

**Verso un framework europeo per la cittadinanza d'impresa.
Il contributo delle partnership tra aziende e organizzazioni di cittadini***

Giovanni Moro[†]

1. Paradossi europei

La dimensione europea della corporate citizenship, a dispetto degli sforzi ad essa dedicati dalla Unione, e in particolare dalla Commissione europea, in attuazione delle decisioni di Lisbona, si caratterizza per una serie di paradossi con i quali è utile iniziare questa riflessione sul tema delle partnership.

Il *primo paradosso* sta nel fatto che esiste una dimensione europea del discorso sulla responsabilità d'impresa, ma non una dimensione europea delle aziende responsabili. E' una manifestazione di questo paradosso il fatto che le principali attività riconducibili alle politiche di responsabilità sociale e ambientale delle imprese hanno luogo o al livello globale (tra i membri del Global Compact delle Nazioni Unite ci sono 900 aziende europee contro solo 100 statunitensi), o a quello locale (nazionale o subnazionale), ma molto raramente a quello europeo.

Possiamo indicare, al riguardo di questo primo paradosso, alcuni "indicatori di assenza" delle aziende dal discorso sulla cittadinanza d'impresa al livello europeo:

- Tra i 54 componenti del Multistakeholder Forum promosso dalla Commissione europea e che ha operato tra il 2002 e il 2004 solo 6 erano imprenditori, essendo la stragrande maggioranza dei partecipanti provenienti da associazioni professionali o di rappresentanza, da sindacati, da organizzazioni di cittadini, da pubbliche istituzioni;
- Le aziende europee sono raramente cofinanziatrici di progetti sostenuti dalla Commissione europea e, sempre per tali progetti, accade che una multinazionale sia disponibile a farlo per volontà della casa madre piuttosto che della branca europea;
- Gli uffici di Bruxelles delle aziende sono usualmente impegnati soltanto in attività di pubbliche relazioni e di lobbying, senza una significativa presenza nel discorso sulla cittadinanza d'impresa, che sembra totalmente delegato a organizzazioni ombrello gestite e animate da professionisti;
- Sempre per quanto riguarda le multinazionali, quelle americane spesso hanno il loro ufficio europeo negli Stati Uniti.

Il *secondo paradosso* relativo alla dimensione europea della cittadinanza d'impresa è che la Unione europea è indiscutibilmente un mercato (e, come è noto, ciò suscita non poche

* Pubblicato in in Politeia, n. 89/2008, pp. 341-346.

† Presidente di FONDACA, Fondazione per la cittadinanza attiva, Roma. Testo della comunicazione tenuta al Forum di Politeia, Milano, 14 settembre 2007.

polemiche), il quale però non sembra in grado di dare vita a processi di responsabilità d'impresa. Per focalizzare la esistenza di questo paradosso è sufficiente chiedersi "che cosa fanno" le imprese con la Unione europea. La risposta a questa domanda si può riassumere in tre punti:

- Le imprese chiedono alla Unione protezione contro la competizione sleale di operatori stranieri (di essere difesi, cioè, dalla "vendetta della globalizzazione");
- Esse utilizzano la Unione europea come campo di battaglia tra interessi nazionali (basti menzionare i casi delle banche e dell'energia);
- Al massimo, esse sembrano considerare l'Europa come una cornice per iniziative transnazionali.

In sintesi: le imprese sembrano considerare la Unione europea o come un mercato interno o come un mercato protetto, ma non come un effettivo mercato unico, che proprio per questo richiede l'attivazione di politiche di responsabilità sociale e ambientale.

Il *terzo paradosso* riguarda il rapporto tra imprese e consumatori. In breve, si può rendere questo paradosso mettendo in luce che mentre i cittadini consumatori sono europei (a causa delle normative e di pratiche ormai comuni), le imprese non lo sono; e che, mentre i consumatori cittadini sono transfrontalieri, ciò non si può dire per le aziende.

Tra gli effetti più rilevanti di questi paradossi c'è un circolo vizioso abbastanza evidente: le aziende sono lontane dalla dimensione europea a causa della sua debolezza; ma l'Unione rimarrà debole senza il contributo delle aziende del settore privato.

Come fronteggiare e, se possibile, risolvere questi problemi in modo concreto? Non è facile dare una risposta a una tale domanda; ma sicuramente una parte di questa risposta è: promuovendo un framework europeo di responsabilità basato sulle concrete pratiche che, al livello nazionale, le aziende realizzano in relazione con i propri stakeholder.

2. Le partnership come tema chiave nel discorso europeo sulla cittadinanza d'impresa e il progetto *Not Alone*

Al fine di costruire questo framework europeo, le partnership delle imprese con autonome organizzazioni di cittadini rappresentano una rilevante fonte di informazioni. Possiamo definire le partnership come situazioni in cui attori che provengono da differenti settori condividono obiettivi, risorse, responsabilità e rischi al fine di perseguire interessi comuni che nessuno degli attori potrebbe raggiungere da solo.

Le partnership sono un tipo di attività tra le più impegnative nel campo della responsabilità d'impresa proprio per lo strettissimo legame tra le aziende e gli stakeholder, che rende in un certo senso l'uno dipendente dall'altro. E per lo stesso motivo le partnership sono un potente

strumento per la promozione e la realizzazione di politiche di responsabilità sociale e ambientale delle imprese.

Non è forse un caso, al riguardo, che, dopo il fallimento del Multistakeholder Forum, la Commissione europea abbia lanciato un appello alle imprese e ai loro stakeholder a promuovere e incentivare le partnership, pur senza dare ulteriori specificazioni in materia.

Quale contributo a colmare questo vuoto di specificazioni, e con riferimento alle partnership tra aziende private e organizzazioni di cittadini in Europa, tra il 2005 e il 2006 è stato implementato il progetto *Not Alone*, con il sostegno della Commissione europea e il supporto di Unicredit ed Enel. Il progetto è frutto della collaborazione tra FONDACA (www.fondaca.org) e Active Citizenship Network (www.activecitizenship.net). In particolare, esso si fonda da un lato sulla ricerca che da alcuni anni FONDACA conduce sulle partnership tra organizzazioni civiche e soggetti pubblici e privati attraverso lo sviluppo del modello elaborato dal Copenhagen Centre e da Simon Zadek, e dall'altro lato sull'attività di networking e di promozione della cittadinanza attiva europea che Active Citizenship Network conduce dal 2001.

La ricerca è consistita nell'analisi di 36 partnership di successo tra imprese e organizzazioni civiche in 9 paesi della Unione europea (Austria, Cipro, Germania, Ungheria, Italia, Malta, Polonia, Slovenia, Regno Unito) attraverso un questionario somministrato dai partner nazionali del progetto a rappresentanti di ciascuno dei due attori delle partnership.

Lo studio delle 36 partnership si è focalizzata sulle basi della partnership, sul loro management, sulla loro evoluzione, sui loro effetti. Sulla base delle informazioni raccolte si è cercato di definire un "profilo europeo" delle partnership. Infine, sono state raccolte dai protagonisti indicazioni e suggestioni per possibili linee guida a supporto della promozione e dell'analisi delle partnership in Europa.

3. I risultati: il profilo delle partnership

Per quanto riguarda il profilo delle partnership, grazie alla ricerca sono emersi rilevanti elementi di conoscenza empirica circa le partnership messe sotto osservazione.

Le partnership studiate sono tra aziende che hanno una strategia di responsabilità sociale e organizzazioni autonome di cittadini che sono più focalizzate sul raggiungimento di concreti risultati per le comunità e che hanno come fine principale comune quello di affrontare problemi sociali. Esse si concretizzano in relazioni stabili e flessibili tra un'azienda e una organizzazione civica, che sono già state coinvolte in precedenti esperienze di collaborazione e che vengono avviate senza la partecipazione di strutture di secondo grado e senza il supporto di intermediari esterni. Si tratta di relazioni paritarie, nelle quali sono definiti i diritti e le responsabilità e in cui sono condivisi i processi decisionali e le conseguenti responsabilità, ma in cui le organizzazioni di cittadini devono fronteggiare più resistenze interne nel collaborare con le aziende rispetto a quanto accade a queste ultime.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati, le partnership studiate risultano fondate su strumenti formali, tecnici e giuridici, e gestite con un alto livello di relazioni personali. Esse inoltre sono caratterizzate da una parte da strumenti di comunicazione interna che implicano relazioni più personali che impersonali e, dall'altra, da strumenti esterni che sono prevalentemente specifici e in misura minore generali (come i bilanci sociali).

Per quanto riguarda la gestione delle partnership, è risultato che da entrambe le parti vengono investite più risorse umane che risorse finanziarie; che esse sono decise e rappresentate dai senior manager; che sono facilitate sia dalle unità di comunicazione che da quelle delle relazioni esterne; che sono oggetto di valutazione più da parte delle aziende che da parte delle organizzazioni civiche, spesso separatamente, e in generale senza il coinvolgimento dei beneficiari dei progetti promossi.

Circa la loro evoluzione, le partnership studiate sono emerse come relazioni che si evolvono positivamente – senza incontrare significativi ostacoli o conflitti – e che sono gestite attraverso la comunicazione e il riconoscimento reciproco. Si tratta inoltre di relazioni che creano benefici più interni che reciproci, che incrementano le competenze (relazionali ed operative) e che generano molti inattesi impatti positivi, legati prevalentemente al rafforzamento della cooperazione tra i partner.

Da questo profilo sono stati enucleati gli elementi essenziali che caratterizzano le partnership messe sotto osservazione. Tali elementi possono essere riassunti come segue:

- Le partnership sono collocate nel core business dell'azienda, nel senso che hanno un impatto diretto sulla identità e il valore delle organizzazioni partner e nel senso che sono gestite al livello più alto;
- Provengono da relazioni pre-esistenti;
- Tuttavia non sono ancora diventate un'attività ordinaria;
- Sono caratterizzate da flessibilità, formalità e relazioni personali;
- Nella loro costruzione e gestione si può riconoscere una tendenza alla parità tra i partner;
- Comportano un investimento sulle risorse umane più che su quelle finanziarie;
- Si risolvono in una relazione stabile e di lungo termine;
- Presentano un valore aggiunto e un carattere incrementale (tendono cioè a crescere grazie al proprio sviluppo).

4. Conclusioni, proposte, sviluppi

Le principali conclusioni della ricerca possono essere riassunte in due punti principali.

Anzitutto, le partnership sono emerse come “tecnologie” di cittadinanza d'impresa. Questo ha diversi significati a seconda che si considerino le aziende o le organizzazioni civiche loro stakeholder. Sul lato delle aziende, ciò significa che le partnership legano le aziende e gli stakeholder in un quadro comune, capace di generare un impatto significativo all'interno delle aziende e nella loro reputazione, nonché di arricchire la loro identità, aumentando in questo

modo il loro valore. Sul lato degli stakeholder, le partnership aumentano la consapevolezza del loro ruolo e la loro capacità di interagire con le aziende, superando in questo modo pregiudizi e “visioni standard” e sfidando costruttivamente le aziende a prendere sul serio la cittadinanza d’impresa.

Il secondo elemento è quello delle ambiguità e dei rischi connessi alla messa in opera delle partnership. Anzitutto accade che gli attori siano riluttanti a dare notizia della esistenza di conflitti. Analogamente, essi possono avere resistenze nel riportare situazioni di sbilanciamento nel potere tra i due attori. Questi aspetti vanno tenuti in conto come possibili fattori di disturbo nello studio delle partnership. D’altro canto, lo studio condotto ha fatto emergere alcuni limiti intrinseci che queste esperienze presentano. Due di essi appaiono come i più rilevanti. Il primo è la mancanza di coinvolgimento dei beneficiari dell’azione delle partnership, trattati quindi come target più che come soggetti di pari dignità. E’ come se la presenza di organizzazioni civiche quali contraenti della partnership fosse considerata un’automatica garanzia di rappresentanza dei soggetti interessati dall’azione della partnership. Il secondo elemento è quello del rischio, paradossale ma non meno reale, del prevalere di un senso di autosufficienza della partnership e di un atteggiamento autoreferenziale dei partner.

Nel corso delle interviste ai rappresentanti degli attori delle partnership, essi sono stati richiesti di esprimere, sulla base della loro esperienza, suggerimenti sui più importanti elementi da inserire in possibile linee-guida per favorire la creazione e la messa in opera di partnership di successo. Le principali suggestioni possono essere sintetizzate come segue.

Basi delle partnership. Sono stati messi in rilievo aspetti relazionali e aspetti operativi. Per quanto riguarda quelli relazionali sono stati giudicati di particolare importanza la trasparenza e la integrità; la fiducia e il rispetto reciproci; la compatibilità tra le visioni e i valori dei partner; l’entusiasmo e la fiducia nel raggiungimento degli obiettivi. Per quanto riguarda gli aspetti operativi, è stata sottolineata la importanza di una equa selezione e valutazione dei partner.

Costruzione della partnership. Per quanto riguarda gli aspetti relazionali, sono stati messi in rilievo la comprensione delle differenze e delle specifiche necessità dei partner, nonché la importanza dell’impegno di entrambi i partner. Per quanto riguarda gli aspetti manageriali, sono stati giudicati di particolare importanza la esistenza di obiettivi chiari e condivisi sin dall’inizio; di regole precise sullo sviluppo e la gestione delle partnership; di una forte attenzione ad evitare eccessi di burocrazia.

Gestione delle partnership. I due più importanti elementi relativi agli aspetti relazionali che sono stati menzionati come raccomandazioni sono il dialogo e la comunicazione. Circa gli aspetti operativi, invece, è stato messo l’accento sulla importanza delle competenze e dei comportamenti professionali; sulla prospettiva di lungo termine delle partnership; sulla ridefinizione delle regole in corso d’opera; sul rispetto degli accordi; sulla accountability reciproca e verso l’esterno.

Quale sviluppo del progetto *Not Alone*, è stato realizzato (in via di conclusione al momento della presentazione di questa comunicazione) un secondo progetto, intitolato *Lisbon Minus 3*

(con riferimento alla data del 2010 fissata dalla Dichiarazione di Lisbona per il raggiungimento di significativi risultati in termini di innovazione e di coesione sociale nella economia europea). Il progetto consiste nella elaborazione e nella sperimentazione di una Matrice per la valutazione delle partnership, basata sui risultati del primo progetto.

La Matrice è stata testata in dieci paesi da entrambi gli attori di partnership selezionate e da una terza parte, rappresentata dalle organizzazioni civiche partner di Active Citizenship Network. La Matrice con i risultati del test sarà discussa, emendata e validata in una conferenza che si terrà a Lisbona il 20 e 21 settembre 2007. Essa sarà successivamente diffusa e supportata come possibile framework europeo per la promozione di partnership, considerate come strumento fondamentale per lo sviluppo di una più forte base europea per la cittadinanza d'impresa.