



► Marco Marinaro
Avvocato - Esperto in CSR
info@studiolegalemarnaro.it

«Il primo passo nell'evoluzione dell'etica è un senso di solidarietà con altri esseri umani»
(Albert Schweitzer, Premio Nobel per la pace, 1952)

“Progetto Ethos” apre un percorso che mensilmente e per tutto l'anno svilupperà le tematiche della responsabilità sociale dell'impresa. L'idea nasce dal rilievo che l'imprenditore è sempre più cosciente della necessità di confrontarsi con i temi della sostenibilità sociale della sua azione. Ma l'adozione di norme etiche è compatibile con la logica del “profit” o addirittura è in grado di conferire un valore aggiunto alla strategia del management aziendale? Non importa se la spinta verso questi temi sia la conseguenza diretta o indiretta di una legislazione sempre più stringente ed attenta ad esempio alle tematiche dell'ambiente o del lavoro: l'impresa è parte integrante di un sistema di relazioni umane ed ambientali; occorre assumere questa consapevolezza precisando sin d'ora che ciò non comporta l'abbandono delle finalità istituzionali della sua azione, ma ne può orientare le scelte secondo alcuni principi etici: impatto ambientale, sviluppo sostenibile, eticità della produzione, qualità delle relazioni di lavoro, pari opportunità, sicurezza sul lavoro. L'appuntamento mensile con Progetto Ethos costituirà un'occasione di incontro per informazioni e notizie, spunti di riflessione e approfondimenti. Articoli, interviste ad esperti e imprenditori, esperienze e best practices in Campania e in Italia, con notizie ed esperienze dal mondo. Un osservatorio aperto al dialogo ed al confronto sui temi di maggior interesse per l'impresa socialmente responsabile. (M. M.)

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E GESTIONE DEL CONFLITTO

LE A.D.R. NEL PERCORSO STRATEGICO DELL'IMPRESA ETICA

Nel 2001 il Libro Verde della Commissione Europea ha definito la CSR (Corporate Social Responsibility) «l'integrazione da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate». Questa definizione costituisce un passaggio significativo nel percorso compiuto nell'ultimo decennio dalla cultura d'impresa.

Sempre più frequentemente infatti nell'azione dell'imprenditore emerge una rinnovata consapevolezza nel calcolo costo-benefici. La complessità del mercato globale in un'epoca di rapide trasformazioni postula un diverso approccio in una logica di lungo periodo che integri valutazioni e scelte responsabili.

La consapevolezza della centralità dell'impresa nel mondo dell'economia non può prescindere da un'analoga consapevolezza della centralità dell'impresa nel contesto dello sviluppo sociale e della tutela ambientale. Qui nasce un nuovo modo di fare impresa in una logica del profitto che non è mera speculazione. L'impresa aderisce spontaneamente a standard etici e sociali che superano le prescrizio-

ni normative vigenti in una prospettiva di valorizzazione di tutti gli stakeholders (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, ambiente, collettività, organizzazioni sociali, autorità pubbliche). Si assume un modello gestionale competitivo e dinamico in grado di incrementare gli standard di sviluppo sociale, di tutela dell'ambiente, di rispetto dei diritti fondamentali. Così la riduzione dell'impatto ambientale, la sicurezza dei lavoratori, la qualità e la sicurezza dei prodotti, la valorizzazione delle competenze dei lavoratori divengono obiettivi dell'azione economica dell'impresa e non laccioli posti dall'ordinamento giuridico. La CSR si integra in tal modo nel management aziendale divenendo un investimento e non un costo. L'impegno etico nell'azione imprenditoriale diviene un valore aggiunto e la trasparenza nella comunicazione trasferisce al brand credibilità e affidabilità, consolidandone la posizione sul mercato. Lungo questo sentiero è singolare rilevare come proprio nell'ultimo decennio seguendo percorsi autonomi si sia affermata anche una nuova logica nella gestione delle liti commerciali e, più in generale, del conflict management. Invero, il



conflitto è potenzialmente insito nella contrapposizione di interessi e posizioni di due o più parti nel rapporto e diviene quindi strumento di azione e di valutazione di un'azienda che intenda operare secondo i criteri di CSR. È proprio mediante la sana gestione di un conflitto potenziale o attuale che vengono costruite, rinsaldate o ri-costruite le relazioni positive nell'azione d'impresa. In questa direzione l'azienda vive il conflitto quale risorsa alla quale attingere per migliorare e intessere nuove relazioni superando la logica della contrapposizione anche nelle fasi patologiche del rapporto. Non sempre infatti sarà possibile gestire il conflitto trasformandolo immediatamente in una opportunità. Ma anche la controversia insorta costituirà una nuova occasione per misurare la capacità di pervenire ad

una soluzione win-win mediante le A.D.R. (alternative dispute resolution). La scelta dei nuovi metodi per la soluzione delle liti, primo fra tutti la conciliazione sino ad arrivare all'arbitrato, offrono all'impresa un valore aggiunto consentendo alla stessa una gestione sostenibile del contenzioso, peraltro notevolmente ridotto da una proficua attuazione degli strumenti del conflict management. Una gestione responsabile e propositiva delle liti con tutti gli stakeholders contribuisce a creare nel momento della "crisi" la massima credibilità e affidabilità anche qualora alla soluzione si dovesse pervenire senza un accordo. La gestione etica del conflitto nella logica win-win in azienda diviene così un valore prezioso attraverso il quale costruire un'impresa socialmente responsabile.

L'INTERVISTA a Paolo S. Nicosia, Docente di Mediazione e conciliazione, Università di Pisa; Esperto internazionale di ADR, UE Projects in Serbia e Giordania

Professore, sempre più frequentemente le imprese sono sensibili alle tematiche della responsabilità sociale così come a quelle del conflict management, ma sino ad ora questi temi sono stati trattati in maniera parallela, senza incontrarsi.

Credo che sia utile un'interazione tra la responsabilità sociale d'impresa ed il conflict management nell'ottica della mediazione e conciliazione delle controversie. Direi anzi che sono temi coerenti da sviluppare contestualmente, in quanto complementari. Da un lato, infatti, la CSR andrebbe manifestata anche attraverso una modalità responsabile di gestire la conflittualità, in modo costruttivo, dialogando con le controparti alla ricerca di una soluzione di reciproca soddisfazione; il che ha anche un risvolto sociale perché non si sprecano risorse collettive (l'amministrazione della giustizia è pagata da tutti e andrebbe coinvolta solo quando non se ne può fare a meno). D'altra parte, l'uso del conflict management per risolvere le controversie d'impresa dimostra la responsabilità sociale di queste, perché testimonia un modo efficace ed efficiente di affrontare le problematiche, a vantaggio di tutti.

Ritiene che il conflitto intra o interaziendale nella prospettiva etica dell'impresa possa trasformarsi in una opportunità strategicamente vincente?

Absolutamente sì, in quanto l'azienda che affronta un conflitto in modo etico risulta degna di maggiore fiducia, specialmente in prospettive a lungo termine o caratterizzate da elevata instabilità, come accade oggi. Affrontare il conflitto in modo etico significa utilizzare i metodi

alternativi di risoluzione delle controversie, la conciliazione in primis, ma anche comportarsi con autentica correttezza e buona fede anche quando il conflitto deve essere gestito nelle aule giudiziarie.

Quali i suggerimenti ad una impresa socialmente responsabile che intenda ottimizzare la gestione dei conflitti per la riduzione e la gestione contenzioso? Quale è il valore aggiunto?

Intanto compiere un'analisi dettagliata di tutto il contenzioso in essere, se possibile anche di quello potenziale. Inoltre intraprendere senza indugio le trattative negoziali o conciliatorie per i conflitti nei quali la controparte è disponibile e, per i casi restanti, cercare per lo meno di ridurre il dispendio di tempo, denaro e risorse aziendali che un contenzioso ordinario inevitabilmente comporta. I valori aggiunti sono proprio i risparmi economici e temporali, la certezza del risultato cui si giunge con la controparte e magari il ristabilimento di una relazione foriero di nuovi business per entrambi.

Quali iniziative ritiene possano essere intraprese perché si diffonda la cultura etica anche attraverso la consapevole gestione dei conflitti e delle liti?

Un'idea da sviluppare sarebbe la certificazione etica dell'impresa, magari coniugata nello specifico della gestione del conflitto confermando quindi che le aziende certificate, in caso di conflitti, si impegnano ad un comportamento improntato alla maggiore correttezza possibile, che privilegi in via quasi esclusiva ogni metodo alternativo alla contrapposizione in tribunale con la controparte. (di M. M.)

