

# Cosa si intende per RSI

È un approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa. Un approccio sistemico dedicato alla **sostenibilità** dell'azienda e allo sviluppo dello “**stakeholder network**” in cui è inserita.

In linea generale un'impresa può essere considerata socialmente responsabile quando sviluppa un'azione mirata nei confronti dei portatori di interesse del suo network e si fa carico degli effetti che questo comportamento produce.

L'attuazione della RSI avviene verso due dimensioni che la teoria tradizionale definisce come “**stakeholders**” ovvero i portatori di interesse: i collaboratori, i clienti, i partner/fornitori, la comunità locale, l'ambiente e “**shareholders**”: gli azionisti, il capitale.

# Definizione europea di RSI

La responsabilità sociale è **l'integrazione volontaria** da parte delle imprese, delle **istanze sociali ed ambientali** che riguardano le loro attività e i rapporti con le parti interessate.

**Ovvero**

Le imprese decidono volontariamente di contribuire al proprio sviluppo attraverso azioni che abbiano come obiettivo congiunto la **creazione di una società migliore** e di un **ambiente più vivibile**

# Elementi in gioco nella RSI



# Esempi di distribuzione del valore verso gli stakeholder



# Impatto sul business

Per un'impresa quindi essere socialmente responsabili significa non solo sviluppare scelte legate al profitto o agli obblighi giuridici applicabili alla propria attività e derivanti dalle normative in essere

**ma soprattutto**

andare al di là delle norme e delle scelte di breve periodo, per investire in **capitale umano**, nell'ambiente e, in genere, nel **rafforzamento dei rapporti** con gli stakeholder, perché diventino il **centro della strategia** complessiva dell'impresa.

# Cosa non è la RSI

- ✓ Non è solo un valore aggiunto per **differenziarsi**
- ✓ Non è pura **filantropia**
- ✓ Non è **residuale alla gestione ordinaria** dell'impresa ma deve e può integrarsi in essa
- ✓ Non è (solo) un modello dedicato alle imprese sociali non profit
- ✓ Non è un sistema di gestione ma un modello
- ✓ Non è uno **strumento di marketing e di comunicazione** (il Bilancio sociale è uno degli strumenti principali e non ha soltanto lo scopo di comunicare quanto fatto).

# Sviluppi nel dibattito economico italiano

- ✓ **Teoria Neoclassica:** unica responsabilità sociale dell'impresa è fare profitti nel rispetto delle leggi. Alle istituzioni spetta il confronto con le altre dinamiche sociali
- ✓ **Teoria neocontrattuale:** esiste la possibilità di un “Contratto sociale” con alcuni “stakeholder” esterni all'impresa che vanno tenuti in considerazione e che diventano il perno dell'attività dell'impresa stessa
- ✓ **Teoria civile:** vi sono aspetti culturali e relazionali interni ed esterni all'impresa, legati principalmente alla persona che sono fondamentali nella creazione di valore. L'impresa come entità che apprende e crea apprendimento.

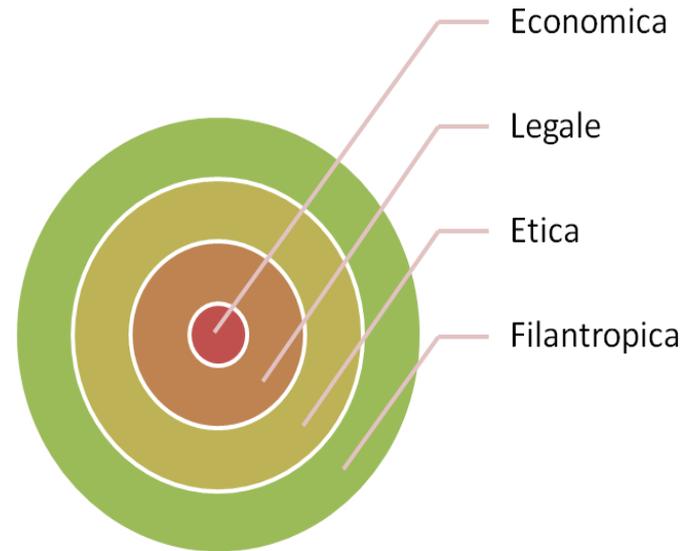
# Modello piramidale

- ✓ In questo modello l'unica responsabilità sociale di un'impresa è quella di **produrre profitto** nel rispetto delle regole vigenti.
- ✓ L'aspetto economico è il più importante mentre quello sociale è residuale
- ✓ Le responsabilità sono separate e vi è una **gerarchia** ben accentuata tra le aree



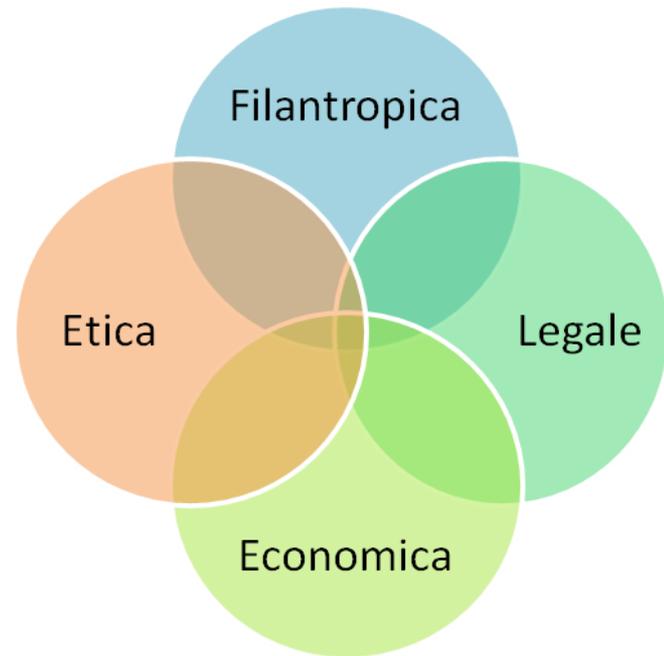
# Modello dei cerchi concentrici

- ✓ L'aspetto economico è il più importante ma raggiungibile **attraverso gli altri**.
- ✓ La gerarchia non è netta e le responsabilità interagiscono tra loro.
- ✓ Tutte le responsabilità hanno lo **stesso fine** ovvero produrre un valore economico.



# Modello dei cerchi intersecanti

- ✓ L' **interrelazione** delle responsabilità; non sono separabili.
- ✓ La **flessibilità** è l'elemento principale.
- ✓ Non esiste una gerarchia tra le responsabilità.
- ✓ L'aspetto economico è fondamentale ma può non essere il più importante



# Alcuni benefici...

- ✓ Aiutare il management nelle decisioni, considerando le aspettative della società e diminuendo il rischio di sbagliare
- ✓ Rafforzare la **reputazione** dell'organizzazione, la **fiducia** rispetto ai «portatori di interesse» e aumentarne grazie a ciò la **competitività**
- ✓ Migliorare la relazione **tra l'impresa e gli stakeholder** e sviluppare la sua capacità di innovare attraverso il **confronto continuo e reciproco**
- ✓ Contribuire al **benessere pubblico, al bene comune**
- ✓ Migliorare le pratiche di gestione del rischio

- ✓ Migliorare il **morale e la motivazione** del personale grazie ad una comunità che contribuisce al benessere di tutti.
- ✓ **Risparmi economici** dovuti all'incremento di produttività ed efficienza delle risorse umane e materiali (risparmio energetico, diminuzione dei rifiuti ecc..)
- ✓ Diminuzione dei costi di transazione e di funzionamento del mercato attraverso la **concorrenza leale ed assenza di corruzione**, sia sul fronte dei clienti che dei partner
- ✓ Contributo allo sviluppo nel **lungo periodo**, promuovendo la cultura della sostenibilità

*“Si assiste oggi alla crescente importanza di altre due forme di capitale di natura immateriale ovvero il capitale umano e il capitale relazionale. Il capitale umano è dato dall’insieme di idee, conoscenze, abilità, talenti, oggi sempre più cruciali nell’attività economico-produttive. Il capitale relazionale è costituito dall’insieme delle relazioni interpersonali che sono alla base della fiducia, senza la quale le stesse transazioni economiche non potrebbero funzionare.”*

**Benedetta Giovanola**

# Rapporto sulla sussidiarietà 2015/2016: Le politiche industriali

Una Ricerca effettuata dall'**Università di Bergamo** in collaborazione con la Fondazione per la Sussidiarietà ha approfondito il rapporto tra questi due «Capitali» e il risultato economico/finanziario di un'impresa. Il campione fa riferimento alle **quattro A del Made in Italy** ( Arredamento , Abbigliamento , Automazione e Agroalimentare ) relativamente al periodo 2005-2014. L'universo è composto da:

✓ <b>Arredamento e Legno</b>	<b>5346 imprese</b>
✓ <b>Abbigliamento e tessile</b>	<b>4769 imprese</b>
✓ <b>Automazione e macchine utensili</b>	<b>309 imprese</b>
✓ <b>Agroalimentare e ortofrutta</b>	<b>254 imprese</b>

# Metodologia per l'analisi empirica

La raccolta dati per l'analisi empirica è stata eseguita secondo un protocollo esteso, realizzato sotto forma di **questionario, diviso in otto sezioni.**

Il questionario è stato definito dal team di ricerca, in accordo con esperti di settore , soprattutto provenienti dalle quattro categorie coinvolte . L'intervista ha avuto una durata di circa 15 minuti ed è stata rivolta al **titolare dell'azienda** , ove chiaramente definito. In caso contrario è stato intervistato **l'amministratore Delegato o il Direttore Generale.**

# Costruzione del campione d'impres

Il processo di definizione del campione è iniziato dalla costruzione dell'universo, con il fine di estrarre un **sottoinsieme rappresentativo della popolazione delle imprese** italiane oggetto d'indagine

L'universo complessivamente ottenuto sui quattro settori è stato di quasi 3800 unità e il **campione finale è stato determinato in 380 unità equivalenti al 10%** dell'universo complessivo

E' stata applicata una **stratificazione geografico-settoriale con selezione random** delle imprese da intervistare. L'intervista è stata svolta dalla società MPS attraverso il ricorso al metodo CATI (computer-assisted telephone interviewing)

# Obiettivi dell'indagine

Secondo la recente letteratura economica, non basta definire la **situazione di mercato e la strategia** dell'impresa, ma bisogna concentrarsi sul **ruolo dell'imprenditore**

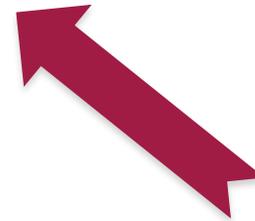
Prendendo spunto dagli studi di Gartner , è fondamentale focalizzarsi sulla **figura dell'imprenditore, sulle proprie motivazioni, aspirazioni, tratti di personalità** perché influiscono sul comportamento organizzativo e sulle performance aziendali



# Elementi dell'indagine

## Risultati dell'Impresa

- ✓ Crescita degli addetti
- ✓ Crescita del fatturato
  - ✓ Profittabilità
- ✓ Internazionalizzazione
  - ✓ Innovazione



## Personalità dell'Imprenditore

- ✓ Tendenza a cooperare
- ✓ Apertura all'esperienza
- ✓ Omologazione
- ✓ Responsabilità

## Effetti esterni del settore

- ✓ Altre caratteristiche dell'imprenditore;
- ✓ Caratteristiche dell'impresa
- ✓ Effetti fissi del settore
- ✓ Effetti fissi di area

# Strategia empirica

La domanda principale che questo studio si pone è se esista una relazione tra i **tratti caratteriali dell'imprenditore e le performance aziendali**. Nello specifico, viene impostato un modello statistico-matematico per rispondere ai seguenti risultati d'impresa:

- ✓ **Crescita del fatturato**
- ✓ **Aumento del numero dei dipendenti**
- ✓ **Margini sulle vendite**
- ✓ **Innovazione di prodotto**
- ✓ **Innovazioni nei processi produttivi ed organizzativi**
- ✓ **Capacità di presenza sui mercati esteri**

# Lo scenario

Il primo obiettivo della ricerca è quello di costruire un **quadro sintetico relativo alla profittabilità e dimensione occupazionale** del campione selezionato di aziende incluso nel database AIDA, in modo da illustrare la diversità nei risultati d'impresa a seconda di alcune caratteristiche strutturali.

Lo studio ha confermato la presenza di un'elevata eterogeneità nelle performance delle aziende e mostrato come i **fattori strutturali tradizionali**, rispettivamente il settore, l'area geografica e la classe dimensionale, **non siano in grado di catturare una quota rilevante della varianza** nei risultati d'impresa.

# Sintesi dei risultati principali

Dopo aver analizzato i risultati emerge chiaramente come gli **indicatori soggettivi** presentano una correlazione statisticamente significativa con **indicatori di performance aziendale oggettivi**. I tratti della personalità dell'imprenditore sono **determinanti non secondari** rispetto alle performance d'impresa

Alcuni fattori caratteriali non sono tratti immutabili della personalità ma capacità che possono essere influenzate da **fattori esterni e dalle diverse esperienze** che la vita ci offre, come la famiglia o la scuola

La persona, in questo caso l'imprenditore e il manager, con le proprie motivazioni , passioni , esperienze e relazioni è un **motore fondamentale anche per la competitività delle imprese**

# I tratti distintivi...

In particolare l'analisi comparata delle risultanze dei questionari ha potuto individuare **tre aree che caratterizzano i tratti distintivi** dell'imprenditore e del manager:

1. La responsabilità verso le persone e il capitale umano

2. La tendenza a cooperare

3. La relazione con il territorio e la comunità

*“La persona umana va sempre compresa nella sua irripetibile ed ineliminabile singolarità. L’uomo esiste, infatti, anzitutto come soggettività, come centro di coscienza e di libertà. Unico ed irripetibile nella sua individualità, ogni uomo è un essere aperto alla relazione con gli altri nella società. Il con-vivere nella rete di rapporti che lega fra loro individui, famiglie, gruppi intermedi, in relazioni di incontro, di comunicazione e di scambio, assicura al vivere una qualità migliore.”*

**Dalla lettera apostolica *Gaudium et Spes***

# La «Business Ethics»: una risposta alla complessità

La Business Ethics è oggi una **risposta concreta e strategica** alla sfide della complessità perché valorizza 3 forme di Capitale determinanti nel funzionamento del sistema impresa:

- ✓ **Il Capitale umano:** tutto ciò che aumenta la performance della persona (conoscenze, atteggiamenti, capacità,) e che, di conseguenza, punta alla responsabilità della persona
- ✓ **Il Capitale relazionale:** l'insieme delle relazioni interpersonali interne ed esterne al «sistema»
- ✓ **Il Capitale fiduciario:** la relazione continua e strutturata con il sistema degli stakeholders per un valore condiviso e sostenibile

# La responsabilità verso le persone e il capitale umano

Sviluppare il «capitale umano» significa accettare la sfida dell'**unicità della persona**, affinché cerchi ed esprima i suoi talenti anche nel lavoro, **per dare il meglio per sé e l'azienda**

E' una strategia che mira a supportare la persona nella crescita delle sue **competenze e motivazioni** e richiede di conseguenza una grande **capacità di leadership**.



# Una nuova responsabilità

La gestione di questi **«capitali»**, in condizioni di mercato come quelle attuali, cessa così di essere solo una **scelta morale** per divenire **strategica**

Lo sviluppo del **«Capitale Umano»** diventa il presupposto per far crescere l'organizzazione, grazie anche all'implementazione del **«Capitale Relazionale»**, ovvero di tutto ciò che permette di far crescere la singola persona attraverso **le altre persone**



# Il «capitale» umano e quello relazionale

Nello sviluppo di questi «**capitali**» si aprono due fronti che si intersecano: la gestione della **singola persona** e della **relazione tra le persone**.

Nel primo si intrecciano il miglioramento delle **competenze** e della **motivazione**, nel secondo gli **aspetti organizzativi** e di **relazione interpersonale**.



# La performance: una dimensione triplice...

La presenza del «capitale» umana è ravvisabile nella performance e questa a sua volta riguarda tre dimensioni:

- **l'area del sapere, il «know how»**
- **Quella del fare, le «skill»**
- **Quella dell'essere le «attitude»**
- L'insieme equilibrato di queste tre dimensioni è alla base del capitale umano



*“Abbiamo bisogno di persone motivate alla sfida dell’eccellenza professionale. Dobbiamo motivare le persone ad alzare gli standart, a diventare più rigorose con sé stesse e con la qualità del proprio operato, soprattutto a confrontarsi, ad apprendere, a migliorare... La scalata si fa in cordata, mettendo in comune scopo, obiettivi e rischi, la vita stessa delle persone, perché la sopravvivenza è garantita solo dall’integrazione. Il rispetto delle regole, la sicurezza della leadership, l’ossessiva e rigorosa attenzione ai dettagli sono garantiti da competenze e valori comuni”*

**Ulderico Cappucci**

# Il bene comune e la produzione del valore

Sono due gli **elementi organizzative e culturali** che legano l'etica alla gestione delle persone e all'eccellenza. Entrambe sono ancora riconducibili al tema del «bene comune» quale obiettivo da raggiungere attraverso un «processo» da sviluppare assieme:

- Gli effetti che una **relazione positiva** ha sulla motivazione e, di conseguenza, sull'energia che attiva le persone
  - Il passaggio dall'**intelligenza individuale a quella «collettiva»** con gli effetti positivi che produce nel **processo decisionale** e sulla **creatività individuale e di team**

# La motivazione e l'eccellenza

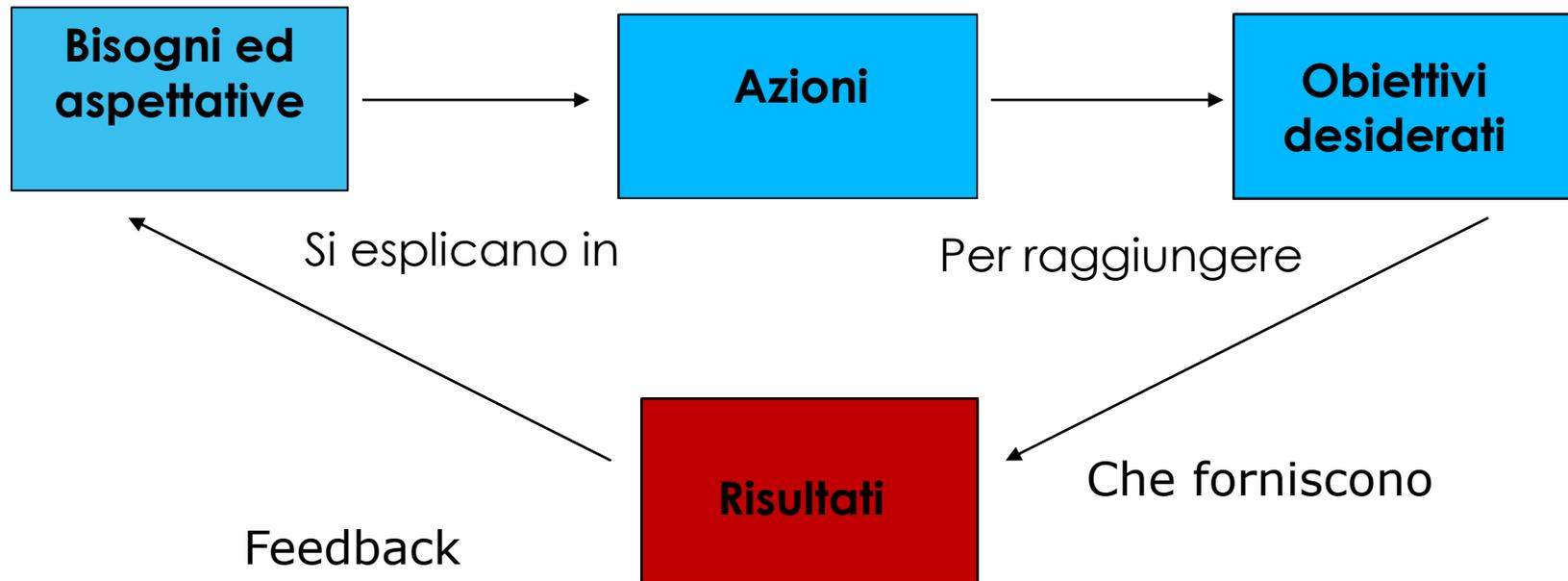
La motivazione rappresenta l'energia che **attiva, dirige e sostiene** il comportamento nel corso del tempo e spiega:

- il perché le persone **si comportano** in un certo modo
- perché scelgono un **particolare corso di azioni** preferendole ad altre
- perché **continuano nell'azione scelta**, anche fronteggiando difficoltà e problemi



# Il processo motivazionale

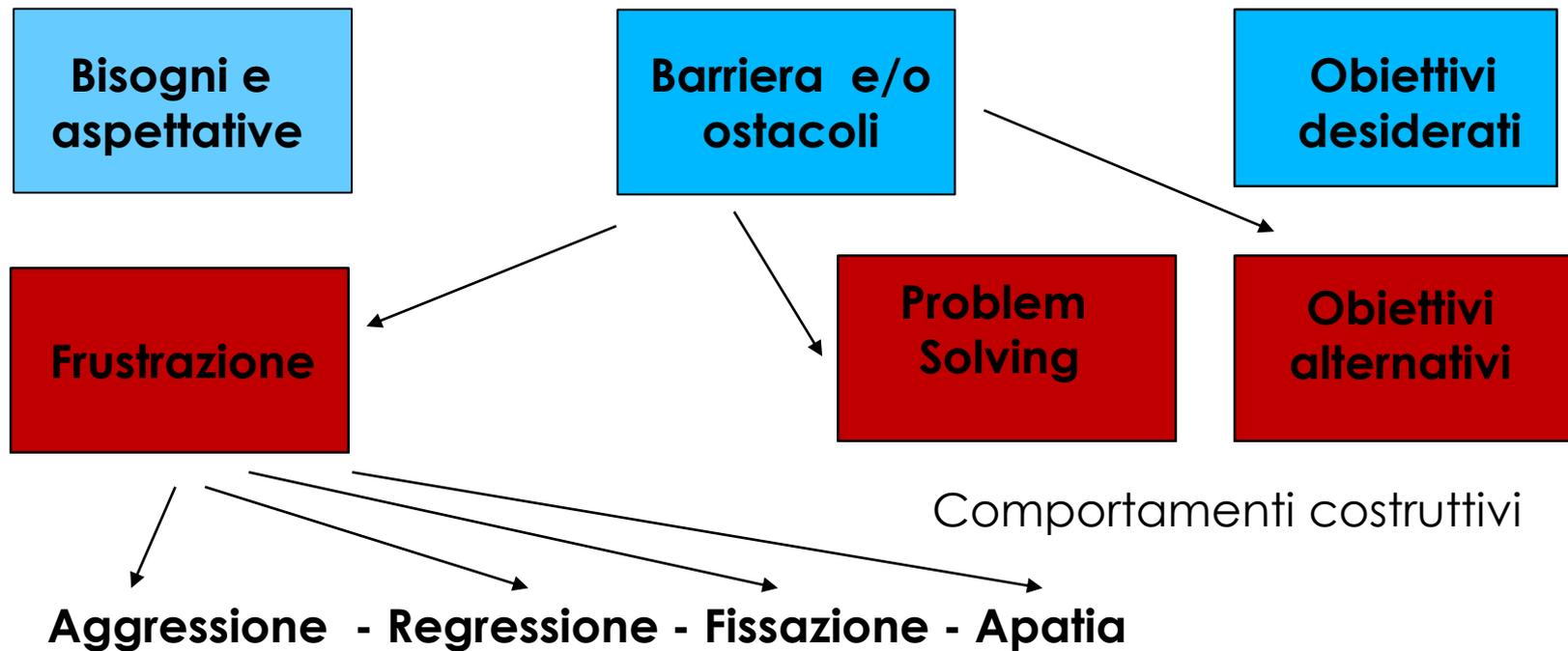
Ogni persona ha **bisogni, desideri ed aspettative di intensità diversa**. Sulla base di questi elementi di partenza le persone **agiscono** nel modo che ritengono le condurrà **all'obiettivo desiderato**.



Il “**feedback**” che la persona riceve in relazione **all’impatto delle sue azioni** può indurre a **modificare** il comportamento attuato o ad avere conferme: **la modalità è corretta e serve proseguire**.

# Al suo opposto: la frustrazione

Se la **forza motivazionale** di una persona **viene bloccata** prima che abbia raggiunto l'obiettivo prefissato, si possono verificare due distinti risultati: il **comportamento costruttivo** o la **frustrazione**.



# Maslow e la motivazione personale



# Alcune prime considerazioni

Dunque, con intensità che variano da soggetto a soggetto, due sono i fattori che «muovono» **tutte le persone** in modo indistinto:

- **la necessità di entrare in relazione positiva** (bisogni sociali, il terzo livello di Maslow)
- **La necessità di essere riconosciuti e stimati** (bisogni di stima, il quarto livello)



# L'etica e il bene comune nella gestione delle persone

**Creare una relazione autentica che permetta di «ascoltare» le persone per trovare punti di incontro sui quali stabilire piani di sviluppo esercitando un feedback di rinforzo continuo e positivo**

**Sicurezza:**  
sicurezza fisica – certezza del lavoro

**Fisiologici:**  
Reddito adeguato – luogo di lavoro – attività minime

*“Ciascuno di noi ha qualcosa di geniale; in tutti gli altri campi siamo mediocri, ma in un punto preciso abbiamo del genio. E ciò che è geniale in noi è dono di Dio al servizio degli altri. Questo qualcosa di geniale non è legato alla nostra formazione, ai nostri studi, ai nostri diplomi. Talora è a un altro livello rispetto al nostro compito quotidiano. Solo l'autentico amore del gruppo è capace di scoprire la nostra attitudine particolare.”*

**Andrè Louf**