



La
"Responsabilità
Sociale"
nel passaggio di
proprietà di
Telecom Italia

La vera chiave di lettura di questo documento è la **“sorpresa”**.

A molti apparirà sorprendente il titolo perché si chiederanno: ma che c'entra la responsabilità sociale con un passaggio di proprietà? A noi appare molto sorprendente la sorpresa.

Il riflettere su questo intrecciarsi di sorprese ha generato una preoccupazione: la vicenda del passaggio di proprietà di Telecom Italia, così come si è svolta, travalica i destini di una impresa, ma è l'archetipo della sfida che abbiamo di fronte e che stiamo clamorosamente perdendo.

La preoccupazione ci ha spinti a formulare una proposta.

Ma andiamo con ordine.

1

La responsabilità sociale come riferimento

La nostra tesi, quella che presumibilmente, visto come si è svolta la vicenda del passaggio di proprietà di Telecom Italia, genererà sorpresa è la seguente.

A noi sembra inevitabile usare il paradigma della “responsabilità sociale” nel progettare o nel giudicare un importante cambiamento, come il passaggio di proprietà, in una azienda come Telecom. E questo non solo per ragioni etiche ma, anche soprattutto, per ragioni “egoistiche”. Cioè per aumentare il profitto, come si diceva (e si contestava) un tempo, o per aumentare il “valore”, come si dice oggi.

Il significato di responsabilità sociale

Prima di illustrare questa nostra tesi dobbiamo intenderci su cosa significa “Responsabilità sociale”.

Non intendiamo la liberalità un po' pelosa che porta l'impresa a rinunciare a parte del profitto per destinarlo ad “opere buone”. Tanto meno intendiamo il rispetto delle normative ambientali o sul lavoro, quasi che questo rispetto fosse anch'esso manifestazione di liberalità e non un doveroso rispetto delle regole che non rappresenta alcun titolo di merito, ma solo il diritto a rimanere fuori di galera.

Intendiamo un'altra cosa, più profonda.

Oggi viviamo in una società che non può più essere solo industriale, ma deve diventare radicalmente diversa. Diversa nei modi di produrre ricchezza, nei modi di intendere la qualità della vita, nel modo di fare politica e costruire socialità. Nella visione del mondo soprattutto!

Chi progetta e costruisce una nuova società?

Essa non nasce per progetto divino o, spontaneamente, grazie allo svilupparsi caotico e casuale dei processi emergenti. Essa nasce dall'azione comune e solidale di tutti gli attori che, appunto, costituiscono la società.

In particolare una nuova società nasce dall'azione delle imprese: esse creano nuovi prodotti e nuovi sistemi di servizi che sono concretizzazioni tangibili di un nuovo modo di vivere. Intorno a loro gli altri attori sociali creano le condizioni perché l'impresa possa svolgere il proprio compito di creazione. E completano questa creazione generando lo Stato ed esplicitando la visione del mondo che questo nuovo modo di vivere rappresenta. Se mi si permette di dire le cose in modo diverso, una società nasce per una diffusa e solidale imprenditorialità economica, sociale, politica, istituzionale e culturale. Nasce quasi dal fare arte sociale insieme.

Se si vogliono dire le cose in modo più scientifico, una nuova società nasce da un processo di creazione sociale.

Solo un breve esempio: il **formarsi della nuova società italiana nel dopo guerra**.

Essa è nata, appunto, da una diffusa e solidale imprenditorialità economica, sociale, politica, istituzionale e culturale, stimolata dal desiderio diffuso ed intenso di abbandonare una società passata che aveva costruito macerie e di costruirne una nuova dove la parola dal valore più intenso era "benessere". Detto più semplicemente: tutti si sono rimboccati le maniche e le idee per vivere meglio.

Allora **se è vero** che è necessario costruire una nuova società, che questa costruzione è solo e soltanto sociale, cioè con la partecipazione attiva di tutti, e che le imprese sono gli attori sociali che possono/devono guidare questo processo, **allora responsabilità sociale significa una cosa molto precisa.**

Significa, da un lato, che le imprese hanno il dovere sociale di far evolvere la loro identità proponendo nuovi sistemi d'offerta che rappresentano un ologramma della nuova società. E, dall'altro, significa che la progettazione di questo sistema d'offerta può essere fatto solo **in stretta sinergia con un sociale che è la vera fonte di innovazione e consenso.**

Posizione romantica?

No! Posizione strettamente opportunistica! Vogliamo dire che una impresa non si può rifiutare di diventare protagonista del sociale non solo perché non sarebbe etico farlo, ma perché non è possibile fare in altro modo se si vuole perseguire davvero l'aumento del valore per gli azionisti! Detto diversamente, l'obiettivo etico e l'obiettivo del valore per gli azionisti non sono contrapposti, non è necessario mediare tra di loro, ma sono profondamente sinergici. Insistiamo: oggi non è possibile una innovazione imprenditoriale che non nasca da una alleanza profonda con il sociale.

Illustrato il concetto di responsabilità sociale, possiamo andare avanti e illustrare come questo discorso ha certamente una validità generale, ma soprattutto per Telecom Italia.

La responsabilità sociale nello sviluppo di Telecom Italia

Il business di Telecom Italia è un business in profonda evoluzione. Non solo tecnologica, ma anche del sistema d'offerta.

Anzi, come sta diventando ogni giorno più evidente, il futuro della società (la sua capacità di produrre valore) si gioca sulla capacità di progettazione di un sistema d'offerta originale, appetibile.

Ora, come si progetta un sistema d'offerta, fatto di servizi di rete, originale, appetibile, non copiabile? Oggi questo processo deve essere molto profondo e nella complessità attuale non può nascere da una intuizione di vertice. Tanto meno può essere una operazione di conservazione

Esso può essere progettato solo attraverso una alleanza con il sociale!

Infatti, non esiste un unico sistema di servizi possibile, immaginato dal fato e che è compito di qualche tecnico o creativo scoprire.

Sono immaginabili diverse "generazioni" di sistemi di servizi. Quale si affermerà tra queste mille potenzialità? La "generazione" che emergerà dal dialogo sociale! Detto diversamente, un sistema di servizi profondamente innovativo non nasce dalla capacità di visione di una classe manageriale o dalla creatività con un po' di paranoie di qualche "creativo".

Nasce, invece, da un processo di creazione sociale di conoscenza. Tutti gli imprenditori di successo non si sono limitati ad avere un'idea, ma hanno gestito il processo di creazione sociale di conoscenza che una loro idea ha scatenato.

Allora è **inevitabile coinvolgere il sociale perché è il luogo e il protagonista sia dell'innovazione che del consenso.**

Questo significa che, se una impresa si rifiuta di costruire questa alleanza con il sociale, rinuncia sostanzialmente alla sua iniziativa imprenditoriale.

I sistemi di servizi nasceranno sempre da un processo di creazione sociale di conoscenza. Ma sarà un processo caotico che arriverà a compimento per vie traverse. Le imprese che si rifiutano di accettare la preminenza del sociale saranno trascinate in uno zigzagare del quale non capiranno il senso. Alla fine, dopo tanta fatica e tanti investimenti, "emergerà" un sistema d'offerta sostanzialmente banale. Tutte le imprese si butteranno a proporlo sul mercato, ma a causa della sua banalità e del fatto che nessuna riuscirà a differenziarlo significativamente, la competizione degenererà velocemente in una battaglia di prezzo che porta a distruggere la capacità di produrre valore di una impresa.

Il discorso che abbiamo fatto non è ancora stato formulato così chiaramente e completamente, ma viene “empiricamente” riconosciuto e messo in pratica in mille business.

Viene riconosciuto e messo in pratica anche nei business “banali” come i business consumer dove si riconosce la necessità che il consumatore deve diventare “prosumer”, cioè progettatore attivo dei nuovi prodotti.

Viene riconosciuto e messo in pratica nelle imprese ad alta tecnologia dove l’IBM ha fatto progettare la sua futura offerta e forma, almeno da una parte del sociale: i suoi dipendenti ed i suoi clienti.

Viene riconosciuto e messo in pratica anche nel mondo delle reti, quando si parla esplicitamente di “user generated contents & services”.

La responsabilità sociale nel cambio di proprietà di Telecom Italia

Ed arriviamo al cuore della nostra tesi: la necessità di usare il paradigma della responsabilità sociale, nella accezione che ne abbiamo dato, nel **cambio di proprietà di Telecom Italia**.

Ecco, in realtà, invece che di cambio di proprietà, occorrerebbe parlare di **cambiamento del controllo, perché la maggioranza degli azionisti non è cambiata**. Ma rimandiamo a dopo la discussione di questo dettaglio.

La ragione per la quale è necessario usare il paradigma della responsabilità sociale non è “etica”, ma è strettamente “egoistica”. E’ necessario usare il paradigma della responsabilità sociale per aumentare il “valore” per gli azionisti. Naturalmente tutti gli azionisti.

Vediamo in dettaglio.

Non si può non riconoscere che un cambiamento del controllo cambia le condizioni, le opportunità di sviluppo. Non si può non riconoscere che è una scelta strategicamente rilevante che cambia la visione dello sviluppo. Detto diversamente: la nuova proprietà ha ambizioni conservatrici, si limita ad una strategia difensiva o riconosce esplicitamente che la innovazione vera e “conveniente” (perché è quella che aumenta maggiormente la capacità di produrre valore per gli azionisti) è solo quella prodotta insieme al sociale?

Allora in questa decisione, innanzitutto è necessario coinvolgere la totalità degli azionisti. Soprattutto i piccoli azionisti che sono coloro che ci mettono i soldi più “pesanti”, in termini sia di quantità che di qualità perché rappresentano i loro risparmi. Se poi chi acquista il controllo sono, come è poi stato, le banche, allora il discorso dovrebbe allargarsi perché le banche usano direttamente e sostanzialmente denaro dei risparmiatori. I soldi che le banche hanno dato per le operazioni a debito che hanno permesso la privatizzazione di Telecom vengono sostanzialmente dal risparmio.

Queste sono ragioni “forti”, ma sono ancora di tipo etico.

Fermiamoci allora a sottolineare solo l'egoistico: come farà il nuovo gruppo di controllo a costruire una grande alleanza con il sociale, quella grande alleanza che è indispensabile per costruire un sistema d'offerta nuovo, intenso e non copiabile, se non ha chiesto al sociale di legittimare questo controllo, di partecipare a definirlo?

E così abbiamo concluso la descrizione della nostra tesi.
Arriviamo ora ai fatti, a quello che è accaduto. Ed ecco la sorpresa.

2

La responsabilità sociale non considerata

Il luogo principale dove si realizza il coinvolgimento del sociale (degli attori sociali) è la rete. Infatti gli attori sociali sono per definizione dispersi e cangianti e la rete è l'unico media, economico e pervasivo, in grado di dialogare con loro.

Allora siamo andati a vedere sui siti delle società coinvolte se e come è stato attivato un coinvolgimento del sociale. Abbiamo deciso di usare lo strumento che abbiamo elaborato per verificare queste cose: la matrice di CSR.

Dobbiamo dire che il nostro strumento si è rivelato “sovrabbondante” perché abbiamo scoperto che non c'era nulla da misurare. Ed è questo che ci ha preoccupati molto.

Infatti, **cosa è accaduto?**

E' accaduto che **gli attori sociali non sono stati coinvolti in alcun modo**. Neanche i piccoli azionisti nei confronti dei quali i messaggi di Telecom Italia sono stati sostanzialmente “ludici” (mail con richieste di partecipazione a concorsi a premi, ad esempio).

Ed è anche accaduto che questi stessi attori sociali non hanno richiesto di essere coinvolti. Si è mobilitata solo la parte antagonista del sociale che ha intrapreso una pura azione di denuncia fatta ad opera di uomini di spettacolo oppure da persone in palese contro-dipendenza con il sistema. Si è trattato di un azione di denuncia che ha lasciato trasparire forti tentazioni anti sistema ed anti impresa. Una azione di denuncia che non ha cercato il dialogo, né, tanto meno, è arrivata alla proposta. Una azione di

denuncia che al di là delle intenzioni, è servita solo all'auto rappresentazione dei denunciati.

Sostanzialmente è accaduto che, invece di un coinvolgimento del sociale per fare di questo evento l'inizio di un nuovo cammino di sviluppo, **abbiamo assistito ad uno scontro sulla proprietà** tra azionisti attuali e potenziali che, anche se largamente minoritari, hanno considerato l'evento di loro esclusiva competenza richiamando il valore della libertà dell'intraprendere.

In questo scontro sulla proprietà si sono inseriti diversi attori che, però, non hanno niente a che vedere con quell'insieme di attori sociali che hanno nelle loro mani l'innovazione ed il consenso.

L'evento è stato un'occasione per riproporre l'eterno dilemma tra Stato e mercato, con gli economisti alla moda schierati a difendere il ruolo regolatore e non imprenditoriale dello stato.

La politica ha sposato ufficialmente l'ideologia dello stato produttore di regole, con la importante variante che le regole sono state considerate uno strumento di "suasion" nel senso che si è minacciato più volte di cambiarle in corso d'opera.

Le banche si sono rese disponibili come "strumenti" per una collocazione italiana della proprietà, sollevando più di una obiezione da parte di economisti orientati a difendere l'obiettivo principale delle imprese di perseguire elettivamente il valore per gli azionisti.

Di fronte a questi eventi che ci hanno francamente sorpreso, la domanda inevitabile è stata una sola: perché?

Abbiamo trovato una risposta che ha trasformato la sorpresa in preoccupazione: tutto quanto è accaduto è stato **ispirato ad una vecchia visione di fare impresa** e da una altrettanto vecchia visione del rapporto tra il fare impresa e il sociale che, oggi, non sono più accettabili proprio perché non permettono di raggiungere gli interessi specifici degli azionisti.

Crediamo che sia necessario dare uno sguardo a queste visioni che è necessario superare.

Un concetto “anacronistico” di impresa legato al concetto di proprietà

La visione del fare impresa che ha ispirato il dibattito e l'agire (anche quello degli economisti “à la page”) è ancora la visione del fare impresa tipico di una piccola impresa industriale che produce beni di largo consumo di medio-bassa qualità.

Una impresa di questo tipo è sostanzialmente un sistema di asset tangibili che permettono di offrire prodotti e servizi ad un prezzo maggiore del costo dell'utilizzo dei mezzi di produzione. Ci sono le persone, ma sono strumentali e sostituibili.

Sono necessari processi di innovazione e cambiamento, ma sono ancillari. Certamente il mercato esiste, ma è fatto di esigenze “oggettive” che basta conoscere. Il mercato è passivo perché esso è determinato da questo processo di evoluzione delle esigenze.

In questo tipo di impresa il problema fondamentale è quello dell'utilizzo del “plus valore” che l'impresa può produrre. Sceglie come utilizzare questo valore.

Questo significa che la **variabile chiave è quella della proprietà**: chi possiede gli asset decide come utilizzare il plus valore.

Detto diversamente: la **proprietà è la fonte del potere**.

L'evoluzione in atto (dalla globalizzazione che genera aumento della competizione, al progresso tecnologico, alle problematiche ambientali) viene considerata una complicazione che impedisce il libero utilizzo degli asset. E non un segnale che occorre cambiare il punto di vista sull'impresa e sul fare impresa.

Un nuovo concetto di impresa

Nella nuova visione dell'impresa, invece, fare impresa non è possedere una struttura di produzione, ma è riuscire a **creare un nuovo sistema d'offerta**. Questo è soprattutto vero per Telecom Italia. Anche perché Telecom Italia rischia di vedersi soffiare la rete.

Gli asset tangibili sono sempre più considerati un costo e non una risorsa. Sono gli asset intangibili ad essere considerati un valore. Sia le persone che il sociale perché sono la fonte delle potenzialità e l'attore che può concretizzare queste potenzialità.

Anche il **concetto di italianità sposta il suo fulcro**. Se qualcosa deve essere tipicamente italiano questo non è la proprietà, ma la capacità di costruire innovazione e consenso. Una capacità radicata nella nostra storia e nella nostra cultura di “popolo di mezzo tra i popoli”.

La finanza non supporta passaggi di proprietà, ma processi di creazione sociale di conoscenza.

Una visione conseguente anacronistica del rapporto tra impresa e sociale

E' da questa visione del fare impresa che sono nate le visioni predominanti del rapporto tra il fare impresa e il sociale.

Innanzitutto si tratta di un rapporto strutturalmente antagonista che ha dato storicamente origine ad una serie di ideologie che hanno cercato di mediare o prendere posizione in questo "conflitto".

La prima è quella dello Stato.

E' lo Stato che deve possedere gli strumenti di produzione per garantire. La Storia ha "giudicato" questa ideologia quando è stata applicata nella sua forma integrale, tanto che oggi è proposta integralmente solo da una minoranza. Ma si è riproposta proprio nella vicenda "passaggio di proprietà di Telecom" sia sotto forma di atteggiamenti contestatori ed antagonisti, sia sotto la "maschera" della strategicità dell'asset "rete". Esplicitamente: lo Stato non deve possedere tutti gli asset, ma solo quelli strategici.

La seconda è quella del mercato.

L'intraprendere (che significa acquisire e usare asset) deve essere lasciato libero. La "contendibilità" degli asset è la caratteristica fondamentale del mercato. L'interesse collettivo è garantito dalla negoziazione degli interessi tra le diverse parti sociali. In questa ideologia lo Stato è spettatore, essendo il suo ruolo solo quello di occuparsi del rispetto di un corpus minimo di leggi. E di rappresentanza esterna dei cittadini.

La terza è quella delle regole.

Il ruolo dello Stato non è né quello di essere proprietario né quello di "spettatore", ma di generatore delle regole del gioco. A metà strada, una metà ibrida, tra stato e mercato.

La quarta è quella "mista" della responsabilità sociale.

L'impresa deve autonomamente scegliere, innanzitutto di non danneggiare i beni comuni come l'ambiente. E, poi, deve scegliere autonomamente di destinare parte dei profitti alla collettività. Soprattutto a quei soggetti deboli che non riescono a sostenere il mercato. E sono troppo deboli per procurarsi da soli le risorse. La **responsabilità sociale come benevolenza**, quindi.

Una nuova visione del rapporto tra impresa e sociale

La nuova visione del fare impresa porta ad una visione completamente diversa del rapporto tra l'economico ed il sociale.

E' il rapporto che abbiamo descritto nelle pagine precedenti: il sociale è il luogo della innovazione e del consenso.

La sintesi dell'azione

La "prassi" di non considerare il sociale come luogo di innovazione e di consenso è largamente diffusa. Come sono diffuse le vecchie visioni del fare impresa e dei suoi rapporti con il sociale.

Crediamo che questa convinzioni e queste prassi siano alla origine dell'incapacità del nostro paese di costruire sviluppo.

Questa conclusione aumenta e generalizza quel nostro livello di preoccupazione che era nato dalla scoperta che il sociale non era stato considerato nel passaggio di proprietà di Telecom.

Allora la sintesi di tutto questo nostro discorrere non può che essere una **proposta di azione**.

Essa è indirizzata esplicitamente a Telecom, ma è diretta anche a tutte le imprese che vogliono considerare e "sfruttare" il sociale come luogo di innovazione e di consenso.

3

La nostra proposta: ricostruiamo responsabilità sociale

La nostra **prima** proposta è finalizzata ad attuare un **efficace coinvolgimento progettuale** degli stakeholders.

La **seconda** è finalizzata a comunicare il **risultato complessivo** ottenuto dall'impresa grazie a questo coinvolgimento progettuale.

La **terza** è una **azione di contesto** per costruire e diffondere una nuova visione del fare impresa e dei suoi rapporti con il sociale.

La **quarta** è la **predisposizione di una ambiente virtuale** per dare spazio vitale e strumenti di realizzazione delle altre iniziative descritte.

1 Engagement progettuale degli stakeholders interni ed esterni.
Come abbiamo detto e ripetuto, gli stakeholders sono la fonte e i protagonisti fondamentali dell'innovazione e la fonte del consenso.

Per sfruttare questa risorsa, è necessario avviare un Engagement progettuale degli stakeholders esterni che abbiamo come obiettivo quello di **supportare l'impresa con creatività e consenso nel definire un progetto di sviluppo** per Telecom Italia.
Per realizzare un efficiente ed efficace engagement progettuale abbiamo sviluppato la metodologia del "Forum Autopoietico".

Parallelamente all'engagement progettuale degli stakeholders esterni occorre attivare un engagement progettuale degli stakeholders interni.

Questa particolare prassi di engagement si propone come una nuova strategia di gestione delle risorse umane e sostituisce efficacemente ed efficientemente tutte le attività formative che oggi si sviluppano con metodi e con processi che oggi non sono né efficaci né efficienti.

Il risultato del coinvolgimento progettuale degli stakeholders esterni ed interni all'impresa sarà costituito da un **Piano di sviluppo** che conterrà il tradizionale Piano industriale, ma orientato alla innovazione profonda. E un Piano sociale che conterrà il significato sociale del piano industriale.

2 Una nuova **struttura del bilancio sociale**.

In concreto, proponiamo di costruire bilanci sociali strutturati in due parti come accade ad un normale bilancio di esercizio:

- un "**conto sociale**" che, come il conto economico rende ragione del valore economico prodotto in un certo lasso di tempo, renda ragione del valore sociale prodotto sia dalle iniziative economiche che da quelle sociali. Il valore sociale è il valore di quelli che si definiscono "intangibles". Uno strumento è la misura dell'impronta sociale.
- uno **stato patrimoniale sociale** che renda ragione dell'accumularsi del patrimonio sociale.

I bilanci sociali potranno essere strutturati attraverso ipertesti fondati su mappe semantiche.

3 Un Evento di contesto "**epocale**"

Una strategia di coinvolgimento degli stakeholders, sia interni che esterni, necessita anche di un contesto dove, almeno, inizia a diffondersi la nuova cultura d'impresa di cui abbiamo detto.

Come attività specifica, capace di creare questo contesto complessivo, suggeriamo di attivare un dibattito sociale che abbia come tema di fondo "**Il ruolo delle reti di telecomunicazione nella creazione della società post-industriale**".

Il dibattito potrebbe essere avviato da un **Evento reale**, una Conferenza internazionale su questo tema. E, poi, potrebbe continuare in un ambiente progettuale virtuale (un sito di comunità).

Sarebbe un dibattito di larghissimo respiro che ai nostri giorni manca. Meglio: in molti cercano di sviluppare simili dibattiti, ma questi rimangono “ghettizzati” nelle dimensioni specialistico - accademiche o general-retoriche.

Noi crediamo che lo sviluppo di un dibattito di questa portata, che abbia come “motore” non immobile, ma protagonista, una Società come Telecom Italia e tutte le comunità nelle quali vive, potrebbe avere un impatto “epocale”, come lo sono state le “Macy Conferences” dopo la seconda guerra mondiale o le “Solvay Conferences” che hanno creato il dibattito che ha costruito la meccanica quantistica.

4 Il sito come comunità di progetto

Per supportare le iniziative precedentemente descritte è necessario rendere disponibile un ambiente comunitario che, partendo, ma superando l'ottica del Web 2.0:

- renda disponibili **strumenti** di rappresentazione, dibattito e sintesi della conoscenza
- renda possibile la **pubblicazione e la navigazione** dei nuovi bilanci sociali strutturati attraverso ipertesti fondati su mappe semantiche
- diventi il **luogo** di preparazione, partecipazione e follow-up senza soluzione di continuità dell'Evento di contesto.