

Social Plan

Lo strumento fondamentale per definire ed attuare
Una nuova politica di CSR

Una scheda di sintesi

Una nuova visione della CSR

Quello della responsabilità sociale è un valore che viene accettato oggi con riserva. E che genera una prassi di responsabilità sociale che è sostanzialmente retorica.

Forse una po' caricaturalmente, la situazione può essere riassunta nel modo seguente.

La società sta spingendo sempre di più l'impresa a "fare la buona", a non essere troppo egoista. Questa richiesta è la versione "politically correct" del tradizionale orientamento anticapitalista di tutte le forze che hanno a cuore la solidarietà. I grandi top manager a questo invito rispondono "Certo, ma nel rispetto del nostro impegno di fondo: aumentare il valore per gli azionisti".

E' nostra convinzione che sia la richiesta che la risposta siano superficiali, non adatte ad aumentare il valore per gli azionisti, la maggioranza dei quali, in molte imprese è anonima.

La ragione di questa nostra convinzione è dovuta al fatto che il concetto di CSR che oggi va per la maggiore è adatto solo ad imprese manifatturiere che operano all'interno di una società industriale che vuole continuare a rimanere tale.

Innanzitutto le imprese non hanno più la forma monolitica dell'impresa manifatturiera classica dove le unità organizzative e le persone sono strumenti di produzione, ma sono spesso, soprattutto le imprese di servizi, **imprese reti** dove le persone e le unità organizzative sono non strumenti, ma partners.

Queste imprese reti non servono solo bisogni igienici personali, ma **esigenze più complesse di tipo sistemico**. Basti citare il caso delle **banche** che hanno un ruolo cruciale nella selezione delle imprese che devono sopravvivere, nella protezione e nella valorizzazione del risparmio. Oppure citare il caso delle **compagnie di assicurazione** che sono, selettivamente, il partner privato del sistema di welfare. Per finire con gli **edge fund** il cui successo economico passa soltanto da una azione sistemica: possono contribuire all'efficienza dei mercati finanziari o introdurre instabilità sistemiche.

Le persone non hanno più un unico ruolo sociale. Ad esempio, nelle grandi banche, le persone sono spesso contemporaneamente, sia dipendenti, che clienti che azionisti. E, nel loro complesso, azionisti di maggioranza.

I clienti non sono solo decisori razionali egoistici, ma attori sociali solidali (come tutto il mondo del no profit) che, spesso, sono anch'essi, azionisti.

In questa complessità crescente e intersecatesi, diventa ridicolo il richiamo a qualche interesse privilegiato e monolitico, come il valore per gli azionisti.

Ma vi è ancora di più: questa complessità crescente e moltiplicatesi genera e richiede un cambiamento sociale complessivo: da un cambiamento di valori di riferimento, perché quelli della società industriale sono troppo primitivi, ad un cambiamento del concetto stesso di fare impresa, fino al cambiamento delle istituzioni dello Stato.

Tutto questo sotto la pressione di una urgenza che in questi giorni sta diventando palpabile per le sue conseguenze nella vita di tutti i giorni: la ribellione della natura. Essa non solo chiede di non essere più considerata "magazzino" di materie prime o "deposito" o di rifiuti. Essa impone che il concetto stesso di benessere cambi radicalmente. Infatti, non è possibile perseguire il concetto di benessere che si è andato consolidando. Sia perché si è rivelato esistenzialmente fittizio. Sia perché è fisicamente insostenibile: non è possibile che tutti gli uomini perseguano un benessere generato dal numero di paio di scarpe che possiedono e che non potranno mai indossare.

Se cambia il concetto di benessere cambia la struttura stessa del sistema economico mondiale.

Di fronte a queste esigenze di cambiamento profondo, **la responsabilità sociale può oggi essere intesa solo come una tensione continua verso l'innovazione profonda dell'identità e del ruolo sociale delle persone.**

Il social plan come metodologia di sviluppo

Per permettere ad una impresa di definire e interpretare la sua responsabilità verso lo sviluppo introduco il concetto e la metodologia del social plan.

Il social plan è il complemento naturale al "business plan" che ha l'obiettivo di definire gli obiettivi economici e le modalità per realizzarli. E' la "somma" del **business plan** e del **social plan** che costituisce il **corporate plan**, cioè il piano complessivo di una impresa che si voglia definire socialmente responsabile.

La formulazione di un social plan è la azione fondamentale di impostazione di una politica di CSR. Essa definisce, indirizza, stimola, coordina e controlla le azioni di responsabilità sociale. E ne rende socialmente visibili i risultati.

Se la mancanza di un business plan lascia senza guida l'attività economica di un impresa, così la mancanza di un social plan lascia senza indirizzo e guida l'azione sociale di una impresa.

E' attraverso il social plan che si può interpretare un nuovo concetto di responsabilità sociale e dare significato unificante ad un serie di azioni che oggi vivono spezzettate e spesso confuse.

Obiettivo del presente documento è quello di descrivere i passi da compiere per definire un vero e proprio "social plan". All'interno di questa descrizione collocheremo e proporremo una serie di metodologie perché le diverse fasi del social plan possano essere progettate e implementate con efficienza ed efficacia.

I "contenuti" generali un Social Plan sono descritti nella figura sottostante. La parte a destra indica quali sono le "caselle" tipiche di un social plan ed avranno lo sfondo colorato. Vi sono naturalmente "caselle" di comuni ai due tipi di business plan che sono caratterizzate dallo sfondo bianco.

