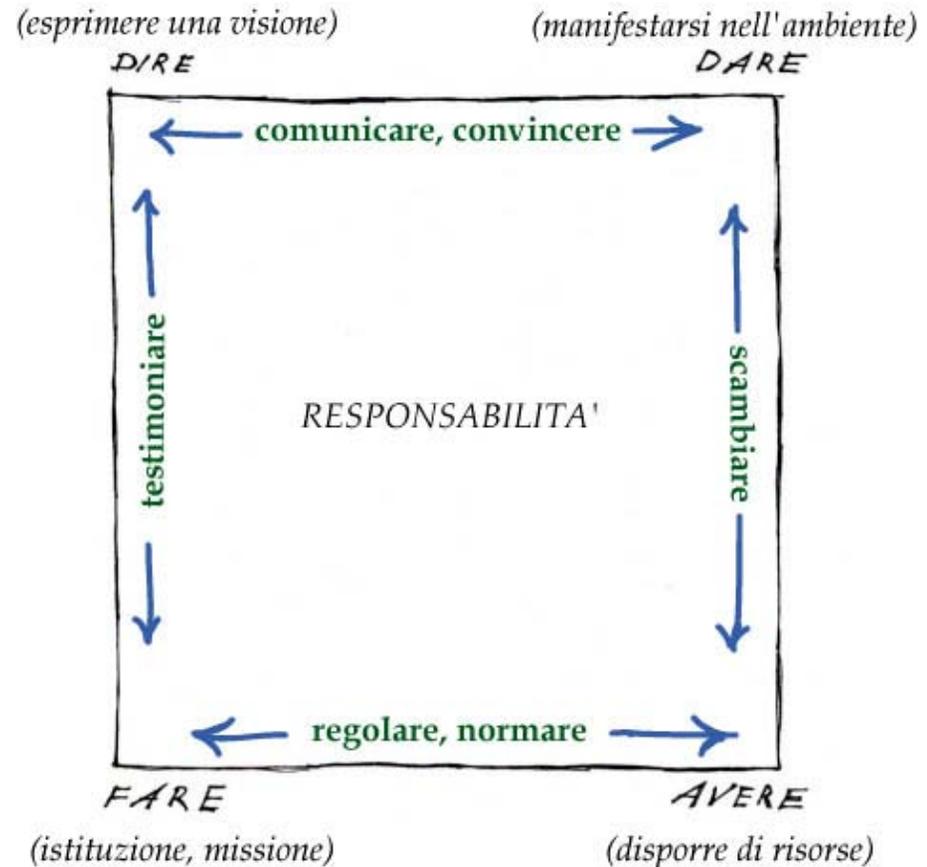
Per avere responsabilità sociale è necessario dire, dare, fare e avere.



Precetti & processi

Il rapporto tra i *precetti* innesca dei *processi*, che sono un tutt'uno con l'attività d'impresa.

Si tratta di *comunicare*, *scambiare*, partecipare alla costruzione delle *regole sociali* e infine di *testimoniare*.



Dunque, in pratica, la Rsi

*è il modo di intendere e praticare – in una visione etica resa esplicita - la serie connessa di processi di **comunicazione**, **scambio**, **testimonianza** e intervento sul **sistema normativo** generale.*

La sua sostanza è di rendere l'organizzazione un protagonista consapevole della vita delle comunità.

Si può parlare di responsabilità sociale unicamente ove si abbia consapevolezza dell'*intero quadro relazionale*, e ove si manifesti l'intenzione di generarne una specifica configurazione.

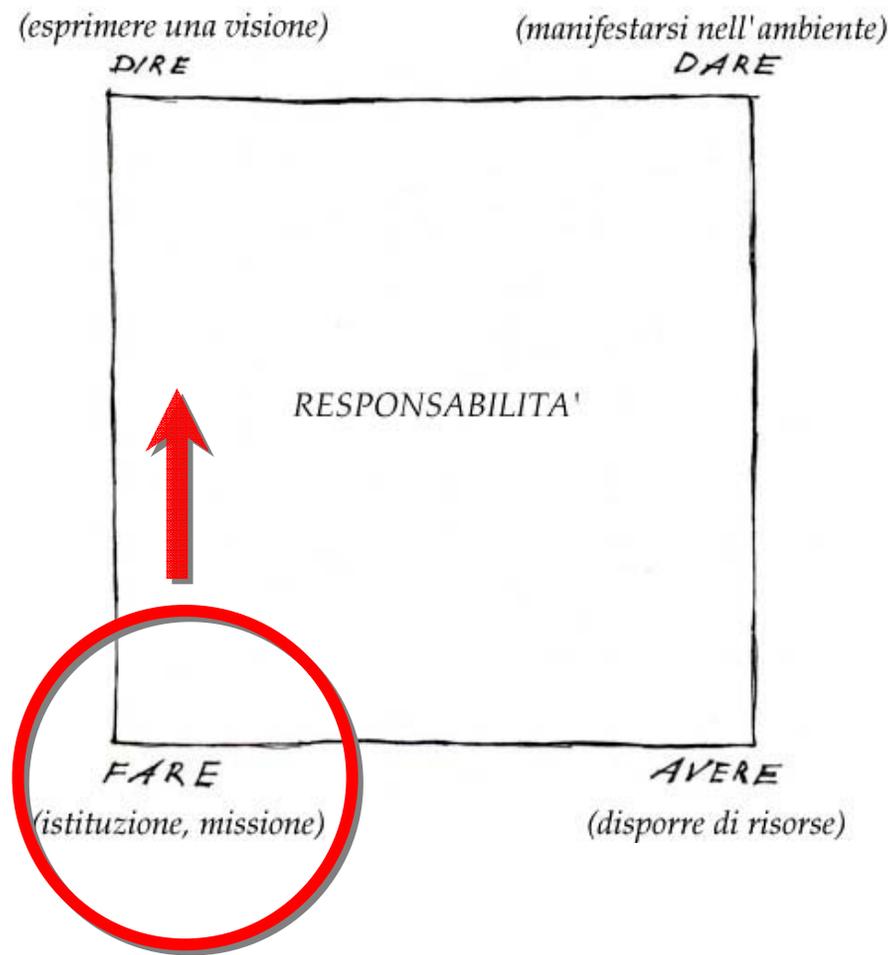


Partire

Ora, per chi si avvicina alla Rsi, da qualche parte bisogna pur partire.

Non c'è una regola, dato che, volenti o nolenti, dentro il campo della responsabilità ci siamo già. Però c'è una pratica che aiuta.

Conviene partire dal **sistema valoriale**.



Cos'è il sistema valoriale

Per “sistema valoriale” si intende il complesso di assunti, dichiarazioni, indirizzi, norme, che definiscono gli impegni dell'organizzazione verso i propri stakeholder e i criteri di comportamento dei soggetti, *le loro responsabilità*.

Ciò permette:

- ★ la valutazione morale *ex-ante*, e la costituzione delle attese degli interlocutori,
- ★ il giudizio relativamente al loro rispetto (*bilancio sociale*),
- ★ il discernimento e la scelta da parte del consumatore-cittadino,
- ★ la produzione e la valorizzazione del *capitale immateriale*, sotto forma di capitale umano, sociale, morale.



Esporre i riferimenti valoriali

Le pratiche di Rsi e di rendicontazione sociale hanno condotto a modi convenzionalmente accettati di esporre il quadro dei principi e degli impegni:

- ★ Valori e missione,
- ★ Visione,
- ★ Codici di comportamento.

Essi delimitano il campo di fattori culturali, normativi e percettivi, i quali - pur importanti e necessari autonomamente - solamente *in relazione reciproca* producono una declaratoria equilibrata e completa.



Valori (*Carta dei Valori*)

I riferimenti più generali, che permettono l'*autoriflessione*, cioè la possibilità di percepire l'organizzazione all'interno di un ambito preesistente, di un orizzonte, di una serie di fenomeni dotati di senso e direzione.

Non si tratta di un'invenzione, ma di un atto di consapevolezza: l'organizzazione non è il mondo e non è nemmeno in capo al mondo.

È *un pezzo di mondo* e inizia a prendere le misure tra sé e gli altri, e a rappresentarle, queste misure.



Missione

E' l'*autoriflessione* vera e propria, formulata in modo sintetico; significa tentare una risposta alla semplice domanda "perché esiste l'organizzazione?"

La missione trae senso dai valori di riferimento e, all'interno di essi, definisce **l'identità** dell'organizzazione, la sua necessità, il suo ruolo.

Si tratta dell'elemento più significativo, programmatico e forte del sistema valoriale.



Visione

Rappresenta la riflessione dell'organizzazione nell'ambiente in cui essa agisce.

Manifesta l'intenzione (l'impegno) di modificare la realtà secondo i canoni connessi al ruolo che l'organizzazione intende giocare.

E' l'idea politica che informerà i comportamenti.



Codici

Si tratta – infine – dell'apparato di regole che integra il comportamento dei partecipanti, delle persone.

Il codice discende dalle tre categorie precedenti:

- ★ *all'interno del determinato campo valoriale,*
- ★ *considerata la missione,*
- ★ *specificata la visione,*
- ★ *è necessario che i partecipanti adottino comportamenti congruenti,*
- ★ *per fare in modo che la visione si realizzi e l'organizzazione funzioni,*
- ★ *manifestandone costantemente – anche negli aspetti più semplici, addirittura banali – la coerenza morale.*



Costruzione dei riferimenti valoriali

Il processo olimpico consiglierebbe di iniziare dalla formalizzazione dei valori, per passare poi alla missione e alla visione.

Bisogna tuttavia evitare il formalismo: l'importante è che si abbia idea delle relazioni tra i livelli del quadro valoriale e che - nel medio periodo, formulati anche in modo differente - siano tutti sufficientemente espliciti.

Bisogna inoltre che il quadro valoriale si riferisca alla natura istituzionale dell'organizzazione.



Valori e istituzione

Nella natura istituzionale delle organizzazioni è contenuta - implicitamente o esplicitamente - una parte del sistema valoriale.

Il fatto di dar vita a una determinata forma istituzionale comporta sempre l'adozione di principi e criteri etici, che non possono essere contrastati dalla formulazione del quadro valoriale.

Una organizzazione non può essere mai differente da ciò che istituzionalmente manifesta: il sistema valoriale non nega, non supera, ma solamente *specifica* ciò che la natura istituzionale inquadra.



Partire dalla missione

Partendo dalla missione si inizia a porre un punto fermo per gli sviluppi successivi:



I campi di definizione della missione

1. Il campo degli *interessi* prevalenti o costitutivi;
2. Il campo delle relazioni interne, dello “*stile* dell’azione imprenditoriale”;
3. Il campo della *competizione*, delle relazioni di mercato;
4. Il campo dei rapporti generali con l’*ambiente* sociale e con l’ambiente naturale;
5. Il campo della “creatività” o della “*personalità*” dell’impresa, il “quid”.



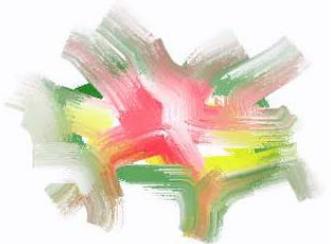
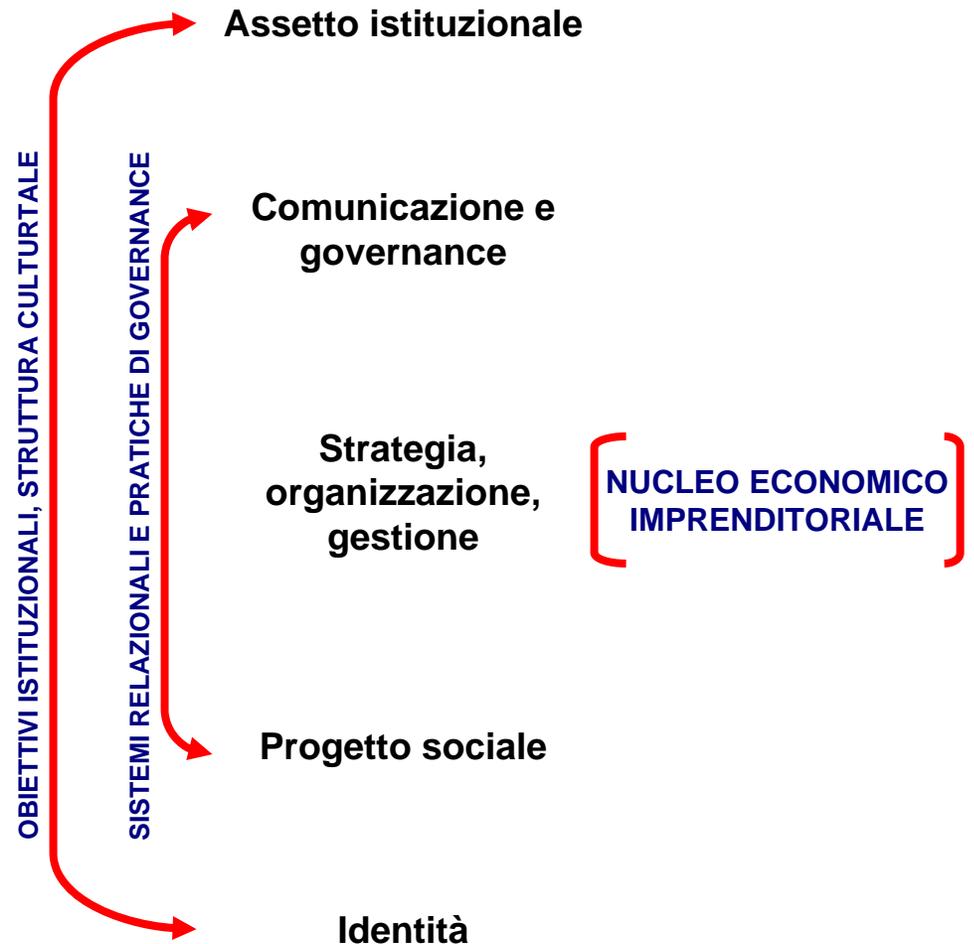
Campi, soggetti e funzioni indirizzate

Campo descritto “oggetti della missione”	Soggetti coinvolti “interlocutori elettivi”	Funzioni indirizzate “finalità dell’enunciato”
Interessi fondanti	Shareholder	Assetto istituzionale
Stile	Stakeholder critici interni ed esterni (il “sostegno”)	Comunicazione e governance
Competizione e mercato	Stakeholder esterni caratteristici	Strategia, assetto organizzativo, gestione
Ambiente	Stakeholder esterni diffusi (il “consenso”)	Progetto sociale, “bene comune”
Specificità e personalità dell’organizzazione (“il quid”)	Gruppo dirigente	Identità



Gusci protettivi

Gli articoli della missione si dispongono attorno al nucleo imprenditoriale per sostenerlo e difenderlo...



Strategia sociale e strategia tout-court

La definizione della missione è fondamentale per poter tracciare uno schema di strategia sociale connessa con quella imprenditoriale.

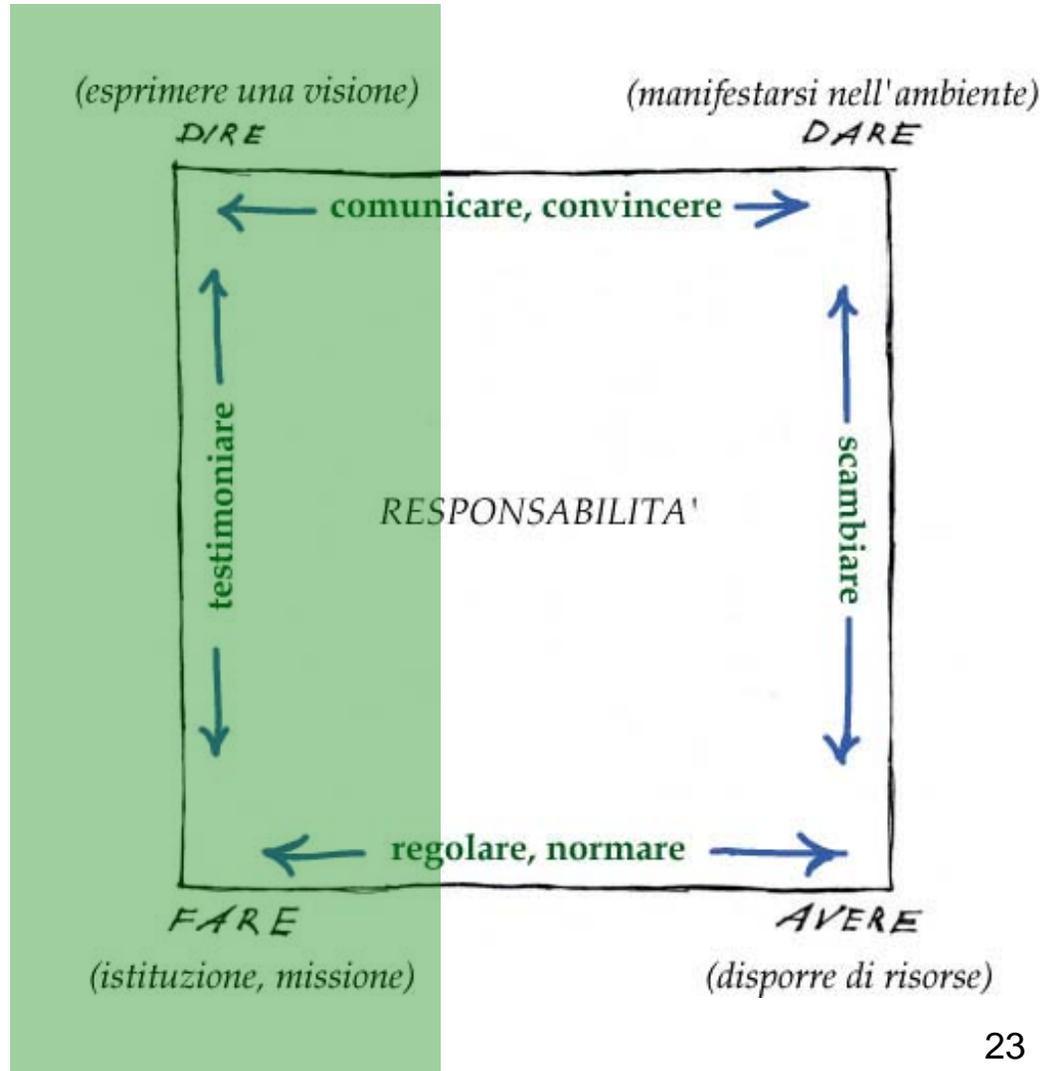
Significa il collegamento, addirittura l'unificazione degli strumenti di pianificazione, controllo, comunicazione e informazione.



Bilancio sociale

Un pezzo, una base, un ambiente per la realizzazione della Rsi.

Lo strumento principale della *testimonianza*.



Passi di costruzione

1. Esplicitazione della missione
2. Piano dei conti e parametri
3. Coinvolgimento e dialogo con gli stakeholder
4. Comunicazione del bilancio
5. Ricorsività (budget, controllo)



Impieghi progressivi

4. Base elaborativa della strategia

3. Verifica istituzionale

2. Leva organizzativa

1. Comunicazione

