

CSR MANAGER 2006
ALTIS - Università' Cattolica del Sacro Cuore
Milano

3° MODULO
FOCUS SU COLLABORATORI, CLIENTI E COMUNITA'

CSR E COLLABORATORI

Intervento di: Maria Sacchettoni
Responsabile Servizio Democrazia Economica UIL

Il punto di vista della UIL

Milano 7 Giugno 2006

Nell'accogliere il gentile invito a partecipare quale testimone del sindacato a questo corso mi sono chiesta quale potesse essere il contributo più efficace che avrei potuto apportare a queste giornate di studio.

Ho letto attentamente il programma dei 3 moduli e ho constatato che nel corso delle precedenti sessioni sono state abbondantemente affrontate le diverse tematiche ed i diversi approcci alla CSR sia a livello internazionale che nazionale ed i relativi strumenti maggiormente utilizzati .

Il programma è molto ricco e ricopre in modo ampio ed equilibrato l'intero panorama delle politiche si qui sviluppate.

Mi complimento inoltre con i partecipanti poiché ritengo che tutti coloro che siano qui o per conto della propria azienda o per interesse professionale abbiano individuato molto chiaramente il fattore strategico delle politiche di CSR.

L'esigenza di raggiungere i massimi livelli di qualità del nostro sistema economico è un fattore imprescindibile e condiviso da tutti. La competitività delle nostre imprese è un tema che sta a cuore agli imprenditori, come al sindacato.

Questa è una premessa sulla quale vorrei soffermarmi poiché mi rivolgo a manager per lo più giovani, provenienti da aziende di diversi settori, che, proprio perché rappresentano un campione così eterogeneo, avranno coltivato esperienze diverse nei loro approcci con il mondo sindacale.

Questo potrebbe non rendermi facile il compito, ma quello che vorrei maggiormente trasmettervi è la preoccupazione del sindacato proprio sui livelli di qualità e competitività delle nostre imprese.

Ben tutti conosciamo la dinamica economica che la globalizzazione dei mercati ha provocato nel nostro sistema imprese, che fino a poco tempo fa, in molti settori in particolare, occupava posizioni leader a livello mondiale.

Sappiamo tutti che di fronte a questo nuovo scenario e non potendo incamminarci in impossibili rincorse verso il basso sul fronte dei costi del lavoro che non potranno, per lungo tempo, competere con le realtà asiatiche, l'unica via da percorrere è quella della qualità.

Il sindacato sostiene questa tesi da molto tempo, prima ancora che molte imprese italiane adottassero strategie indirizzate solo verso l'abbattimento dei costi ed un utilizzo disinvolto del lavoro precario.

I risultati di queste politiche sono stati molto spesso risultati soddisfacenti nel breve, ma non hanno determinato, proprio per la mancanza di investimenti, progetti che mirassero al futuro.

La scelta di una impresa di optare per politiche di CSR deve essere intesa, a nostro avviso, principalmente in questo senso.

E' fondamentale soffermarci su questo aspetto poiché il valore della responsabilità sociale è proprio insito qui, nel progetto a lungo termine che determini sviluppo, lavoro e benessere per tutti.

Le imprese hanno sì una vera responsabilità in questa fase. Dall'impegno e dalla lungimiranza dei loro manager si aprono serie prospettive per l'azienda Italia.

Si ricorda spesso che la CSR è un costo per le aziende, ma, come tutti gli investimenti, ha il suo costo. E non è solo un costo prettamente economico ma è soprattutto uno sforzo a innovare il modo di fare impresa.

La UIL è stato il primo fra i sindacati italiani ad occuparsi di CSR, promovendo diverse iniziative di confronto con il mondo imprenditoriale ed accademico e partecipando alle diverse attività che si sono svolte nel nostro Paese.

Abbiamo contribuito allo sviluppo del dibattito a livello europeo, partecipando ai lavori del Multistakeholders Forum Europeo e seguiamo le evoluzioni del tema attraverso la Confederazione Europea dei Sindacati ed i sindacati europei di settore.

Siamo stati presenti ai lavori del Multistakeholder Forum istituito dal precedente Governo, siamo presenti al tavolo promosso dall'UNI, ente di normazione italiano, che attualmente sta concentrando i suoi lavori sulla posizione italiana in merito all'iniziativa intrapresa a livello mondiale da ISO riguardo la definizione di apposite linee guida sulla responsabilità sociale, e partecipiamo ad un gruppo di studio presso il CNEL sempre sul tema. Siamo inoltre componenti del NCP Punto di contatto Nazionale istituito dal Ministero delle Attività Produttive per la diffusione delle linee guida OCSE per le imprese multinazionali.

L'esperienza maturata in queste esperienze, oltre all'evoluzione della posizione delle politiche della Commissione Europea attraverso il Libro Verde prima fino all'ultima Comunicazione del marzo 2006, ci hanno spinto a focalizzare alcuni punti, a nostro avviso, di importanza strategica ed alcuni di forte criticità.

Credo che parlarne assieme a dei giovani manager sia una occasione importante e fruttuosa per entrambe.

Una prima opinione maturata si centra sul percorso "in movimento" del processo di CSR. Il tema presenta una fluida dinamicità ed evoluzione e pertanto l'approccio più corretto è a nostro avviso un approccio che non si delimiti dentro strumenti e metodi troppo preconfezionati.

Il nucleo della CSR si dovrebbe concentrare su politiche ed iniziative frutto dell'incontro delle aspettative dei portatori di interesse. Il coinvolgimento degli stakeholders dunque deve essere un percorso effettivo e convinto.

Tale coinvolgimento, per essere produttivo, non può che seguire le diverse fasi operative nell'ambito di iniziative di responsabilità sociale.

Troppo spesso le aziende hanno fatto ricorso ad esperti esterni per indirizzarsi verso la CSR. Questo, se da un punto di vista specialistico è stato ineccepibile, ha prodotto però fenomeni di responsabilità sociale "calata" dall'alto, che poco ha convinto manager e dipendenti e che, di conseguenza, ha perso molto della sua efficacia.

E' importante dunque che i primi a credere nella CSR siano i quadri dirigenti, a partire dal top management e che questi sappiano trasmettere, nei fatti e non con mera comunicazione, il loro vero desiderio di cambiare rotta, passando da un modello ancora di stampo industriale e fordista ad un modello proiettato nel futuro.

La definizione della mission aziendale quindi è, a nostro avviso, la prima fase in cui il coinvolgimento degli stakeholders è strategico per la riuscita di iniziative di CSR.

Luciano Gallino ha definito in un suo libro l'impresa "irresponsabile". Una provocazione che però ci farebbe riflettere prima di tutto su un punto che è fondamentale: la Corporate Governance di una impresa.

Se osserviamo il panorama delle aziende implicate negli scandali dagli anni 90 ad oggi (parlo anche della Banca Popolare di Lodi, ufficialmente impegnata nella CSR con tanto di impegno personale di Fiorani o della Parmalat con la laurea honoris causa in economia conferita a Tanzi nel '92 per il suo impegno in campo di responsabilità sociale) osserviamo che qualcosa non ha funzionato.

Una governance frammentata che persegue finalità finanziarie scollate dalle finalità più tradizionalmente legate all'impresa stessa è incompatibile con una seria politica di CSR.

Ma la configurazione dell'universo imprenditoriale è oggi costituito più da galassie che da pianeti e questo rende ancora più difficile un percorso coerente.

E' dunque fondamentale che coloro che saranno i nuovi manager siano preparati ad affrontare dei cambiamenti radicali, innanzi tutto nella cultura aziendale.

Oggi parliamo di CSR e Collaboratori. Un bravo manager sa quanto vale il capitale intangibile di una azienda. E' la sua risorsa più preziosa.

Un insieme di identità si sono sviluppate intorno a nuove forme di organizzazione del lavoro e a nuove figure professionali.

Il futuro della nostra economia si gioca oggi sulla capacità di progettare e produrre proprio questo "futuro" e non è un caso che l'80% dei lavoratori svolgano oggi un lavoro "intellettuale" che necessita, evidentemente, di una organizzazione assai diversa da quella sperimentata per il lavoro manuale.

Nel lavoro intellettuale è fondamentale la formazione e la "motivazione" del lavoratore e questo elemento ci deve far riflettere sulle nuove frontiere su cui anche il sindacato si deve misurare.

E' evidente dunque che quel tipo di responsabilità sociale, basata solo sulla cura della immagine dell'impresa e sulla sua reputazione non siano più sufficienti.

Questo tipo di CSR, di origine prettamente anglosassone, è maturata in un ambiente in cui sono molto forti le associazioni di consumatori e sensibili, di conseguenza, i cittadini e sono più deboli le organizzazioni sindacali. E' ovvio che in tale situazione si sia data una forte impronta di immagine alle politiche di responsabilità sociale delle imprese. In questi Paesi sono molto efficaci le azioni di boicottaggio ed i consumatori hanno un atteggiamento molto critico. I lavoratori di contro non sono supportati da una rete di relazioni industriali avanzate come nelle nostre tradizioni.

E' quindi naturale che temi come la salute e sicurezza, le pari opportunità, orario di lavoro ecc, siano demandati alla volontarietà delle imprese nell'applicare comportamenti responsabili.

In Italia questi temi sono affidati tradizionalmente alla contrattazione e sostenuti da un quadro giuridico articolato ed efficace. Questo ha reso il nostro Paese un modello avanzato di relazioni industriali ed ha permesso di realizzare politiche efficaci.

Questa differenza con il tessuto anglosassone ovviamente incide nelle pratiche di responsabilità sociale delle imprese che diviene quindi qui un forte elemento di valore aggiunto.

Nel nostro Paese, come in altri paesi Europei, la responsabilità sociale si ispira al raggiungimento degli obiettivi fissati a Lisbona : "verso un'Europa dell'innovazione e della conoscenza, modernizzando e rafforzando il modello sociale, favorendo il lavoro e assicurando la stabilità sociale".

La Commissione, nella sua opera di promozione dell'integrazione sociale ha elevato questi parametri a obiettivi di primaria importanza e si è mostrata molto attiva, sia

nella [lotta contro la xenofobia e il razzismo](#), sia nella battaglia per promuovere le [pari opportunità uomo-donna](#) sia nelle sue [azioni a favore dei disabili](#).

In questo quadro si colloca dunque il modello di CSR cui fanno riferimento le politiche europee. E questa, il sindacato, ritiene che sia la corretta impostazione.

Dunque iniziative mirate al raggiungimento di uno sviluppo “sostenibile” in sinergia con la stabilità sociale.

Per raggiungere questi obiettivi primari è necessario attuare nelle imprese un processo che nasce e si sviluppa al suo interno, penetrando nel DNA dell’azienda. E’ per questo che abbiamo sempre mostrato criticità verso le grandi iniziative d’immagine, le passerelle delle buone pratiche ed i premi alle imprese virtuose poichè riteniamo da sempre che queste esperienze debbano essere collocate nell’ambito delle campagne pubblicitarie. I fatti, nel tempo, ci hanno dato ragione.

Il rischio che l’etica degli affari divenisse l’affare dell’etica si è talvolta concretizzato, rischiando di compromettere la credibilità stessa della CSR.

Nel ripercorrere brevemente gli strumenti oggetto degli studi delle giornate precedenti cercherò di sintetizzare il nostro punto di vista su queste iniziative:

Giustamente è stato riservato ampio spazio al bilancio di sostenibilità. Riteniamo infatti questo strumento molto efficace perché costringe una impresa a “dichiarare” il proprio impegno responsabile. Costruire le diverse voci di bilancio porta l’impresa ad esaminare da più punti di vista il proprio comportamento. E’ opportuno seguire standard seri nell’impostazione e sottoporre il bilancio ad una verifica indipendente, come per i bilanci tradizionali. E’ necessario però che nella stesura si rispetti il concetto del coinvolgimento degli stakeholders, nelle varie fasi operative. Non si può trascurare che la responsabilità sociale si fonda prima di tutto sull’incontro delle diverse aspettative delle parti interessate e sull’individuazione di soluzioni di reciproca soddisfazione.

Una particolare riflessione va fatta sui Codici Etici. Anche in questo caso la differenza tra il quadro giuridico complesso italiano e le tradizioni anglosassoni va sottolineato.

Se l’assunzione di un Codice da parte di una impresa è un passo importante per definire e trasmettere i principi cui ispirarsi, c’è da tenere presente come nella pratica questi Codici sono utilizzati. Premettendo che uno dei più articolati Codici era quello della Enron, il più delle volte sono testi imposti dall’alto, senza un processo di condivisione. Questo li rende spesso un “regolamento” che oltre tutto non ha nessun riscontro giuridico e, di conseguenza, non prevede sanzioni.

Qualche azienda inserisce talvolta “regole di comportamento” da imporre ai dipendenti, dimenticando le più banali norme di diritto del lavoro. Altresì si omette di indicare sanzioni per contrastare azioni intraprese ai vertici. Il più delle volte poi questi Codici vengono adottati in sintonia con il dettato della Legge 231 e divengono quindi più un atto burocratico che una dichiarazione d’intenti.

Nella maggior parte dei casi sono utilizzati dalle imprese multinazionali nell’intento di colmare quel vuoto normativo e contrattuale tipico delle aziende transnazionali. Non pensiamo che questa sia la via. E’ in corso un vivace dibattito nel mondo sindacale europeo in materia di contrattazione transnazionale il cui ostacolo più grande è proprio la carenza di un quadro giuridico internazionale di riferimento sui temi del lavoro.

Voglio tornare sul tema della trasparenza e della Corporate Governance che il sindacato ritiene fondamentale per lo sviluppo di una sana economia. I principi OCSE sulla governance rappresentano, a nostro avviso, una guida corretta in questo senso. Certamente favorire i processi di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori, così come indicato nelle Direttive Europee, costituisce la base per diffondere una comunicazione trasparente e coerenza fra i livelli organizzativi di una impresa stessa.

In riferimento alle Direttive sull’informazione e la Consultazione, parlo di quella sui CAE, quella sulla SE e sulla SCE e di quella più generica sui diritti stessi, sinora sono state trasposte in Italia solo le prime due. Il recepimento è avvenuto mediante la definizione di un avviso comune sottoscritto dalle parti sociali. Il lavoro per giungere ad un testo condiviso è stato lungo ma costruttivo.

Sono attualmente in corso i confronti per il recepimento della direttiva sull’informazione e consultazione. Quello che posso osservare è che esiste una forte resistenza da parte delle Associazioni datoriali italiane nel trattare questi temi, un desiderio di respingere a monte qualsiasi regolamentazione e, dunque, obbligo, a consultare i lavoratori.

Penso che sia una resistenza molto legata alla nostra cultura. In molti paesi del nord Europa questa è una prassi che ha dato degli ottimi risultati nel tempo.

Si pensi inoltre al valore del coinvolgimento nelle fasi di ristrutturazione delle aziende, oggi episodio non più raro, ma quasi all’ordine del giorno.

In sintesi mi domando se una impresa che si proclami responsabile, può non tenere conto del valore del coinvolgimento dei lavoratori, oltretutto sostenuto dalla Commissione Europea. A sostegno dell’importanza di tali prassi ci sono diverse sentenze della Corte Europea che indicano chiaramente la via da seguire.

Questo aspetto è ignorato anche dai molti strumenti privati sul mercato che si prefiggono di “misurare” la responsabilità sociale. Riteniamo che la mancanza del rispetto di questo genere di buone pratiche sia un controsenso intrinseco.

Argomento del modulo di oggi sono anche le certificazioni di sicurezza. Il riferimento a OSHAS 18001 è certamente positivo, ben considerando che si tratta di linee guida e non norme. In merito posso aggiungere che si era formato un gruppo di lavoro per definire la versione italiana di queste linee e renderle dunque norme idonee per essere certificate nel nostro Paese. Purtroppo non si è trovato un accordo in tal senso. L' OSHAS 18001 è tuttavia un riferimento interessante che pone in risalto gli elementi partecipativi e comunicativi dei processi.

La motivazione del personale è forse l'obiettivo strategico più importante da perseguire da un' impresa dinamica. Su questo fronte la CSR può fare molto percorrendo diverse vie. Parlo della formazione che è un bene prezioso nel patrimonio di un lavoratore ma anche un investimento duraturo dell'azienda. Ma mi riferisco anche alla sperimentazione di nuovi modelli organizzativi che possano favorire un maggiore equilibrio tra vita lavorativa ed esigenze dell'impresa. Orari flessibili, telelavoro, contenimento delle ore di straordinario, ambiente di lavoro ispirato alle più nuove teorie ergonomiche, come le politiche a sostegno di effettive pari opportunità ecc. sono sperimentazioni positive che, oltre a motivare il personale e a contribuire così alla sua fidelizzazione, possono inoltre risultare economicamente convenienti. Come dicevo inizialmente la struttura fordista non risulta essere più consona al nuovo modello produttivo, ma ci sono molte resistenze ad abbandonarla.

Su questo punto il sindacato è disponibile ad aprire nuovi confronti, con un approccio aperto e costruttivo.

In conclusione , vorrei provare a sintetizzare schematicamente il pensiero della UIL sul tema:

- I) La CSR deve avere un quadro di riferimento europeo, per poter comparare modelli e comportamenti delle imprese e valutare le loro comunicazioni.
- II) La CSR o si fa insieme ai principali stakeholders o è semplice retorica aziendalista.
- III) La CSR deve essere verificata da soggetti esterni indipendenti (sul modello degli analisti finanziari)..
- IV) La CSR non può essere oggetto di premi o bollini d'oro.
- V) La CSR va diffusa in particolare nelle PMI, con il concorso delle associazioni di categoria, degli Enti Pubblici, delle autorità di governo locale e centrale.
- VI) La CSR è una scelta strategica che coinvolge tutte le strutture organizzative dirette e indirette, quali fornitori, appaltatori e sub-appaltatori. In questo senso il coinvolgimento della filiera è strategico anche nell'ottica di un contenimento dell'economia sommersa ed al ricorso al lavoro nero che purtroppo occupa ancora oggi una fetta consistente nell'economia del nostro

Paese.

- VII) La CSR costituisce il più importante investimento dell'azienda per il proprio futuro.
- VIII) La CSR è un continuo divenire a migliorare e deve permeare tutti i comportamenti dell'impresa a 360 gradi.
- IX) La CSR si manifesta a partire dalla governance d'impresa. In questo senso il coinvolgimento dei lavoratori può essere un contributo positivo.
- X) La CSR : “più responsabilità nell'impresa più impresa nella società”, obiettivo e mezzo per uno sviluppo sostenibile e socialmente compatibile.

Maria Sacchettoni

Responsabile Servizio Democrazia Economica della UIL