

FARE RETE IN EDILIZIA PER COSTRUIRE E RISTRUTTURARE

Un nuovo modello di business
per le imprese artigiane

A cura di Enrico Cancino, Tania Ceretta,
Fabrizio Gallian, Giampietro Vecchiato

Con un saggio di Federico Della Puppa



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

FARE RETE IN EDILIZIA PER COSTRUIRE E RISTRUTTURARE

Un nuovo modello di business
per le imprese artigiane

Enrico Cancino, Tania Ceretta,
Fabrizio Gallian, Giampietro Vecchiato

Con un saggio di Federico Della Puppa

FrancoAngeli

Le parti costituenti di CEAV, oggi **Edilcassa Veneto**, sono:



Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1^a edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione , di <i>Virginio Piva e Salvatore Federico</i>	pag.	7
Premessa	»	9
Introduzione , di <i>Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta</i>	»	15
1. Dalla costruzione alla gestione: uscire dalla crisi del mercato innovando i modelli di impresa , di <i>Federico Della Puppa</i>	»	35
2. Fare rete in edilizia: nuovi orizzonti per le imprese artigiane , di <i>Enrico Cancino</i>	»	61
3. Implementare il Sistema Costruttivo Veneto , di <i>Fabrizio Gallian</i>	»	98
Allegato 1. Comfort Fruizionale Termoigrometrico (temperatura, umidità, movimentazione aria e CO₂)	»	139
Allegato 2. Terrazzo veneziano	»	144
Allegato 3. Sottofondazioni	»	149
Allegato 4. Tecniche di posa e recupero della muratura	»	162
Bibliografia	»	172
Gli autori	»	174

Prefazione

Due elementi su tutti stanno toccando in modo particolare gli operatori del settore edile del nostro Paese e l'opinione pubblica in generale: da un parte, la richiesta di innovazione e cambiamento a tutte le istituzioni e, dall'altra, la crisi del comparto.

Il primo aspetto vede i cittadini e l'opinione pubblica chiedere alle istituzioni italiane, con sempre maggiore forza e determinazione, un grande sforzo di cambiamento. Cambiamento che deve portare ad una consistente riduzione dei costi e all'eliminazione degli sprechi; alla semplificazione di tutti gli aspetti burocratici, sia per le imprese che per i lavoratori; a processi decisionali rapidi; ad una maggiore efficienza ed efficacia gestionale; ad una maggiore assunzione di responsabilità sia degli organismi di rappresentanza che del management.

Per rispondere a questa richiesta, sempre più urgente e pressante, le parti sociali (datoriali e sindacali del comparto artigiano edile del Veneto) nel 2012 hanno deciso di intraprendere un percorso di trasformazione delle rispettive strutture gestionali (senza rinunciare ai valori originari e senza ridurre i servizi offerti).

Per quanto riguarda il settore edile artigiano, invece, gli elementi che stanno mettendo a dura prova la stessa sopravvivenza del comparto possono essere così sintetizzati: la crisi che dal 2007 ha investito l'economia mondiale; le modifiche richieste dall'introduzione di nuove normative cogenti (certificazioni energetiche e ambientali); i cambiamenti in atto nei clienti/consumatori che sono sempre più attenti ai principi di eco-sostenibilità; la volontà delle istituzioni e dell'opinione pubblica di promuovere comportamenti più attenti alla responsabilità sociale (sia verso le persone che verso l'ambiente).

Per affrontare questo secondo aspetto, CEAV (Cassa Edile Artigiana Veneta), oggi **Edilcassa Veneto**, ha incaricato il **Craca** (Centro Regionale di Assistenza per la Cooperazione Artigiana) di avviare uno studio denominato "Nuove opportunità di crescita nel comparto edile artigiano" con l'o-

biettivo di aiutare le imprese a “stare meglio” sul mercato qualificandone la presenza ad ogni livello e, contemporaneamente, proponendo nuovi elementi di competitività (costruttivi, organizzativi, di marketing e di comunicazione) per tutto il comparto.

Il percorso compiuto si è concretizzato nella pubblicazione che state leggendo con l’obiettivo di rispondere al rischio, tutt’ora non scongiurato, di un drammatico ridimensionamento del settore, con gravi conseguenze sia sociali che economiche. L’auspicio è che questo nuovo modello possa rapidamente estendersi a tutto il mondo artigiano.

I punti di forza individuati nella ricerca si collocano nel contesto più generale della **Responsabilità Sociale d’Impresa (CSR)** con particolare attenzione verso: a) la **sostenibilità ambientale**, per gli aspetti legati al risparmio energetico e al controllo dell’impatto ambientale del cantiere; b) la **responsabilità sociale** (la gestione *lean* e informatizzata del cantiere è strettamente funzionale alla sicurezza dei lavoratori, mentre l’utilizzo di materie prime locali consente di valorizzare di più e meglio la comunità ed il territorio nelle quali le imprese operano).

In questa prospettiva, che sinteticamente definiamo come “responsabile” (e che comprende sia quella della singola impresa, ma anche quella del territorio nella quale la stessa opera) è sempre più necessario costruire un dialogo, una relazione affidabile basata sulla fiducia reciproca, tra il mondo del lavoro e l’impresa. Solo relazioni efficaci tra questi due mondi permetteranno di rigenerare il circolo virtuoso capace di dare “valore aggiunto” alle imprese, ai lavoratori, alla qualità del prodotto e alla comunità.

La costruzione e il governo di relazioni virtuose sarà possibile solo se il Sistema Bilaterale di cui Edilcassa Veneto fa parte saprà porsi come cardine del sistema, per sostenere sì il lavoro, ma anche per farsi garante di un “legame responsabile” con le imprese e il territorio.

La costituzione degli Enti Bilaterali ha significato aver condiviso regole e strumenti per raggiungere forme più evolute ed efficaci di welfare, coniugando produzione e sicurezza, facendo da volano per l’innovazione e per una maggiore qualità nel rapporto tra imprese, lavoratori e territorio.

Questa pubblicazione ne è un esempio tangibile.

Virginio Piva
Presidente
Edilcassa Veneto

Salvatore Federico
Vice Presidente
Edilcassa Veneto

Premessa

La pubblicazione nasce da un'indagine e verifica sulla possibilità di sviluppare un **nuovo modello di business**, più efficiente e replicabile, destinato alle singole imprese e/o alle aggregazioni di imprese (“reti”) cercando di dare una risposta alle seguenti domande:

- è possibile recuperare (e codificare) le **tecniche costruttive della tradizione** veneta?
- è ipotizzabile individuare **procedure costruttive** in grado di garantire la massimizzazione del comfort abitativo al cliente finale e di mantenere il valore economico dell'immobile nel tempo?
- esistono strumenti per **gestire in modo “lean”** il cantiere?
- è possibile definire **standard abitativi e funzionali** di riferimento per la riqualificazione e la ristrutturazione nel settore edilizio?

La ricerca di una risposta a queste domande ha permesso al gruppo di lavoro di definire gli obiettivi del progetto:

- **analizzare** la situazione attuale delle imprese edili del Veneto da un punto di vista del “prodotto” e della gestione dell'impresa (compresa la gestione del cantiere);
- **indagare** le principali dinamiche di mercato in vista di un nuovo e innovativo posizionamento competitivo;
- **sperimentare** sul campo nuovi modelli costruttivi e di gestione del cantiere, secondo i principi della *lean organization* (organizzazione snella per la riduzione degli sprechi e l'efficienza dei processi produttivi);
- **verificare** se il “mettersi in rete” può essere un modello per le imprese edili, vincente e replicabile, a livello di prodotto, di organizzazione e gestione aziendale; di modalità di stare e competere sul mercato;
- **valorizzare** il “sistema costruttivo veneto” relativamente alle materie prime e alle tecniche costruttive.

Dal “progetto” al “mercato”

Dal progetto di ricerca è chiaramente emerso che il **mercato/obiettivo** per il settore edile del Veneto per i prossimi anni è sicuramente quello della **riqualificazione** e della **ristrutturazione** del patrimonio edilizio, sia pubblico che privato, inteso soprattutto come miglioramento delle performance energetiche e abitative degli immobili.

Successivamente potranno essere individuati anche altri “settori di intervento” (ad esempio, l'alberghiero, il social housing, i beni ambientali, ecc.) e/o ambiti di specializzazione (filiera a “chilometro zero” per i materiali, ecc.).

In particolare, per il **cliente finale** sono emersi i seguenti punti di forza:

- a) il risparmio energetico;
- b) il miglioramento del comfort abitativo;
- c) il mantenimento del valore economico dell'immobile nel tempo;
- d) un servizio realmente “chiavi in mano” attraverso la gestione unitaria degli interventi, il rispetto dei tempi di consegna, la trasparente interazione con l'esecutore dell'intervento.

I risultati della ricerca consentono pertanto di individuare diverse opportunità di crescita e sviluppo per le imprese aderenti a Edilcassa Veneto, sia in forma “singola” che “aggregata”.

In particolare, le **singole imprese edili** hanno la possibilità di usufruire di corsi di formazione e aggiornamento sui servizi *green* e sulla sostenibilità; accedere a servizi di consulenza sull'ottimizzazione dei processi di gestione del cantiere; sottoscrivere protocolli per l'utilizzo “certificato” di tecniche costruttive tradizionali.

Le **imprese aggregate o in rete** possono, invece, sperimentare un **nuovo modello di business**, una nuova modalità di fare impresa e di stare sul mercato. Questo nuovo modello è caratterizzato da forte innovazione in tutti gli aspetti dell'attività costruttiva:

- a) il recupero e l'utilizzo, codificato e certificato, di tecniche costruttive tradizionali;
- b) una nuova modalità di gestione del cantiere “senza sprechi” (*lean*);
- c) l'ottimizzazione del processo di gestione del cantiere con modalità informatizzate;
- d) la possibilità di entrare in mercati inaccessibili alle singole imprese;
- e) la possibilità di beneficiare di economie di rete (di apprendimento, di scopo, nell'attività di ricerca e innovazione, ecc.).

Le piccole imprese “in rete” possono infatti organizzarsi per diventare i protagonisti di una nuova fase di sviluppo economico, mettendo sul mercato un prodotto unico ed esclusivo, fatto conoscere attraverso un “brand” distintivo e riconoscibile.

L'aggregazione consente, inoltre, di attivare economie di scala (nella progettazione, nella ricerca, negli acquisti, ecc.); favorisce la partecipazione ad appalti con soglie elevate; consente di entrare nel mercato del *contract* o di *global service*; facilita l'adozione di strategie coerenti con la visione della responsabilità sociale d'impresa.

Imprese edili artigiane e responsabilità sociale

Cosa significa essere imprese responsabili nel settore edile artigiano?

Poco più di cinquant'anni fa (1962) l'economista americano Milton Friedman scriveva: "Ci sono poche cose così pericolose per le fondamenta della nostra libera società, quanto l'accettare da parte dei dirigenti aziendali il concetto di responsabilità sociale, piuttosto che il servire nel miglior modo possibile gli interessi degli azionisti della loro impresa".

Dieci anni dopo, sempre Friedman affermava: "La responsabilità del dirigente consiste generalmente nel rendere possibile il massimo ritorno sull'investimento, nel pieno rispetto delle regole basilari della società, quelle della legge e quelle dell'etica sociale".

Oggi, rispetto a queste posizioni, come ci si pone di fronte alla responsabilità sociale d'impresa?

Al di là delle parole non c'è dubbio che i termini della dicotomia restano tuttora sul tappeto, anche se le attuali dinamiche competitive e la crisi economica che dal 2007 ha colpito l'economia mondiale si sono fatte così elevate da mettere spesso in discussione addirittura il raggiungimento del solo obiettivo economico (ponendo, di conseguenza, in secondo piano ogni altro aspetto etico).

Non vanno tuttavia sottovalutati i segnali di una forte inversione di tendenza che, anno dopo anno, evidenziano un rinnovato interesse da parte delle imprese (ma il ragionamento vale per tutte le organizzazioni, profit e non profit; pubbliche e private) per l'adozione di comportamenti socialmente responsabili a partire dalla visione stessa dell'impresa non più vista come un'isola al riparo dalle correnti e dalle turbolenze del mercato e della società.

Assistiamo poi ad un profondo cambiamento negli attori sociali, i quali premono per una reale assunzione di responsabilità verso tutti gli stakeholder e danno legittimazione sociale all'impresa a "condizione che la stessa assuma un ruolo di innovazione e cambiamento, non solo nella specifica arena economica e di mercato" (S. Salvemini, Università Bocconi).

Alle imprese viene quindi chiesto di prendere in considerazione e di valutare nelle loro strategie le conseguenze che le scelte "economiche" possono avere sulla collettività. Di conseguenza l'efficacia dell'impresa è legata al soddisfacimento delle aspettative di tutti i "portatori di interesse" che agiscono nel sistema sociale di cui l'impresa fa parte.

In questa prospettiva, profitto e responsabilità sociale non sono antitetici, anzi: “Ciò che è bene per la società – afferma Kofi Annan, ex segretario generale dell’ONU – è bene per l’impresa”. Responsabilità economica e responsabilità sociale non possono quindi essere disgiunte e anche una forte mentalità imprenditoriale orientata al profitto non può più prescindere dalla soddisfazione di una dimensione di responsabilità che ha forti legami con l’opinione pubblica e, a cascata, con la redditività.

Le aree nelle quali l’impresa/organizzazione può esplicitare la sua attenzione per il “bene comune” sono sostanzialmente quattro:

- le **relazioni con i dipendenti** (sia quelli diretti che quelli coinvolti nella catena di fornitura), all’interno delle quali assume un forte significato per Edilcassa Veneto, la questione della “sicurezza nei cantieri”;
- le **caratteristiche del prodotto e del processo produttivo** (dalle materie prime utilizzate alla qualità e affidabilità del prodotto finito; dalla gestione del cantiere al rispetto delle norme; ecc.);
- il **rispetto per l’ambiente** (dal risparmio energetico all’impatto ambientale; dalla riduzione dell’inquinamento al rispetto del paesaggio);
- le **relazioni con gli stakeholder e la comunità** (dall’innalzamento della qualità della vita alla partecipazione a programmi di welfare di comunità).

La responsabilità sociale, che sempre più si sta coniugando come “sostenibilità ambientale”, in altre parole, è “una nuova modalità di vedere e di considerare i rapporti tra le persone, tra le persone e le organizzazioni, tra le organizzazioni e, tra queste e l’ambiente” (Vecchiato, in Crivellato, Vecchiato, Salco, 2012). Alle imprese non viene solo chiesto di “macinare utili” o di fare bene il proprio lavoro, ma sono chiamate all’impegno sociale e ambientale, al miglioramento della qualità della vita della comunità, alla massima trasparenza ed onestà nei comportamenti e nelle strategie, a contribuire allo sviluppo dell’economia locale.

La pubblicazione

All’interno della pubblicazione la lettura parte dalla fotografia del comparto edile oggi, dal cambiamento della domanda e dell’offerta. Nel saggio iniziale, Federico Della Puppa mette in evidenza la necessità di spostare il focus **dalla costruzione alla gestione, per uscire dalla crisi del mercato innovando i modelli di impresa** (capitolo 1).

La lettura prosegue verso il nuovo modello di ristrutturazioni edilizie, centro della pubblicazione, presentato da Enrico Cancino, con la codifica delle **tecniche costruttive** della tradizione veneta, la definizione delle procedure che garantiscono il **comfort abitativo** e il **valore economico**

dell'immobile nel tempo e gli **standard abitativi e funzionali** di riferimento per l'attività di ristrutturazione (capitolo 2).

In questo capitolo vengono sintetizzati concretamente i requisiti del Sistema Costruttivo Veneto, del Sistema-Rete e del Sistema di Garanzia che attraverso tre fattori chiave – offerta distintiva, organizzazione della filiera e specializzazione della filiera – delineano un nuovo modello di business, in cui la rete tra imprese diventa lo strumento privilegiato.

In sintesi, il modello unisce esecuzione artigianale e organizzazione industriale e qualifica il ruolo delle reti tra imprese del settore per la specializzazione nella ristrutturazione, oggi area di sviluppo fondamentale per la sopravvivenza e innovazione nel comparto edile.

Il modello illustrato estende le caratteristiche di organizzazione e concretezza nell'applicazione anche alla gestione del cantiere.

I concetti di **gestione lean del cantiere** introdotti nel capitolo 2 vengono approfonditi e applicati da Fabrizio Gallian mediante la definizione degli strumenti attraverso cui attuarla (capitolo 3). Le tabelle e le simulazioni illustrate evidenziano come un'attenta programmazione e organizzazione dei flussi informativi e delle attività contribuiscano in modo consistente all'obiettivo di riduzione al massimo delle inefficienze, delle perdite di tempo, dei costi e degli sprechi, sia in fase di progettazione ed organizzazione che in fase di gestione ed esecuzione dell'opera.

Alle schede in allegato è delegato l'approfondimento e la presentazione puntale del **Comfort Fruizionale Termoigrometrico** (Allegato 1), della tecnica della tradizione veneta relativa al **Terrazzo alla Veneziana e al cocciopesto** (Allegato 2), delle **tecniche di posa di sottofondazioni** (Allegato 3) e **posa e recupero della muratura** (Allegato 4).

Introduzione

di *Giampietro Vecchiato e Tania Ceretta*

1. Dalla responsabilità sociale alla sostenibilità. Anche nel settore edile

Sebastiano Maffettone (2010) in un suo articolo dal titolo “Esercizi di sostenibilità” afferma che è urgente e necessario passare da una cultura del consumo e dello spreco ad una cultura basata sulla sostenibilità.

Ma cosa significa abbracciare una cultura basata sulla sostenibilità?

Oggi nessuno può dire con assoluta certezza cosa significa sostenibilità; sicuramente sappiamo però che cosa non è sostenibile, o meglio, se incontriamo un comportamento non sostenibile (a livello individuale o collettivo, a livello di produzione o di consumo) lo riconosciamo immediatamente.

L'introduzione che vi accingete a leggere rappresenta un'inquadratura da cui “osservare” e collocare i cambiamenti e le nuove prospettive di sviluppo presentate dalla pubblicazione. Partiremo da cos'è e cosa s'intende per cultura della sostenibilità per poi approfondire i suoi collegamenti con la responsabilità sociale d'impresa. Non la vogliamo spiegare, però, in modo astratto e puramente teorico, ma la vogliamo applicare, sia pure per principi e linee guida, ad un settore economico e produttivo tradizionalmente considerato un parametro dell'andamento economico di un Paese: quello delle costruzioni edili.

La pubblicazione nel suo insieme, e quindi anche il modello che sarà presentato al suo interno, sono stati pensati soprattutto per due pubblici di lettori: le **imprese edili** ed i loro **clienti**. Ma siamo certi che vi troveranno elementi di interesse anche i liberi professionisti, i dirigenti della pubblica amministrazione, le organizzazioni sindacali, i comunicatori e gli esperti di marketing, unitamente a tutti i soggetti che compongono la filiera edile.

2. Dalla responsabilità sociale alla sostenibilità

Dopo anni di dibattito sia concettuale (a che serve?) che lessicale (*Corporate Social Responsibility* o sostenibilità?), le strategie d'impresa trovano un aggancio univoco: si scrive **responsabilità sociale** (che tradizionalmente significa attenzione verso l'economia, le persone e l'ambiente), ma si legge **sostenibilità**.

Non si tratta ancora di un "porto sicuro" (la sostenibilità non è una formula magica!), ma sicuramente rappresenta un modo più autentico e responsabile di fare impresa, l'unico oggi in grado di garantire un futuro alle nuove generazioni.

Essere sostenibili significa utilizzare un nuovo paradigma che aiuta a fare innovazione, a creare valore aggiunto, ad acquisire un nuovo vantaggio competitivo. Essere sostenibili significa anche approcciare in modo nuovo e diverso il rapporto impresa-società: significa passare da una visione conflittuale, basata sul sospetto e sulla contrapposizione, ad una visione basata sulla reciprocità e sulla collaborazione.

Come vedremo più avanti, le iniziative realizzate in questi anni dalle aziende nel settore della responsabilità sociale non hanno sin qui sfondato il muro di diffidenza e perplessità che i cittadini hanno costruito attorno alle imprese, soprattutto se grandi e multinazionali.

Spesso anche operazioni corrette, trasparenti e ben fatte sono state visute e percepite dai cittadini più come operazioni "di facciata" che come reali cambiamenti di strategia e assunzione di responsabilità e rispetto verso la società.

La sostenibilità invece, sembra fare propri nell'immaginario collettivo i valori della responsabilità sociale, sembra "andare oltre" e contribuire efficacemente alla costruzione di quel rapporto di fiducia necessario, tra imprese e opinione pubblica, per un più equilibrato e duraturo sviluppo economico.

3. Fare meglio impresa

Utilizzare questo nuovo approccio "**Responsabilità Sociale d'Impresa = Sostenibilità**" significa guardare al futuro attraverso quattro nuove lenti d'ingrandimento.

La prima si concentra sul **mondo del lavoro** e sulle **risorse umane**: dall'attenzione verso i giovani, ai percorsi di integrazione; dalle pari opportunità alla sicurezza sul lavoro e nei cantieri.

La seconda si focalizza sulla **comunità**: l'inclusione, la coesione sociale e un forte coinvolgimento nel e per il territorio sono un obiettivo prioritario.

La terza guarda all'**ambiente** come ad un'opportunità e non solamente come ad un costo o ad un limite alla libertà d'impresa.

La quarta mette a fuoco il **mercato** inteso, da una parte, come correttezza nelle politiche di concorrenza e competizione; dall'altra, come elemento di trasparenza nella relazione tra il cliente/consumatore e l'azienda.

Come si può vedere la CSR (RSI come viene correttamente definita in italiano) non viene sostituita dal termine "sostenibilità", ma rimane sullo sfondo, anche se ridimensionata.

Nella cultura d'impresa, a ridare nuovo slancio e nuovo dinamismo allo sviluppo economico in una fase di grave crisi economico-finanziaria, si affacciano quindi due nuovi approcci: la **green economy** e la **sostenibilità**; due termini più "accettabili", sia dalle imprese che dall'opinione pubblica.

Crediamo infatti che la RSI, comunque intesa, sia oggi una scelta obbligata, una priorità: l'unico modo di stare sul mercato ed essere competitivi. Sono finiti i tempi della filantropia per "lavare" comportamenti scorretti e/o migliorare la propria immagine. La grave crisi economica che si trascina inesorabile dal 2007, la tragica vicenda della BP nel Golfo del Messico e il disastro ambientale provocato dalla centrale nucleare di Fukushima in Giappone hanno convinto governi e opinione pubblica, mondo profit e non profit, mass media e ambientalisti, che la sola strada giusta è quella della responsabilità.

Non vogliamo, né qui né più avanti, entrare nel dibattito se sia più giusto chiamarla "sostenibilità" o "responsabilità sociale".

Né ci interessa entrare nella discussione sui vantaggi economici della CSR o della sostenibilità: alcuni, infatti, prevedono che un serio impegno sociale possa comportare una riduzione dei profitti a breve e fronte ai benefici futuri; altri sottolineano, invece, i vantaggi immediati nel rapporto con i consumatori, i lavoratori, la comunità.

Per noi, *Corporate Social Responsibility* o sostenibilità che dir si voglia significa "fare meglio impresa".

4. La cultura della responsabilità sociale

Per capire "come" fare meglio impresa è necessario inquadrare l'argomento nell'ottica del "rendere conto" alla comunità, che vede al suo interno, sia le imprese (proprietà e/o investitori) che gli stakeholder (i portatori d'interesse). Tre sono gli approcci possibili.

Nel primo – quello che gli studiosi chiamano "**ottimismo del mercato**" – si dà per scontato che il mercato sia un sistema capace di autoregolarsi e, di conseguenza, il conflitto tra impresa e stakeholder si sposta tutto all'interno dell'impresa. Al centro del processo troviamo il "cliente-consumato-

re” che chiede alle imprese qualità dei prodotti e rispetto dei valori della società. Dal confronto/scontro tra questi due mondi (dove nessuno ha interesse a tirare troppo la corda!) il sistema dovrebbe trovare la capacità di autoregolarsi e quindi di progredire e di svilupparsi.

Nel secondo, quello che viene definito da Serge Latouche (2008) “**pedagogia della catastrofe**”, assistiamo ad una crescente divaricazione tra il potere dell’impresa e gli interessi della società. “Il capitalismo – afferma Latouche – incapace di autoregolazione, corre come un bolide impazzito, senza autista e senza freni, verso la catastrofe, non solo ambientale, ma anche sociale e politica”. La RSI e la sostenibilità sono considerate, in questa visione, né più né meno che un ossimoro. Non ci resta che la decrescita.

Nel mezzo, tra limiti del mercato e catastrofe, troviamo una nuovo paradigma: la libertà responsabile, che vuole coniugare sviluppo e mantenimento della coesione sociale. Ad una condizione: che la **cultura della responsabilità sociale** non sia più considerata un’operazione “cosmetica” per lustrare la propria immagine e/o contrastare i gruppi di pressione. Se continuiamo a mettere, da una parte, i seguaci di Adam Smith (2008) che considerano come unico dovere dell’impresa quello di fare sempre più profitti e, dall’altro, i filosofi sociali che vogliono, come moderni Robin Hood, espropriare le imprese per fini sociali, le contraddizioni ed i conflitti non si risolveranno mai.

La soluzione sta nel non porre più in conflitto la RSI e gli obiettivi della società. E, addirittura, di smetterla di parlare di “*responsabilità sociale dell’impresa*” per iniziare a parlare – con Porter e Kramer – di **integrazione sociale dell’impresa**. Impresa e società devono imparare a dialogare e a perseguire obiettivi comuni: le strategie dell’impresa devono incorporare, in misura crescente, le esigenze di tipo sociale e ambientale e gli attori sociali devono a loro volta accogliere le strategie economiche dell’impresa come una legittima ricerca di un profitto che va a beneficio dei dipendenti, delle imprese, degli stakeholder più in generale.

5. Creare fiducia e valore

Il successo dell’impresa viene tradizionalmente considerato o come effetto di una sopravvivenza di lungo termine (senza guardare ad altre implicazioni) o come fattore che le permette di eccellere, competere e vincere, nei confronti dei concorrenti.

La visione della RSI proposta dagli autori vuole rompere questo schema e definire il successo in maniera più ampia come la **creazione di valore per l’impresa e per tutti i suoi stakeholder** (“valore condiviso” lo definiscono Porter e Kramer, 2007, 2011).

Questa visione prevede che la creazione del valore prenda avvio da una mappatura sistematica degli stakeholder e dall'integrazione delle loro aspettative nel processo di creazione del valore.

Inoltre, il sistema di gestione del valore presuppone che il concetto di performance e di successo, il monitoraggio e la misurazione dei risultati, siano definiti insieme con gli stakeholder e non esclusivamente nella prospettiva dell'impresa. Questa visione di co-identificazione dei benefici attesi e dei rischi potenziali, porta ad un più ampio impegno nel processo di ascolto di tutti gli stakeholder. Solo esplorando in modo trasparente le aspettative omogenee e coincidenti, prima ancora di affrontare i possibili punti controversi, il sistema è in grado di generare fiducia reciproca e quindi spirito di collaborazione. La soddisfazione degli stakeholder non dipende quindi dagli sforzi e dai finanziamenti di "buone cause", ma dalla disponibilità delle imprese ad investire nella fase di coinvolgimento e ascolto dei pubblici (coinvolgimento degli stakeholder) e dalla disponibilità a pensare che un cambiamento nei processi decisionali, sia interni che esterni, sia possibile.

Se codici etici, bilanci sociali e di sostenibilità, comitati di controllo sulla governance, ecc. non hanno impedito ad aziende considerate campioni di responsabilità sociale "prima del crollo" di rivelarsi tutt'altro che etiche, come possiamo fare perché casi simili non succedano più?

Come può, in altre parole, il singolo cittadino/cliente/consumatore riconoscere le aziende virtuose?

Premesso che con questa pubblicazione non è nostra intenzione tentare di risolvere tutti i mali del mondo, né addentrarci nel processo di misurazione delle performance sociali delle imprese, oggi possiamo affermare che, sia nel mondo accademico che nelle prassi imprenditoriali e manageriali, cominciano a essere studiati e implementati sistemi di gestione e di valutazione della responsabilità sociale e della sostenibilità del business (vedi Box 1- Linee guida della Certificazione ISO 26000:2010).

Con questa pubblicazione vogliamo aiutare le imprese e la società civile ad allineare, su contenuti condivisi, le reciproche aspettative sui temi della responsabilità sociale e della sostenibilità.

Trattandosi infatti di asset intangibili, i margini di soggettività, ambiguità ed i rischi di manipolazione sono elevatissimi.

Quello che vogliamo sin d'ora affermare è che la responsabilità verso l'ambiente, i dipendenti e tutti gli stakeholder, va inserita organicamente nella gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa e nelle sue politiche di sostenibilità, sia ambientali che di business.

Risulta subito chiaro ed evidente come, da una parte, solo un'ampia trasparenza e apertura dei processi interni, da portare all'esame di eventuali controllori, permetterà al modello di funzionare; dall'altra, lo studio pre-

liminare evidenza come solo aziende realmente e sinceramente interessate al coinvolgimento di tutti i pubblici, attente al fare e alla reputazione più che al dire e all'immagine, possano evolversi rapidamente e mettersi in relazione con l'ambiente circostante, cercare di rispondere alle sue sollecitazioni, vincere le sfide della competizione.

Box 1 – Guida alla responsabilità sociale: il nuovo standard ISO 26000:2010

Nell'introduzione al nuovo standard ISO 26000 – presentato a livello mondiale l'1 novembre e pubblicato in Italia nel dicembre 2010 con il titolo: "Guida alla responsabilità sociale" – si legge che "l'obiettivo della responsabilità sociale è contribuire allo sviluppo sostenibile".

La norma (destinata a restare una "guida volontaria") non è un sistema di gestione e nasce dalla collaborazione tra il Gruppo di lavoro ISO (esperti provenienti da diversi paesi e responsabili dei singoli enti nazionali per gli standard) e la *International Association of Business Communicators* (IACB).

Ciò che rende importanti le linee guida è che sono il risultato di un accordo tra tutta la comunità internazionale su cos'è e cosa significa essere socialmente responsabili e su quali siano le questioni da affrontare per la sua applicazione e attuazione. Le linee guida sono state definite su *input* e ascoltando tutti gli stakeholder, inclusi i paesi in via di sviluppo, le imprese, i governi, i consumatori, i lavoratori, le ONG, ecc. Del gruppo di lavoro hanno fatto parte anche molteplici organizzazioni intermedie e della società civile.

Gli elementi caratterizzanti lo standard ISO 26000 sono due: innanzitutto, lo stretto legame tra CSR e sostenibilità e, in secondo luogo, il ruolo assegnato agli stakeholder.

Per quanto riguarda il **legame tra sostenibilità e CSR** le linee guida partono dalla considerazione che le prestazioni di un'impresa dipendono sempre più dall'equilibrio tra gli ecosistemi, dall'equità sociale e dal buon governo dell'organizzazione. La responsabilità sociale contribuisce allo sviluppo sostenibile e aiuta le organizzazioni a valutare sempre il proprio impatto sull'ambiente.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, il **rapporto con gli stakeholder**, la guida ribadisce che una comunicazione efficace e trasparente è l'elemento centrale per coinvolgere gli stakeholder e realizzare la responsabilità sociale.

La guida assegna quindi una grande responsabilità ai comunicatori e ai relatori pubblici che devono porre al centro della loro azione gli stakeholder (e non l'organizzazione), attraverso l'integrazione della CSR nei processi decisionali, facilitando il dialogo con tutti i pubblici e sviluppando una comunicazione bidirezionale su basi etiche.