

L'episodio della marea nera lo conferma: certificati e report ambientali non bastano a dare la misura della sostenibilità di un'azienda. Il rapporto tra regolati e regolatori è soggetto a episodi di "cattura". Ecco perché sarebbero utili nuovi strumenti di misura

Il dilemma del manager

di Francesco Schlitzer



La corporate responsibility, così com'è intesa e praticata oggi dalle grandi multinazionali, è assolutamente inadeguata e inefficace. E continuerà ad essere così fintanto che i manager e gli azionisti di riferimento non la metteranno al centro della propria strategia di business. Il disastro ecologico provocato dallo sversamento di petrolio nel Golfo del Messico è l'ultimo e forse ancor più inaccettabile risultato di una cultura d'impresa e di un modo strumentale di gestire i rapporti con le comunità locali, con le istituzioni e con i cittadini che non può essere che da condannare. Purtroppo i danni ambientali ed economici saranno a carico di tutti e per lungo tempo. Naturalmente nessuno può affermare con certezza che un orientamento aziendale rigorosamente attento alla responsabilità d'impresa avrebbe evitato il disastro. Tuttavia possiamo essere certi che alcuni comportamenti aziendali non sarebbero stati autorizzati sia nei rapporti con le istituzioni competenti che nella gestione della piattaforma e nel rapporto con le aziende coinvolte nell'operazione. Il *New York Times* ha pubblicato un documento riservato che mostra come Bp per recuperare dei ritardi aveva deciso di applicare sulla tubatura un tipo di rivestimento in cemento che dava minori garanzie. Di fronte, quindi, ad un dilemma morale tra guadagnare del tempo e ridurre i costi dell'investimento a scapito della sicurezza ambientale, il management ha optato per la prima soluzione. Una decisione che non può non essere stata presa ai massimi livelli. Tant'è che i vertici di Bp avevano chiesto ed ottenuto la deroga dall'applicazione di alcune analisi di impatto ambientale per la Piattaforma. Allo stesso tempo continuava nell'attività di lobbying verso il *Council on environmental quality* (Ceq) – che fornisce le linee-guida per l'implementazione del *National environmental policy act* (Nepa) – per ottenere ulteriori esclusioni dalle procedure previste. Su diversi siti internet è stata

I NUMERI DEL DISASTRO BP

Dati aggiornati al 16 giugno 2010

- 1 La compagnia ha speso finora oltre 1 miliardo di dollari
- 2 Credit Suisse stima una perdita complessiva di 31 miliardi di dollari
- 3 Le azioni Bp hanno perso oltre il 40% dal giorno del disastro
- 4 La marea nera si estende per un raggio di 320 km
- 5 Dai 35 ai 60mila barili al giorno versati nel Golfo del Messico
- 6 Sono impegnati oltre 22mila uomini e 1300 navi
- 7 Tutte le nuove perforazioni petrolifere sono state sospese

pubblicata la lettera di Bp, dall'incipit paradossale "Iniziativa per modernizzare e rafforzare il Nepa" con la quale, pochi giorni prima del disastro, il direttore Affari istituzionali Bp invitava il presidente del Ceq a modificare le linee-guida. Obiettivo dell'azione di lobbying era quello di ottenere nuove deroghe per evitare di essere obbligati "a inutili documentazioni e causa di ritardi autorizzativi", così venivano definite le procedure Nepa. E soprattutto che la deroga divenisse "una prassi abituale e non un'eccezione". Questa lettera non è altro che l'evidenza di una cultura d'impresa dove la variabile contenimento dei costi (in questo caso autorizzativi) prevale su quella della massima attenzione ai potenziali danni ambientali, umani e sociali. Con il risultato di aver ottenuto, sotto tutti i profili – economici, legali e di immagine – un danno oggi incalcolabile e potenzialmente vitale per l'azienda stessa. Se si pensa che Bp è una public company la cosa appare ancor più sconcertante. Inutile dire che l'azienda disponeva di tutte le certificazioni tecniche, sociali e di sostenibilità che oggi sono considerate di riferimento. Ma tutti sanno che gli strumenti attuali di certificazione e reporting che attestino il grado di sostenibilità di un'azienda sono autoreferenziali e spesso frutto di evidenti conflitti di interesse tra chi opera e chi dovrebbe valutare. Conflitti di interesse che esistono anche tra regolatori e regolati, se non altro per il sistema di finanziamento delle

stesse Autorità di vigilanza che oggi prevale nel mondo: i regolati pagano il funzionamento dei regolatori. Quello su cui occorre lavorare è come sia possibile ottenere delle informazioni sulle aziende e sul loro modo di operare che siano credibili e verificabili. Certamente non possiamo pensare di ottenerlo con l'attuale sistema di "dichiarazioni spontanee" o di desumerlo dai bilanci sociali. Ma nemmeno possiamo pensare di prevedere degli obblighi su questioni che, in diversi casi, attengono "l'etica degli affari". Un maggior grado di responsabilità aziendale deve, quindi, mirare a introdurre progressivamente nella strategia di business la sostenibilità di tutto ciò che l'azienda fa, anche in termini di trasparenza del processo decisionale. Una sostenibilità la cui misura deve costituire un elemento di valutazione approfondita e che non deve essere pensata al solo servizio delle agenzie di rating. Il caso Bp, al di là delle responsabilità di management, dimostra che dobbiamo lavorare ancora molto per una cultura diffusa della "cittadinanza di impresa". Dobbiamo far capire che valorizzare gli asset intangibili significa realmente valorizzare economicamente l'azienda nel lungo periodo. Ma per trasferire nel tempo questa filosofia occorre dare dei numeri a chi si occupa e guarda i numeri. Dobbiamo cioè utilizzare lo stesso codice per comunicare efficacemente con i Ceo e



gli azionisti. La sostenibilità è un concetto che occorre saper misurare altrimenti rischia di essere vago e di non essere preso seriamente in considerazione. Da oltre un anno, chi scrive, insieme al professore Maurizio Zollo dell'Università Luigi Bocconi, agli esperti della valutazione del clima organizzativo di *Great place to work* e della società di ricerche Ambiente Italia, sta lavorando ad un modello di misurazione denominato *rewards®*. Il modello misura la qualità della percezione delle politiche di sostenibilità di tutti i livelli aziendali e di un gruppo significativo di stakeholder. La documentazione esistente in materia (report, codici etici e certificazioni, Iso, Emas) viene esaminata quale utile elemento di partenza ma certamente non sufficiente a fornire un quadro realistico della situazione. Il modello è adattato alle diverse funzioni aziendali e prevede anche un'indagine di carattere etico-psicologico per misurare il top management su specifici dilemmi morali da risolvere. *Rewards®* analizza l'intero processo produttivo anche sotto il profilo dell'impatto ambientale e vede coinvolte due importanti Ong che – a titolo gratuito e indipendente – dovranno formulare un giudizio sulle politiche di sostenibilità dell'azienda. L'obiettivo è quello di allineare i gap cognitivi che esistono tra l'azienda e le necessità e i bisogni dei propri stakeholder. Una misura-

La sostenibilità è un concetto che occorre saper misurare altrimenti rischia di essere vago e di non essere preso seriamente in considerazione

zione, quindi, che guarda anche al "cosa fare" dopo per essere cittadini migliori. Da sei mesi stiamo lavorando, a titolo sperimentale, presso una realtà italiana, la Fater Spa – frutto di una joint venture tra la Procter & Gamble e il gruppo Angelini farmaceutici. La metodologia e i risultati saranno pubblicati sul numero di ottobre di *Harvard business review*. Sottoporsi ad un'analisi come questa significa per un'azienda mettersi seriamente in discussione e, sulla base dei risultati, adattare il proprio modello di business. Si ribalta così la filosofia che strategia aziendale e modelli di business debbano tener conto solo di ciò che abbia un immediato valore economico. E siamo ragionevolmente convinti che una cultura manageriale diversa possa, col tempo, evitare il ripetersi di simili comportamenti.

FRANCESCO SCHLITZER Amministratore delegato di VerA (relazioni e strategie per l'azienda responsabile)