

**RESPONSABILITA' SOCIALE DI IMPRESA:
QUALI STRATEGIE NELLE BANCHE
Teoria, prassi e questioni aperte**

Con questo documento la Segreteria Nazionale della FABI intende fornire una riflessione utile al dibattito tra le organizzazioni sindacali del settore del credito e segnatamente all'approfondimento in corso con Fiba/CISL e Sinfub.

Teoria e principi

La Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è al centro di un vivace dibattito politico-economico sia in Europa che a livello mondiale e diverse sono state le iniziative intraprese per la sua diffusione ed il suo rafforzamento.

L'ONU ha lanciato nel 1999 un'iniziativa chiamata Global Compact, un decalogo ad adesione volontaria, che richiede alle aziende di applicare una serie di principi che riguardano il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la protezione ambientale e la lotta contro la corruzione.

L'OCSE si è dedicata specificamente a costruire linee guida per le imprese multinazionali, mentre la Commissione Europea nel Libro Verde del 2001 ha esplicitamente introdotto la RSI come *“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali delle imprese nei loro rapporti con le parti interessate... nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”*.

Le imprese stesse si affidano spesso in via autonoma a codici taciti genericamente riferiti allo stile o alla cultura di impresa ed adottano determinate strategie e scelte anche sulla base di valori etici, cioè di valori condivisi, non sempre tangibili o esplicitati fino in fondo, ma non per questo meno vincolanti.

E' quindi molto difficile affrontare compiutamente e soprattutto correttamente il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa senza fare riferimento esplicito al concetto di etica.

La RSI è appunto un codice generale di comportamento folto di richiami all'etica; un insieme di principi specifici circa il modo di trattare correttamente, oltre agli azionisti, tutti coloro che per vari motivi sono interessati all'attività di impresa, perché in essa *“tengono una posta in gioco”* (che è il significato letterale dell'inglese *stakeholder*).

D'altra parte, è opinione comune che una certa "dose" di responsabilità sociale possa costituire motivo di successo di un'azienda, indipendentemente dal presupposto etico che ne è alla base.

Una buona valutazione delle performance sociali di un'impresa può essere considerata un indicatore di buon management complessivo e diventare un driver per la creazione di valore, non perché ciò risponda ad un bisogno di moralità nell'agire aziendale ma per ridurre i rischi ed aumentare la capacità di cogliere nuove opportunità.

Per esempio, una gestione attenta e avanzata delle risorse umane è applicata perché soddisfa il principio etico di rispetto del lavoro o perché si è convinti che le imprese con un buon clima interno abbiano maggiori probabilità di successo e si rivelino quindi più profittevoli?

Probabilmente, anche se in misura diversa, per entrambi i motivi.

Ora, poiché tutti gli attori economici puntano a massimizzare il raggiungimento dei loro obiettivi, il problema è se la dimensione della responsabilità sociale è integrata nella missione dell'organizzazione, oppure se essa viene vissuta come una limitazione, di cui tenere conto per il raggiungimento dei propri (altri) obiettivi ritenuti fondamentali.

L'impresa etica non è quindi tale nel senso che si contrappone ad altre imprese non etiche, ma nel senso che pone la questione etica al centro della propria missione.

Non c'è quindi uno scontro tra imprese buone e imprese cattive, ma esistono aziende che si fanno carico di una visione di sviluppo orientata alla sostenibilità, intesa come integrazione tra dimensione economica (convenienza), ambientale (compatibilità) e sociale (equità).

Se queste aziende virtuose non sono percepite come la maggioranza del mondo dell'imprenditoria da parte della maggioranza della pubblica opinione, ciò si deve soprattutto ai nuovi paradigmi di politica aziendale che si sono diffusi, in tutto il mondo, negli ultimi vent'anni.

Il nuovo paradigma dello short terminism

Con questo termine inglese, si intende lo sviluppo di una nuova concezione di impresa, fondata sulla massimizzazione ad ogni costo, e a breve termine, del suo valore di mercato in borsa, quali che siano il suo fatturato o le sue dimensioni produttive.

Un capitalismo ossessivamente orientato a cercare forme di rendita a breve termine privilegiando operazioni e architetture finanziarie, piuttosto che realizzare utili con attività che generano valore aggiunto a lungo termine mediante la produzione di beni e servizi reali.

Il paradigma socio-economico che ha fornito legittimazione razionale a tale intento, denominato “massimizzazione del valore per gli azionisti”, non porta con sé il concetto di una mera redistribuzione del peso attribuito tra rivalutazione del capitale e aumento dei dividendi, ma impone di far crescere il valore delle azioni come scopo primario del management dell’impresa.

Con l’affermarsi di tale principio l’attenzione si sposta dal conseguimento di valore nel lungo periodo a quello di breve, fino ad arrivare al puro e semplice annuncio di profitti futuri.

In particolare:

- ?? Gli obiettivi ed i piani di breve periodo prendono il posto degli obiettivi a medio/lungo periodo
- ?? Si preferisce impiegare le risorse disponibili per operazioni finanziarie piuttosto che per nuovi investimenti
- ?? Si costruiscono catene di produzione del valore in cui ogni anello presenti il minimo costo e la massima redditività possibili a livello mondiale (delocalizzazione).
- ?? Il taglio dei posti di lavoro e il coinvolgimento sempre più ampio di lavoratori esterni all’impresa diventano norma: l’impresa assume il meno possibile e licenzia non appena questa pratica viene vista come un modo di creare valore nell’immediato (licenziamenti di convenienza borsistica)

Non di rado tali comportamenti, uniti a gradi diversi di disinvoltura finanziaria, hanno portato a clamorosi crack di aziende apparentemente solide.

Abbiamo assistito, negli anni recenti, ad una espansione dei livelli retributivi, del management al vertice dell’impresa, che non ha, razionalmente, alcun rapporto lineare con i risultati reali.

Soprattutto se si considera che questi, quando presenti, sono quasi tutti in attività largamente protette che, spesso, hanno contribuito pochissimo allo sviluppo economico del Paese.

Si è venuta formando un’élite privata, beneficiata da risorse che hanno cambiato non solo la vita dei fortunati ed abili interessati, ma hanno potenzialmente

modificato aspettative e prospettive nel tenore di vita di intere generazioni familiari a venire.

Vere e proprie fortune di guerra.

Ma vi è un danno anche maggiore, generato da questa bolla salariale che specula sulle aspettative artificiali dei valori di borsa, quasi sempre determinati da analisti alla perenne ricerca dell'ultimo paradiso.

Al fine di affermare nella pratica la concezione del “valore per gli azionisti” sono stati modificati struttura e funzionamento degli organi di governo dell'impresa, cioè l'intero processo comprendente la reale e mutevole distribuzione del potere e del controllo sulla gestione dell'azienda, nonché tra questi e i manager.

Moltissimi manager sono diventati essi stessi azionisti e, come tali, interessati ai dividendi ed alla crescita di valore delle azioni al pari degli altri shareholder.

Il ruolo delle stock option nella creazione di una coincidenza tra l'interesse economico degli investitori e quello dei manager ha contribuito al moral hazard dei manager, incentivandoli ad aumentare il rischio del business per accrescere la volatilità dei titoli e, pertanto, il valore delle proprie azioni.

L'ideologia delle stock option e del profit sharing orienta le teste sul valore dell'equity ed è totalmente eterodiretta.

Una conseguenza di questo atteggiamento manageriale, è stata l'esponentiale crescita delle aziende attuata attraverso processi di fusione ed acquisizione successive, anche quando queste non corrispondevano a prospettiva di riuscita certe.

Le stime di istituti specializzati - e la specifica ricerca di UNI Europa sulle fusioni bancarie - concordano nell'indicare che a lungo termine, tra la metà e i due terzi delle fusioni ed acquisizioni consumate, si sono rivelate un insuccesso, perché hanno distrutto valore anziché crearlo.

Una contraddizione che sta nel fatto che, oltre ad imporre alla collettività elevati costi umani ed ambientali, si rischia di compromettere il proprio stesso futuro e quello dell'economia mondiale a causa della competizione aggressiva che viene posta in essere e dell'eccessiva finanziarizzazione delle attività d'impresa.

Di fronte ad una situazione che appare impossibile da risolvere a livello paradigmatico, ecco che il Conference Board, una delle associazioni confindustriali americane, ha recentemente chiesto che si cominci a sviluppare un approccio più bilanciato, che tenga conto dei risultati a cinque anni.

Sarebbe interessante che un dibattito ed un orientamento analogo si sviluppasse nel nostro Paese anche di fronte alle richieste, che non sembrano più così isolate, di maggior trasparenza delle politiche messe in atto dalle aziende, e non solo da quelle multinazionali.

Una nuova consapevolezza

Il cittadino/consumatore consapevole, ai giorni nostri, cerca di ricondurre molte delle sue scelte di vita all'interno di uno schema etico più coerente: troviamo tracce di questo atteggiamento nelle forme più moderne di consumo critico, riassumibile nell'ormai famoso motto "*non con i miei soldi*".

Questo sembra valere in particolare per alcuni settori come quello dell'alimentazione, che rappresenta uno dei settori in cui resta più alta la preoccupazione dei consumatori rispetto ai prodotti che vengono loro offerti.

Certamente possiamo notare le mille contraddizioni che contraddistinguono questo percorso.

Tuttavia, possiamo anche osservare nella nostra società, con sempre maggior frequenza, i segni di questo sforzo, i cui effetti si vedono anche nella gestione del risparmio.

Infatti, se presto attenzione all'acquisto di un certo tipo di caffè perché cerco di promuovere un'economia di solidarietà, per quale motivo non dovrei desiderare che, in un ambito altrettanto delicato quale quello finanziario, il mio denaro venga orientato per un fine simile?

E' sufficiente pensare alla diffusione che i fondi di investimento denominati "etici" hanno raggiunto negli Stati Uniti, dove assommavano nel 2004 al 12% del totale dei fondi di investimento amministrati.

O ancora, nel nostro Paese, allo sviluppo della Banca Etica e delle numerose iniziative di investimento messe in campo da banche tradizionali e aventi per oggetto l'investimento etico.

Possiamo quindi affermare di essere in presenza di una prospettiva di convergenza tra diverse tensioni etiche maturate nella nostra società?

Probabilmente no, o perlomeno, non ancora.

Cittadini e mercato continuano tuttora a rivolgere alle imprese domande tradizionali sui prodotti e servizi offerti, ma a queste si affiancano richieste ulteriori, fino ad

arrivare a preferire un marchio ad un altro anche sulla base di comportamenti più o meno responsabili attribuiti alle imprese; in qualche caso fino ad essere disposti a pagare di più per prodotti che rispettino determinate caratteristiche.

Che questo non sia un fenomeno passeggero, è testimoniato anche dal fatto che tale processo sta assumendo anche una rilevanza associativa.

Ne è un esempio il marchio “Valore sociale”, recentemente promosso tra gli altri anche dalle ACLI, che punta a monitorare con puntualità e costanza le decisioni sui processi di CSR, attraverso alcuni ambiti fondamentali: diritti umani, condizioni di lavoro e trattamento dei dipendenti, lavoro minorile, salute e sicurezza, gestione finanziaria responsabile, qualità dei fornitori, politica retributiva, trasparenza e rendicontazione.

La reazione delle imprese

La crescente attenzione attorno ai temi sociali ha posto le imprese di fronte a una nuova questione: quella di rendere conto ad altri che non fossero solo i propri azionisti, delle proprie azioni.

Recenti studi hanno posto l'accento sulla forte connessione che esiste tra valori etici praticati e risultati economici dell'impresa; noi riteniamo però che una leadership etica sia possibile solo laddove esista una profonda e vera comprensione degli interessi, delle priorità e delle preoccupazioni degli stakeholder.

Un ruolo attivo di coloro che un tempo erano solo destinatari impotenti delle azioni dell'impresa, perché l'opinione che gli stakeholders hanno dell'organizzazione contribuisce a creare un capitale di fiducia che migliora il posizionamento dell'impresa sul mercato.

Tale rinnovata attenzione si è concretizzata attraverso:

- ?? Diffusione di strumenti di accountability
- ?? Forme di reporting etico (bilancio sociale ed ambientale)
- ?? Applicazione di codici etici aziendali.

Spesso però questa attenzione si rivela, alla prova dei fatti, poco più che una moda.

L'ultimo esempio che possiamo citare è quello di Wal-Mart, il colosso americano della grande distribuzione tristemente noto per le sue campagne antisindacali e demolitrici dei diritti minimi dei lavoratori, che si è improvvisamente scoperto un'anima "ecologista", ed ha annunciato l'intenzione di vendere un carburante a base di etanolo nelle quasi 400 stazioni di servizio che gestisce negli USA.

Una novità di rilievo, certo, anche se non sfugge che ciò che anima questo tipo di impresa, alla luce della sua "storia sociale", è esclusivamente la convenienza economica.

Occorre infatti richiamare un paradosso manifestatosi nel periodo che va dagli anni '90 ai primi del 2000.

Durante tale lasso di tempo si è constatato un eccezionale sviluppo della discussione e degli studi sulla RSI; eppure nel medesimo lasso di tempo si è assistito ad una diffusione epidemica di scandali societari di varia natura.

L'elevata correlazione che si è osservata, nel periodo 1999-2005, tra la celerissima diffusione del discorso sulla responsabilità sociale e la moltiplicazione dei casi di imprese che agiscono in modo scarsamente responsabile – i casi globalmente designati, seppur per differenti motivi, scandali societari – porta a credere che ad essa abbiano concorso numerosi processi, a volte da soli, altre volte in varie combinazioni.

La diffusione del discorso sulla RSI non sembra quindi avere avuto un effetto risolutivo sui comportamenti reali delle imprese.

L'approccio volontaristico o autoregolativo ha registrato una capacità di contrasto limitata; a nostro avviso ciò va anche ascritto alla mancanza di una riforma efficace ed apposita del governo dell'impresa nel senso di una sua maggiore democratizzazione.

L'idea di responsabilità sociale verso gli stakeholders risiede nel fatto che il processo di creazione di valore è un processo congiunto e condiviso, che per essere efficace gli attori sociali devono essere considerati persone reali, con nomi e cognomi, facce e famiglie.

Se la corporate governance altro non è che un contratto tra l'impresa e i suoi azionisti, la responsabilità sociale a sua volta è un **modello di corporate governance allargata**, intesa cioè non in senso puramente tecnico come l'insieme di norme a tutela dell'investitore, ma estesa a comprendere, in una sorta di **contratto sociale**, tutti gli stakeholder.

Dal rispetto di questo contratto sociale l'impresa guadagna in reputazione.

Primi fra tutti a dover essere coinvolti in questo processo, dovrebbero essere i **lavoratori dipendenti** dell'impresa, che sono in un certo senso doppiamente titolati ad agire nel ruolo di contraenti sociali e, in loro rappresentanza, le organizzazioni sindacali rappresentative.

Osserviamo invece crescenti difficoltà per il sindacato non solo nel promuovere la partecipazione dei lavoratori, ma addirittura nel presidio delle condizioni di lavoro e nel governo del salario aziendale.

Come nel caso della realizzazione concreta della RSI, la maggior parte delle aziende sembra aver fatto la scelta di relazioni sindacali improntate al basso profilo, dove il sindacato viene identificato e vissuto come un residuo del passato, un ostacolo a relazioni libere e dirette tra l'individuo e l'impresa.

Questa situazione, che si presenta su scala mondiale e in tutti i settori produttivi, è ben fotografata da una relazione predisposta dalla CISL internazionale, presentata nel 2004 a Bruxelles, avente per oggetto il tema della globalizzazione, da cui è tratto il passo che segue.

“Uno degli scopi fondamentali del lavoro organizzato, portare i diritti dei lavoratori fuori dal quadro della competizione stabilendo degli standard comuni di base, è sotto attacco diretto. Pur con l'emergere della responsabilità sociale d'impresa come ultima moda, competitività e flessibilità sono tuttora gli obiettivi principali per la maggior parte delle imprese nel contesto globale. Esse pongono i lavoratori in competizione sempre più aspra tra loro, mettendo sotto pressione le reti di protezione sociale, e a volte intaccando tangibilmente diritti dei lavoratori che sono stati ottenuti attraverso molti anni di lotte. E' quella che si chiama “la corsa verso il fondo”.

Alcuni sostengono che una simile agenda delle grandi imprese, adottata da molti leader politici, dovrebbe condurre a maggior occupazione e a livelli di vita più alti. Sta invece conducendo a un mondo di divisioni crescenti tra ricchi e poveri, tra le nazioni e al loro interno, a una crescente ricchezza e potere per una elite, a livelli di vita declinanti e a una crescente insicurezza per un gran numero di persone al lavoro”

Confederation Internationale des Syndicats Libres CISL – A trade union guide to globalization – Bruxelles 2004

Il protocollo ABI 16 giugno 2004

Anche le banche, a livello internazionale come pure quelle europee e italiane, non sfuggono all'applicazione di queste regole generali.

Tanto che sembra impossibile pensare che le prime banche e, prima ancora, le forme di attività creditizia ante litteram siano nate non come imprese orientate al profitto ma come risposta a esigenze di giustizia sociale.

Dal sentimento di compassione nei confronti dei poveri nascono i Monti di Pietà; quello che oggi potrebbe chiamarsi diritto al credito viene riconosciuto come strumento di affrancamento dei più bisognosi e per contrastare il fenomeno dell'usura.

In tempi decisamente più recenti, Luigi Einaudi ebbe modo di sostenere che l'attività bancaria è particolarmente legata alla capacità di instaurare rapporti costruttivi, ripetuti e duraturi in cui la fiducia e le relazioni hanno un ruolo centrale (L.Einaudi)

La crisi di reputazione della banche prodotta da politiche distributive e organizzative irresponsabili ma coerenti con una focalizzazione dei risultati sul breve periodo, non è certo figlia di quelle origini, ma piuttosto dell'applicazione del paradigma che abbiamo illustrato prima.

Con il protocollo sullo sviluppo sostenibile e compatibile del sistema bancario italiano, le OO.SS. hanno cercato di dare una risposta a questa situazione riaffermando, congiuntamente alle imprese, il ruolo centrale delle risorse umane e l'obiettivo della loro valorizzazione in un contesto di promozione dei diritti umani, del lavoro e dei consumatori.

Il protocollo ABI deve però ancora dimostrare di essere uno strumento effettivamente utile ed efficace perché allo stato attuale, nella prassi corrente, si è riusciti a realizzare solo elementi parziali ed incompleti.

Il protocollo ABI va enfatizzato rispetto alla sua concreta e possibile attuazione quale strumento di rinnovamento culturale delle aziende bancarie e come strumento di rinforzo delle politiche socialmente responsabili, a partire dal miglioramento delle relazioni interne e della reputazione complessiva del sistema.

Occorre quindi, oltre all'attivazione dell'Osservatorio Nazionale paritetico ivi previsto, che le OO.SS. producano uno sforzo congiunto a livello nazionale come a quello aziendale e di gruppo per intervenire compiutamente rispetto a temi quali:

- ?? Qualità delle relazioni interne e sindacali
- ?? Gestione per obiettivi e sistemi premianti
- ?? Stabilizzazione dei rapporti di lavoro e formazione professionale continua
- ?? Azioni positive e diffusione di *best practice*
- ?? Impulso al risparmio previdenziale ed alla sua gestione

nell'ottica di promuovere la partecipazione dei lavoratori e la democrazia economica.

Le esperienze fin qui maturate e l'osservazione diretta, confermano la nostra impostazione rispetto alla questione della partecipazione dei lavoratori, che appare fattore imprescindibile per giungere ad un processo di responsabilità sociale che sia effettivo e garantito, sia verso l'interno che verso l'esterno.

Non a caso autorevoli enti e organizzazioni internazionali come quelli già citati in apertura stanno analizzando le correlazioni tra lo sviluppo della responsabilità sociale e la competitività delle nazioni, sottolineando come la RSI possa essere un driver importante in questo ambito.

Secondo noi, la sfida sta nel promuovere un differente modo di fare affari che sappia integrare considerazioni economiche, etiche e sociali.

Dobbiamo uscire dall'equivoco che le questioni relative agli affari dell'impresa e alla sua profittabilità possano essere trattati separatamente da quelle etiche e sociali.

Questa idea è invece estremamente presente nelle teorie manageriali ed è estremamente rafforzata dal pensiero degli stessi manager delle multinazionali che sembrano rispondere ad un meta-sistema etico, che sovrasta anche quelli delle singoli organizzazioni aziendali, per cui "*business is business*".

Nella sua versione degenerata, essa crea un capitalismo distruttivo per cui ogni opzione è consentita per raggiungere l'obiettivo di aumentare il valore per gli azionisti.

Il sindacato, ad ogni livello, deve sapere impegnarsi affinché tale impostazione venga gradualmente sostituita da quella, come abbiamo precedentemente dichiarato, di una imprenditoria che, anche nel settore bancario, sappia coniugare la redditività con l'etica, negli affari come nella società.