

Prevenire non è un'opzione

Intervista a Lorenza Bernasconi Moser, CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione, Gruppo Sicurezza holding SA

Per molte aziende la responsabilità sociale coincide ancora con una donazione a fine anno, una sponsorizzazione ben visibile o un'iniziativa filantropica da raccontare nel rapporto annuale. Gesti apprezzabili, spesso generosi, ma che restano ai margini dell'attività, in una voce di bilancio separata. La vera sfida è un'altra: portare la sostenibilità sociale là dove si decide, nel modo di assumere, di formare le persone, di scegliere i fornitori e di crescere.
Lorenza Bernasconi Moser osserva questa sfida da una posizione particolare. È CEO e presidente del consiglio di amministrazione di Gruppo Sicurezza holding SA, realtà ticinese che riunisce quattro società operative nel campo della sicurezza. È un settore che vive di prevenzione, di anticipazione dei rischi e di fiducia, ed è tradizionalmente poco associato alla leadership femminile.
Proprio da qui nasce il filo conduttore dell'intervista: se anticipare un rischio costa infinitamente meno che gestirne le conseguenze, lo stesso principio dovrebbe valere per le fragilità sociali e ambientali.
Il suo criterio per distinguere la strategia dalla comunicazione è disarmante nella sua semplicità: se si togliessero tutte le comunicazioni esterne su un'iniziativa, la si farebbe comunque? Con il progetto "Idee che Valgono", Gruppo Sicurezza ha scelto di non chiedere ai collaboratori di aderire a un programma già scritto, ma di costruirlo insieme a loro.
Con Lorenza Bernasconi Moser abbiamo parlato di cultura d'impresa e di competenze per il cambiamento, di indicatori capaci di misurare ciò che i bilanci non vedono e di un Ticino imprenditoriale chiamato a fare rete. Il punto di partenza è una convinzione: la sostenibilità sociale non si delega, si presidia ogni giorno.

La responsabilità sociale d'impresa viene ancora spesso identificata con donazioni, sponsorizzazioni o iniziative filantropiche. Quando diventa, invece, una componente autentica della strategia aziendale e del modo stesso di prendere decisioni?
La responsabilità sociale d'impresa smette di essere «beneficenza» nel momento esatto in cui entra nella sala del consiglio, non nel budget del marketing. Diventa autentica quando non è più una voce di spesa separata, ma un criterio di decisione: come assumiamo, come trattiamo i fornitori, come formiamo le persone, come cresciamo come Gruppo.
In Gruppo Sicurezza Holding, con le nostre quattro società operative (Gruppo Sicurezza SA, Gruppo Sicurezza Servizi SA, Satel Control SA e Galli Sicurezza SA), la sostenibilità non è un dipartimento: è un modo nuovo di guardare al territorio in cui operiamo ogni giorno. Il vero indicatore di autenticità, per me, è semplice: se togliessimo tutte le comunicazioni



© Marco Scarpa

esterne su un'iniziativa, la faremmo comunque? Se la risposta è sì, è strategia. Se è no, era comunicazione.

Con «Idee che Valgono», Gruppo Sicurezza coinvolge direttamente i collaboratori in attività a favore del territorio. Come si trasforma una sensibilità individuale in una cultura condivisa, evitando che la sostenibilità resti affidata soltanto alla buona volontà di alcune persone?

"Il rischio di ogni iniziativa di sostenibilità è che resti nelle mani di chi, per indole, se ne occuperebbe comunque, e che si spenga insieme a loro. Con "Idee che Valgono" abbiamo scelto la strada opposta: non chiediamo ai collaboratori di aderire a un progetto già scritto, ma di scriverlo con noi.
Questo cambia tutto. La cultura condivisa non si impone dall'alto: si costruisce offrendo alle persone un canale reale, ricorrente e riconosciuto per trasformare un'intuizione in un'azione concreta per il territorio. Occupandomi per anni di persone e di talenti ho imparato che la sostenibilità diventa cultura quando smette di essere percepita come un "compito in più" e diventa parte del modo in cui ci si aspetta di lavorare qui. Il passaggio decisivo avviene quando un collaboratore non chiede più "posso partecipare?", ma dice "ho un'idea".
In fondo, la cultura d'impresa non si dichiara più: si progetta. Un canale reale vale più di mille valori scritti in una policy".

Educare alla sostenibilità non significa semplicemente trasmettere informazioni, ma modificare criteri di scelta e comportamenti. Quali competenze ritiene oggi indispensabili affinché collaboratori, dirigenti e giovani possano diventare protagonisti consapevoli del cambiamento?

"Educare alla sostenibilità significa insegnare a decidere diversamente, non solo a sapere di più. Le competenze che oggi considero indispensabili sono tre. La prima è il pensiero sistemico: capire che ogni scelta, che si tratti di assumere, acquistare o investire, ha conseguenze che vanno oltre il proprio perimetro. La seconda è la capacità di leggere il rischio in anticipo. Nel nostro settore è un mestiere quotidiano, e lo applichiamo sempre di più anche alle fragilità sociali e ambientali. La terza, forse la più trascurata, è la capacità di ascoltare: un dirigente che non sa cogliere i segnali deboli, nel team, nella comunità e nel territorio, non potrà mai anticipare nulla. Per i giovani, in particolare, aggiungerei una quarta competenza: il coraggio di misurarsi con problemi complessi, senza aspettare che qualcun altro li risolva prima".

Gruppo Sicurezza opera in un settore fondato sulla prevenzione, sull'anticipazione dei rischi e sulla fiducia. Quanto questi stessi principi possono essere applicati alla sostenibilità sociale e ambientale, intervenendo prima che le fragilità diventino emergenze?

"Qui il parallelo non è retorico, è strutturale. Il nostro settore esiste perché anticipare un rischio costa infinitamente meno che gestirne le conseguenze, e lo stesso principio vale, identico, per le fragilità sociali e ambientali.
Aspettare che un disagio diventi emergenza, che una disuguaglianza diventi frattura sociale, che un impatto ambientale diventi danno irreversibile: è la versione su larga scala dello stesso errore che nella sicurezza chiamiamo «intervento reattivo». La fiducia, poi, è la materia prima di entrambi i mondi. Nessun cliente ci affida la propria sicurezza senza fidarsi di noi, e nessuna comunità accoglie un cambiamento culturale senza fiducia nell'impresa che lo propone. Applicare questi principi alla sostenibilità significa, concretamente, investire prima che il problema si manifesti: nelle persone, nella formazione, nelle relazioni con il territorio, invece di intervenire quando il danno è già fatto. Potremmo dirla così: nella sicurezza lo chiamiamo intervento reattivo, nella società si chiama occasione persa".

Misurare i risultati economici è relativamente semplice; valutare un cambiamento culturale o sociale lo è molto meno. Quali indicatori utilizzate, o vorreste introdurre, per capire se le vostre iniziative stanno davvero migliorando il benessere dei collaboratori e della comunità?

"Ha ragione: i numeri economici si leggono in una riga, mentre il cambiamento culturale richiede pazienza e strumenti diversi. Oggi guardiamo anzitutto alla partecipazione spontanea alle iniziative, che è il segnale più onesto che una cultura sta attecchendo.
Guardiamo poi alla permanenza e alla crescita interna dei collaboratori, un dato che in un settore storicamente ad alto turnover come il nostro dice molto sul benessere reale. E grazie al nostro impegno costante verso associazioni e fondazioni stiamo iniziando a strutturare anche indicatori di impatto sul territorio, e non solo delle attività svolte.
Quello che vorrei introdurre nei prossimi anni è un ascolto più sistematico e ricorrente dei collaboratori: chiedere direttamente a loro se percepiscono il cambiamento, invece di dedurlo da metriche indirette. Il benessere, misurato per via indiretta, sfugge sempre".

Se dovesse indicare un cambiamento concreto che vorrebbe vedere nelle imprese ticinesi nei prossimi cinque anni, quale sceglierebbe?

"Se dovessi sceglierne uno, vorrei che sempre più imprenditrici e imprenditori ticinesi smettessero di considerare la sostenibilità sociale una responsabilità da delegare, a una fondazione, a un ufficio comunicazione o a 'quando ci sarà più tempo'. Vorrei che iniziassero a trattarla come trattano la solidità finanziaria dell'azienda: qualcosa che si presidia ogni giorno, non solo quando arriva una crisi.
Vengo da un settore e da una storia familiare in cui prevenire non è un'opzione: è l'unico modo serio di lavorare. Vorrei che il Ticino imprenditoriale adottasse la stessa mentalità sul piano sociale: meno iniziative isolate e spettacolari, più costanza silenziosa e più volontà di fare rete attorno a progetti condivisi, molto più efficaci ed efficienti di quelli isolati.
E vorrei vedere più donne alla guida di settori tradizionalmente non associati a loro, perché la diversità di sguardo, l'ho vissuto in prima persona, è essa stessa un motore di cambiamento culturale. Per questo lavoriamo con ancora maggiore intensità sul territorio, affinché questi cambiamenti prendano forma in modo naturale e non imposto".