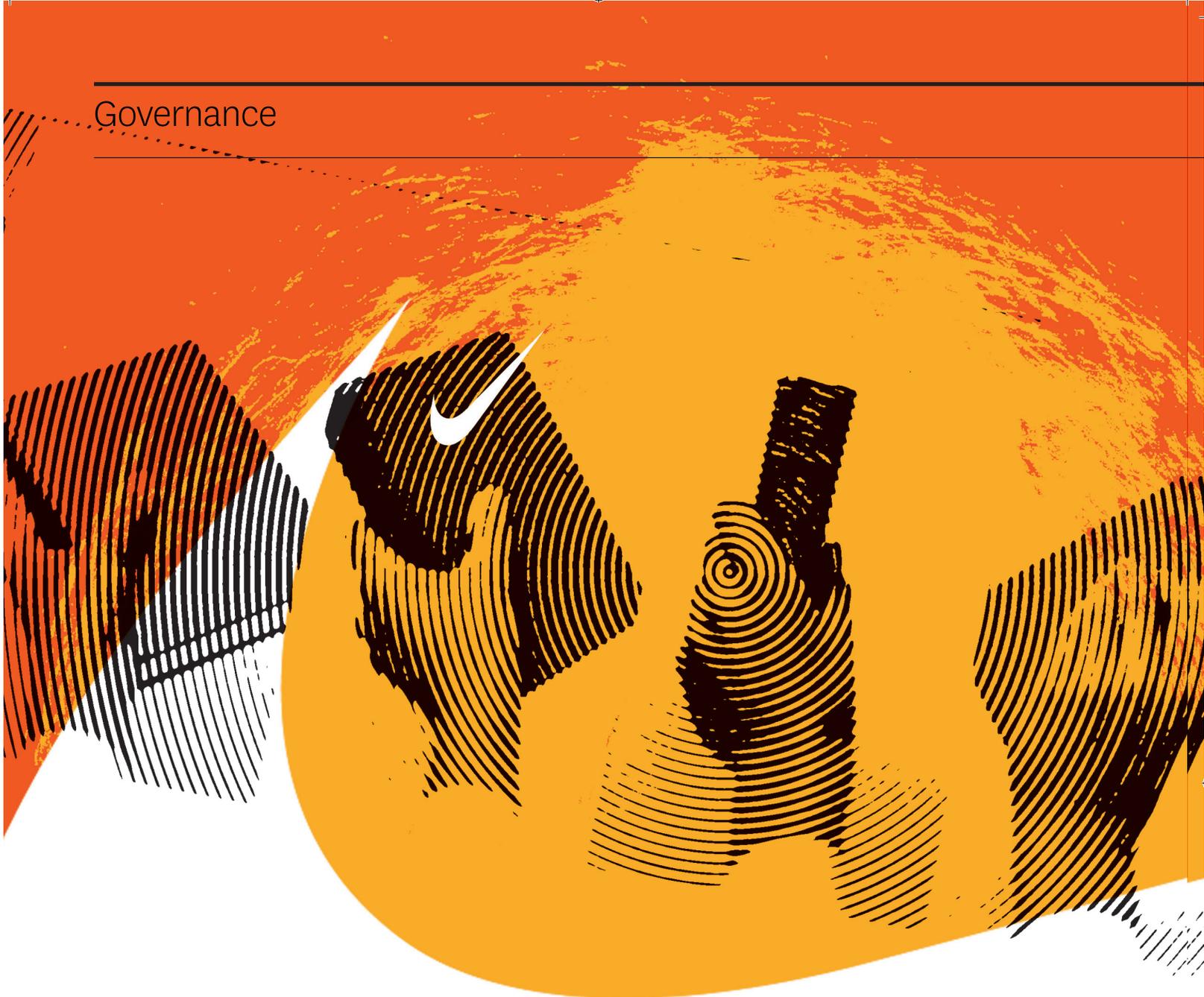


Governance



La sostenibilità nel consiglio d'amministrazione



Lynn S. Paine è professoressa di Business Administration e preside associato senior per lo sviluppo di facoltà alla Harvard Business School. È anche la co-autrice di *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business* (Harvard Business Review Press, 2011).

Insegnamenti dall'esperienza di Nike di Lynn S. Paine

Un membro del CdA stava scambiando qualche parola con l'amministratore delegato di un'azienda in grande espansione, specializzata nella produzione di abbigliamento sportivo, prima del meeting annuale degli azionisti, quando i due si accorsero di un gruppo di attivisti sindacali in fondo alla sala. Il gruppo era noto per aver protestato contro le condizioni di lavoro delle manifatture asiatiche da cui provenivano i prodotti dell'azienda. L'amministratore delegato si rivolse al membro del consiglio e, senza alcun preavviso, le disse che pensava di chiederle di assumere il controllo del meeting nel caso di qualche

interruzione imprevista. E fu esattamente ciò che fece quando gli attivisti entrarono nell'auditorium a metà dell'assemblea.

Benché i membri dei consigli di amministrazione si trovino spesso a dover gestire domande difficili sulla condotta delle aziende nel cui consiglio siedono, è raro che debbano farlo in contesti così pubblici. Questo, però, fu ciò che capitò a Jill Ker Conway durante il meeting annuale di Nike, nel 1996. Ex presidentessa dello Smith College e atleta dilettante, Conway era stata chiamata nel 1987 a far parte del consiglio di amministrazione di Nike dal presidente e all'epoca amministratore delegato Phil Knight, per l'esperienza maturata in tema di questioni femminili e per la sua conoscenza della prospettiva degli studenti.

Fortunatamente, Conway non venne presa del tutto alla sprovvista quando Knight la chiamò a presiedere i lavori. Pochi mesi prima, gli aveva confidato che si aspettava l'insorgere di problemi sindacali nelle fabbriche fornitrici e che le sembrava opportuno che almeno uno dei membri del consiglio d'amministrazione fosse nelle condizioni di parlarne per conoscenza diretta. Durante quella conversazione, si era offerta di andare a visitare alcune degli stabilimenti dei fornitori Nike del Sudest asiatico, all'interno di un viaggio che stava per fare nella sua natia Australia. Con la benedizione di Knight, aveva così fatto la prima di quella che sarebbe stata, negli anni a venire, una lunga serie di visite. Perciò, era preparata a presiedere l'assemblea quando ci fu uno scambio acceso fra il leader del sindacato e gli azionisti riuniti e ad offrire consigli preziosi in seguito, quando si decise di avviare una ricerca ufficiale che avrebbe dato forma a molte delle prime iniziative di responsabilità d'impresa di Nike.

Molto è stato scritto sui grandi sforzi intrapresi da Nike nell'ambito della responsabilità d'impresa e su come abbiano trasformato l'azienda, facendola passare da un'organizzazione il cui nome era sinonimo (come disse lo stesso Phil Knight nel 1998) di "paghe da schiavi, straordinari obbligatori e abusi arbitrari di ogni genere" a una realtà pioniera nell'affrontare le questioni sociali e ambientali in una prospettiva di innovazione sociale. Molta meno attenzione è stata dedicata al ruolo che ha giocato il consiglio di amministrazione in questo percorso o alla creazione, dentro Nike, di un comitato sulla responsabilità d'impresa interno al consiglio stesso, la cui funzione è stata quella di istituzionalizzare l'impegno aziendale nella direzione di risultati sostenibili.

La cosa non è sorprendente. Chi si è impegnato nella discussione pubblica sulla governance delle aziende ha,

in gran parte, taciuto sul ruolo dei consigli e sulla loro supervisione dei progetti legati alla sostenibilità e alla responsabilità d'impresa. Il motivo non è chiarissimo, soprattutto se si considerano le pressioni crescenti esercitate sulle aziende (ma anche le opportunità che ciò ha rappresentato) affinché contribuissero a rispondere a gravi problemi economici, sociali e ambientali che interessano tutto il pianeta. Le cause si possono far risalire, almeno in parte, alla forte attenzione che si è dedicata nel corso dell'ultimo decennio al reporting finanziario, alle retribuzioni dei dirigenti, alla leadership interna ai board ridefinita dal Sarbanes-Oxley Act, alla crisi finanziaria del 2008 e al Dodd-Frank Act. Benché tutta questa attenzione abbia prodotto effetti positivi, uno dei suoi effetti collaterali è stata la marginalizzazione di cui hanno sofferto altri aspetti della governance.

In considerazione della crescente preoccupazione sul rapporto fra business e sostenibilità e data l'importanza della responsabilità d'impresa per una creazione continuativa di valore, i membri di ogni consiglio di amministrazione dovrebbero chiedersi se il presidio del loro CdA su questi temi sia sufficiente. Ricerche recenti suggeriscono che non più del 10% dei CdA delle società quotate statunitensi ha un comitato interno dedicato esclusivamente alla responsabilità d'impresa o alla sostenibilità. L'esperienza di Nike indica che un organismo di questo tipo può rappresentare un utile completamento di molti, se non della maggior parte, dei consigli, almeno in cinque modi diversi: come fonte di conoscenze ed expertise, come luogo di verifica in grado di avanzare critiche costruttive, come stimolo all'innovazione e come risorsa per l'intero CdA. Uno sguardo al modo in cui il comitato per la responsabilità d'impresa di Nike ha assolto a ciascuna di queste funzioni vi mostrerà perché.

Una fonte di conoscenze ed expertise

Spesso, gli amministratori delegati cercano membri di CdA in possesso dell'expertise e delle relazioni di cui l'azienda ha bisogno, ma è raro che nel farlo abbiano in mente responsabilità d'impresa e sostenibilità. Eppure, una conoscenza specifica di un determinato settore e relazioni sono tanto rilevanti in questi ambiti quanto negli altri.

Quando, alla metà degli anni '90, scoppiarono nei campus universitari statunitensi le proteste per le condizioni di lavoro all'estero, Nike fu fortunata ad avere in Conway un membro del CdA con una conoscenza importante della popolazione studentesca e degli effetti sociali dell'industrializzazione. Non si può dire che sia

L'idea in breve

IL PROBLEMA

Anche se sempre più aziende capiscono l'importanza della responsabilità d'impresa e della sostenibilità per il loro successo a lungo termine, all'interno della stragrande maggioranza dei consigli di amministrazione viene dedicata scarsa attenzione a questi temi.

LA SOLUZIONE

Per affrontare i rischi e gestire le opportunità che possono nascere da questioni quali i cambiamenti climatici, l'inquinamento delle acque, la corruzione e un accesso disomogeneo a ricchezza, salute e istruzione, nel 2001 il CdA di Nike ha creato

un comitato dedicato alla responsabilità d'impresa.

I RISULTATI

L'esperienza di Nike indica che un comitato di questo tipo potrebbe essere utile ai CdA di molte aziende e in almeno cinque modi: ponendosi come fonte di

conoscenze ed expertise, come banco di prova in grado di esercitare una critica costruttiva sui nuovi progetti, come stimolo all'assunzione di responsabilità, come stimolo all'innovazione e, infine, come risorsa per l'intero consiglio di amministrazione.

stato esattamente un caso. Conway era stata chiamata da Knight proprio sulla scia degli sforzi intrapresi per portare all'interno del CdA esperienze e ragionamenti nuovi, in un'epoca in cui l'azienda faticava a ritrovare lo slancio del suo primo decennio. Con l'unica eccezione di un membro di CdA che poteva vantare una lunga esperienza in tema di innovazione e creatività, il consiglio era stato composto fino ad allora soprattutto da amici e da famigliari del gruppo fondatore di Nike. Con Conway, il CdA ricevette, in un colpo solo, un'iniezione di novità sul piano delle conoscenze, della rappresentanza geografica e di genere, della qualità dell'esperienza e della natura delle reti. Perciò, quando gli attivisti occuparono il campo al meeting degli azionisti del 1996, Conway capì subito la complessità della situazione. Sapeva che le proteste non potevano che aumentare di tono e portata e che migliorare le condizioni di lavoro delle fabbriche incriminate avrebbe richiesto tempo.

Conway è un'autorità nell'ambito degli studi sull'ingresso delle donne nella forza lavoro dell'Inghilterra e degli Stati Uniti del XIX secolo. La sua conoscenza dell'impatto che produce l'industrializzazione sulle vite di donne e ragazze la rendevano un'osservatrice particolarmente ben informata durante le visite alle fabbriche situate nei Paesi in via di industrializzazione. Dopo che Nike assunse Maria Eitel come prima vice president per la responsabilità d'impresa, nel 1998, lei e Conway strinsero una partnership con l'International Youth Foundation per la creazione di un'organizzazione no profit che avrebbe studiato la forza lavoro presente nelle fabbriche, composta in larga parte da giovani donne. Il personale dell'ente così creato (la Global Alliance for Workers and Communities) intervistò 67.000 lavoratori, nella loro lingua madre e al di fuori del contesto lavorativo, perché potessero parlare liberamente. Senza la possibilità che aveva Conway di attingere a una rete globale di organizzazioni e di membri femminili di facoltà universitarie, per Nike sarebbe stato difficile accedere a quelle comunità, a causa della reputazione di cui godeva all'epoca l'azienda. Nel 2001,

Conway propose la creazione di un comitato sulla responsabilità d'impresa in seno al CdA. Voleva con questo coinvolgere i colleghi del board non solo sul piano delle problematiche sindacali che stavano minacciando la reputazione di cui Nike godeva presso i propri clienti storici, ma anche su una serie di altri argomenti che non erano mai arrivati al consiglio stesso. Fra questi, i principali erano legati alla salute e all'ambiente e, in entrambi i casi, cominciavano ad attrarre l'attenzione, sia dentro che fuori l'azienda. Knight sposò l'idea e chiese a Conway di presiedere il nuovo organismo. Lei accettò, a condizione che Knight fosse presente a ogni incontro: questo era il suo modo per assicurarsi che il comitato non venisse lasciato ai margini. «Tutti volevano essere sentiti dal comitato», ricorda Conway. Tutti sapevano che, facendolo, si sarebbero trovati proprio davanti a Knight.

È possibile che l'estremo allineamento fra i diversi talenti di Conway e i problemi di responsabilità d'impresa che Nike ha dovuto affrontare negli anni '90 sia del tutto fortuito, ma i consigli di amministrazione non devono lasciare al caso l'incrocio di questi due elementi. La mappatura di quelle che sono le principali responsabilità dell'azienda e l'identificazione delle questioni principali che si potrebbe trovare a dover gestire può dare indicazioni su quali sono le aree di conoscenza ed esperienza che risulterebbero particolarmente preziose se rappresentate all'interno del comitato. I membri che lo compongono dovrebbero conoscere le aspettative degli stakeholder e degli standard aziendali, ma sono altrettanto fondamentali immaginazione, apertura verso idee nuove e un interesse nei confronti dell'innovazione.

L'expertise oggi presente all'interno del comitato interno di Nike, per esempio, riflette sia le vicissitudini sindacali di lunga data dell'azienda sia la sua attenzione recente per sostenibilità e innovazione. Il gruppo include il rettore di un'università che arriva dal mondo delle biologia e dell'educazione ambientale, un ex allenatore di basket di squadre di college, l'amministratore delegato che proviene da un settore che si nutre di inno-

Come si crea nel board un comitato sulla responsabilità d'impresa

Jill Ker Conway ha diretto il comitato del CdA di Nike dal 2001 fino al momento del suo pensionamento, nel 2011. Di recente, ha raccontato a Lynn Paine come è nato il comitato e cosa lo rende efficace.

PAINÉ: Nel 2001, ha proposto la creazione di un comitato interno al CdA come modo per istituzionalizzare l'impegno di Nike verso la responsabilità d'impresa. Cose le faceva credere che fosse importante?

CONWAY: Avevo lavorato su questi temi quando sedevo nel CdA di IBM World Trade. Avevano molti problemi rispetto all'introduzione della loro tecnologia nel mondo in via di sviluppo (e a quanto avrebbero potuto guadagnarci) e alla mancata risposta, da parte loro, ai bisogni della società. Perciò, avevo una certa esperienza di ciò che comitati di questo tipo potevano fare. Avevo poi la sensazione che, dato che le persone vanno e vengono, il fatto di avere una struttura ufficiale in grado di gestire queste problematiche potesse rendere più facile la cosa. Questo perché un comitato consente l'accumulo di conoscenza e di saperi, se ne tiene traccia e così via.

Perché comitati di questo tipo non sono più diffusi? Pensa che la struttura proprietaria di un'azienda incida in qualche modo su quest'aspetto? Glielo chiedo perché Nike ha un azionista di controllo che è stato anche il fondatore dell'azienda e mi chiedo che effetto abbia avuto

questo (e se l'ha effettivamente avuto) sul modo in cui l'azienda ha gestito simili questioni.

Sono assolutamente convinta che questo abbia prodotto un effetto. Quando abbiamo istituito la Global Alliance, per la nostra ricerca sui lavoratori, ho viaggiato in lungo e in largo per il mondo per coinvolgere altre aziende di prodotti al consumo e chiedere a quelle che avevano supply chain simili alla nostra di unirsi a noi. Le uniche che abbiano dimostrato qualche interesse sono state quelle con una quota significativa di proprietà familiare. Non penso che i dirigenti della classica società per azioni abbiano lo stesso senso di responsabilità morale che può avere un fondatore o un proprietario.

Parlando in termini più pratici, ha qualche suggerimento per un membro di consiglio che ritenga che l'organismo di cui fa parte abbia bisogno di essere più presente nei processi di responsabilità di impresa, ma non sappia bene come far funzionare la cosa?

Come prima cosa la persona deve avere un grande attaccamento all'azienda e non deve essere uno di quelli che si lamentano sempre. Secondo, penso che queste persone debbano avere qualche tipo di modello di riferimento che contenga ciò che vogliono

vazione, il dirigente in pensione di una media company e membro di consiglio all'interno dell'università, nonché un ex avvocato con una lunga esperienza di foro e quarant'anni di servizio nel CdA Nike.

Un board capace di critiche costruttive

Un incidente sul lavoro a qualche livello della supply chain. Una rivelazione controversa. Un cambio di rotta nella strategia della sostenibilità. Un cambiamento nella struttura organizzativa. La proposta di investire in una nuova tecnologia ambientale. La gamma di problematiche legate alla responsabilità di impresa che Nike (o qualunque altra azienda) si può trovare ad affrontare è complessa e variegata. Porre le domande giuste, offrire suggerimenti e punti di vista diversi, sollevare obiezioni e avanzare proposte sono tutte cose che arricchiscono e sfidano il modo di pensare del management.

Prendete ad esempio ciò che è accaduto nel 2009, quando il comitato si è trovato a valutare una situazione spinosa riguardante due sub-fornitori dell'Honduras che avevano chiuso i battenti e lasciato a casa

1.800 dipendenti senza alcun preavviso e senza pagare qualcosa come due milioni di dollari di liquidazione, dovuti ai lavoratori sulla base della legislazione locale. Nike non aveva alcuna responsabilità legale rispetto alla copertura delle liquidazioni e aveva dichiarato pubblicamente che non avrebbe coperto la cifra. In tutti gli Stati Uniti, università e gruppi universitari fecero pressioni sull'azienda affinché andasse a coprire gli obblighi dei sub-fornitori. La discussione, gestita da Conway, fu intensa. Il comitato cercava dei modi per aiutare i lavoratori senza istituire un precedente per cui ogni volta che un sub-fornitore si fosse tirato indietro rispetto a qualche obbligo verso i propri dipendenti Nike avrebbe dovuto sborsare qualcosa. Dopo l'incontro, il gruppo dirigente decise di rivedere la posizione dell'azienda: il risultato fu un accordo innovativo con cui il governo dell'Honduras si impegnava a coprire le liquidazioni, mentre Nike avrebbe istituito un fondo di un milione e mezzo di dollari in aiuto ai dipendenti, fornito sostegno alla formazione professionale e alla copertura sanitaria per i lavoratori licenziati. Anche quando le discussioni del comitato finiscono col confermare una direzione proposta, il processo con

spingere gli altri a fare. Non puoi limitarti a dire «Sarebbe bello se facessimo meglio le cose per i Paesi che hanno redditi più bassi e famiglie povere». Devi avere davvero in testa un quadro di quello che si potrebbe fare introducendo cambiamenti importanti. E terzo, non puoi aver paura di essere criticato. Devi avere il senso dell'umorismo e la capacità di far ridere la gente, in modo che si senta rilassata quando cerca di parlare dell'argomento e non tanto preoccupata da aggrapparsi al bordo del tavolo.

Ci sono skill o punti di vista particolari che dovrebbero essere rappresentati in un comitato sulla responsabilità d'impresa?

Una cosa molto importante è la presenza di membri profondamente interessati all'innovazione. Ti servono persone dotate di immaginazione, aperte alle idee nuove e capaci di raffigurarsi mentalmente un modo diverso di organizzare le cose. Ovviamente, devi avere anche alcuni valori di fondo. Io sono una femminista convinta ed ero intenzionata a fare del mio meglio affinché questa imponente trasformazione economica non lasciasse le giovani donne negli stessi guai in cui si erano sempre trovate.

Quali sono alcuni dei fattori che rendono efficace un comitato sulla responsabilità d'impresa?

cui si arriva a questa decisione può mettere in evidenza punti di forza e di debolezza del pensiero del management e mostrare aspetti critici della comunicazione o sfide particolari in fase di esecuzione. È quanto è avvenuto nel 2011 e nel 2012, quando Nike stava sviluppando i propri obiettivi di sostenibilità di nuova generazione. Per quasi un decennio, l'azienda aveva annunciato, di tanto in tanto, alcuni obiettivi e riferito dei progressi fatti in aree come quella delle condizioni di lavoro nelle fabbriche dei fornitori, dell'utilizzo di materiali eco-compatibili e della riduzione di emissioni di gas serra, sprechi e sostanze tossiche all'interno della supply chain: tutti temi di cui, a partire dal 2006, si era parlato facendoli rientrare sotto il cappello generale della "sostenibilità". Nel 2011, gli obiettivi precedenti erano stati ampiamente raggiunti. Il management team voleva collegare in modo più stretto i nuovi obiettivi di sostenibilità dell'azienda alla sua strategia di crescita e all'operatività quotidiana, fornendo obiettivi specifici di sostenibilità a tutte le sue unità funzionali e di business all'interno dell'organizzazione.

Si trattava di un'impresa imponente. Per oltre sei mesi, un team dedicato lavorò con manager ed esperti di

È molto importante lavorare con il comitato finanziario e gli analisti finanziari, perché si parla tanto di quanto costerà questa o quella cosa, o se avrà qualche tipo di ritorno. Un'altra cosa che suona sempre convincente e fa annuire le persone è la percezione che con un comitato si possano evitare molti errori e creare, invece, tante opportunità fruttuose. È anche importante far sentire a proprio agio le persone quando parlano di argomenti difficili. Qualche volta, è meglio parlare con qualcuno da solo e prendersi il tempo per capire cos'ha in mente o perché è preoccupato. Quando abbiamo cominciato, andavo in giro a chiedere a tutti cosa pensavano che questo comitato avrebbe dovuto fare. Parlavamo del modello di business e di quali strade avrebbe potuto prendere per effetto del lavoro del comitato, e così via.

In che modo la cultura esistente all'interno del consiglio incide sulla discussione che ruota attorno alla responsabilità d'impresa?

Una delle cose che mi ha colpita di più è stato sentire da tutti i miei colleghi del CdA di Nike, indipendentemente dal loro orientamento politico, che avevano imparato di più sedendo nel consiglio che facendo qualunque altra cosa. Credo che nessuno pensi ai CdA come a luoghi dove si imparano davvero cose nuove

e si ricevono spunti, ma penso che tutti i miei colleghi potrebbero dire che è così.

Da dove proviene questa sensazione di imparare qualcosa di nuovo?

Dipende dal modo in cui il CdA è gestito. Sa, il consiglio cena insieme ogni volta che si riunisce e c'è sempre lo sfortunato di turno che viene scelto da Phil per dare il via alla discussione su qualche importante argomento ad ampio spettro. Sono cene di confronto davvero lunghe, durante le quali si parla di qual era l'obiettivo iniziale dell'azienda, com'è evoluto, cosa stiamo facendo per tener fede a quel sogno, e così via. Durante la riunione, nessuno si preoccupa di porre una domanda o di sembrare sciocco: tutto si svolge in modo molto aperto. Phil, di solito, siede a metà della stanza e se ne sta in silenzio, lasciando che le persone comincino a parlare. La libertà con cui tutti vengono incoraggiati a parlare di cose di cui pensano di non sapere granché porta a un tipo diverso di confronto. È ciò che fa sì che le persone se ne tornino a casa dicendo: «È stata davvero interessante la riunione del consiglio. Ho capito che devo approfondire l'argomento.»

Sembra un CdA dove ci si diverte davvero. È proprio così e piace moltissimo a tutti.

tutta l'azienda all'identificazione di possibili aree su cui concentrarsi e alla definizione di obiettivi misurabili per ciascuna di esse. A intervalli prestabiliti, il team informava il comitato dei progressi fatti e condivideva metodologie, producendo alla fine proposte preliminari su determinati obiettivi. Il comitato reagì in diversi modi, valutando se gli obiettivi fossero sufficientemente ambiziosi e realistici allo stesso tempo. Alcuni membri del consiglio si chiedevano se non ci fossero troppe metriche e se obiettivi più ampi fossero da preferire ad altri più specifici, perlomeno in alcune aree. Altri volevano saperne di più su quali stabilimenti erano stati presi in considerazione e sul modo in cui pro e contro erano stati valutati. Alla fine, la verifica serrata attuata dal comitato non modificò l'approccio del team, ma l'intero processo bastava a garantire che il ragionamento era saldo, oltre al fatto che rappresentava un'anteprima verosimile di quelle che sarebbero potute essere le possibili reazioni agli obiettivi proposti, da parte dei manager e di altre figure che non erano state ancora coinvolte. Ovviamente, poi, il fatto di sapere che ci sarebbe stata una sorta di vaglio da parte di un comitato dedicato, interno al CdA, rappresentava per il team un

Comitato sostenibilità: un importante contributo al management

di Carlo
Alberto
Pratesi*



Parlare, come fa Lynn S. Paine, di “responsabilità sociale di impresa” (CSR) e di “sostenibilità” come fossero due modi diversi per indicare lo stesso concetto non è corretto. Il primo termine, che a ben vedere si tende a usare sempre di meno, è il risultato di un atteggiamento aziendale che considera gli impatti sull’ambiente e sulla società come qualcosa di accessorio rispetto al *core business*. Puntare alla sostenibilità, invece, significa mettere in atto tutte quelle azioni che consentono all’azienda di “durare” nel tempo, cercando di evitare o quantomeno mitigare i rischi esterni.

Pensare che l’economicità sia un risultato che possa prescindere dall’impatto sull’ambiente e sul sociale oggi è molto rischioso. Si è visto di recente come possa bastare un frase infelice di un top manager (magari diffusa via Twitter) in tema di diversity, il velato sospetto di nocività di un ingrediente utilizzato per il proprio prodotto, o qualche ombra sul comportamento della supply chain per far crollare non solo la reputazione dell’azienda, ma anche le vendite. Quindi se la CSR riporta facilmente ai concetti di filantropia ed etica, la “business sustainability” ha invece come obiettivo il mantenimento nel medio-lungo periodo del risultato economico aziendale. Ciò premesso, va detto che in tema di sostenibilità non è facile passare dalle parole ai fatti. Quando il tema era la CSR, gli obiettivi si potevano raggiungere con maggiore facilità, magari assoldando bravi esperti di relazioni pubbliche o importanti studi legali. Oggi, nell’era digitale, dove nulla può essere celato alla pubblica opinione e non ci sono maschere dietro le quali nascondersi, dimostrare il proprio impegno nel migliorare la sostenibilità dei prodotti e dei processi richiede non solo una vera e propria rivoluzione organizzativa che di fatto coinvolge tutte le funzioni aziendali, ma anche una rivisitazione del processo decisionale strategico. Infatti, se è chiaro l’obiettivo finale al quale tendere, non è affatto semplice capire quali debbano essere le azioni più corrette per raggiungerlo. Esistono molte situazioni controverse. Tanto per fare un esempio in campo alimentare, se si volesse dare priorità allo sforzo per ridurre i consumi di acqua (*water footprint*) si dovrebbe considerare più ecologica una bottiglia di Coca Cola rispetto a una di vino rosso (la quale, infatti, nel suo intero ciclo di vita consuma una quantità ben superiore di

risorse idriche). Se invece il parametro da tenere sotto controllo fosse la CO₂ (*carbon footprint*) dovremmo concludere che una gallina allevata in gabbia è più sostenibile di una libera per l’aia (a scapito del benessere degli animali), o che il latte importato dalla Nuova Zelanda (dove la mucche brucano l’erba) è migliore di quello a “chilometro zero” (se per alimentare il mio bestiame uso il mais), che invece avvantaggia l’economia delle comunità locali, e così via.

E poi, alcune azioni sostenibili (risparmio di energia, di acqua o una maggiore efficienza logistica) consentono di ottenere una riduzione dei costi o, nel caso in cui l’azione venga adeguatamente promossa, favorire un miglioramento della propria reputazione. Altre offrono anche benefici per chi li acquisita o consuma: il caso dei prodotti alimentari senza conservanti o senza coloranti, delle confezioni in vetro, degli elettrodomestici a basso consumo e così via.

A fronte di una tale varietà di possibili iniziative, è ovvio che la strada verso la sostenibilità aziendale richieda una seria riflessione su quali sono i valori sui quali impostare il proprio impegno. In assenza di una decisione di questo tipo, sarebbe poi difficile per il marketing e per le altre funzioni aziendali coinvolte prendere posizione sui tanti dilemmi e *trade off* che la sostenibilità presenta. Minimizzare la CO₂ o il *water footprint*? Tutelare il welfare dei lavoratori o ridurre il prezzo del prodotto? Massimizzare il benessere degli animali o quello dell’ambiente circostante? Proteggere la cultura e le tradizioni locali o favorire l’efficienza produttiva? Non sempre infatti è possibile conciliare le diverse istanze dei vari stakeholder e ci sono molti casi nei quali la decisione da adottare è a tutti gli effetti di tipo politico. Ecco perché il tema affrontato dalla Paine raccontando il caso Nike è così attuale. Affiancare al CdA un comitato di esperti in tema di sostenibilità, oltre a offrire competenze necessarie per la normale gestione aziendale, può aiutare il board a prendere decisioni strategiche complesse, che poco hanno a che fare le normali competenze gestionali.

Carlo Alberto Pratesi, Università Roma Tre.

incentivo a procedere con rigore lungo tutto il processo. Il valore del comitato come banco di prova dipende tanto dalla sua mentalità distintiva quanto dalla conoscenza ed esperienza specifica che i suoi membri portano dentro la discussione. Quattro dei cinque membri del comitato di Nike sono membri indipendenti del consiglio di amministrazione, il che significa che combinano una prospettiva esterna con la fedeltà, l'attenzione e la discrezione richieste al loro ruolo. Dentro e fuori l'organizzazione, queste persone si trovano in una posizione privilegiata per svolgere la funzione di "scettici costruttivi" di cui ogni buon management team ha bisogno, soprattutto quando si trova a confrontarsi con problemi che hanno a che fare con l'interesse pubblico.

Una spinta verso l'assunzione di responsabilità

Uno dei compiti del comitato, appena insediato, fu quello di sovrintendere la pubblicazione del primo report Nike autonomo sulla responsabilità d'impresa. Il comitato continua a presiedere quest'area di reporting sulla responsabilità e sostenibilità d'impresa, ma promuove anche l'assunzione di responsabilità (in altre parole, l'*accountability*) rispetto a tutta una serie di altre attività. Trascorre la prima parte di ogni meeting periodico di due ore (che si tiene cinque volte l'anno, congiuntamente agli incontri regolari dell'intero consiglio di amministrazione) passando in rassegna i progressi fatti dall'azienda rispetto ai propri obiettivi di sostenibilità, ma anche la distanza delle aziende fornitrici rispetto agli standard Nike in tema di salute, sicurezza e rispetto ambientale. Le discussioni sugli stabilimenti di produzione analizzano in dettaglio l'andamento della performance piuttosto che le ispezioni sulla conformità (quelle sono condotte da un gruppo interno alla funzione di ispezione aziendale, che riporta al CFO e al comitato di vigilanza del CdA).

Per valutare e tenere traccia della performance, il comitato si basa su dati prodotti dal management team tramite l'utilizzo del sistema di punteggio che utilizza Nike per la produzione e che include diverse misurazioni della resa ambientale e della produttività, oltre agli indicatori tradizionali su qualità, costi e consegne. In ogni incontro, il comitato esamina i punteggi attuali, prende in considerazione i trend nel corso del tempo e su base geografica, si occupa delle questioni urgenti e cerca di identificare opportunità di miglioramento.

Nello svolgimento di tali attività di supervisione, il comitato interagisce direttamente con i dirigenti chiave. Mantenendo fede alla richiesta fatta da Conway nel

2001 a Knight, o lui o l'attuale amministratore delegato, Mark Parker, sono presenti a ogni riunione. Anche il dirigente responsabile della responsabilità d'impresa (all'inizio, Eitel, ora Hannah Jones) ha lavorato a stretto contatto col comitato, fin da quando è stato creato. Nel 2009, nell'ambito di un'iniziativa tesa a radicare più in profondità in azienda i principi della sostenibilità, si è deciso di affiancare al comitato un secondo alto dirigente che potesse fare da ponte con l'esterno: Eric Sprunk, all'epoca vice president del merchandising e dei prodotti e ora chief operating officer. Questo cambiamento a livello di CdA ha coinciso con una serie di cambiamenti a livello aziendale, fra cui l'introduzione di una duplice linea di reporting fra il gruppo che si occupa di responsabilità di impresa e funzioni chiave come le finanze, l'innovazione e la supply chain, e un ampliamento delle attività che il gruppo è chiamato a svolgere (non più solo presiedere a una vigilanza operativa su base quotidiana, ma anche creare un modello di business che fosse più sostenibile alla radice). Questa differenza di orientamento si è riflessa nell'adozione di un nuovo nome da parte del gruppo ("innovazione e business sostenibile", o SB&I) e nella creazione del lab SB&I, un gruppo in-house che comprende membri con maturata esperienza nei campi del private equity e del venture capital, incaricato di andare alla ricerca di tecnologie esterne e di partnership utili a far progredire l'agenda della sostenibilità.

Forse, il modo più potente in cui il comitato promuove l'assunzione di responsabilità è tramite incontri su base regolare con i dirigenti e i manager di diverse aree funzionali e di business. La seconda ora delle riunioni di comitato è sempre dedicata a una strategia o un'attività particolare del gruppo SB&I e a una strategia o un'attività particolare di un'unità di business o di una funzione. Secondo il format messo a punto nel 2009, i responsabili delle unità di business o delle funzioni vengono ascoltati dal comitato almeno ogni 18 mesi, per spiegare in che modo le loro strategie siano in linea con quelle dell'SB&I e come questo allineamento si rifletta nei parametri di accountability del loro gruppo. Il CFO Don Blair dice che l'esperienza che si matura presentando risultati al comitato ed essendo sottoposti alle domande dei suoi membri, tutti seduti attorno a un tavolo, «dà un po' di solidità a ciò che un leader intende fare».

Uno stimolo all'innovazione

Un ruolo del comitato sulla responsabilità d'impresa di Nike che può risultare sorprendente è questo suo offrire sostegno e incoraggiamento all'innovazione,

soprattutto quella che non si pone l'unico obiettivo di apportare miglioramenti incrementali alla produzione, ma anche di creare un modello di business che sia, alla base, più sostenibile. Per Nike, questo significa un modello di business che possa continuare a garantire la crescita nonostante le minacciose sfide macro-ambientali che si stagliano all'orizzonte, come la scarsità di risorse, i cambiamenti climatici e demografici, tanto per citarne alcune.

Quando Conway ed Eitel hanno avviato lo studio sui luoghi di produzione dei fornitori, hanno assunto un approccio strategico al miglioramento delle condizioni di lavoro, riconoscendo che gli altri attori coinvolti nel processo insieme a Nike sarebbero stati cruciali per ottenere un successo durevole. Per affrontare problemi che nascevano sia dalla debolezza delle istituzioni e delle infrastrutture locali sia dal modo di operare di Nike, sono stati mobilitati gruppi comunitari, autorità governative ed esperti esterni. E dato che molti degli stabilimenti interessati producevano beni anche per altre aziende, si è reso necessario coinvolgere altri soggetti del settore. Di conseguenza, quando nel 2001 il vertice chiese al comitato se Nike avrebbe dovuto rendere pubblici i risultati del progetto di interviste ai lavoratori, questo disse di sì, nella speranza che un'azione di questo tipo avrebbe stimolato quel coinvolgimento più ampio che è necessario quando si vogliono introdurre miglioramenti delle condizioni di lavoro su larga scala. In modo simile, nel 2005, quando Jones propose di svelare i nomi e le location dei fornitori di Nike (informazioni che, da sempre, erano state trattate come assolutamente riservate) il comitato offrì il proprio sostegno. Alcuni temevano che la mossa avrebbe messo Nike in una condizione di svantaggio, consentendo alla concorrenza di andare a pescare con più facilità fra i suoi fornitori, ma Jones ritenne che i benefici della trasparenza avrebbero superato i rischi. Trasparenza che avrebbe avuto due vantaggi: avrebbe permesso a chi assumeva una posizione critica nei confronti dell'azienda di constatare con i propri occhi le condizioni all'interno delle fabbriche e avrebbe messo Nike nelle condizioni di lavorare con altre aziende che si avvalevano degli stessi fornitori, in modo da coordinare le ispezioni, dividere i costi e adottare standard comuni (migliorando così le condizioni di lavoro dell'intero settore).

Nei suoi primi anni di attività, il comitato ha dedicato molto del proprio tempo a offrire consigli e, per dirla con le parole della stessa Conway, a gestire emergenze, in risposta soprattutto a incidenti, dovuti soprattutto a gravi carenze negli standard delle condizioni di lavoro lungo la supply chain o problemi importanti con

ricadute su salute, sicurezza o ambiente. Quando il management ha cominciato a sviluppare sistemi più complessi per il monitoraggio della vigilanza sulla produzione con il codice di condotta Nike, il comitato si è orientato a una supervisione più stretta di questi sistemi. Una volta chiarito che alcuni degli incidenti che i sistemi avevano identificato rientravano in uno schema più ampio, il lavoro del comitato mutò ulteriormente. Una task force della durata di 18 mesi, creata dal management nel 2005 per studiare il problema ricorrente dei troppi straordinari, scoprì che la causa principale risiedeva non solo nelle mancanze dell'impianto di produzione, ma anche in repentini cambiamenti che Nike aveva introdotto ai requisiti di volume o dei materiali, come risposta alle fluttuazioni nella domanda. Questa scoperta ebbe profonde implicazioni: management e comitato compresero che avevano raggiunto i limiti di ciò che si poteva ottenere col semplice monitoraggio. Policy migliori non avrebbero risolto il problema delle condizioni di lavoro: ciò di cui c'era bisogno erano modalità innovative con cui rendere i processi produttivi intrinsecamente più sicuri e più sostenibili. Come dice lo stesso Jones, «Puoi risolvere una questione legata ai diritti negati dei lavoratori controllando ogni singola fabbrica, per 24 ore al giorno, in modo da capire se tutti indossano i dispositivi di protezione oppure puoi inventare una nuova colla che elimini ogni sostanza tossica e ti consenta di non avere più bisogno di alcuna protezione».

Per cui, oggi, anche se il comitato resta coinvolto nei processi di monitoraggio, supervisione, problem solving e, all'occorrenza, risposta alle emergenze, la maggior parte del suo tempo la dedica alla consulenza sui progetti di innovazione Nike. Nel 2012, per esempio, l'azienda si è trovata a valutare una proposta di investimento strategico in DyeCoo Textile Systems, una piccola start-up olandese che aveva sviluppato un processo senz'acqua per colorare il poliestere usando l'anidride carbonica (CO₂) riciclata (da cui il nome DyeCoo). Oltre a risparmiare dai 45 ai 70 litri d'acqua per ogni libbra di tessuto, usati nei metodi tradizionali di colorazione, la nuova tecnologia elimina lo scarico di sostanze chimiche nelle tubature. Inoltre, non dover riscaldare l'acqua fa risparmiare energia e riduce della metà i tempi della colorazione stessa, senza contare che garantisce, come risultato, un prodotto di maggior qualità. Il processo, però, non era così competitivo sul piano dei costi rispetto alle metodologie classiche. Il management chiese il punto di vista del comitato sulla proposta di acquisire una quota di minoranza di DyeCoo, nell'intento

di aiutare la società olandese a sviluppare e commercializzare la tecnologia per un utilizzo nelle fabbriche tessili e e negli impianti di colorazione della supply chain globale dell'abbigliamento. Il comitato ha sostenuto la proposta e Nike ha fatto l'investimento. Alla fine del 2013, un fornitore di Nike a Taiwan ha aperto un impianto di produzione che utilizza la tecnologia DyeCoo.

Il livello di attenzione posto dal comitato sulla responsabilità d'impresa sul tema innovazione fu una sorpresa per l'attuale presidente Phyllis Wise, quando, nel 2009, venne eletta nel consiglio. All'epoca, Wise era il presidente a interim dell'Università di Washington, dove aveva supervisionato la creazione del College of the Environment. Si aspettava che il comitato si occupasse soprattutto di monitorare le condizioni di lavoro nelle fabbriche dei fornitori, dal momento che questo era un tema ancora molto presente e caldo nei campus universitari. Scoprì, invece, che il comitato seguiva da vicino i processi di innovazione, lo sviluppo di prodotto, nuovi materiali e altre iniziative di ampio respiro. È probabile che quando il vertice aziendale va nella direzione di trovare innovazioni in grado di cambiare radicalmente gli scenari il comitato sia ancora più coinvolto nella discussione sull'innovazione.

Una risorsa per l'intero consiglio

La funzione più importante del comitato sulla responsabilità d'impresa di Nike è forse quella di fungere da custode della prospettiva di lungo periodo: una sorta di bilanciamento alla miopia che può derivare dalla pressione degli obiettivi a breve termine e del flusso ininterrotto di questioni che richiedono attenzione immediata. Dell'ampia gamma di argomenti che arrivano all'attenzione del comitato, un numero significativo di questi comprende soggetti o condizioni future che non hanno al momento una relazione di mercato diretta con l'azienda, ma le cui azioni potrebbero avere un effetto importante sulla sua salute e funzionamento futuri. Questo gruppo comprende i lavoratori delle fabbriche presenti nella supply chain e i milioni di cittadini normali che vengono in qualche modo toccati dalle attività di Nike. Si estende poi alle generazioni future di manager Nike, che potrebbero trovarsi a gestire la mancanza di risorse indispensabili, generazioni future di consumatori e atleti che usano i prodotti Nike, nonché i beneficiari di tutte quelle attività in cui Nike investe e che vanno a sostegno delle comunità e che, un giorno, potrebbero diventare membri influenti o leader delle proprie comunità o Paesi.

Molte aziende sostengono che problematiche di questo tipo sono ciò di cui si dovrebbe far carico l'intero consiglio di amministrazione e questo è senz'altro vero. Eppure, quanti sono i CdA che seguono davvero questi temi con una certa continuità? I fatti dimostrano che la risposta è "molto pochi". Una rassegna delle indagini annuali sui membri dei consigli, condotte dalla National Association of Corporate Directors nell'ultimo decennio, indica che le problematiche legate alla responsabilità d'impresa si posizionano costantemente in fondo alla lista di due dozzine di possibili priorità di un CdA. I dirigenti Nike dicono che le discussioni sulle condizioni di lavoro negative all'interno della supply chain che vengono fatte a livello di consiglio di amministrazione hanno ricevuto impulso dopo la creazione del comitato.

Creare un comitato sulla responsabilità d'impresa non esenta l'intero CdA dall'obbligo di sovrintendere questa componente della performance aziendale. La creazione di un organismo di questo tipo può, però, aiutare il consiglio ad assolvere a quest'obbligo grazie al suo focus, all'esperienza e all'attenzione continua che mette in campo. Dal focus e dall'attenzione costante deriva una comprensione maggiore, processi migliori e intuizioni più affinate. Un report regolare che venga presentato dal comitato al consiglio in plenaria, paragonabile ai report che arrivano da altri comitati permanenti, può aiutare ad innalzare il livello di comprensione del CdA di determinati fenomeni e assicurare che le problematiche critiche ricevano l'attenzione che meritano.

DATO IL CONTINUO lamento sui problemi economici, sociali e ambientali che affliggono le società di tutto il mondo, è probabile che le questioni legate alla responsabilità d'impresa e alla sostenibilità diventino ancora più rilevanti. Molte aziende dovranno gestire il problema di come allocare le risorse e alcune potrebbero ritrovarsi con il proprio modello di business sotto attacco. Da un punto di vista strategico, le aziende dovranno decidere se (e come) passare al contrattacco e investire in innovazione oppure trincerarsi in difesa e rafforzare vigilanza, controlli e funzioni di risk management. Oppure, fare entrambe le cose. Ci si aspetterà sempre più che i singoli membri di un consiglio si esprimano su questi argomenti. È venuto il momento, per leader del mondo aziendale, CdA ed esperti di governance, di cominciare a chiedersi che ruolo i consigli e i comitati interni ad essi dovrebbero avere nel momento in cui si cerca di risolvere questi problemi e decidere se un comitato di responsabilità d'impresa sia parte della risposta. ♡