

**Arte di vincere a cura di A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa – Andrea Dalledonne, Michele Battaglioli**

**“Il miglior modo di predire il futuro è inventarlo” (A.Kay).**

In un contesto di concorrenza allargata in cui gli schemi e i modelli di competizione tradizionali sono radicalmente mutati, è sempre più evidente che l'efficienza e la vitalità di un sistema economico non dipendono solamente dalle imprese che lo compongono, ma anche dal sistema socio-culturale e dalle condizioni strutturali dell'ambiente in cui le aziende si inseriscono.

La connotazione territoriale costituisce sempre più un elemento di particolare attenzione ed interesse al punto da poter tranquillamente affermare che la competizione non si basa solo sul confronto tra le singole imprese quanto sempre più tra i sistemi locali.

Le ricerche dimostrano che i sistemi economici più competitivi sono quelli che hanno stretto dei legami forti con il territorio nel quale sono inseriti, attingendo dal patrimonio culturale e dalle esperienze positive del passato, rivisitate e aggiornate per adattare necessariamente ai nuovi modelli tecnico-strutturali (di comunicazione, trasporto, logistica, management, organizzazione, sviluppo settoriale, vettori d'innovazione, sistema del credito, etc.).

In questo senso si parla di sistema locale: una realtà nella quale economia e società si compenetrano a livello del territorio creando un contesto competitivo vivace nel quale i sistemi di produzione fondono insieme le economie (e le diseconomie) interne all'impresa con le economie (e le diseconomie) esterne locali.

La capacità di attrarre investimenti e creare un ambiente favorevole alla nascita e allo sviluppo delle imprese, si fondano in primis sui seguenti elementi: presenza di risorse umane qualificate, adeguatezza della rete viaria e delle strutture tecnico-logistiche,

presenza di una pubblica amministrazione che favorisca gli investimenti, presenza di un settore del credito e dell'intermediazione finanziaria forti.

Una concertazione costruttiva tra la pubblica amministrazione e il mondo economico non può che giovare allo sviluppo del territorio.

Una tendenza cui assistiamo negli ultimi tempi è quella di estendere il concetto della responsabilità sociale agli enti di natura pubblica, soprattutto oggi che sono chiamati a rispondere della propria gestione non solo in termini di efficacia ed efficienza, ma anche di attenzione agli impatti sociali.

Parlare di responsabilità sociale nell'ambito del sociale è tutt'altro che pleonastico: laddove la socialità è espressione e rappresentanza della comunità per la quale si opera, la responsabilità sociale aiuta a rinforzare e migliorare l'attività caratteristica tradizionale, perseguendo la "cultura del risultato" attraverso un processo basato sui principi della trasparenza e dell'inclusione dei portatori d'interesse nei meccanismi decisionali.

Sono sempre più numerose le pubbliche amministrazioni che si confrontano coi principi della responsabilità sociale, alla ricerca di strumenti per tradurla in un modo nuovo di amministrare.

Responsabilità sociale nelle organizzazioni di natura pubblica significa rispetto di codici di condotta, definizione di una scala di valori cui ispirarsi e attenersi, forme di verifica interna ed esterna, dialogo continuo con tutti i portatori di interessi, tra i quali figurano sicuramente anche le imprese.

Implementare uno standard di responsabilità sociale non significa sottoporsi all'insindacabile giudizio degli stakeholder, bensì concertare con quest'ultimi i valori e gli obiettivi che motiveranno le strategie e quindi di riflesso le azioni da adottare. Condividere gli obiettivi su cui poggia l'intero processo significa condividere le azioni che si adottano per perseguire la loro realizzazione. Il coinvolgimento dei portatori d'interessi è il punto cruciale ad ogni stadio del processo: al di là di una mera dichiarazione d'intenti, occorre condividere realmente gli obiettivi e i valori che

si intende incorporare, al fine di costruire o aumentare il consenso e la fiducia della comunità sociale, migliorare i processi decisionali, anticipare i conflitti interni ed esterni.

Un progetto pilota può considerarsi quello intrapreso dalla Provincia Autonoma di Trento che, per prima a livello internazionale, ha deciso di implementare lo standard etico-sociale AccountAbility1000 (AA1000). L'esperienza trentina nasce nell'ambito dell'Assessorato alle Politiche Sociali, che a partire dal Servizio Edilizia Abitativa ha applicato un modello di responsabilità sociale. Questa scelta discende dalla constatazione che le politiche della casa impattano non solo sulla comunità sociale, ma anche sull'economia (si pensi ad esempio alle ricadute dirette sul settore edilizio), sull'ambiente e sul territorio, fungendo da volano per lo sviluppo e accrescendo la competitività del territorio.

Il risultato di questo processo coinciderà con la soddisfazione dei bisogni espressi dalle diverse categorie di stakeholder, con riferimento non solo agli aspetti quantitativi, ma anche e soprattutto a quelli qualitativi.

Rivedere la programmazione in chiave di responsabilità sociale e di ricadute socio-economiche significa porre l'accento sulla qualità della vita e quindi sulla attrattività del territorio nel suo complesso.

Allo stesso tempo, l'implementazione di questo standard consentirà di rileggere e migliorare, ove opportuno, i processi tradizionali che potrebbero far emergere alcune inefficienze tecnico-organizzative che ne riducono l'operatività e l'efficacia strategica.