

monitoraggio  
delle  
imprese  
responsabili  
in Piemonte

## Rapporto conclusivo dei tavoli in tema di CSR

---

Azioni di ascolto dei principali esperti a livello nazionale e delle imprese maggiormente attive sul Territorio

*Nell'ambito del progetto CSR Piemonte si è sviluppata una significativa azione di ascolto dei principali esperti a livello nazionale e degli imprenditori maggiormente attivi, con la finalità di raccogliere aspettative, esperienze, suggerimenti e stimoli operativi per indirizzare il progetto di Regione Piemonte ed Unioncamere Piemonte verso le reali attese delle imprese piemontesi in materia di Responsabilità Sociale.*

*Questo documento raccoglie e sintetizza i risultati delle attività di ascolto.*

## SOMMARIO

### Premessa

### Parte I IL TAVOLO CON GLI ESPERTI

### Parte II I TAVOLI CON LE AZIENDE DEL TERRITORIO

CAMPIONE, METODOLOGIA E OBIETTIVI

RISULTATI

- 1. Il vissuto delle aziende** PAG 7
- 2. Le motivazioni alla base della CSR** PAG 11
- 3. Le resistenze** PAG 14
- 4. La valutazione delle attività** PAG 15
- 5. Criticità nella continuità dei progetti** PAG 16
- 6. La comunicazione dei progetti e delle politiche aziendali di CSR** PAG 18
- 7. Il ruolo delle istituzioni** PAG 20
- 8. Criteri di premialità** PAG 21
- 9. Un "percorso guidato": poche regole base per iniziare** PAG 23

## IL TAVOLO CON GLI ESPERTI

<i>Location e data</i>	Milano, 14 gennaio 2011
<i>Intervenuti</i>	Walter Sancassiani ( <i>Focus Lab Modena</i> ) - Sebastiano Renna ( <i>Fondazione Istud</i> ) - Piero Vecchiato ( <i>PR Consulting srl</i> ) - Lino Sbraccia ( <i>Figli del mondo Rimini</i> ) - Carmen Ragno ( <i>Sportello CRS Camera di Commercio di Milano</i> ) - Paolo Anselmi ( <i>GFK Eurisko</i> ) - Rossella Sobrero ( <i>Koinetica</i> )

### Contenuti dell'incontro con gli esperti

A partire dalle esperienze sul campo degli esperti, l'incontro ha permesso di cogliere l'argomento della Responsabilità Sociale d'Impresa da molteplici punti di vista, offrendo indicazioni e spunti di riflessione importanti per la conduzione dei tavoli di concertazione con le aziende piemontesi.

Elenchiamo di seguito una sintesi dei punti più rilevanti emersi dal confronto:

- Le attività di CSR coinvolgono le grandi aziende come le piccole. **La dimensione dell'azienda non è una discriminante rilevante**; in molti casi, le piccole aziende sono più concretamente attive rispetto alle grandi organizzazioni a dispetto di una maggior valorizzazione e comunicazione delle attività a favore di queste ultime.

Stando all'esperienza dei partecipanti, il più delle volte, le piccole e medie aziende danno ottimi risultati in termini di ricadute sul territorio e addirittura possono essere di esempio per le grandi.

*Anselmi: Nelle grandi aziende ci sono guideline che calano dall'alto la necessità di sviluppare attività di CSR, mentre nelle piccole-medie aziende sono concretamente orientati alla sostenibilità... e fanno spontaneamente delle attività...."*

- **Spesso e volentieri le buone prassi sono già presenti nelle aziende**, in particolare tra piccoli imprenditori ma, nella maggioranza dei casi, si tratta di attività non ricondotte alla CSR. Talvolta infatti l'imprenditore imprende iniziative in modo spontaneo, sulla base delle esigenze che riscontra concretamente tra i suoi dipendenti, senza riconoscerne il portato in termini di CSR, o, addirittura avendo sviluppato dei pregiudizi immotivati verso questo approccio (pur agendo istintivamente in modo coerente con esso).

*Sbraccia "...di solito l'imprenditore nella piccola o media impresa fa già responsabilità sociale, ma in molti casi non sa neppure che quello che fa è responsabilità sociale"*

- **La differenza tra settori merceologici non risulta particolarmente rilevante** per quanto concerne l'introduzione e l'implementazione di una politica di CSR all'interno delle imprese, in quanto le aree d'intervento sono spesso comuni e prevalentemente suddivise su due grandi aree: azioni che intervengono sul fattore umano o alla sostenibilità ambientale.

*Sancassiani "lavorare per settori serve poco, le tematiche sono trasversali... anzi può nessun arricchimento avere esempi di settori diversi"*

- Quando poi anche le azioni vengono inserite in un contesto di CSR, in molti casi – soprattutto nelle piccole e medie aziende – **si riscontra la difficoltà di saperle valorizzare** sia all'interno sia verso l'esterno, soprattutto **in termini di comunicazione**. Secondo i partecipanti il supporto alle aziende dovrebbe andare anche in questa direzione.

*Anselmi* “le piccole e medie aziende talvolta si trovano nella difficoltà di gestirla strategicamente sia all'interno che all'esterno”

- La Responsabilità Sociale d'Impresa **offre un vantaggio competitivo alle aziende, se viene compresa nel suo vero senso**. La Responsabilità sociale non è va considerata fuori dal business ma strettamente collegata ad esso, ma questo aspetto non auto-evidente talvolta non viene compreso creando delle resistenze negli imprenditori che leggono la CSR come un onere aggiuntivo invece che come un'opportunità di business.

*Renna* “Il CSR è un sistema di gestione del rischio d'impresa. Quando ad esempio un'azienda produce più di quanto guadagna, ha due soluzioni: 1) si sposta in un altro Paese 2) investe in innovazione. In questo secondo caso sta facendo un'azione di Responsabilità Sociale. Ovviamente innovare non significa solo mettere soldi in tecnologie nuove, ma “aprirsi” verso l'esterno. Ad esempio Procter&Gamble riunisce da tutto il mondo in rete stakeholder e consumatori; il concetto è co-generare valore.

- In questa prospettiva, la Responsabilità sociale può configurarsi anche come **strumento di governo delle relazioni, per garantire la sostenibilità dell'azienda nel tempo**, intendendo il termine “sostenibile” nel senso più ampio del termine.

*Vecchiato* “CSR vuole dire fare bene, fare meglio impresa, nel senso di governare le relazioni, costruire nuove relazioni con stakeholder e in generale con l'esterno”

*Renna* “...nel BtoB ad esempio può servire a selezionare i fornitori, premiando chi ha questi requisiti...”

- Purtroppo per molto tempo la CSR è stata **etichettata come attività no profit** e ancora oggi nell'immaginario comune la Responsabilità Sociale è percepita come qualcosa di separato dall'attività dell'azienda, qualcosa che non ha a che fare con ciò che l'azienda produce, con il business; al contrario viene immaginato come un atto di generosità verso il mondo esterno ad essa.

*Anselmi* “Il cittadino associa l'espressione Responsabilità Sociale alle buone azioni. La percezione è di qualcosa di abbastanza separato dall'attività principale dell'azienda. Sono buone azioni che le aziende fanno per bontà, tradizione, bella immagine etc.

*I cittadini parlano molto di sostenibilità, associando il termine soprattutto all'ecologia, non c'è ancora molta conoscenza e chiarezza sulla Responsabilità Sociale”*

- In generale, le attività di CSR possono essere considerate **uno strumento per la “miglior gestione dell'impresa”**, che rende l'azienda più competitiva, ma che favorisce anche il territorio in termini di qualità della vita e produzione.

*Sancassiani* “E’ importante la collaborazione tra con le istituzioni locali, ci deve essere il sostegno e presenza delle istituzioni se si vuole davvero diffondere la cultura della Responsabilità Sociale d’impresa.  
L’esperienza di Rimini ci ha portati proprio a un’evoluzione: da responsabilità sociale d’impresa del territorio a responsabilità sociale del territorio in cui sono coinvolti tutti i soggetti appartenenti al territorio: scuole, aziende, associazioni, etc.  
Chi manca è l’istituzione che ci dovrebbe sostenere, riteniamo la presenza dell’istituzione determinante.  
Un altro anello debole sono proprio le associazioni di categoria.

- I **criteri di premialità costituiscono ancora un’area critica di lavoro** per gli esperti del settore, **visibilità e formazione** sembrano essere le richieste più “sentite” dalle aziende e benviste dagli stessi operatori del settore. Al contrario, i finanziamenti hanno determinato in altre realtà territoriali, dei fenomeni fuorvianti rispetto all’obiettivo originario di favorire la diffusione della cultura di CSR all’interno delle imprese.

*Renna* “Un esempio negativo è la Toscana, dove sono stati dati incentivi alle aziende per sviluppare CRS. In questo modo s’innescò un processo top-down che non funziona. Bisogna invece partire dal basso, dalle pratiche...”

- Al contrario, tutte le esperienze di **networking** e di **confronto** tra imprese, grandi o piccole che siano, si sono rivelate un valido aiuto per accompagnare concretamente le realtà che approcciano questa attività ex-novo.

**È quindi molto importante creare occasioni di condivisione**, tavoli di lavoro, di confronto, in cui i responsabili d’azienda possano raccontare i vantaggi delle attività intraprese, rispondere a dubbi e perplessità a partire dall’esperienza sul campo.

*Sancassiani* “I migliori testimoni sono gli imprenditori stessi, che diventano narratori di eventi e testimoni del vantaggio per l’azienda. Sono stati molto utili i circoli all’interno delle aziende... piccole, medie e grandi...”

## I TAVOLI CON LE AZIENDE DEL TERRITORIO

### CAMPIONE

La ricerca è stata svolta a Torino presso la sede di Unioncamere Piemonte nei giorni 10 e 15 febbraio 2011 e ha coinvolto **Aziende del territorio piemontese**, che avessero già attuato azioni di CSR.

In particolare sono stati organizzati due tavoli di confronto a cui hanno partecipato imprese di differenti dimensioni e settori.

Nello specifico il campione è stato così composto:

- **30% aziende di piccole dimensioni**, con meno di 100 dipendenti; tra queste alcune anche al di sotto dei 20 dipendenti.
- **40% aziende di medie dimensioni**, con un numero di dipendenti compreso tra 100 e i 350.
- **30% aziende di grandi dimensioni**, con più di 350 dipendenti.

### METODOLOGIA

I tavoli sono stati condotti con modalità **focus group**.

I dati emersi sono stati analizzati con **metodologia sociosemiotica**, l'ultima e più vitale evoluzione delle scienze che si dedicano all'analisi degli aspetti centrali e decisivi dei processi di comunicazione: quelli cioè che determinano i valori, il senso e gli effetti di un messaggio.

L'analisi ha pertanto riservato particolare attenzione al linguaggio, alle categorie concettuali e all'attribuzione dei valori rispetto a ciascuna proposta.

### OBIETTIVI

L'indagine si è proposta di:

- rilevare il vissuto delle aziende relativamente ai percorsi intrapresi;
- rilevare le motivazioni di partenza nell'attuare pratiche di CSR;
- rilevare le resistenze relative alle pratiche di CSR nei differenti livelli dell'organizzazione;
- mettere a confronto le esperienze relative a dimensioni aziendali differenti;
- approfondire le tre componenti principali in cui tradizionalmente si dividono le pratiche di CSR (risorse umane, ambiente, economia - People/Planet/Profit) per rilevare il giudizio dei partecipanti in merito alle potenzialità di ciascuna area dal punto di vista della realizzazione pratica delle azioni (e dei relativi ritorni);
- rilevare il grado di soddisfazione relativo all'esperienza fatta e le motivazioni di tale soddisfazione;
- rilevare le eventuali criticità alla base delle scelte aziendali in fatto di CSR;
- verificare l'esistenza di un riscontro effettivo del ritorno di valore di azioni e progetti intrapresi e la qualità specifica del ritorno: economico, etico, di immagine ecc.;
- come viene valorizzato in termini di comunicazione sia all'interno sia all'esterno;
- verificare la continuità dei progetti e le ragioni della non continuità;
- verificare la relazione con il territorio: rapporto con associazioni di categoria e enti;
- ipotizzare e valutare criteri di premialità per le aziende che adottano delle pratiche di CSR;
- esplorare la visione della CSR come "migliore gestione dell'azienda in termini di organizzazione", quindi strettamente collegato al business; non come appendice di "buone azioni".

## RISULTATI

### 1. Il vissuto delle aziende

Attraverso i focus è stato possibile approfondire i dati emersi nella prima fase di rilevamento delle attività di CSR che era stata sviluppata con questionari strutturati. I colloqui di gruppo hanno offerto l'opportunità di rilevare le esperienze fatte dalle aziende, i risultati ottenuti, profilando lo stato dell'arte del territorio.

In generale si è registrata **una buona qualità delle attività svolte**, che nella maggior parte dei casi nascono da una forte motivazione personale dei Responsabili di CSR nel promuoverle e perseguirle nel tempo.

Sebbene il vissuto delle piccole-medie aziende e quello delle grandi sia costitutivamente differente, si è riscontrato che non necessariamente maggiori dimensioni implicano motivazioni, competenze ed esperienze superiori. In particolare è stato possibile rilevare alcune caratteristiche costanti trasversali nell'esperienza di CSR.

A questo proposito è interessante notare che la CSR viene sempre raccontata dai partecipanti come:

- una realtà il più delle volte già esistente nei fatti: secondo i partecipanti nella maggioranza dei casi le aziende fanno già azioni di CSR ma spesso non le considerano tali o addirittura non se ne rendono conto.

Secondo i partecipanti la CSR è prima di tutto una "presa di consapevolezza" dell'agire sociale dell'azienda al suo interno e all'esterno.

*"Abbiamo prima di tutto cercato di vedere che cosa si faceva già... perché spesso le aziende fanno già attività di CSR ma non le chiamano così... da noi stavano sotto l'etichetta 'qualità'; abbiamo quindi deciso di fare un documento che raccontasse all'interno le attività che si facevano in azienda da questo punto di vista".*

*"Ho iniziato a occuparmi di CSR qualche anno fa e mi sono resa subito conto di molte cose che già facevamo in azienda... di fatto molte piccole aziende mettono in atto buone pratiche senza sapere che sono CSR e che possono essere usate come leve gestionali e promozionali all'esterno".*

- un percorso lento e progressivo, fatto di piccoli passi: proprio perché si tratta di una "presa di coscienza" c'è spesso bisogno di tempo perché "vengano accettati dei cambiamenti" e si cominci a pensare davvero all'organizzazione e all'attività aziendale in termini di CSR. Inoltre i partecipanti rilevano come spesso i tempi dipendono via via dai "risultati" ottenuti; a fronte di un riconoscimento o di un ritorno economico l'azienda sarà incentivata a proseguire le azioni ed eventualmente a incrementarle.

*"È un percorso che ha i suoi tempi, poi dipende da caso a caso, da settore a settore, ma non si fa da oggi a domani. Nel nostro caso, è nata con l'azienda, ma all'inizio era solo legata all'ambiente. Poi via via visti*

*i risultati, siamo intervenuti su altri settori, i risultati spesso convincono la proprietà a procedere su questa strada”.*

- Un’esperienza che vive del confronto (network): lo scambio, il confronto con altre aziende è considerato molto importante, se non indispensabile, per un arricchimento reciproco rispetto a soluzioni, iniziative e attività di vario genere. I partecipanti ritengono che non ci sia una “formula”, ma la CSR in Italia è ancora un’area di “sperimentazione” in cui ciascuna azienda cerca la propria soluzione, in base alla propria identità e al mercato di riferimento; non certo un’area di prassi consolidate.

*“Ritengo che la CSR sia un ambito nuovo tutto da scoprire... è un work in progress... stando alla normativa ci siamo ampiamente dentro, ma nei fatti riteniamo che ci sia ancora molto da fare, da sperimentare...”.*

Nel vissuto dei partecipanti emerge inoltre:

- la continuità tra percorsi di certificazione di altro genere (qualità/ambientali) e CRS: in molti casi le aziende che hanno intrapreso un percorso di certificazione di qualità, e ancor più una certificazione ambientale, sono motivate a proseguire sulla strada della CSR.

*“Siamo partiti sei anni fa con la certificazione ambientale. Poi abbiamo continuato con azioni sul personale, ad esempio flessibilità degli orari; la prossima settimana dovremmo finalmente attivare un piccolo impianto fotovoltaico”*

- lo stretto legame con la richiesta di competitività: nei racconti dei partecipanti (soprattutto medie aziende) il discorso della CSR nasce in concomitanza all’esigenza di essere competitivi in un mercato in crisi o che obbliga a nuovi parametri di produzione.

*“Tutto quello che facciamo lo facciamo per competitività.” A noi la certificazione è richiesta dai nostri clienti. Acquistiamo materiali plastici presi da scarti semplicemente perché è più economico, ci costa meno...La CSR è per noi una leva di competitività.”*

Nei casi più interessanti, soprattutto presso le grandi aziende, si è inoltre rilevato come **elemento qualificante** ricorrente:

- l’importanza della condivisione nella filiera e della co-progettazione con stakeholder e clienti: le azioni di CSR vengono davvero messe a sistema in modo virtuoso quando vi è una comune visione sia a monte che a valle dell’azienda.

*“Tutto parte da un dialogo costruttivo nell’ottica di rispondere a un bisogno del cliente.” Si studia con il cliente un servizio a basso impatto e vi è una condivisione dell’esperienza. Ad esempio è quello che abbiamo fatto per il mondo del fashion, abbiamo creato un progetto di gestione dei resi che permette di indirizzarli direttamente ai destinatari senza farli ripassare dall’azienda produttrice... con un ovvio risparmio e un minor impatto ambientale”.*



*“I progetti nascono dal coinvolgimento degli stakeholder, collaboratori, clienti e partner...si fanno tavoli di lavoro da cui partono i progetti; ovviamente cerchiamo di coinvolgere anche i fornitori...”*

Stando all’esperienza dei partecipanti, le attività di CSR delle aziende del territorio paiono concentrarsi prevalentemente in due aree prioritarie:

- a. **azioni orientate all’ambiente:** sono le azioni prevalenti e comunque quelle più comunicate, sono quelle che spesso costituiscono il primo passo sulla strada della CSR (come si diceva sopra anche perché in molti casi sono collegate a certificazioni richieste dal mercato). Sono azioni principalmente incentrate sul risparmio energetico, attenzione a scarichi e rifiuti tossici, uso materiali ecocompatibili, riciclo materiali etc. Coinvolgono sia aziende private sia aziende pubbliche o a partecipazione pubblica.
- b. **attività rivolte alle persone:** sono azioni che in molti casi arrivano in un secondo momento, a meno che l’azienda non abbia una vocazione sociale, come ad esempio le cooperative per la ricollocazione sul lavoro. Riguardano principalmente le pari opportunità, la flessibilità degli orari, l’integrazione etc. Sono azioni presenti prevalentemente nelle aziende cooperative e nelle imprese a partecipazione statale, mentre nelle imprese private pare attenda ad un livello successivo d’implementazione della CSR.

Vediamo nel dettaglio le esperienze del territorio.

### **1.1 L’esperienza delle grandi aziende**

Le grandi aziende raccontano la CSR come un’area di attività che nasce a seguito di scelte strategiche “calate dall’alto”; anche quando è presente un singolo che si fa promotore, le attività si concretizzano solo a seguito di una “direttiva” precisa che indica una politica aziendale di medio-lungo periodo. Contestualmente viene istituito un referente dedicato o addirittura un ufficio dedicato.

*“Al top il CEO e il management olandese decisero che era un’esperienza da fare... e si è fatta, ma farlo capire a tutti non è stato facile”*

In generale la CSR viene vista come area imprescindibile per lo sviluppo e la sostenibilità dell’azienda nel tempo, con importanti ricadute d’immagine, ma non solo.

Citiamo in sintesi alcune tra le esperienze più significative:

> **Intesa SanPaolo** concentra la propria attività sulle politiche ambientali di risparmio energetico attraverso accordi con fornitori che offrono energia da fonti rinnovabili. Inoltre svolge attività di engagement con gli azionisti; stilato un codice etico e redigono un Bilancio Sociale.

> **TNT Italia** fa parte di una multinazionale con casa madre olandese. Tra le attività di CSR si concentrano sul tema ambientale che li coinvolge più direttamente vista l'area di attività (trasporto). Le azioni messe in atto hanno mirato a ridurre le tratte percorse dai mezzi di trasporto e quindi i consumi e le emissioni; grazie all'introduzione di supporti tecnologici - software con sistema di routing su risparmio chilometrico e carico merci - l'azienda è riuscita a oggi a ridurre le tratte su gomma del 30% a livello nazionale; inoltre dove possibile l'azienda ha sostituito le tratte aeree con il trasporto su gomma. Viene redatto un Bilancio Sociale. TNT partecipa al World Food Programme collaborando con le Nazioni Unite, in particolare con attività di supporto nelle situazioni emergenza per il trasporto del cibo.

> **GTT** orienta le attività di CSR principalmente sulle persone, con integrazione di personale femminile anche in ruoli prettamente maschili o l'integrazione di personale "disagiato" come ad esempio una collaborazione con il carcere delle Vallette per l'inserimento dei detenuti nelle officine. Vista l'area di attività dell'azienda, sono impegnati in scelte aziendali che tengano conto dell'ambiente, quindi veicoli elettrici. Dal 2002 redigono un Bilancio Sociale.

> **ATC Torino** è il più grande gestore piemontese di immobili di proprietà pubblica (ex case popolari). L'azienda ritiene la propria mission connaturata alla CSR, redigono un Bilancio Sociale e Ambientale.

> **Gaia SpA**, azienda che gestisce il ciclo integrato dei rifiuti, redigono un bilancio di sostenibilità ogni quattro anni e le attività di CSR sono rivolte principalmente all'ambiente, in particolare al territorio in cui opera, in termini di responsabilità e sicurezza.

> **Sotral SpA**, azienda che si occupa di logistica distributiva con diffusione internazionale. Le attività di CSR hanno avuto avvio nel 2002 con uno studio sull'impatto ambientale, poiché è questo l'ambito in cui l'attività dell'azienda ha un legame più evidente: il trasporto. Redigono annualmente un Bilancio di Sostenibilità. Nel 2008 premiata come l'azienda più innovativa del settore.

> **AMIAT** dichiara che la CSR è nel Dna sociale dell'impresa, che da sempre si è mossa con quest'ottica; tuttavia è solo da due anni che viene redatto un Bilancio di Sostenibilità.

Le grandi aziende quindi definiscono linee d'azione (organizzazione logistica, assunzioni) che intervengono su tutta l'azienda in modo "strutturato". Nei casi in cui l'impresa abbia una mission "esplicitamente sociale" o "socialmente rilevante", la CSR agisce come lente di ingrandimento e serve ad affermare in modo più preciso questa mission verso l'esterno, riordinando e riorganizzando azioni magari già precedentemente attivate.

## 1.2 L'esperienza delle piccole - medie aziende

Le piccole-medie aziende dichiarano di aver preso in considerazione il discorso di CSR per esigenze di “cambiamento” in relazione alla recente crisi economica. In questi casi la CSR è strettamente collegata ad una necessità di “differenziarsi” ed essere “competitivi” sul mercato. Per alcuni si tratta addirittura di una richiesta esplicita da parte di importanti Clienti.

Tra le esperienze più significative:

> **Tipografia Giuseppini**, impresa cooperativa che ha scelto di introdurre la CSR per una convinzione profonda dei soci rispetto alla responsabilità sociale e che ha cercato di utilizzare queste scelte come elemento di differenziazione e competitività.

> **Novamont**, azienda produttrice di plastiche biodegradabili, ingloba la CSR fin dalla nascita dell'azienda per quanto riguarda l'ambito ambientale. Nel 2008 viene istituita una funzione dedicata alla CSR per allargare queste attività anche ad altri ambiti (ad esempio il personale). L'azienda redige un Rapporto annuale sulla Responsabilità Sociale d'impresa. E' stato fatta un'azione sulle scuole attraverso la creazione e diffusione di un libro educativo sulla tutela ambientale e sull'integrazione sociale.

> **Zanini**, azienda produttrice di componenti plastici colorati, ha scelto al CSR per un'esigenza forte di mercato: ridurre i costi e aumentare la competitività.

## 2. Le motivazioni alla base della CSR

Sulla base delle esperienze riferite dei partecipanti, si rileva che le motivazioni alla base dell'attuazione della CSR sono fondamentalmente di *tre tipi*:

- a) motivazioni che partono dall'**esigenza di un “cambiamento”**, il più delle volte in relazione alla crisi economica o a un'evoluzione del settore. La CSR è vista come **fattore importante in termini di differenziazione e competitività, quando non addirittura condizione indispensabile per la sopravvivenza.**

In questo caso rientra anche la situazione specifica in cui l'azienda viene “forzata” alla CSR attraverso la domanda esplicita di un Cliente che richiede precise “certificazioni” (filiera) oppure per obblighi di legge.

*“I clienti ci hanno chiesto la valutazione della sostenibilità, perché prima di tutto, a loro veniva richiesta... In ogni caso se si vuole sopravvivere nel medio e lungo periodo, queste domande te le devi fare. Si deve sempre restare sul mercato e sul territorio... se non viene riconosciuto il prezzo per guadagnare devi ridurre i costi: noi lavoriamo con gli sfridi perché costa meno...”*

*“... Eravamo già sottoposti a normative (per gli inchiostri) e allora tanto valeva certificarci... questo è stato l'avvio poi abbiamo continuato con azioni sul personale: sala mensa, orario flessibile etc. con la volontà di creare un ambiente gradevole, più vivibile. Abbiamo fatto altre cose perché ci credevamo”.*

*“Spesso succede perché i clienti, soprattutto Enti, impongono dei cambiamenti, dei parametri o criteri a cui l'azienda si deve adattare se vuole continuare a lavorare... Nel nostro caso il cambiamento è stato richiesto dal mercato. Il nostro primo fine è fare utili; attraverso la leva ambientale abbiamo cercato di essere competitivi: abbiamo creato indicatori, facciamo ottimizzazione della logistica. La sfida è proprio coniugare responsabilità sociale e business...”*

- b) motivazioni che si basano sulla **convinzione personale della proprietà o del management** sensibile alla Responsabilità Sociale, situazione che in alcuni casi può essere anche strettamente collegata alla mission aziendale.

*“Dipende sempre dalle prerogative per cui nasce un'azienda, i valori, l'identità, il background, le convinzioni di chi la dirige”*

*“Più che dal passato dell'azienda, dipende dal futuro che l'azienda immagina, dalla visione di medio-lungo termine che ha il management e non dallo sguardo speculativo del momento”*

- c) **motivazioni legate al ritorno d'immagine**, soprattutto quando c'è l'esigenza di valorizzare la propria presenza sul territorio e creare un buon rapporto con la popolazione; spesso realtà locali che svolgono attività “a rischio ambientale”.

*“Non darei per scontato che occupandosi di rifiuti ci si interessi di impatto ambientale... non tutte le aziende che lavorano con i rifiuti lo fanno. Noi abbiamo deciso di fare un rapporto dopo uno scandalo. Dieci anni fa dovendo costruire impianti, abbiamo fatto un percorso di certificazione che per noi è stato fondamentale per creare fiducia nella popolazione”*

*“Per noi le attività di CSR sono sempre state incluse... ambiente, rapporto con le cooperative. Per questioni d'immagine, strategiche, negli ultimi due anni si è deciso di renderli palesi e comunicarli.”*

Le differenti motivazioni si ritrovano trasversalmente nelle piccole-medie come nelle grandi imprese.

In alcuni casi, è il management ad orientare strategicamente nella direzione della CSR per convinzione personale e/o per cultura aziendale - è il caso ad esempio di TNT come di Gruner - in altri, la molla è l'esigenza di competitività, che poi trova comunque il sostegno del management – citiamo ad esempio Sotral SpA e Zanini.

E' pur vero che le motivazioni legate alla necessità di essere competitivi e “reggere il cambiamento” si fanno più pressanti per le realtà di dimensioni più contenute.

Per quanto riguarda invece il **“ritorno d'immagine”** si tratta di una motivazione più “dibattuta” e non sempre esplicitata, se non nei casi in cui l'azienda ha necessità di ottenere fiducia dal territorio (es. Gaia per i rifiuti). I partecipanti non negano l'importanza del “ritorno d'immagine”, anzi la “collegano” alle scelte fatte in un'ottica CSR, ma di fatto nessuno considera il “ritorno d'immagine” una motivazione di per sé “sufficiente e credibile”; anzi in alcuni casi viene additata come motivazione “distorta” di aziende non

seriamente impegnate nella CSR. E' interessante prendere in considerazione questo aspetto perché, se da una parte i partecipanti hanno mostrato come l'impegno in attività di CSR li abbiano premiati in termini di competitività e di reputazione - ad esempio Gaia o TNT - dall'altra tengono a precisare che non si è trattato di un'azione di marketing e d'immagine, ma di un impegno "vero"; al punto che la referente TNT sottolinea come per cinque anni la collaborazione con le Nazioni Unite sia stata "taciuta" per scelta aziendale.

Si apre così implicitamente una **distinzione tra chi attua "davvero" politiche di CSR e chi invece le strumentalizza**. Il confine è sottile e discutibile e impone una riflessione in questa direzione; si potrebbe anche rischiare infatti di ricadere nel luogo comune che "chi fa davvero il bene non lo deve sbandierare"; ma questo significherebbe riportare le politiche di responsabilità sociale a una sorta di "buonismo" che invece ha poco a che vedere con innovazione, competitività, sostenibilità in senso ampio.

D'altra parte sono gli stessi soggetti a sostenere che la prima attività utile di CSR sia fare un inventario di "buone prassi" già messe in atto dall'azienda, magari in modo inconsapevole, "riorganizzarle" e "comunicarle" sia all'interno sia all'esterno; tant'è vero che la redazione del Bilancio di Sostenibilità viene considerato un traguardo e al contempo un inizio del percorso di CSR, perché "comunica" all'esterno le cose fatte e implicitamente l'impegno a proseguirle.

*"Per noi il discorso dei report sulla sostenibilità è stato un modo per dare visibilità qualcosa che nei fatti già esisteva e facevamo...."*

La questione della **comunicazione, emerge quindi come area "critica"** su cui lavorare, per migliorare la capacità delle aziende di comunicare quanto fatto - anche con strumenti diversi dal bilancio di sostenibilità - per aiutarle a tradurre la comunicazione della CSR in termini di competitività.

Evidenziamo infine come **la motivazione ad attuare politiche di CSR possa nascere dalla condivisione, dallo scambio e dal confronto con altre aziende**. Anche in questo caso la motivazione non è stata esplicitata, ma, emerge in modo evidente dalle testimonianze. Non a caso molte aziende intervenute fanno parte di network che si riuniscono periodicamente (ad esempio Sotral, Novamont), altri hanno iniziato le attività di CSR contestualmente a progetti europei che hanno messo a confronto realtà di paesi differenti. Quand'anche non sia la molla d'inizio attività, il confronto è sempre un'importante "nutrimento" di motivazioni per proseguire le azioni, per risolvere criticità o resistenze sulla base anche dell'esperienza già fatta da altri.

Al contrario, **i partecipanti ritengono che una motivazione legata al vantaggio economico immediato**, ad esempio in relazione ad incentivi, rischi di essere **"poco affidabile e duratura"**. Se infatti potrebbe essere utile avere incentivi economici per avviare iniziative di CSR - soprattutto per piccole aziende in cui le principali resistenze sono proprio legate alla ricaduta economica dell'iniziativa - d'altra parte si sottolinea come questa strada possa anche condurre a coinvolgere le aziende solo nel breve periodo, per il proprio tornaconto, senza una seria convinzione nella direzione della sostenibilità sociale.

In generale i partecipanti concordano nel considerare gli **incentivi economici un elemento importante ma non sufficiente a orientare realmente un'impresa ad avviare, e soprattutto integrare, attività di CSR.**

Il ritorno economico in termini di incentivi, e ancor più di sgravio fiscale, viene considerato piuttosto il giusto riconoscimento a posteriori per una effettiva e documentata attività di CSR, in modo da poter davvero premiare le aziende virtuose.

### 3. Le resistenze

I partecipanti in molti casi sottolineano le difficoltà di intraprendere attività di CSR.

Le resistenze dichiarate sono **sempre interne**:

- nel caso delle **piccole/medie aziende la principale resistenza è legata all'investimento economico** che l'attività di CSR il più delle volte richiede immediatamente, a fronte di un ritorno economico che spesso richiede tempi medio-lunghi.

Nelle piccole e medie aziende il proprietario deve avere forti motivazioni personali oppure fatica ad accogliere un cambiamento di operatività che richieda un esborso. Sono soprattutto questi i casi in cui il confronto con altre realtà può essere estremamente fruttuoso, poiché la testimonianza di imprenditori, che dichiarino l'effettivo ritorno (economico e non) del proprio investimento, può servire da molla affinché un'azienda decida di intraprendere un percorso di CSR.

- nel caso delle **grandi aziende**, emergono invece resistenze differenti:

- > La principale criticità sta nel fatto che si tratta di **un'imposizione dall'alto** che può trovare resistenze soprattutto presso il management di livello intermedio che, se non coinvolto nel processo, vive il cambiamento come un'imposizione subita.
- > In alcuni casi la resistenza può essere da parte dei soci/proprietari, a fronte di una proposta fatta dal management. I soci possono esprimere resistenze se l'attività **non è giustificata da un misurabile ritorno economico**. In questi casi è necessario svolgere studi a sostegno delle attività da svolgere.

Un dato generale trasversale alle dimensioni delle aziende e ai settori, pare essere comunque una diffusa resistenza al cambiamento.

*"... ci sono sempre resistenze al cambiamento. Gli stakeholder sono anche interni, quindi c'è bisogno di un percorso interno di consapevolezza per i dipendenti. La resistenza è sempre ad abbandonare la consuetudine"*

Come si è già detto la CSR richiede comunque un cambiamento di prospettiva che deve essere integrato dall'azienda e che richiede un percorso lento e progressivo che si sviluppa in un tempo medio-lungo.

Inoltre i partecipanti ritengono che il percorso sia assolutamente individuale e diverso per ciascuna realtà, perché deve "dialogare" con le caratteristiche specifiche dell'azienda, con la sua storia, la sua organizzazione; sebbene ci siano dei passaggi ricorrenti non si tratta dell'applicazione di una normativa, ma di *rileggere* la propria realtà aziendale sotto un nuovo punto di vista. Per questo integrare la CSR nell'attività di un'impresa richiede, prima di tutto, una presa di coscienza di come essa stessa agisce. Non a caso i partecipanti ritengono che il primo passo da fare sia un inventario delle attività che l'azienda svolge di norma nelle aree d'intervento classico della CSR; i referenti sottolineano infatti come in molti casi le aziende attuino già iniziative riconducibili alla CSR ma queste non siano definite tali, riconosciute e valorizzate in una logica di sistema. Mostrare prima di tutto all'interno, ai dipendenti di diverso livello, che il cambiamento richiesto, nella realtà dei fatti, è qualcosa che già appartiene all'azienda, può essere una chiave per superare le resistenze.

#### 4. La valutazione delle attività

I partecipanti si dicono soddisfatti delle attività svolte. Tutti ritengono che abbiano avuto un effetto benefico sull'azienda, sia esso diretto o indiretto.

In particolare, le attività messe in campo hanno portato un miglioramento all'azienda su differenti fronti:

- miglioramento della qualità della vita sul lavoro o conciliazione;
- miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza, minor spreco e impatto ambientale;
- differenziazione e maggiore competitività;
- risparmio economico e riduzione dei costi;

In alcuni casi sono stati forniti dati quantitativi del risultato, ad esempio TNT ha raggiunto una riduzione delle tratte nazionali pari al 30%; ma nella maggioranza dei casi il ritorno risulta non facilmente "misurabile" o quanto meno non ci sono indicatori univoci per la misurazione dei risultati.

Se da una parte, per le azioni di CSR rivolte al risparmio (ad esempio Intesa Sanpaolo con la scelta di acquistare energia elettrica da fonti rinnovabili) è possibile avere un riscontro immediato in termini economici, in altri casi, come ad esempio per la flessibilità di orario o il part-time per le donne con figli può non tradursi in un ritorno economico immediato, ma i benefici si possono riscontrare sul miglioramento del

clima aziendale e su una maggiore e/o migliore produttività che, solo in un secondo tempo, può dare origine a una ricaduta economica.

*“Il risparmio energetico è stato un obiettivo raggiunto, che crea motivazione a continuare per l'imprenditore. Difficile è far capire che la donna ad esempio renderebbe di più se avesse la flessibilità e non è facilmente misurabile”*

*“Ad esempio l'assunzione di diversamente abili è stato un peso economico per l'azienda, non è stato certo un ritorno... sono azioni che vanno lette nel medio-lungo periodo”*

*“E' soprattutto la quotidianità che ci gratifica, facciamo un fondo di solidarietà che diamo a dipendenti in difficoltà...lavoriamo con cooperative locali. Si ha un grande ritorno d'immagine sul territorio”*

Si tratta di un punto importante poiché proprio sulla misurazione dei ritorni si gioca la continuità e la crescita della CSR in un'azienda.

## 5. Criticità nella continuità dei progetti

Come già detto in precedenza non sono emerse grosse criticità dai racconti delle diverse realtà aziendali, siano esse grandi o piccole. Si tratta sempre di **resistenze** che si possono riscontrare all'interno di un'organizzazione **nei confronti dei cambiamenti** specie quando comportano la rinuncia ad alcuni privilegi o l'abbandono di abitudini consolidate.

**Per questa ragione è stato più volte sottolineato quanto sia importante la condivisione a tutti i livelli, della politica di responsabilità assunta dall'azienda e delle motivazioni sottostanti: solo se queste vengono comprese e fatte proprie da tutta l'organizzazione, le attività di CSR possono essere integrate all'operatività stessa dell'azienda e possono quindi portare risultati tangibili a medio/lungo termine.**

In relazione a questo ultimo dato, ossia l'importanza del tempo e di una visione a lunga scadenza, emerge talvolta anche **la difficoltà di dare continuità a progetti** indiscutibilmente validi da un punto di vista **sociale** ma molto onerosi per l'impresa, come ad esempio i progetti che incidono sul fattore umano (quale ad esempio l'inserimento di categorie svantaggiate etc.).

*“ Per noi l'investimento è stato fatto in un momento di crisi a partire da una nuova strategia a medio/lungo termine...”*

*“ Solo se consapevole un'azienda potrà decidere se adottare la CSR perché ci vuole un'ottica a medio/lungo periodo.”*

*“...credo che il vantaggio competitivo sia reale per le aziende “mature” in fatto di CSR dove è già integrata nell'operatività dell'azienda, per chi è all'inizio è più difficile, è un obiettivo a lungo termine.”*

Come già evidenziato in precedenza, nel caso di progetti ambientali, specie quelli in cui si fa leva sul risparmio energetico, il vantaggio è immediatamente percepibile e spesso anche monetizzabile, quando si



tratta invece di **promuovere azioni** a favore di un miglioramento delle condizioni **umane/sociali** molto più frequentemente queste **richiedono all'azienda**, e in particolare agli amministratori, quello che viene definito **un atteggiamento "fideistico"** nei confronti della CSR, ovvero una reale assunzione delle problematiche sociali nel proprio ruolo di impresa.

*"È anche vero che in determinate aree della CSR la motivazione è fideistica, ad esempio nel nostro caso promuovere l'occupazione femminile in un settore prevalentemente maschile è senza dubbio un progresso dal punto di vista sociale ma nell'immediato è un costo per l'azienda."*

Quando le condizioni di svantaggio o, più semplicemente, l'onere di queste attività supera la soglia di sopportazione dell'impresa che le mette in campo, allora il progetto viene messo da parte in attesa di "tempi migliori" e, nella peggiore delle ipotesi, definitivamente archiviato. Tutto ciò si trasforma in una **perdita "sociale"** e al contempo in **un danno per l'azienda** che ha investito inutilmente tempo e risorse senza poterne vedere i risultati sul lungo periodo.

*"...ad esempio l'assunzione di persone diversamente abili è stato un peso per l'azienda, un progetto che ha richiesto molto lavoro e che ora è parcheggiato per mancanza di risorse."*

**È pertanto interessante notare che la CSR assume aspetti e caratteristiche differenti al variare delle aree d'incidenza in cui vede la sua applicazione. Differenza che aggiunge complessità alle variabili settoriali e dimensionali delle aziende.**

*"Utilizzando la leva ambientale abbiamo cercato di essere competitivi. La sfida è proprio coniugare responsabilità sociale e business."*

Nel corso degli incontri è inoltre stata citata **la difficoltà iniziale di mettere "a sistema" le attività di CSR**, raccogliendole in un corpus organico e sotto un unico cappello, così come **l'onere della documentazione e della rendicontazione** di quanto viene fatto. Ciò è vero al punto che, spesso e volentieri, a quanto dichiarato dagli intervenuti, specie nelle piccole aziende si preferisce "fare" piuttosto che "documentare/comunicare", rinunciando così però a buona parte dei vantaggi in termini di reputazione e d'immagine. **Ne consegue quindi che è tanto più importante offrire vantaggi immediatamente tangibili a chi inizia un percorso virtuoso, in particolar modo per quanto concerne le piccole imprese** per le quali destinare risorse a queste attività è maggiormente oneroso.

*"La documentazione di quanto viene fatto è un lavoro complesso e oneroso, bisogna tenerne conto parlando di bollino per la contrattualizzazione..."*

*"Noi siamo stati dei pionieri ed ora siamo un modello per gli altri, ma è oneroso tenere insieme grossi progetti globali come la collaborazione con le Nazioni Unite ed altri locali sul territorio nazionale."*

## 6. La comunicazione dei progetti e delle politiche aziendali di CSR

Nella maggioranza di casi le aziende affermano che la **reportistica** e gli altri strumenti di comunicazione della CSR sono stati **un mezzo per dare visibilità e quindi valorizzare ciò che nei fatti si stava facendo**.

Alcuni poi sottolineano l'importanza di un approccio "disinteressato" da cui partono i progetti mentre altri lamentano l'aspettativa delusa di un riconoscimento effettivo e tangibile da parte delle istituzioni che si traduca in vantaggi immediati.

A questo proposito emerge, proprio in tema di comunicazione e soprattutto da coloro che dimostrano di essere già ad un livello di integrazione della CSR avanzato, una sentita difficoltà a **farsi comprendere dai media** e in particolare dai giornalisti che spesso e volentieri sono responsabili - a detta degli intervenuti - di un'interpretazione scorretta dell'operato delle imprese, traducendo in ricerca di sensazionalismo e visibilità ciò che parte da un intento diverso e realmente responsabile.

*"Per molto tempo abbiamo lavorato nell'ombra prima di decidere di dar visibilità ai progetti, siamo stati la prima azienda privata ad entrare nel World Food Programme"*

Questo fenomeno è ritenuto **fortemente svalutante** rispetto ai progetti ed alle attività che vengono messi in campo dalle imprese, nonché lesivo della credibilità dei progetti e dell'impresa stessa che li porta avanti.

*"A mio parere la comunicazione in questo campo può essere un'arma a doppio taglio, il rischio sorge nel momento in cui la comunicazione non è trasparente, allora perde subito di credibilità"... per noi è soprattutto uno strumento di comunicazione interna in una situazione in cui non sempre la mission aziendale è condivisa e compresa a tutti i livelli."*

*"...spesso la tentazione di ridurre le attività di politiche sociali al marketing tende a svalutare il valore delle azioni reali."*

*"...sembra impossibile far comprendere ai giornalisti che trasformano questi progetti in ricerca di visibilità da parte delle aziende, in operazioni di marketing che non sono mentre le aziende vogliono più diffusione della cultura della CSR."*

Da un'esplorazione sommaria, le attività di comunicazione più "gettonate" sono il bilancio di sostenibilità (e annessi rapporti), il codice etico, le certificazioni (soprattutto in campo ambientale).

Vengono poi citati più genericamente le presentazioni aziendali, le sezioni dei siti web oltre ai progetti stessi che spesso e volentieri si fanno veicolo di comunicazione presso gli stakeholder.

Infine è stato riportato, come esempio significativo **dell'opportunità di comunicare la CSR**, un evento nel quale sono stati proposti, con grande ritorno mediatico, contenuti relativi alla responsabilità di impresa per **veicolare e valorizzare** dati economici - anche importanti - diversamente percepiti quando comunicati come un'informazione a se stante.

*"Lo scorso anno abbiamo fatto un utile straordinario. L'abbiamo pubblicato ma con scarsa risonanza dei media.. poi abbiamo deciso di fare un evento sul bilancio sociale in cui abbiamo parlato di risultati economici ed il ritorno di immagine è stato molto più grande. La stampa ci ha dato molta visibilità."*

*“La nostra banca ha una intranet ed una sezione internet dedicate alla CSR ma entrambi non rendono merito ai progetti che vengono portati avanti nella realtà”*

*“...nel nostro caso non c'è una vera comunicazione dedicata alla CSR, piuttosto viene data una certa enfasi nella presentazione aziendale alle tematiche di responsabilità di Impresa in senso generale, mentre con i dipendenti viene trattata a livello colloquiale ed interlocutorio, ma niente è stato fatto ad hoc anche perché nessuno ce l'ha mai chiesto.”*

*“se la CSR è davvero integrata all'attività produttiva dell'azienda, sono gli stessi dipendenti che la trasferiscono in ciò che fanno e questo costituisce un plus percepibile rispetto ai competitors.”*

La comunicazione dei contenuti di CSR viene dunque vista come un'**opportunità di valorizzazione dell'attività d'impresa**, cui si riconosce un indiscusso quanto “NON-tangibile” ritorno di immagine e di reputazione sul territorio.

Considerazione rafforzata dal fatto che in più di un'occasione gli intervenuti hanno parlato di CSR come fattore di competitività.

*“È vero che certi valori magari fanno parte del DNA, ma devono essere usati per creare valore per l'azienda.”*

*“...emerge ora l'esigenza di valorizzare tutte quelle attività che vanno sotto il cappello comune della CSR ...per renderci competitivi rispetto ad un'eventuale concorrenza privata.”*

*“...nel nostro caso la qualità e la coerenza con la nostra mission, in cui l'aspetto di responsabilità sociale è connotato essendo una cooperativa che di “sociale” si occupa, ci ha permesso di ottenere dei risultati tangibili.”*

*“Il ritorno è in termini di immagine e di percezione sul territorio, di reputazione.”*

*“La CSR è semplicemente sempre più necessaria perché è richiesto dal consumatore. All'estero tutto ciò è molto più evidente è la società civile che richiede determinate attenzioni.”*

## 7. Il ruolo delle Istituzioni

Le Aziende coinvolte nei tavoli di confronto sono unanimemente concordi nel riconoscere l'importanza della **diffusione delle best practice** e della **cultura di CSR** attraverso un'attività di *networking* tra le imprese in fatto di responsabilità sociale.

*“l'attività di networking è fondamentale, si parte dall'esperienza e dal racconto dell'esperienza nel suo valore...inoltre la pubblicazione di determinate cose è anche una presa di responsabilità dell'azienda che si impegna a rispettare ciò che dichiara.”*

*“La CSR è ancora poco conosciuta bisogna farla conoscere.”*

La possibilità di **far tesoro e di mettere a sistema quanto è stato fatto** a prescindere dalle dimensioni e dal settore è infatti ritenuto fondamentale per facilitare l'avvio di un processo virtuoso all'interno di nuove aziende. Inoltre l'**emulazione** nel contesto di filiera è stata segnalata come **fattore vincente**, soprattutto per quanto riguarda le piccole aziende che possono così incominciare ad applicare logiche di CSR al loro

operato, in modo talvolta “inconsapevole” ma fattivo, per poi arrivare ad un’integrazione maggiore a livello strategico in un secondo tempo.

*“ Il network europeo di cui facciamo parte sta mettendo a punto un modello specifico per il settore con appositi indicatori”*

*“...aiutare le aziende a mettere fattore comune ciò che viene fatto, si potrebbe far tesoro delle best practices ed anche le istituzioni potrebbero comprendere...le aziende vogliono più diffusione della cultura della CSR”*

È invece riconosciuta l’importanza che la politica di CSR sia **assunta in ambito strategico** perché possa diffondersi a tutta l’organizzazione e soprattutto perché possa essere supportata a livello manageriale. Anche per questo la diffusione della cultura di CSR è fondamentale per la presa di consapevolezza delle imprese.

*“ La CSR deve entrare nella strategia dell’azienda, più che un modello ci vuole un supporto per studiare un percorso ad hoc per ogni azienda, quindi formazione interna.”*

*“ Bisogna riuscire a comunicare all’interno i vantaggi della CSR, rendicontare i costi e dare evidenza dei vantaggi “*

Più volte viene citata nel corso degli incontri l’**opportunità che le istituzioni siano attive nell’agevolare e accompagnare le imprese** soprattutto nella fase di avvio. In particolare, c’è chi ha espressamente disegnato per le istituzioni **il ruolo di promotore di network** per la diffusione delle *best practices* e per la diffusione della cultura di CSR in genere, non solo a livello aziendale ma anche e soprattutto presso i cittadini/consumatori.

*“ È importante che gli enti agevolino le realtà che applicano la CSR, non bisogna lasciare le imprese da sole, se esistono best practices si devono diffondere. La messa in rete consente di ridurre i costi di avvio della CSR.”*

*“ Credo sia importante anche creare rete per la diffusione di best practice. Questo è il ruolo delle istituzioni: far dialogare le aziende.”*

*“ È fondamentale procedere su più fronti, le istituzioni dovrebbero creare linee guida, fare informazione e formazione sulla CSR.”*

*“ Si deve creare cultura, prima di tutto parlare un linguaggio comune, iniziare dalle scuole.”*

*“ A livello istituzionale e nei network si dovrebbe comunicare come la CSR può impattare sui numeri, cioè comunicare il valore aggiunto di determinate scelte e favorire l’emulazione a livello delle filiere, promuovere l’idea che la CSR favorisce la competitività e l’innovazione.”*

Altrettanto frequentemente si lamenta la **manca**za, ad oggi diffusa da parte dei vari enti, di una presa di posizione forte, traducibile in **vantaggi reali** per le imprese che dimostrino di applicare una politica di responsabilità sociale nella loro attività. Spesso gli intervistati sottolineano infatti quanto **il prezzo** sia ancora l’unico **metro di valutazione applicato** ai fornitori anche in sede istituzionale.

*“ In un paese in cui la concorrenza è giocata tutta sul prezzo non è detto che l’approccio responsabile diventi un elemento di competitività sono le istituzioni che devono premiare i comportamenti virtuosi.”*

Il tema della **contrattualizzazione emerge quindi come un punto nodale per la valutazione** dei riscontri relativi all’attività di CSR, nonché come **potenziale fattore motivante** al di sopra ogni altra specifica valutazione delle singole aziende. Le istituzioni sono giudicate quali interlocutori privilegiati in grado di premiare determinati comportamenti virtuosi attraverso i bandi pubblici.

*“ ...purtroppo non viene riconosciuto dagli enti, spesso infatti i costi di produzione sono più alti e gli enti si basano esclusivamente sulla valutazione economica nella scelta dei fornitori ”*

*“ Solo su certe commesse europee viene riconosciuto.”*

*“ La contrattualizzazione in logica di CSR è diventata per noi un’esigenza vera quando siamo entrati in un regime di libero mercato”*

*“ Le istituzioni dovrebbero agire da clienti “forti” proponendo percorsi virtuosi ai propri fornitori.”*

Anche le **banche “che oggi neppure considerano il bilancio di sostenibilità”**, sono citate quali interlocutori in grado di agevolare, attraverso l’accesso al credito, una maggior diffusione della cultura della responsabilità sociale tra le imprese.

*“ si dovrebbe tener conto non solo dei costi ma anche dei rischi. La CSR riduce i rischi d’impresa e questo dovrebbe essere riconosciuto dalle banche nell’accesso al credito.”*

*“La CSR potrebbe essere un fattore decisivo per il superamento della crisi, bisognerebbe raccogliere dati in questo senso.”*

*“Servirebbero anche dei cofinanziamenti per partire, perché i risultati si vedono dopo.”*

*“...le imprese responsabili dovrebbero essere agevolate sui tassi di credito.”*

## 8. Criteri di premialità

La necessità di ragionare e trovare un punto di accordo sui **criteri di valutazione della responsabilità sociale d’impresa** è una problematica molto sentita tra le aziende con maggior consapevolezza in termini di CSR. Appare infatti evidente che, a fronte di un panorama ricco di esempi virtuosi, il “sistema” è ancora immaturo dal punto di vista teorico/normativo.

*“Bisogna trovare punti di convergenza tra pubblico e privato.”*

In particolare vengono citati due fattori specifici: **la non rappresentatività e l’eccessiva frammentarietà del sistema delle certificazioni**, che non riescono a descrivere una realtà territoriale ben più ricca e virtuosa di quanto farebbe supporre un censimento delle aziende certificate e d’altro canto si presta a delle adesioni esclusivamente formali che restano poi sulla “carta” ma non si riflettono in benefici sul territorio; **la**

**manca di una metrica** utile a disegnare e definire una situazione reale in termini di presa di responsabilità e di sostenibilità dell'operato aziendale, al variare dei settori, delle dimensioni e delle configurazioni organizzative. Risulta così aleatorio ad oggi valutare se un'azienda sia realmente virtuosa o meno e pertanto complicato istituire criteri di preminenza.

*“Bisognerebbe però stabilire i parametri per definire un'azienda “sostenibile”, bisognerebbe fare ricerca sulla metrica per misurare le azioni di CSR oggettivamente...e non è semplice...”*

Si è sottolineato quanto è importante un controllo di ciò che le aziende dichiarano sia da parte delle istituzioni sia da parte del cittadino stesso che, nel suo piccolo, da consumatore quotidiano potrebbe pretendere che le aziende produttrici di ciò che consuma rendano conto dei propri impegni in ambito sociale.

*“...ci deve essere un riflettore puntato...qualcuno deve verificare ciò che le aziende dichiarano, ma anche lo stesso consumatore può farlo nel suo piccolo, anche per sanzionare un progetto “virtuoso” con risultati tangibili”*

*“le istituzioni e le associazioni di categoria dovrebbero informare il consumatore, l'utente finale. Se il consumatore conosce magari accetta anche qualche disagio.”*

Sono state poi suggerite diverse soluzioni quali: il **bollino** per le imprese responsabili, **percorsi di formazione** per favorire la presa di consapevolezza delle aziende e agevolare lo start-up delle attività di CSR; la **costituzione di albi fornitori** che garantiscano accesso agevolato ai bandi pubblici; il riconoscimento di **vantaggi fiscali**.

*“La provincia di Milano ha promosso presso le imprese l'acquisizione di un certo statuto di responsabilità sociale con un progetto (VICINI ALLE IMPRESE) che coinvolgeva fornitori in un percorso formativo, al termine del quale era riconosciuto loro un bollino per accedere con dei vantaggi ai bandi pubblici.”*

*“Gli enti potrebbero istituire un albo dei fornitori che stanno portando avanti questo iter.”*

Anche l'**acquisizione di visibilità** e di **riconoscimento da parte delle istituzioni** è ritenuto un fattore motivante, ma subordinato alle agevolazioni tangibili quali un punteggio vantaggioso nei bandi o altre **forme di agevolazione** (esempio agevolazioni fiscali).

*“Anche la visibilità è auspicabile per le imprese, lo fai per quello e spero che porti un ritorno economico.”*

Infine, emerge nel corso di tutta la discussione, in vari momenti, la necessità che a livello istituzionale venga fatta una **selezione delle priorità** per quanto concerne gli **ambiti di incidenza** delle attività e dei progetti anche in campo di CSR, per comprendere su quali dei tre asset principali (People/Planet/Profit) puntare nel promuovere la CSR presso le imprese, in ottica di *governance* e di politiche di sviluppo del sistema-territorio.

*“È inoltre molto importante fare una valutazione delle aree di responsabilità da incentivare.”*

*“...ad esempio se il risparmio energetico è un fattore di CSR i cui vantaggi sono auto evidenti, è diverso quando riguarda le categorie svantaggiate.”*

*“Gli incentivi devono essere coordinati e non fini a se stessi e bisognerebbe includere anche il mondo bancario in questo discorso.”*

È infatti ritenuto **fondamentale** da chi ragiona ormai in ottica di responsabilità di impresa, che ci sia **un indirizzo specifico** delle istituzioni a supporto di quelle attività antieconomiche per le aziende ma fondamentali per uno sviluppo sostenibile in una società civile, perché la CSR non si trasformi in un'adesione “formale” circoscritta alle attività che comportano un vantaggio immediato e tangibile. Questo può avvenire soltanto agevolando in particolar modo le imprese che si impegnano anche sul fronte delle attività più svantaggiose, economicamente o in termini di competitività.

*“Credo che si potrebbe fare anche a livello normativo...maggior punteggio delle gare e agevolazioni fiscali, riconoscimenti tangibili.”*

### 9. Un “percorso guidato”: poche regole base per iniziare

A partire dall'esperienza delle aziende pare molto difficile profilare dei modelli standard per la CSR, tuttavia è stato possibile elaborare un percorso ideale da prospettare a chi si avvicini “da neofita” a questa attività:

1. **Check Up:** un'analisi generale delle attività già in essere relative alla CSR o che potrebbero essere ri-orientate verso la CSR.
2. Entrare a far parte dei **network** per far tesoro delle esperienze altrui.
3. **Verificare** eventuali resistenze interne all'organizzazione e trovare un modo per **coinvolgere l'organizzazione** a ogni livello (formazione).
4. **Progettare** azioni e progetti che agiscano sulla catena del valore.
5. **Promuovere** la condivisione di principi di CSR presso i fornitori.

Il percorso qui riportato a conclusione della nostra analisi descrive, in modo semplificato le tappe iniziali che, da un punto di vista pratico, possono costituire una traccia operativa per la fase di *start up* della CSR, considerata unanimemente la più complessa e onerosa per le aziende di ogni dimensione.

È importante però sottolineare che, come emerso in precedenza, l'avvio di un processo virtuoso deve partire da una forte motivazione delle persone coinvolte e, in particolare, della direzione aziendale. Per questo motivo la diffusione della cultura della *responsabilità sociale d'impresa* e delle esperienze positive già attivate sul territorio, non solo presso le aziende, ma anche attraverso la sensibilizzazione dei cittadini/consumatori è, in ultima analisi, l'elemento cardine per il successo di un progetto istituzionale che voglia promuovere comportamenti virtuosi nel contesto economico/produttivo in cui opera.

