

BENCHMARKING

responsabilità
competitività
responsabilità
sostenibilità
competitività

Responsabilità sociale delle imprese: istruzioni per l'uso



RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE: ISTRUZIONI PER L'USO

A cura di S.&T.
Marzo 2011



Sommario

CAPITOLO 1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE	1
1.1. La responsabilità sociale e le piccole e medie imprese (PMI)	4
1.2. Perché adottare pratiche di responsabilità sociale?	6
CAPITOLO 2 STATO DELL'ARTE DEL DIBATTITO A LIVELLO EUROPEO SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE	9
2.1. La responsabilità sociale d'impresa nell'Unione Europea - Una cronologia.....	9
2.1. European Multistakeholder Forum sulla responsabilità sociale	11
2.3. Come promuovono la responsabilità sociale gli stati europei?	13
2.4. La responsabilità sociale in Danimarca	23
CAPITOLO 3 LE BUONE PRATICHE EUROPEE.....	27
COCO-MAT (Grecia)	29
ZOTTER (Austria)	32
EKO EXPERT (Finlandia).....	35
KOFFIE KÀN (Belgio)	38
ARGE CONSULTING (Turchia)	41
MAUD'S HOME SERVICES (Irlanda)	43
OY PINIFER LTD (Finlandia)	45
ABREU ADVOGADOS (Portogallo)	47
AUDUR CAPITAL (Islanda).....	50
MARORKA (Islanda)	52
CAPITOLO 4 PERCORSI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE	56
4.1. Il processo di adozione di iniziative di responsabilità sociale	56
4.2. Percorsi di responsabilità sociale.....	62
4.2.1 <i>Iniziative di responsabilità sociale rivolte al luogo di lavoro.....</i>	<i>62</i>
4.2.2 <i>Iniziative di responsabilità sociale rivolte alla società.....</i>	<i>67</i>
4.2.3 <i>Iniziative di responsabilità sociale rivolte all'ambiente</i>	<i>69</i>
4.2.4 <i>Iniziative di responsabilità sociale rivolte al mercato.....</i>	<i>72</i>
CAPITOLO 5 COMUNICARE LA RESPONSABILITÀ' SOCIALE	78
CAPITOLO 6 IL FUTURO DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE	88
6.1. Alcuni trend emergenti	88
6.2. Responsabilità sociale e innovazione	89
6.3. Corporate Family Responsibility	94
BIBLIOGRAFIA	98

CAPITOLO 1

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

Esistono numerose definizioni di responsabilità sociale; in questa pubblicazione utilizzeremo la definizione offerta dalla Commissione europea con il *Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* secondo la quale la CSR (Corporate Social Responsibility) è la **"Decisione volontaria [da parte di un'impresa] di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholders [portatori di interessi]."**¹

Il carattere di volontarietà di questa definizione implica che le imprese si impegnino in modo volontario, al di là dei requisiti di legge, ad adottare iniziative che siano in linea con i valori aziendali e che tengano conto dell'impatto dell'attività produttiva **sul mercato, il luogo di lavoro, l'ambiente e la società** nel suo complesso e che includano gli *stakeholders* nel processo decisionale relativo alle attività di responsabilità sociale che un'impresa ritiene opportuno adottare.

In questa prospettiva, le pratiche di responsabilità sociale delle imprese possono assumere forme molto diverse quali ad esempio:

- finanziamento e sponsorizzazione di attività rivolte alla comunità di appartenenza;
- adozione di procedure di produzione che abbiano un impatto limitato sull'ambiente;
- adozione di orari flessibili all'interno delle aziende per soddisfare le esigenze dello staff
- attivazione di collaborazione con il settore non profit.

Rimane in ogni caso chiaro che l'impresa che decide di adottare iniziative di responsabilità sociale è chiamata a fare una scelta strategica per valutare innanzitutto se esse sono **vantaggiose per l'impresa, sono compatibili con il *core business* aziendale e se riflettono i valori e le sfide dell'impresa stessa.**

Per una panoramica più ampia di possibili iniziative che le imprese possono adottare, si rimanda al capitolo 3 dove sono presentate buone pratiche di responsabilità sociale attuate da piccole e medie imprese europee.

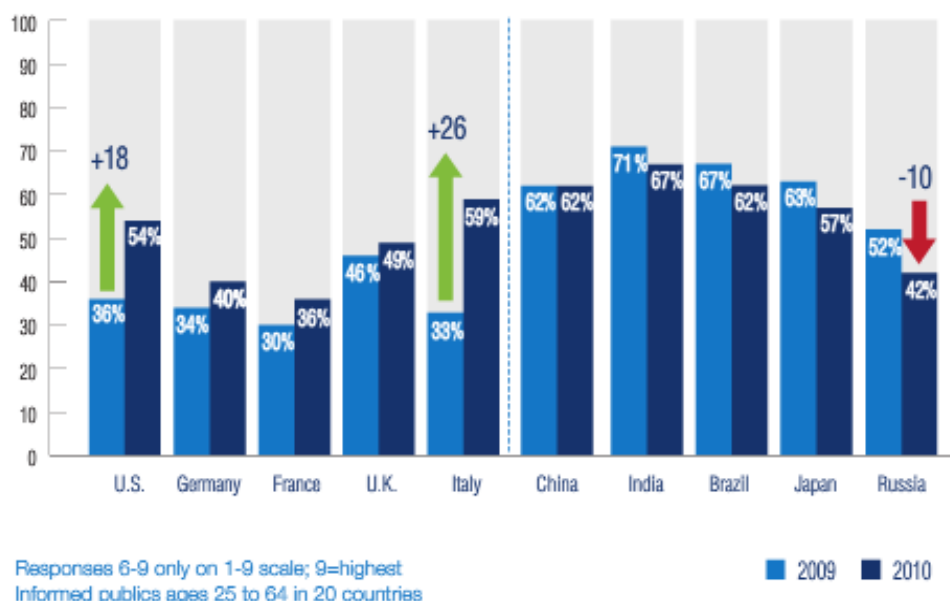
La responsabilità sociale delle imprese deve essere intesa come un mezzo per fare bene, e fare contemporaneamente del bene

¹ Commissione europea, *Libro verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 del 18.7.2001, p. 7, in http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm

A **livello europeo**, la responsabilità sociale è entrata a far parte della *Strategia 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* poiché essa rappresenta un “elemento fondamentale per garantire la fiducia a lungo termine di dipendenti e consumatori.”²

Infatti, nonostante l’attuale crisi economica, vi sono studi che dimostrano che la fiducia nelle imprese rimane alta, come si evince dal grafico seguente. L’*Edelman Trust barometer 2010*, che ogni anno misura la fiducia nel settore imprenditoriale e finanziario, rileva che dal 2009 al 2010 in Italia, così come in altri paesi europei, la fiducia nelle imprese è in crescita.³

Quanta fiducia hai nella capacità delle imprese di fare ciò che è giusto?
Prime 10 nazioni per PIL



Edelman Trust barometer 2010, p. 2

L’Unione europea si propone di far sì che l’Europa diventi un polo di eccellenza per quanto riguarda la responsabilità sociale delle imprese e a tal fine ha promosso numerose iniziative quali la **European Alliance for Corporate Social Responsibility**⁴, una partnership aperta alle imprese per promuovere e incoraggiare la CSR, e l’organizzazione dello **European Multistakeholder Forum**⁵ che offre uno spazio per il dialogo tra *stakeholders* sugli sviluppi della responsabilità sociale delle imprese.

In Italia, nel 2004-2005 come si evince dalla tabella a pagina 15, è stato lanciato il Multi-Stakeholder Forum Italiano, e nel 2009 è stato pubblicato un Libro Bianco sul modello sociale futuro centrato su salute sicurezza, pari opportunità, sussidiarietà e occupabilità.

² Commissione europea, *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM (2010) 2020 del 3.3. 2010, p. 17, in

<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf>

³ Edelman Trust, *2010 Edelman Trust barometer. Executive summary*, 2010, p.2, in

www.edelman.com/trust/2010/docs/2010_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf

⁴ www.csreurope.org/pages/en/alliance.html

⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm

Molto rimane ancora da fare: secondo la ricerca RGA *Etica o etichetta - Primo report su responsabilità sociale e competitività* - nell'ambito della quale è stato elaborato un indice di competitività responsabile basato sugli indicatori del World Economic Forum (WEF) - infatti, l'Italia risulta ventiseiesima su trentuno paesi considerati.⁶

In Piemonte, la legge regionale 34/08 esplicita il forte impegno della Regione Piemonte a favore della responsabilità sociale quale strumento per migliorare la qualità del lavoro, la partecipazione di lavoratori e lavoratrici alla gestione delle imprese, consolidare e potenziare le competenze professionali, diffondere le conoscenze, migliorare la competitività del sistema produttivo, lo sviluppo economico sostenibile, la coesione sociale ed il raggiungimento delle pari opportunità tra uomo e donna.

Il 12 novembre 2009 è stato firmato in Piemonte un **Protocollo d'intesa triennale in materia di sviluppo economico e competitività territoriale** che sancisce l'integrazione crescente tra le attività di **Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte**. Il protocollo individua come prioritarie, per l'aumento della competitività delle imprese e dei territori, diverse aree di intervento congiunto fra enti camerali e amministrazione regionale: internazionalizzazione, Euroregione Alpi Mediterraneo, innovazione e R&S, infrastrutture, ricerca economica, artigianato, promozione delle eccellenze agroalimentari, imprenditoria femminile, turismo, semplificazione amministrativa, regolazione del mercato, conciliazione e tutela dei consumatori ed etica e responsabilità. In particolare, tra le materie di collaborazione congiunta, viene evocato il tema dell'Etica e responsabilità e, in modo specifico, quello della **responsabilità sociale come fattore di sviluppo sostenibile del territorio e delle imprese**.

Per dare operatività agli indirizzi descritti è stato definito un **progetto strategico condiviso**, che avrà durata sperimentale triennale 2010-2013, e che si configura come una sorta di **Osservatorio Virtuale** con il meta-obiettivo di coordinare le azioni dei due enti per ottimizzare tempi e risorse, per rafforzare la cultura della responsabilità sociale e per studiare forme efficaci di monitoraggio, di indirizzo e di valorizzazione delle buone prassi.

La prima ricerca realizzata nel 2010 da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte, su un campione di 648 imprese piemontesi, i cui risultati sono disponibili sul sito web www.csrpiemonte.it, rileva un dinamismo interessante delle imprese piemontesi rispetto alle azioni di responsabilità sociale e riporta che **le azioni più rilevanti riguardano l'ambiente e le risorse umane**; il 69,3% delle rispondenti si è dotato della Certificazione Ambientale ISO14000 e/o EMAS e il 67,1% intraprende specifiche policy in tema di risorse umane che si articolano in diverse iniziative: orari flessibili, agevolazioni verso donne lavoratrici e dipendenti disabili, formazione e altri tipi di policy. Su un totale di 749 azioni descritte dalle imprese, 247 rientrano in questa categoria, all'interno della quale il peso maggiore è occupato dalla formazione.

In Piemonte, dove ci sono 376.513 piccole e medie imprese, che impiegano 1.281.238 persone⁷, l'impatto dell'adozione diffusa di pratiche di responsabilità sociale da parte delle PMI sarebbe potenzialmente molto elevato.

⁶ RGA, *Etica o etichetta - Primo report su responsabilità sociale e competitività*, 2009, p. 16, in www.rgassociati.it/download/report_csr_competitivita09.pdf

⁷ Istat, Asia UULL - Anno 2008

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN ITALIA: PER SAPERNE DI PIÙ

Bilancio sociale e ambientale in Italia, www.bilanciosociale.it

Forum Italiano Multi-Stakeholder per la Corporate Social Responsibility (CSR Forum), *Relazione tecnica tavolo di Lavoro T1 - Diffondere la cultura della CSR e facilitare lo scambio di best practices*, www.ania.it/opencms/openmcs/export/sites/default/documenti/d68e0cbd-93e9-11de-a3d1-f3c446ddba06_Relazione_Finale_TT01.pdf

I-CSR, *L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility A-Z*, www.i-csr.it/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it

I-CSR, *Monitoraggio delle politiche regionali in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa*, www.i-csr.it/home/index.php

Impronta Etica, *La responsabilità sociale: un'opportunità per superare la crisi pensando al futuro*, www.improntaetica.org/?section=pubblicazioni&subsection=documenti&doc=626&lang=it#active

Sodalitas, *Le prospettive della responsabilità sociale oggi In Italia*, www.sodalitas.it/files/282/il%20summary%20della%20ricerca%20le%20prospettiva%20della%20responsabilit%C3%A0%20sociale%20in%20italia.pdf

Unioncamere, *CSR Portale della responsabilità sociale d'impresa*, www.csr.unioncamere.it/

1.1. La responsabilità sociale e le piccole e medie imprese (PMI)⁸

La responsabilità sociale delle imprese non è limitata alle grandi multinazionali, ma può e deve essere incorporata nelle pratiche aziendali delle piccole e medie imprese (PMI) che rappresentano la forma principale di impresa nell'Unione europea. Nell'Unione ci sono circa 24 milioni di piccole e medie imprese e la Commissione europea si è impegnata finanziando progetti ad hoc, a promuovere e a supportare l'adozione di iniziative di responsabilità sociale.

Le PMI, grazie alla loro dimensione limitata, alle relazioni più strette e dirette con lavoratori e territorio, spesso adottano già iniziative di responsabilità sociale, anche se non formalizzate. Esse presentano specifiche caratteristiche, potenzialità e punti di debolezza, che vanno considerati attentamente sia per promuovere politiche pubbliche che per supportarle direttamente nella decisione di adottare iniziative di responsabilità sociale.

Studi e ricerche sulla responsabilità sociale e le PMI evidenziano alcune caratteristiche principali che possono favorire la diffusione delle pratiche di responsabilità sociale tra le PMI:

- le PMI tendono a fare responsabilità sociale ma di solito in modo più intuitivo e meno organizzato;

⁸ Secondo la classificazione dell'Unione europea, le micro imprese hanno tra 0 e 10 dipendenti con un fatturato annuo di massimo 2 milioni di euro, le piccole imprese hanno tra 10 e 50 dipendenti e un fatturato annuo di massimo 10 milioni di euro, le medie imprese hanno invece tra 50 e 250 dipendenti con un fatturato annuo di massimo 50 milioni di euro, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf

- manager e proprietario sono spesso la stessa persona;
- le PMI tendono ad avere legami più stretti e immediati con le comunità di appartenenza e con gli *stakeholders*;
- le PMI sono imprese più flessibili e quindi le decisioni sono prese in modo più rapido.

L'importanza strategica delle PMI nella promozione e diffusione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa trova conferma anche nel rapporto *Responsabilità e nuove prospettive - Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile*, pubblicato dalla Commissione europea, che evidenzia, tra gli altri, i seguenti aspetti:⁹

- *"La responsabilità sociale dell'impresa è uno strumento per risolvere problemi reali [...] La responsabilità sociale dell'impresa non va considerata astrattamente, ma messa più esplicitamente in relazione con obiettivi politici quali la lotta contro l'esclusione sociale, lo sviluppo dello spirito imprenditoriale o la riduzione delle emissioni di CO2;*
- *Le PMI possono agire efficacemente sul piano regionale e locale. Le PMI sono in genere fortemente radicate nella regione o nella città in cui sono stabilite. Le problematiche sociali e ambientali a cui sono sensibili sono prevalentemente di natura locale e regionale. Gli effetti positivi, in termini economici, sociali o ambientali, di una più acuta consapevolezza della propria responsabilità sociale da parte delle imprese sono più nettamente avvertiti sul piano locale e regionale;*
- *... e nell'ambito dei distretti e dei settori industriali. Le PMI di uno stesso distretto o settore spesso devono affrontare problemi sociali e ambientali comuni. Una risposta comune può avere costi minori e risultati migliori di quelli che ciascuna PMI potrebbe raggiungere agendo individualmente."*

Il report evidenzia anche che "gli esempi più significativi di PMI che adottano un comportamento socialmente responsabile, specie per quel che riguarda le relazioni con soggetti esterni all'impresa, sono quelli che vedono l'intervento di una pluralità di attori, ciascuno portatore di una propria rete di rapporti e di un proprio patrimonio di esperienze."¹⁰ Si enfatizza anche l'importanza del dialogo tra imprenditori e lavoratori, e la necessità di stimolare la cooperazione tra PMI e organizzazioni non governative.

Vi sono però alcune difficoltà specifiche che le PMI possono incontrare nel percorso di adozione di pratiche di responsabilità sociale che non devono essere sottovalutate ma trasformate in sfide per aumentare la competitività:¹¹

- carenza di informazioni e conoscenza;
- difficoltà a incorporare la responsabilità sociale nella strategia aziendale di lungo periodo: mancanza di una visione strategica;

⁹ Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Responsabilità e nuove prospettive - Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile e sostenibile*, pp. 2-3, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_it.pdf

¹⁰ Ibidem, p. 3

¹¹ Carmen Ragno (a cura di), *L'esperienza dello sportello CSR della Camera di Commercio di Milano*, 2010, in www.mi.camcom.it/upload/file/1562/781233/FILENAME/Sportello_CSR_CCIAA.pdf

- poche risorse finanziarie e difficoltà ad investire in attività non direttamente legate al *core business*;
- mancanza di competenze da dedicare e/o attitudini per le attività di comunicazione;
- problema del riconoscimento (mercato, istituzioni, territorio).

1.2. Perché adottare pratiche di responsabilità sociale?

Come evidenziato da numerose ricerche, l'adozione di iniziative di responsabilità sociale è ormai considerata una **necessità ed un'opportunità per le imprese**, sotto diversi punti di vista: ad esempio, la presenza in un'azienda di lavoratori disabili può stimolare lo sviluppo di tecnologie che facilitino il lavoro di questa categoria di lavoratori, e che possono poi essere proposte sul mercato e diventare un nuovo business per l'impresa; l'adozione di iniziative che rendano una produzione industriale più efficiente dal punto di vista del consumo energetico diverrà assolutamente necessaria a fronte di un aumento previsto dei costi dei carburanti o di eventuali imposizioni di "tasse ambientali" che colpiranno la produzione di inquinamento.

Le problematiche legate alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, e il cambiamento dei comportamenti dei consumatori, che sono sempre più sensibili al tema dello sviluppo sostenibile e del consumo responsabile, inducono **le imprese a cambiare i modelli di business trasformando queste sfide in opportunità di sviluppo**.

Le esperienze più avanzate ed interessanti in questa direzione e le buone pratiche rilevate nell'ambito della nostra ricerca permettono di evidenziare i **potenziali vantaggi** sia per le imprese che adottano pratiche di responsabilità sociale che per il sistema socio economico nel suo complesso.

Tra i **potenziali vantaggi per le imprese** ricordiamo:

- minori difficoltà nell'attrarre forza lavoro qualificata;
- maggiore motivazione e fedeltà della forza lavoro, e quindi minore turnover;
- migliore capacità di attrazione di nuovi clienti e sviluppo di un rapporto migliore con i clienti già acquisiti;
- miglioramento della reputazione dell'impresa;
- risparmio;
- migliore accesso al credito;
- maggiore efficienza;
- sviluppo di nuovi prodotti;
- migliore organizzazione aziendale;
- maggiore innovatività;
- maggiore competitività sul mercato.

A livello di sistema, adottare pratiche di responsabilità sociale significa contribuire a uno sviluppo economico sostenibile, e ad una maggiore coesione sociale.

Nel paragrafo seguente saranno analizzati in dettaglio gli effetti dell'adozione di iniziative di responsabilità sociale sia sulla **competitività** che sull'**innovatività** delle imprese.

A. Perché la responsabilità sociale influisce positivamente sulla competitività delle aziende

Lo *European Competitiveness Report 2008*, sulla base di numerosi studi e ricerche, evidenzia che l'adozione di pratiche di responsabilità sociale ha effetti positivi principalmente su sei fattori che influiscono sulla competitività:¹² *costi, risorse umane, prospettiva dei consumatori, capacità di innovazione, gestione dei rischi e della reputazione, performance finanziaria.*

Costi

L'impatto positivo o negativo di iniziative di responsabilità sociale sulla struttura dei costi di un'impresa (a fronte di possibili investimenti per la responsabilità sociale) dipende molto dal tipo di iniziativa da intraprendere. Molte iniziative di responsabilità sociale infatti possono essere realizzate a senza costi aggiuntivi o sostenendo costi minimi;

Risorse umane

L'adozione di iniziative di responsabilità sociale ha in generale un impatto positivo sulle persone che lavorano nell'impresa poiché la rendono più attraente per una forza lavoro diversificata; questa relazione è valida sia per le PMI che per le grandi imprese;

Prospettiva dei consumatori

La relazione positiva tra responsabilità sociale e impatto sui consumatori è dibattuta: in generale i consumatori si dichiarano disponibili a pagare un prezzo più alto per prodotti socialmente responsabili, ma l'impatto dipende molto dal posizionamento dell'impresa sul mercato e dalla sua strategia di marketing;

Capacità di innovazione

Numerosi studi dimostrano che alcuni aspetti della responsabilità sociale possono avere un effetto positivo sulla capacità di innovazione, soprattutto per quanto riguarda iniziative che prevedono il coinvolgimento degli *stakeholders*, la gestione ambientale, e le iniziative rivolte al luogo di lavoro, inclusa la diversità della forza lavoro;

Gestione dei rischi e della reputazione

La relazione positiva tra responsabilità sociale e gestione dei rischi e della reputazione è stata rilevata da vari studi e deriva dal fatto che le imprese oggi sono più facilmente esposte a critiche e che vi è maggiore pressione a favore dell'inclusione di determinati valori e istanze nella pratiche imprenditoriali;

Performance finanziaria

Esiste una correlazione positiva, benché limitata, tra responsabilità sociale e performance finanziaria di un'impresa.

La responsabilità sociale dell'impresa si colloca nella prospettiva di un progresso continuo e va vista come componente di una concezione moderna dell'eccellenza imprenditoriale.¹³

¹²Commissione europea, *European Competitiveness Report 2008*, 2009, pp. 106-118, in http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=6228

¹³ Ibidem, p. 2

B. Perché la responsabilità sociale influisce positivamente sull'innovatività delle aziende

Negli ultimi anni è stato coniato il termine **Corporate Social Innovation (Innovazione sociale aziendale: CSI)**, che indica la possibilità per le imprese di contribuire a risolvere problematiche sociali utilizzandole al tempo stesso come un laboratorio per sviluppare nuove ed innovative soluzioni e prodotti e per creare nuovi mercati (Rosabeth Moss Kanter, 1999).

La CSI viene anche definita come “social responsibility driven innovation” cioè innovazione “trainata” dalla responsabilità sociale.

In Europa, il governo danese, nell'ambito della propria politica di promozione dell'innovazione, ha adottato invece una più ampia definizione di CSI (chiamata anche “innovazione sostenibile”) che riguarda la creazione di *business* tenendo presente la sostenibilità ambientale e sociale nel momento in cui un'impresa sviluppa un nuovo prodotto o servizio.¹⁴

In entrambe le accezioni, la CSI evidenzia la necessità di lavorare in stretta relazione con il territorio (consumatori, enti locali, organizzazioni non profit) per coglierne i bisogni e le esigenze; ciò permette non solo di valutare meglio l'impatto della propria attività produttiva sulla comunità locale, ma consente anche di sviluppare e vendere prodotti e servizi che possono soddisfare bisogni ancora non soddisfatti e sviluppare nuovi mercati.

Non vi è un modello unico di CSI: essa può assumere diverse forme, e può favorire anche l'ingresso in mercati nuovi, in paesi emergenti caratterizzati da un livello di consumo minore, ma dalla possibilità di vendere maggiori quantità di prodotti, adeguatamente adattati alle esigenze locali.

Il concetto di CSI comporta in ogni caso un cambiamento di prospettiva¹⁵ rispetto alla responsabilità sociale delle imprese:

- il focus è sull'innovazione più che sulla responsabilità: nuove soluzioni che soddisfano (anche) nuovi bisogni sociali;
- l'impatto delle attività di responsabilità sociale volte all'innovazione deve essere valutato secondo più dimensioni: impatto globale sulle persone, sostenibilità economica, sostenibilità ambientale;
- è necessario concepire le attività di responsabilità sociale come investimento nel lungo termine, non come beneficenza o filantropia.

La relazione tra responsabilità sociale e innovazione sarà esplorata più in dettaglio nel capitolo 6, in cui saranno offerti suggerimenti per favorire l'innovazione attraverso l'adozione di iniziative di responsabilità sociale.

¹⁴ Ideas Compass, *Innovation the Sustainable Way*, in <http://ideascompass.dk/en/whatiscsi>

¹⁵ *Corporate Social Innovation (Not Responsibility)*, 2009, in www.alldaybuffet.org/2009/10/13/corporate-social-innovation-not-responsibility/

CAPITOLO 2

STATO DELL'ARTE DEL DIBATTITO A LIVELLO EUROPEO SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

2.1. La responsabilità sociale d'impresa nell'Unione Europea - Una cronologia

L'impegno dell'Unione europea sul tema della responsabilità sociale risale al 1993, quando Jacques Delors, allora Presidente della Commissione europea, si rivolse alle imprese affinché utilizzassero le loro risorse e talenti per affrontare i problemi strutturali dell'Unione europea soprattutto per quanto riguardava la disoccupazione e l'esclusione sociale.

Da allora, le principali tappe che hanno segnato lo sviluppo del dibattito europeo sul tema sono state:

- **1996: Lancio dello *European Business Network for Social Cohesion* (EBNSC)**, che diventerà CSR Europe nel 2000 con l'obiettivo di agire come piattaforma per lo scambio e la cooperazione tra imprese e *stakeholders*;¹⁶
- **2000: *Strategia di Lisbona 2010***: il cui obiettivo era di fare dell'Unione europea l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica entro il 2010. La responsabilità sociale occupa un ruolo predominante all'interno della Strategia: "Il Consiglio europeo rivolge un particolare appello al senso di responsabilità sociale delle imprese in materia di buone prassi concernenti l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile";¹⁷
- **2001: Pubblicazione del *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese 2002***, con l'obiettivo di "lanciare un ampio dibattito sui modi nei quali l'UE potrebbe promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello sia europeo che internazionale, e in particolare su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di prassi innovative, migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convalida delle varie iniziative realizzate in Europa. Il documento propone un approccio basato su partnership più strette nell'ambito delle quali tutti gli interessati hanno un ruolo attivo da svolgere";¹⁸
- **2001: Lancio della *Strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile***,¹⁹ che definisce lo sviluppo sostenibile come la capacità di soddisfare i bisogni dell'attuale

¹⁶ CSR Europe, *About us*, in www.csreurope.org/pages/en/about_us.html

¹⁷ Consiglio europeo, Conclusioni Della Presidenza, Consiglio Europeo Di Lisbona 23 e 24 Marzo 2000, 2000, in www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm

¹⁸ Commissione Europea, *Libro verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 del 18.7.2001, pp. 3-4, in http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_en.htm

¹⁹ Commissione Europea, *Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore*:

generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere alle loro; secondo tale accezione, lo sviluppo sostenibile si fonda su quattro pilastri: economico, sociale, ambientale e *governance* mondiale;

- **2002: Creazione del CSR Multi-Stakeholder Forum** formato da imprese, organizzazioni imprenditoriali e reti, sindacati, e rappresentanti della società civile con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e la trasparenza nelle pratiche di responsabilità sociale;
- **2006: Comunicazione della Commissione Europea *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese***:²⁰ nella Comunicazione si enfatizza in particolare la necessità di promuovere la responsabilità sociale sotto diversi aspetti: sensibilizzazione, scambio di buone pratiche, sostegno delle iniziative multistakeholders, collaborazione con gli stati membri, informazione rivolta ai consumatori e trasparenza, ricerca, educazione, piccole e medie imprese, dimensione internazionale della responsabilità sociale. Inoltre si evidenzia che la responsabilità sociale è importante per tutte le imprese, sia per le multinazionali sia per le piccole e medie imprese;
- **2010: la Strategia 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva** evidenzia l'impegno per "rinnovare la strategia UE per promuovere la responsabilità sociale come elemento chiave per assicurare nel lungo termine la fiducia dei lavoratori e dei consumatori".²¹

L'approccio adottato dall'Unione Europea per quanto riguarda la responsabilità sociale è quello della Triple Bottom Line (triplo approccio: persone, pianeta, profitto) che sostiene che per raggiungere la sostenibilità è necessario minimizzare l'impatto sull'ambiente e agire in conformità alle aspettative di natura sociale.

Tra i principali temi legati alla responsabilità sociale in Europa, ci sono:²²

- la promozione del reporting e della trasparenza di informazioni ambientali, sociali e legate alla governance;
- il supporto e l'influenza di strumenti internazionali di responsabilità sociale;
- la promozione del settore economico e dei diritti umani coerentemente con i principi promossi dal Rappresentante speciale su business e diritti umani delle Nazioni Unite.

strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile, COM(2001) 264 del 15.5.2001, in <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:IT:PDF>

²⁰ Commissione europea, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM(2006) 136 del 22.03.2006, in <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:IT:PDF>

²¹ Commissione Europea, *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM (2010) 2020 del 3.3. 2010, p. 17, in <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf>

²² UN Global Compact e Bertelsmann Stiftung, *The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*, 2010, p. 13, in www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Bertelsmannn.pdf

2.1. European Multistakeholder Forum sulla responsabilità sociale²³

Il Multistakeholder Forum è stato creato nel 2002 per offrire uno spazio per il dialogo tra *stakeholders* sugli sviluppi della responsabilità sociale e sulle politiche UE sul tema. Nel Forum sono rappresentati sindacati, imprese e ONG. Le sessioni plenarie del Forum hanno luogo ogni due anni circa e l'ultima sessione si è tenuta a Bruxelles il 29 e 30 novembre 2010.²⁴

I temi discussi nel corso del Multistakeholder Forum del 2010 sono stati:

- consumo responsabile e approvvigionamento pubblico;
- investimenti responsabili;
- responsabilità sociale, competitività e innovazione;
- trasparenza, divulgazione e reporting;
- integrazione del quadro delle Nazioni Unite su Business & diritti umani;
- dimensione globale della responsabilità sociale.

Le considerazioni finali emerse dal Forum per quanto attiene ai temi trattati sono state:²⁵

- consumo responsabile e approvvigionamento pubblico:
 - o necessità di sviluppare degli obiettivi (a livello UE, nazionale, e locale) sul consumo sostenibile, e soprattutto sull'introduzione di regole per **garantire un approvvigionamento pubblico sostenibile**;
- investimenti responsabili:
 - o si riconosce il ruolo che la Commissione europea può svolgere per promuovere la **crescita del mercato degli investimenti responsabili**;
- responsabilità sociale, competitività e innovazione:
 - o la Commissione si pone l'obiettivo di coniugare la risoluzione di problemi sociali e il successo a livello economico: **l'approccio dell'UE dovrebbe essere basato sulle esigenze dei diversi settori produttivi**, poiché le esigenze variano da settore a seconda dei settori considerati;
- trasparenza, divulgazione e reporting:
 - o le implicazioni di una strategia improntata alla trasparenza dipendono molto dall'**impatto sulla fiducia dei consumatori** e sul coinvolgimento delle risorse umane;
- integrare il quadro delle Nazioni unite su Business e diritti umani
 - o è stato rilevato che una maggiore coerenza a livello europeo è essenziale così come il coinvolgimento multistakeholder;
- la dimensione globale della responsabilità sociale
 - o l'idea generale è che l'Unione europea debba essere più proattiva per quanto riguarda la responsabilità sociale;

²³ *Multi stakeholder forum 2010:*

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/2010-meetings/index_en.htm

²⁴ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm

²⁵ Indicazioni tratte da *Summary of discussion*, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/2010-meetings/index_en.htm

Le conclusioni riportate a loro volta si sono basate su alcune raccomandazioni emerse nel Forum del 2010:

- “La pianificazione e implementazione di iniziative future di responsabilità sociale dovrebbe essere fatta adottando un **approccio specifico per ogni settore imprenditoriale**, tenendo in considerazione specifiche “regole del gioco” e affrontando le diverse problematiche legate alla competitività e alle aspettative della società relative al settore **di riferimento**”;²⁶
- “In tutte le politiche future dell’Unione europea deve essere tenuto in considerazione il contesto internazionale. È necessario considerare che le imprese operano e sono in competizione tra loro a livello globale attraverso reti transnazionali complesse e catena dei fornitori”;²⁷
- “Prestare maggiore attenzione alle **cooperative come modello di impresa che include la responsabilità sociale come parte dei propri valori**, realtà e *core business* e quindi contribuisce agli obiettivi della strategia EU 2020: focus sulle persone e impiego, sviluppo economico, inclusione sociale, *governance* partecipativa e democratica”;²⁸
- “Adottare principi e assunti di base sulla **trasparenza e la qualità dell’informazione** che supporta la creazione di un quadro europeo per la responsabilità sociale, quali:
 - o accesso all’informazione che è al centro del dibattito sulla responsabilità sociale e sulla *accountability*;
 - o disponibilità di informazioni;
 - o qualità dell’informazione intesa come: **rilevanza** (chiari punti di riferimento, **credibilità** (possibilità di verifiche) **utilizzabilità** (risponde a domande individuali)”;²⁹
- “Le imprese dovrebbero anche adottare un atteggiamento positivo verso i sindacati e promuovere la contrattazione collettiva soprattutto laddove non esiste. Il ruolo dei lavoratori nello sviluppo e nell’implementazione delle pratiche di responsabilità sociale,

²⁶ Research Institute for Managing Sustainability- Wirtchafts Universitat, *Does Corporate Responsibility Pay Off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe’s industrial sectors*, 2008, p. 5, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/101124_csr_comp_final_report_short_version_final_en.pdf

²⁷ Business Europe, *Business Europe Report 2010 CSR Multistakeholder forum*, 2010, p.5, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/businesseseurope_en.pdf

²⁸ Cooperatives Europe, *Multi-Stakeholder Forum on CSR - November 2010 “Stakeholder Document” From Co-Operatives*, 2010, p.5, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/cooperativeseurope_en.pdf

²⁹ BEUC, The European Consumers Organisation, *Towards a European CSR framework Reflection Paper for the European Multistakeholder Forum on CSR*, 2010, p.6, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/beuc_en.pdf

sia esso per mezzo dello European Works Councils (EWCs), del dialogo sociale settoriale o attraverso altri mezzi, deve essere riconosciuto”;³⁰

2.3. Come promuovono la responsabilità sociale gli stati europei?

La definizione di responsabilità sociale più diffusa (e riportata a p. 1 di questa pubblicazione) evidenzia il carattere di volontarietà della stessa, tuttavia, nel corso degli ultimi anni, anche a livello di politiche pubbliche degli stati nazionali si è sviluppato il dibattito sulla promozione della responsabilità sociale e gli approcci adottati variano da stato a stato.

Secondo la classificazione proposta nella pubblicazione *The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*³¹ i diversi interventi governativi per promuovere la responsabilità sociale a livello nazionale sono riconducibili a quattro categorie:

- **sensibilizzazione:**
 - o le attività legate alla sensibilizzazione hanno l’obiettivo di favorire la comprensione del concetto di responsabilità sociale presso tutti gli attori coinvolti;
- **partenariato:**
 - o promozione di partenariati ad hoc sulla responsabilità sociale;
- **“soft law”:**
 - o promozione di iniziative di responsabilità sociale attraverso strumenti giuridicamente non vincolanti, ma che hanno il vantaggio di essere flessibili;
- **“mandato”**
 - o promozione di iniziative di responsabilità sociale attraverso strumenti giuridicamente vincolanti che consentono di raggiungere standard minimi nei settori più di rilievo per la responsabilità sociale.

I quattro approcci adottati e gli strumenti utilizzati per implementarli sono riassunti nella tabella seguente:³²

³⁰ ETUC - European Trade Union Confederation, *European Multistakeholder Forum on CSR ETUC contribution*, 2010, p. 4, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/etuc-2003_en.pdf

³¹ UN Global Compact e Bertelsmann Stiftung, *The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*, 2010, in www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Bertelsmannn.pdf

³² Tabella tratta da: *The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*, p. 17 e seguenti, in www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Bertelsmannn.pdf

TIPO DI INTERVENTO PUBBLICO	STRUMENTI
SENSIBILIZZAZIONE	Meccanismi di premialità, piattaforme informative, campagne, misure di formazione e <i>capacity building</i> , trasparenza riguardo ai pagamenti alle istituzioni pubbliche, etichettature, manuali.
PARTENARIATO	Coinvolgimento di stakeholders, partnership tra settore pubblico e privato, azioni collettive, tavole rotonde.
SOFT LAW	Codici di <i>governance</i> aziendale, codici di condotta, implementazione di principi internazionali, linee guida per reporting sulla responsabilità sociale, esenzioni fiscali per attività filantropiche, procedure di approvvigionamento pubblico.
MANDATO	Leggi sulle imprese, regolamentazioni per fondi pensione, regolamentazioni di borsa, leggi sul reporting sulla responsabilità sociale, penalizzazioni per inadempienza.

Gli stati europei hanno adottato diversi tipi di approccio, come si evince dalla tabella seguente che illustra i contesti nazionali per quanto attiene a tre variabili:

- assenza o presenza di una legislazione sulla responsabilità sociale;
- principali stimoli allo sviluppo della responsabilità sociale;
- principali sfide da affrontare.

Poiché la tabella è una sintesi e rielaborazione di alcune sezioni della pubblicazione *A Guide to CSR in Europe - Country Insights* curata da CSR Europe, come nella pubblicazione originale non sono inclusi i seguenti stati europei: Danimarca, Cipro, Malta, Slovenia, Bulgaria, Estonia, Lettonia e Lituania. Sono invece inclusi altri stati che invece non fanno parte dell'Unione europea.

Tuttavia, poiché la Danimarca è uno degli stati europei che più si è impegnato sul fronte della promozione della responsabilità sociale e dell'innovazione legata alla responsabilità sociale, è stato elaborato uno specifico approfondimento su questo paese.

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN EUROPA ³³			
	POLITICHE E LEGISLAZIONE SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE	STIMOLI ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE	PRINCIPALI SFIDE PER LA DIFFUSIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE
AUSTRIA	Tra le leggi che definiscono standard minimi per il comportamento delle imprese vi sono: - Strategia congiunta per la Sostenibilità (2002) che include 20 obiettivi per rendere il paese più sostenibile e indicatori per raggiungere l'obiettivo di integrare la sfera economica, sociale ed ambientale - il Ministero dell'agricoltura ha sviluppato una strategia di responsabilità sociale per l'approvvigionamento pubblico sostenibile; ci sono numerose linee guida sul tema che però hanno natura volontaria - il reporting sulla responsabilità sociale è raccomandato (non obbligatorio) nella Visione sulla responsabilità sociale del 2009	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - efficienza ecologica - consumo sostenibile - necessità di promuovere la diffusione della responsabilità sociale presso le PMI	- sensibilizzare la società civile sul contributo delle imprese nell'affrontare problemi sociali ed ecologici - affrontare le difficoltà legate al coinvolgimento delle risorse umane nelle attività di responsabilità sociale - le PMI non hanno ancora compreso pienamente i benefici che possono ricavare dall'adozione di strategie di responsabilità sociale
	- la legge sul coordinamento della politica federale per lo sviluppo sostenibile del 1997 prevede un ciclo di continuo miglioramento con il Piano Federale ogni 4 anni ed un report ogni	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - politiche di non	- sviluppare l'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici - promuovere la diversità nelle imprese - promuovere la formazione imprenditoriale

³³ Il contenuto della tabella è una parziale rielaborazione, sintesi e traduzione del documento CSR Europe, *A Guide to CSR in Europe Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*, 2010, in www.csreurope.org/data/files/20091012_a_guide_to_csr_in_europe_final.pdf

BELGIO	due anni. Il Piano definisce il quadro delle strategie da seguire, tra le quali figura la responsabilità sociale - il Piano d'azione federale per la responsabilità sociale del 2006 invita le imprese ad integrare la responsabilità sociale nella loro gestione: le iniziative - basate su raccomandazioni più che su obblighi - riguardano: la promozione di investimenti etici, una maggiore trasparenza, stimolare lo scambio di informazioni, e buone pratiche di responsabilità sociale	discriminazione, - strategie di approvvigionamento pubblico - investimenti internazionali - sviluppo del commercio equo e solidale - dialogo con gli <i>stakeholders</i> - trasparenza e reporting	- affrontare i cambiamenti demografici - promuovere l'eco efficienza - coinvolgere gli stakeholders - affrontare il cambiamento demografico - promuovere la trasparenza
CROAZIA	- non esiste una legislazione specifica per quanto riguarda l'approvvigionamento o misure fiscali - è stata recentemente elaborata una Strategia per lo Sviluppo sostenibile che sarà ulteriormente sviluppata con diversi piani d'azione	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - protezione ambientale: le imprese spesso utilizzano lo standard ISO 14000 - questioni sociali, diritti del lavoro e diritti umani - crescente focus sui temi legati alla soddisfazione dei lavoratori e alla formazione	- le imprese non sono ancora sufficientemente preparate ad adottare iniziative di responsabilità sociale - mancanza di supporto governativo alla responsabilità sociale - i consumatori non sono sensibili al tema: non viene apprezzato il valore aggiunto dato dalla responsabilità sociale
FINLANDIA	- molte aree della responsabilità sociale sono coperte da requisiti di legge obbligatori - il reporting non è obbligatorio, ma è previsto che le aziende rivelino informazioni riguardanti i rischi ambientali, e altre informazioni sui lavoratori - le imprese più grandi fanno riferimento a UN Global Compact, ILO, Linee guida OCSE, vari standard ISO e Linee guida GRI	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - cambiamento climatico - consumo etico - pratiche di occupabilità responsabile	- salvaguardare la competitività delle imprese finlandesi - affrontare il cambiamento demografico - promuovere la diversità etnica
	- l'articolo 116 della legge Nouvelles Regulations Economiques (NRE) del 2001 rende obbligatorio per le imprese (quotate in borsa) il reporting sugli impatti sociali e ambientali.	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - avvento della globalizzazione	- diffondere la responsabilità sociale presso le PMI - promuovere il pieno coinvolgimento di tutti gli attori di un'impresa (lavoratori,

FRANCIA	- la NRE dovrebbe essere estesa alle imprese pubbliche e a imprese non quotate in borsa (con più di 500 lavoratori) oltre alla richiesta di reporting su dati relativi a parametri internazionali - a marzo 2006, una legge ha proposto di ridurre il divario salariale tra uomini e donne entro il 2010: la legge prevede anche che le imprese con più di 20 lavoratori rispettino la quota del 6% di lavoratori disabili	e crescente influenza di imprese straniere - aspettative degli stakeholders - sviluppo del mercato francese dell'investimento socialmente responsabile	manager, membri del consiglio di amministrazione) - sviluppare un approccio olistico alla responsabilità sociale all'interno di un'azienda
GERMANIA	- non vi sono norme specifiche sulla responsabilità sociale a livello nazionale - la responsabilità sociale è concepita come uno strumento volontario, così come il reporting sulla sostenibilità ambientale - i report annuali delle imprese spesso includono tematiche legate alla responsabilità sociale	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - problematiche legate all'ambiente - maggior rilievo delle problematiche sociali	- le PMI non sono particolarmente coinvolte nel dibattito sulla responsabilità sociale
GRAN BRETAGNA	- sin dalla liberalizzazione del settore finanziario all'inizio degli anni '80, il settore imprenditoriale non ha nutrito aspettative nei confronti del governo relativamente alla creazione di un quadro per pratiche di responsabilità sociale al di là degli obblighi di legge già presenti - nel 2010 il governo ha lanciato la politica "Big Society" che ha come obiettivo di devolvere il potere dal governo alle comunità locali, spingendo le persone a giocare un ruolo più attivo nelle loro comunità	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - diffusione della filantropia presso il settore imprenditoriale	- sviluppare un approccio responsabile e non filantropico - estendere la responsabilità sociale anche alle piccole e medie imprese, che impiegano il 75% della forza lavoro in GB - promuovere la responsabilità sociale anche in periodi di crisi economica
GRECIA	- non vi è una legislazione specifica sul tema, ma vi sono numerose leggi che toccano temi legati alla responsabilità sociale: leggi sulla salute e sulla sicurezza, diritti umani, pari opportunità, etc. - la legge 3525 del 2007 prevede sgravi fiscali per	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - problematiche ambientali	- soddisfare le aspettative dell'opinione pubblica sul comportamento sostenibile e responsabile delle imprese

	- le imprese che finanziano eventi culturali - il Ministero dell'ambiente lancerà una politica di approvvigionamento pubblico "verde" - il Ministero del Lavoro sta pianificando di pubblicare delle linee guida per la realizzazione di una etichetta di responsabilità sociale (focus su diritti dei lavoratori) - non esiste legislazione o politica ufficiale sul reporting		
IRLANDA	- non esiste una legislazione specifica sul tema, con l'eccezione dell'Atto sulle istituzioni creditizie del 2008, che richiede alle istituzioni finanziarie supportate dal governo di produrre un report sulla responsabilità sociale delle loro attività attraverso la Irish Banking Federation	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - cambiamento climatico - approvvigionamenti sostenibili - innovazione del mercato	- sviluppare il reporting e la comunicazione di pratiche di responsabilità sociale - integrare la responsabilità sociale nelle strategie imprenditoriali
ITALIA	- dopo il Multi-Stakeholder Forum lanciato nel 2004-2005, non vi sono più state iniziative di responsabilità sociale a livello nazionale da parte del Governo o del Parlamento - nel 2009 è stato pubblicato un Libro Bianco sul modello sociale futuro centrato su salute, sicurezza, pari opportunità e sussidiarietà e occupabilità - la direttiva 2003-51 ha introdotto tematiche sociali ed ambientali nel management delle imprese	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - cambiamento climatico - sicurezza sul luogo di lavoro - diversità della forza lavoro - disoccupazione giovanile	- coinvolgere le autorità pubbliche nel dibattito sulla responsabilità sociale - attuare un approccio strategico alla responsabilità sociale che coinvolga l'impresa nel suo complesso (soprattutto i settori di produzione e vendita)
LUSSEMBURGO	- la legge per lo sviluppo sostenibile del 2004 istituisce strutture istituzionali e una varietà di strumenti legislativi, tra i quali il Piano d'azione per lo sviluppo sostenibile e il Rapporto nazionale sull'implementazione della politica di sviluppo sostenibile		- assicurare un'economia competitiva e lavoro per tutti. - migliorare e valorizzare il capitale umano - sviluppare l'uso del trasporto pubblico invece che individuale - assicurare una migliore pianificazione urbana e regionale

NORVEGIA	- nel Libro Bianco sulla responsabilità sociale del 2009 la responsabilità sociale è contestualizzata nell'ambito delle sfide globali legate alla sostenibilità e alla competitività delle imprese norvegesi - la posizione del governo è che la responsabilità sociale debba comportare per le imprese l'integrazione di tematiche ambientali e sociali nelle loro attività imprenditoriali e nel loro dialogo con gli stakeholders - da anni le società a responsabilità limitata norvegesi sono obbligate a riportare nella loro dichiarazione annuale il loro impatto sull'ambiente	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - focus del settore finanziario su investimenti responsabili escludendo le imprese non etiche - attività imprenditoriali in paesi terzi - approvvigionamento pubblico	- coinvolgere le piccole e medie imprese sul tema della responsabilità sociale
OLANDA	- il governo olandese si basa sulla funzione di autoregolazione e autodisciplina delle imprese - il governo ha come obiettivo di essere completamente sostenibile nei suoi processi di approvvigionamento entro il 2010 - il reporting non è obbligatorio ma sono a disposizione delle linee guida per il reporting sociale	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - tematiche sociali - utilizzo di risorse naturali - cambiamento demografico - partecipazione della forza lavoro	- affrontare l'invecchiamento della popolazione - promuovere l'innovazione - promuovere la coesione sociale - promuovere catene di approvvigionamento sostenibile - misurare le attività sostenibili e promuovere il reporting
POLONIA	- nel 2009 è stata pubblicata una guida per le PMI "Business sostenibile" - a livello nazionale è in preparazione da parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali un manuale per supportare l'amministrazione nazionale nello sviluppo delle basi per una politica pubblica sulla responsabilità sociale	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - eco efficienza e sviluppo sostenibile	- promuovere e sviluppare l'uso di sistemi di gestione innovativi come codici di condotta e integrazione di standard di responsabilità sociale Europei o globali nelle imprese - creare di partenariati tra imprese e organizzazioni non governative - le imprese private hanno bisogno di misurare e monitorare il valore aggiunto sociale, che è creato dal settore privato a livello locale
	- non esiste una legislazione dedicata alla	I fattori e le problematiche che	- promuovere il riconoscimento da parte del

PORTOGALLO	responsabilità sociale	hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - lotta all'esclusione e alla povertà - coinvolgimento delle imprese nelle comunità - tematiche ambientali	governo del ruolo della responsabilità sociale nell'alleviare l'esclusione sociale e promuovere più trasparenza nelle attività delle imprese - promuovere un maggiore impegno delle imprese nell'affrontare le questioni sociali e ambientali - sensibilizzare la popolazione sulla responsabilità sociale
REPUBBLICA Ceca	- la politica di qualità nazionale del 2000 include la responsabilità sociale come priorità: gli obiettivi strategici per il 2013 sono di elaborare i requisiti di base per il coordinamento delle attività delle principali organizzazioni riguardo alla promozione della responsabilità sociale, e la creazione di un forum di discussione sulla terminologia ed i contenuti della responsabilità sociale nella Repubblica Ceca - non vi sono leggi e politiche formali sul reporting	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - temi ambientali - benessere - filantropia	- per le grandi imprese, la sfida principale è assicurare coerenza tra pratica e teoria per quanto riguarda la responsabilità sociale - posizionare la responsabilità sociale come uno stimolo alle attività imprenditoriali delle PMI e del settore pubblico
SERBIA	- ci sono varie leggi che riguardano gli standard minimi relativi al comportamento imprenditoriale, ma non vi è un quadro legale di riferimento per la responsabilità sociale, né norme sul reporting e sull'approvvigionamento pubblico - nel luglio 2010 è stata adottata la prima Strategia nazionale sulla responsabilità sociale	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - povertà - disoccupazione - temi ambientali	- adottare un approccio strategico alla responsabilità sociale da parte del governo - sviluppare la consapevolezza sul tema tra le PMI - sensibilizzare il pubblico sul tema
SLOVACCHIA	- il governo non è attivo sul tema, tuttavia esistono alcune iniziative, che riguardano per esempio l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare - Il Ministero slovacco per l'ambiente promuove le certificazioni ISO e l'ecolabeling	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - comunicazione e trasparenza - protezione ambientale - dialogo con gli stakeholders	- sviluppare e ratificare una strategia nazionale di responsabilità sociale; il governo deve assumere un ruolo di leader nell'attribuire credibilità alla responsabilità sociale e creare meccanismi di incentivazione - sviluppare il tema della protezione

		- pari opportunità	ambientale
SPAGNA	- negli ultimi anni si è verificato lo sviluppo di leggi importanti sulla responsabilità sociale - nel 2007 il governo ha approvato una legge che ha l'obiettivo di garantire una effettiva uguaglianza tra uomini e donne in tutti i campi, soprattutto per quanto riguarda l'occupazione - sono state anche approvate leggi sull'approvvigionamento "verde e sostenibile" (2007) oltre all'istituzione di un organo consultivo multi-stakeholder presso il governo sul tema della responsabilità sociale	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - diversity management - coesione sociale - contributo ad un'economia produttiva - investimenti socialmente responsabili - integrazione della responsabilità sociale nella formazione	- integrare la responsabilità sociale nelle PMI e generare consapevolezza sul tema da parte dei consumatori - promuovere le pari opportunità - comunicare le iniziative di responsabilità sociale
SVEZIA	- la prospettiva dominante nel paese è che il settore pubblico debba svolgere un ruolo decisivo nella promozione della responsabilità sociale - i consigli di amministrazione di imprese pubbliche sono responsabili su temi quali l'etica, l'ambiente, i diritti umani e l'uguaglianza di genere e la diversità. Il governo prevede anche requisiti per il reporting e accounting - dal 2008 le imprese statali devono presentare rapporti di sostenibilità secondo i requisiti GRI	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - diritti umani - comportamento delle imprese svedesi in paesi terzi - cambiamento climatico - occupabilità e integrazione	- promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare - affrontare il cambiamento demografico - sviluppare innovazione ed imprenditorialità
SVIZZERA	- non esiste una legislazione apposita sulla responsabilità sociale - la Svizzera ha elaborato una strategia di sostenibilità con un piano di azione per il periodo 2008-2011 che riguarda 11 punti legati alle tematiche ambientali e sociali - le imprese quotate in borsa hanno l'obbligo di riportare sulla responsabilità sociale e	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - disoccupazione giovanile - lavoratori poveri - disuguaglianza nei salari tra uomini e donne - consumo responsabile	- includere la responsabilità sociale nell'agenda politica - promuovere una maggiore cooperazione tra tutti gli attori coinvolti - valutare e misurare l'impatto delle attività imprenditoriali - affrontare il tema della disoccupazione giovanile ed i cambiamenti demografici

	sostenibilità	- commercio equo e solidale e sostenibilità	
UNGHERIA	- nel 2007 il Consiglio economico e sociale ha elaborato una serie di raccomandazioni sulla responsabilità sociale che non sono ancora state adottate - non vi è una legislazione in materia di reporting, ma nel corso del 2008-2009 sono stati pubblicati 33 report di responsabilità sociale - sono state create una etichetta ambientale ed una etichetta sociale per distinguere le imprese socialmente responsabili	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - protezione ambientale - reporting - responsabilità e trasparenza - uguaglianza - coesione sociale e approvvigionamenti sostenibili	- le imprese tendono ad adottare iniziative di responsabilità sociale di poco respiro, <i>ad hoc</i>, senza incorporare la responsabilità sociale nelle strategie e nel <i>core business</i> aziendale, - corruzione - poca sensibilità al tema da parte dei consumatori
TURCHIA	- non esiste una specifica legislazione sul tema della responsabilità sociale, ma vi sono leggi nazionali su temi legati alla responsabilità sociale - il Codice di governance aziendale del 2003 include una parte sulla responsabilità sociale e afferma che le imprese dovrebbero agire coerentemente con i valori aziendali etici e rispettare l'ambiente, i consumatori e la salute pubblica - non ci sono iniziative legate al reporting	I fattori e le problematiche che hanno stimolato il dibattito sulla responsabilità sociale: - programmi di sviluppo delle comunità (donazioni a ospedali e scuole) - attività di sponsorizzazione e progetti sociali realizzati con organizzazioni non governative	- il coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> è limitato a partenariati con organizzazioni non governative - sviluppare la partecipazione su temi quali la partecipazione dei lavoratori e il rispetto legale dei diritti dei lavoratori - coinvolgere il governo sul tema - aumentare la consapevolezza dell'opinione pubblica e di sviluppare una strategia olistica sul tema

2.4. La responsabilità sociale in Danimarca³⁴

La Danimarca è stato uno dei primi paesi ad avviare una strategia nazionale sulla responsabilità sociale: nel 2005 è stata lanciata l'iniziativa **People and Profit**, nell'ambito della quale 12.500 manager e lavoratori di PMI danesi sono stati formati sulla responsabilità sociale strategica che implica l'integrazione di determinati aspetti della responsabilità sociale nel *core business* e nelle attività strategiche aziendali.

Successivamente, nel 2008, è stato lanciato il **Piano di azione sulla responsabilità sociale** che si pone l'obiettivo di promuovere la responsabilità sociale presso le aziende danesi, assicurando al contempo una crescita sostenibile.

Il Piano si avvale di numerosi strumenti e verte su quattro aree principali:

1. Diffondere la responsabilità sociale delle imprese

Il governo danese intende rafforzare il reporting sulla responsabilità sociale da parte delle grandi imprese e offrire conoscenza e strumenti per lavorare sulla responsabilità sociale delle imprese sulla base di principi riconosciuti a livello internazionale

2. Promuovere la responsabilità sociale delle imprese attraverso l'attività governativa

Il governo danese intende intensificare il suo focus sulla responsabilità sociale in relazione agli approvvigionamenti del governo, agli investimenti, e alle società di capitali pubbliche

3. Responsabilità del settore imprenditoriale riguardo al clima

Il governo danese intende supportare il ruolo attivo delle imprese nell'affrontare le sfide legate al cambiamento climatico fornendo strumenti per diminuire il consumo di energia sia nelle attività delle imprese che in quelle dei loro fornitori contribuendo contemporaneamente allo sviluppo e alla diffusione di soluzioni per il clima globale

4. Promuovere la Danimarca per una crescita responsabile

Il governo danese intende cominciare una campagna centrata sulla Danimarca a favore della crescita responsabile. Queste attività sono volte ad aiutare le imprese danesi ad ottenere maggiori benefici dalle loro attività legate alla responsabilità sociale.

³⁴ Il contenuto di questo paragrafo è parzialmente tratto da: UN Global Compact e Bertelsmann Stiftung, *The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*, 2010, pp.33-36, in www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Bertelsmannn.pdf e Danish Government, *Action Plan for Corporate Social Responsibility* www.csrgov.dk/sw49167.asp

La Danimarca ha fatto passi avanti nelle quattro aree considerate e nel 2008 è stato introdotto un emendamento all'Atto danese sui rendiconti finanziari che richiede alle 1100 maggiori imprese danesi di riportare le loro attività di responsabilità sociale. I report devono includere informazioni su:

- le politiche dell'impresa per quanto riguarda la responsabilità sociale e gli approvvigionamenti responsabili;
- come sono implementate le politiche;
- i risultati ottenuti e le aspettative dei manager per quanto riguarda future iniziative.

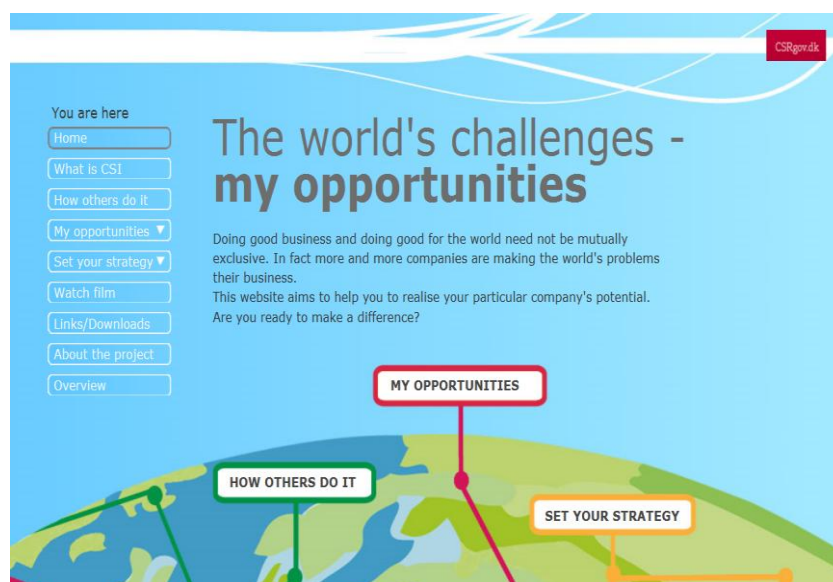
La responsabilità sociale è volontaria, e le imprese stesse possono decidere quali iniziative avviare, ma se non è stata adottata una politica di responsabilità sociale è necessario esplicitarlo.

Come risultato dell'adozione di questa strategia, tra il 2008 ed il 2010 sono triplicate le imprese che hanno adottato lo UN Global Compact e secondo uno studio realizzato dall'Agenzia danese per il commercio e le imprese, il 95% delle imprese considerate rendono conto del proprio lavoro sulla responsabilità sociale; i temi trattati nella maggior parte dei casi sono: "ambiente e clima" e "problematiche sociali sul posto di lavoro".

Per raggiungere tali obiettivi, il governo danese ha attivato alcuni strumenti ad hoc:³⁵

Ideas Compass - <http://ideascompass.dk/en/>

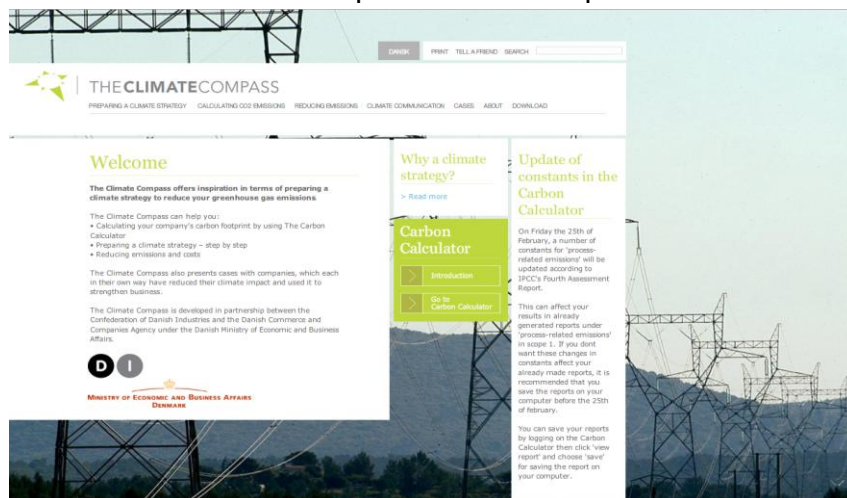
Un sito web rivolto principalmente alle PMI, con particolare attenzione all'innovazione sociale aziendale, che si basa sul principio secondo cui i nuovi bisogni relativi all'ambiente e alla società offrono alle imprese un'occasione per sviluppare prodotti e servizi sostenibili e innovativi.



³⁵ Per maggiori informazioni su questi strumenti: www.csrgov.dk/sw63535.asp

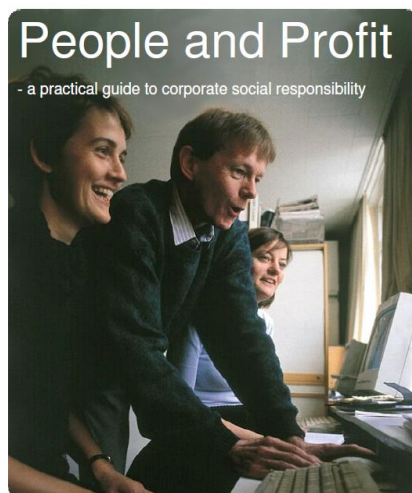
Climate Compass - www.climatecompass.dk

Climate Compass è un sito web che offre indicazioni per l'elaborazione di una strategia aziendale per ridurre le emissioni dannose per l'ambiente e per ridurre i costi delle aziende.



People and Profit - www.overskudmedomtanke.dk/sw63523.asp e www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20mO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

La guida People and Profit si pone l'obiettivo di sensibilizzare le imprese riguardo ai vantaggi che possono ricavare dall'adozione di pratiche di responsabilità sociale e di fornire indicazioni ai manager e allo staff di piccole e medie imprese per adottare iniziative di responsabilità sociale che supportino il loro *core business*.



LA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN EUROPA: PER SAPERNE DI PIÙ

Commissione Europea - DG Ambiente

http://ec.europa.eu/environment/index_it.htm

Commissione Europea - DG Imprese

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Commissione Europea - DG Occupazione e Affari Sociali

<http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=it>

European Multistakeholder Forum on CSR 2010

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/2010-meetings/index_en.htm

La responsabilità sociale nei paesi europei

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/csr_platforms/index_en.htm

University of Edinburgh, *Study of the Legal Framework on Human rights and the environment applicable to European enterprises operating outside the European Union*

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/101025_ec_study_final_report-exec_summary_en.pdf

CAPITOLO 3

LE BUONE PRATICHE EUROPEE

In questo capitolo sono presentate buone pratiche di piccole e medie imprese europee che hanno adottato iniziative di responsabilità sociale. L'obiettivo è di fornire alcuni spunti e suggerimenti per PMI italiane che desiderino avviare iniziative analoghe.

La metodologia adottata per l'individuazione di queste buone pratiche ha previsto una fase di back office in cui sono stati esaminati numerosi cataloghi di buone pratiche di responsabilità sociale (vedi sezione "Le buone pratiche" in Bibliografia, p.98) in seguito ad una prima lettura, sono state selezionate 20 esperienze sulla base di requisiti quali:

- dimensione dell'impresa: è stato deciso di concentrarsi sulle piccole e medie imprese, poiché, come evidenziato da più fonti, il *mainstreaming* della responsabilità sociale presso le PMI è ancora problematico;
- innovatività delle azioni intraprese;
- continuità nel tempo delle attività di responsabilità sociale.

Benché fosse già disponibile una prima descrizione delle attività realizzate dalle imprese selezionate come buone pratiche nei cataloghi esaminati, le 20 imprese selezionate sono state contattate via e-mail con la richiesta di compilare un questionario in inglese che integrava le informazioni già disponibili e ne richiedeva di nuove. In particolare, le 23 domande del questionario riguardavano i seguenti argomenti:

- Anagrafica dell'impresa
 - o Nome e indirizzo dell'impresa
 - o Settore produttivo
 - o Fatturato
 - o Numero di dipendenti:
 - genere (composizione %)
 - età media
 - livello di istruzione del personale (composizione %)
- Tipologia di iniziative di responsabilità sociale avviate
 - iniziative rivolte al mercato
 - iniziative rivolte al luogo di lavoro
 - iniziative rivolte all'ambiente
 - iniziative rivolte alla società
- Motivazioni relative alla decisione di adottare iniziative di responsabilità sociale
- Coinvolgimento degli *stakeholders* nelle fasi di elaborazione, implementazione e valutazione delle iniziative di responsabilità sociale
- Sfide incontrate nel processo di adozione di iniziative di responsabilità sociale
- Livello di integrazione delle iniziative di responsabilità sociale nel *core business* aziendale
- Attività di comunicazione relative alle iniziative di responsabilità sociale
- Valutazione dei risultati delle proprie iniziative
- Indicazioni relative iniziative più significative

- Eventuali sviluppi delle attività di responsabilità sociale
- Effetti della crisi economica sulle iniziative di responsabilità sociale
- Eventuale utilizzo di fondi pubblici
- Eventuale partecipazione a percorsi formativi

In seguito all'invio del questionario, le imprese sono state contattate telefonicamente e a marzo 2011 hanno risposto al questionario 10 imprese.

Le buone pratiche delle imprese che hanno risposto ai questionari sono presentate nelle pagine seguenti; per renderne più immediata la presentazione, ad una breve descrizione sono state affiancate rappresentazioni grafiche per mezzo dell'utilizzo di **mappe mentali**, strumenti grafici che vengono utilizzati per rappresentare i processi che strutturano (e ristrutturano) le informazioni. La rappresentazione grafica consente di sperimentare modalità di comunicazione agili e sintetiche e di metterle al servizio di imprenditori ed imprenditrici interessati alla responsabilità sociale d'impresa.

Nelle mappe di presentazione delle imprese si è scelto di presentare i seguenti dati:

- *Motivazioni relative alla decisione di adottare iniziative di responsabilità sociale*
- *Tipologia di iniziative di responsabilità sociale avviate*
- *Coinvolgimento degli stakeholders*
- *Attività di comunicazione relative alle iniziative di responsabilità sociale*
- *Difficoltà/sfide incontrate*
- *Valutazione dei risultati delle proprie iniziative*

COCO-MAT (Grecia)³⁶

COCO-MAT
sleep on nature

CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Commercio: l'impresa produce materassi, biancheria per la casa e mobili in materiali naturali ed ecocompatibili

Indirizzo 165, Tatoiou str, 14564, Kifissia, Grecia

Sito web www.coco-mat.com/web/en

Dipendenti 180

Composizione per genere: 42% uomini e 58% donne;

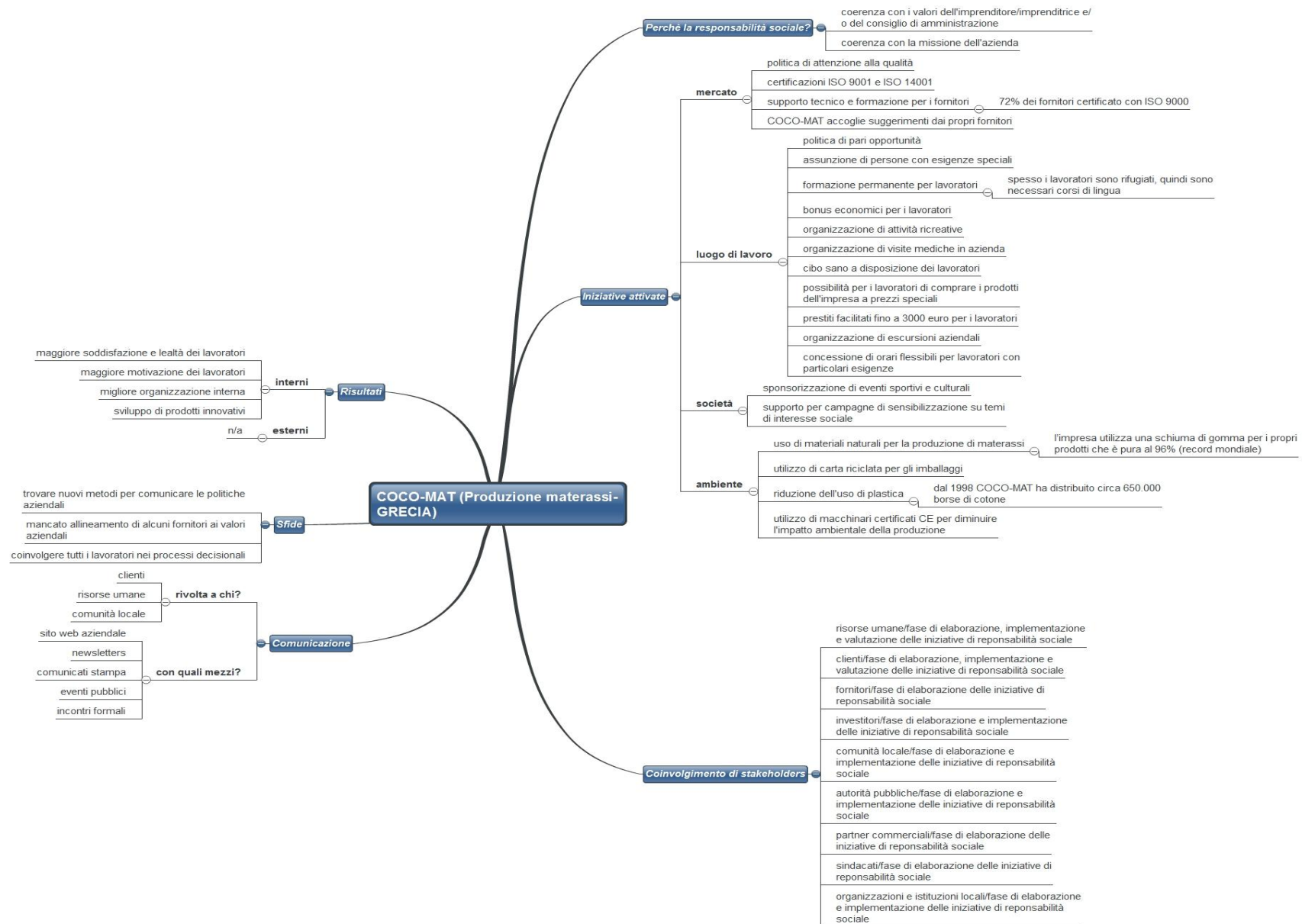
Età media: 36 anni

Livello di istruzione:

- Al di sotto del diploma di scuola superiore: 36%
- Diploma di scuola superiore: 41%
- Laurea: 17%
- Post laurea: 6%

Fatturato 2010: €17.014.764,26

³⁶ L'esperienza di COCO-MAT è stata selezionata a partire da: European multistakeholder forum on CSR, *Report of the round table on fostering CSR among smes*, 2004, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/mainstreaming/ms_sme_roundtable_en.pdf



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di COCO-MAT sono integrate perfettamente nel *core business* aziendale
- la crisi economica non ha avuto alcun effetto sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- l'attività di responsabilità sociale più di successo per l'impresa è la politica di promozione della diversità: più del 70% delle risorse umane è costituito da profughi dall'ex Unione Sovietica e dalla Turchia
- l'impresa si è avvalsa di finanziamenti statali e regionali
- dal 1997 COCO-MAT fa parte della European Foundation per la Quality Management Excellence

ZOTTER (Austria)³⁷



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

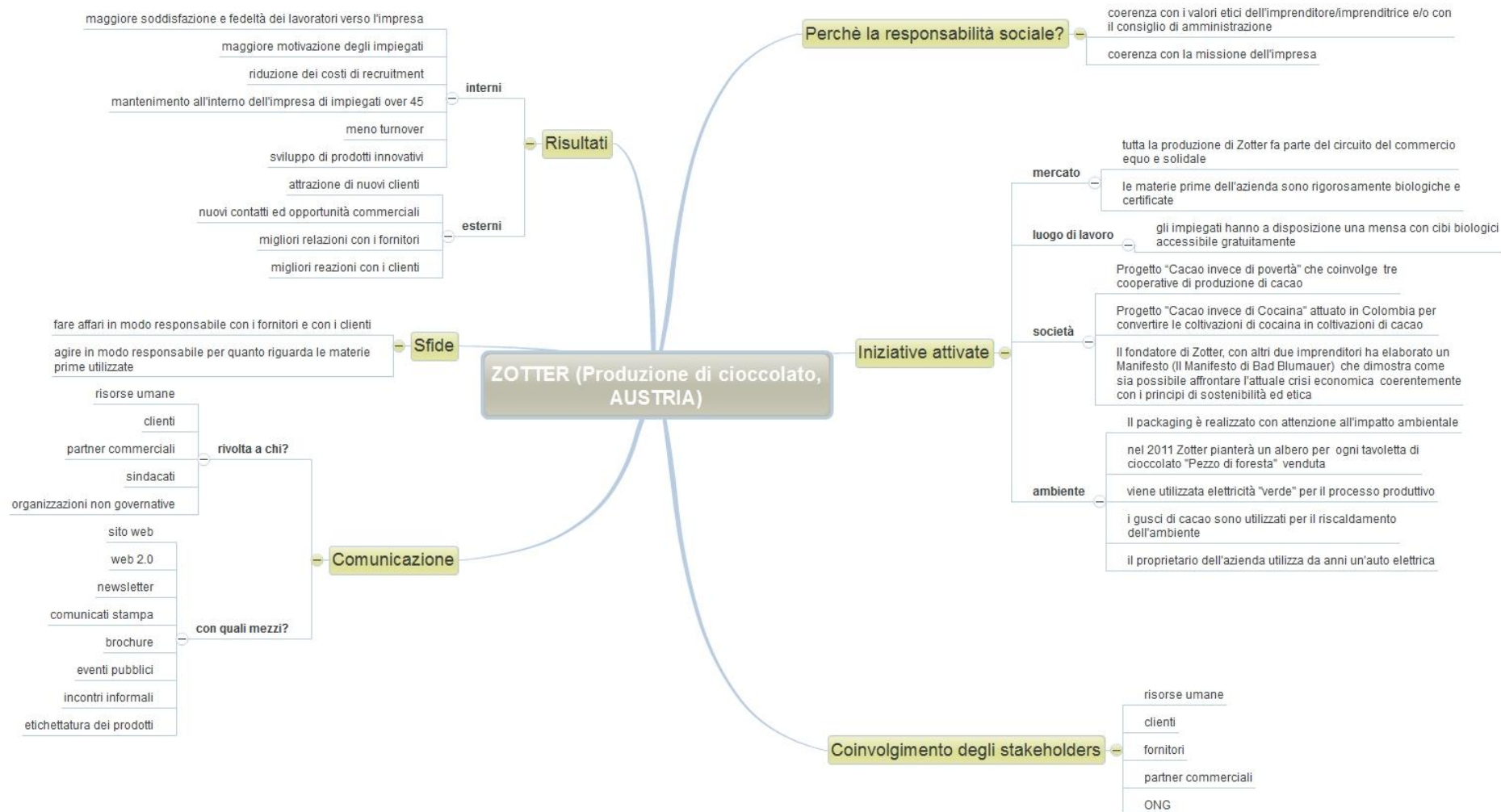
Settore di produzione Alimentare: produzione di cioccolato

Indirizzo Bergl 56, A-8333 Riegersburg, Austria

Sito web www.zotter.at

Dipendenti 100

³⁷L'esperienza di ZOTTER è stata selezionata a partire dal sito web dell'impresa www.zotter.at/en/ e da Kmu Forschung Austria, *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report*, 2007, in www.ifm-bonn.org/assets/documents/CSR-Europa.pdf



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Zotter sono integrate perfettamente al *core business* aziendale
- la crisi economica non ha avuto alcun effetto sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- l'attività di responsabilità sociale più di successo per l'impresa è costituita dal fatto che Zotter garantisce ai propri fornitori posti di lavoro con salari equi, ed il lavoro minorile è escluso sia nei processi produttivi interni che presso i fornitori
- tra i premi ricevuti da Zotter, nel 2004 ha ricevuto il “Trophée Gourmet” per l'eccellenza dei prodotti, nel 2006, ha vinto il premio “Eurochocolate Award” e nel 2010 ha vinto il “Trigos Award” per il progetto “Cacao invece di Cocaina”
- per il futuro Zotter si propone di ampliare e rafforzare il rapporto con i propri fornitori di cacao, sostenendo la formazione locale e lo scambio di informazioni con i propri fornitori

EKO EXPERT (Finlandia)³⁸



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Costruzioni: Eko-Expert è la più grande impresa finlandese che ricicla la lana di vetro usata per l'isolamento degli edifici utilizzando una tecnologia innovativa

Indirizzo Tietotaajamankehä 16, FIN-04300 Tuusula, Finlandia

Sito web www.eko-expert.com

Dipendenti 20

Composizione per genere: 90% uomini e 10% donne

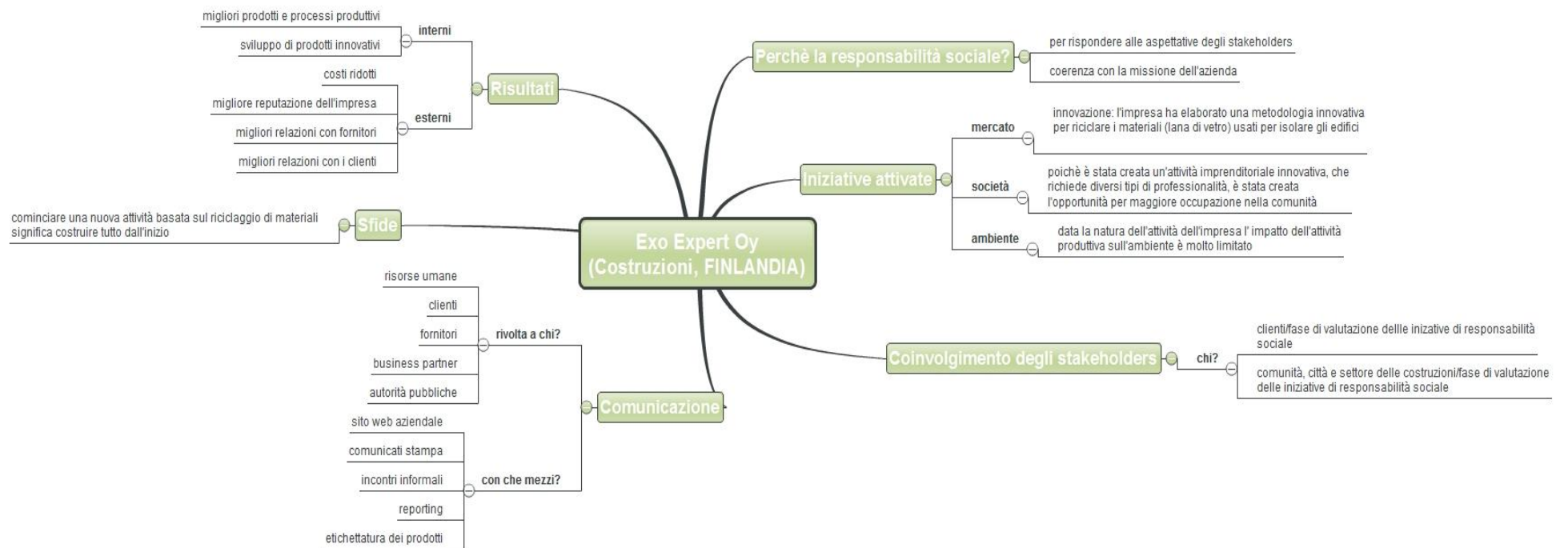
Età media: 30 anni

Livello di istruzione:

- Al di sotto del diploma di scuola superiore: 30%
- Diploma di scuola superiore: 30%
- Laurea: 30%
- Post laurea: 10%

Fatturato 2010: € 2.100.000

³⁸L'esperienza di Eko-Expert è stata selezionata a partire da Kmu Forschung Austria, *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report*, 2007, in www.ifm-bonn.org/assets/documents/CSR-Europa.pdf



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Eko-Expert sono parzialmente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica non ha avuto alcun effetto sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- nel 2006 Eko-Expert ha ricevuto il premio per l'ambiente dell'associazione danese per la gestione dell'ambiente
- A titolo d'esempio, nel processo di ristrutturazione di un edificio di sei appartamenti, grazie alla tecnologia sviluppata da Eko-Expert, il risparmio stimato per l'impresa edile potrebbe essere di circa €35.000

KOFFIE KÀN (Belgio)³⁹



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Alimentare: torrefazione

Indirizzo Kerkstraat 84, 8420 Wenduine, Belgio

Sito web www.koffiekan.be/index_en.dhtml

Dipendenti 4

Composizione per genere: 50% uomini, 50% donne

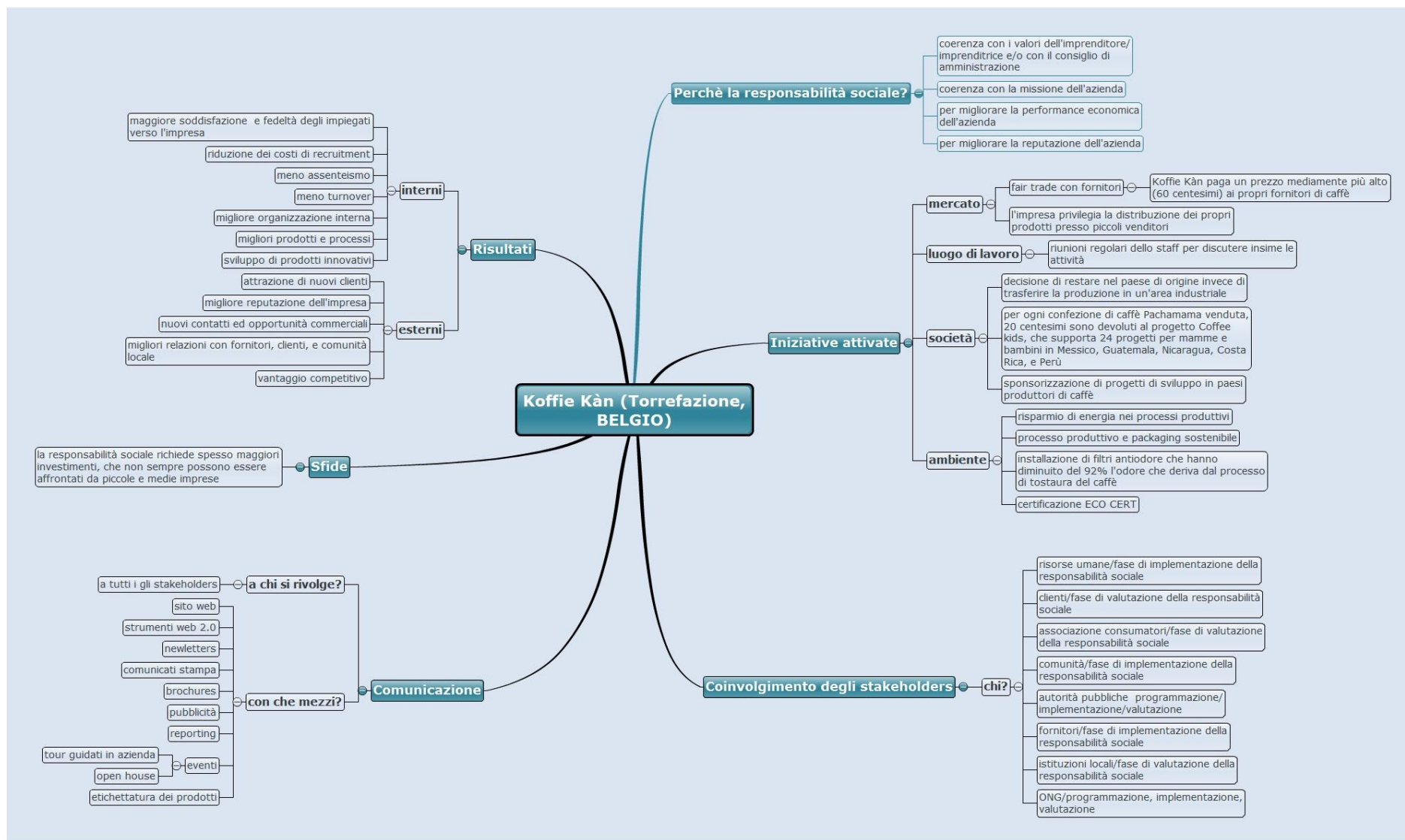
Età media: 49 anni

Livello di istruzione:

- al di sotto del diploma di scuola superiore: 40%
- Diploma di scuola superiore: 20%
- Laurea: 20%
- Post laurea: 20%

Fatturato 2010: €1.200.000

³⁹ L'esperienza di Koffie Kàn è stata selezionata a partire da Commissione europea, DG Imprese, *CSR Case Studies* in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/cases_en.pdf



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Koffie Kàn sono completamente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica non ha avuto alcun effetto sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- Koffie Kàn ha elaborato un processo di tostatura del caffè unico - DYLICOTE - in conformità con i principi di Slow Food
- Koffie Kàn sta studiando un metodo per riciclare l'aria calda prodotta dalla tostatura del caffè per scaldare l'acqua utilizzata dall'impresa e dalla residenza privata che si trova vicino all'azienda
- Nel 2002 Koffie Kàn ha ricevuto il premio belga per la Solidarietà ed è stata più volte riconosciuta come PMI all'avanguardia

ARGE CONSULTING (Turchia)⁴⁰



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Servizi di consulenza alle imprese

Indirizzo Seba Is Merkezi, Fazilkaptanoglu Caddesi No 7 K 9 Seyrantepe, 34418 Istanbul, Turchia

Sito web www.arage.com/MainPage.aspx

Dipendenti 15

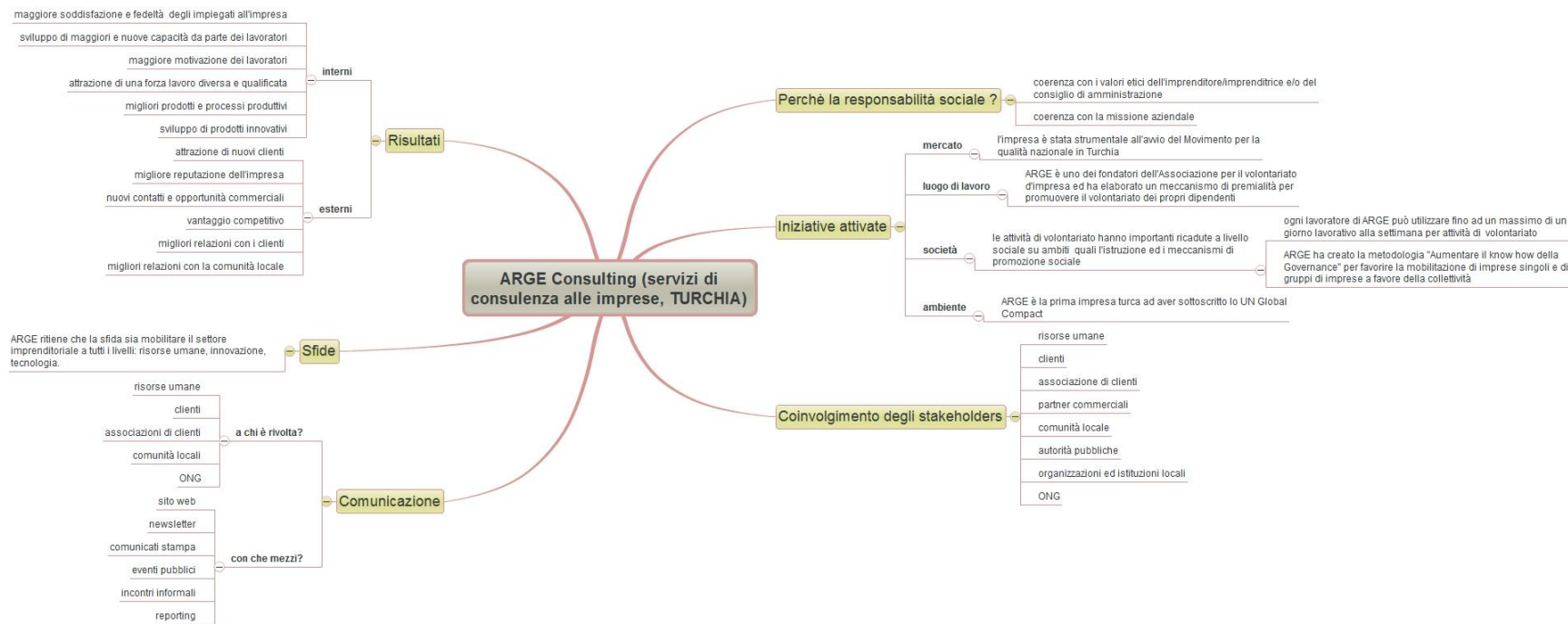
Composizione per genere: 75% uomini, 25% donne

Età media: 35 anni

Livello di istruzione:

- Al di sotto del diploma di scuola superiore:
- Diploma di scuola superiore:
- Laurea: 70%
- Post laurea: 30%

⁴⁰ L'esperienza di ARGE è stata selezionata a partire da Commissione europea, DG Imprese, *A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*, 2003, in www.insme.org/documents/resp_entrep_en.pdf



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di ARGE sono completamente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica non ha avuto alcun effetto sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- ARGE ha sviluppato una metodologia innovativa 'Leveraging Governance Know-how' per utilizzare le risorse di un vasto gruppo di imprese ed individui per migliorare la qualità della vita della comunità e del paese
- nel 2002 ARGE ha vinto il premio *Shaping the Future* sulla responsabilità sociale da parte di Generation Europe

MAUD'S HOME SERVICES (Irlanda)⁴¹



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Servizi: servizi di pulizia per privati

Indirizzo West Campus, City West, Dublin, Irlanda

Sito web www.merrymaids.ie e <http://bellarose.ie/>

Dipendenti 16

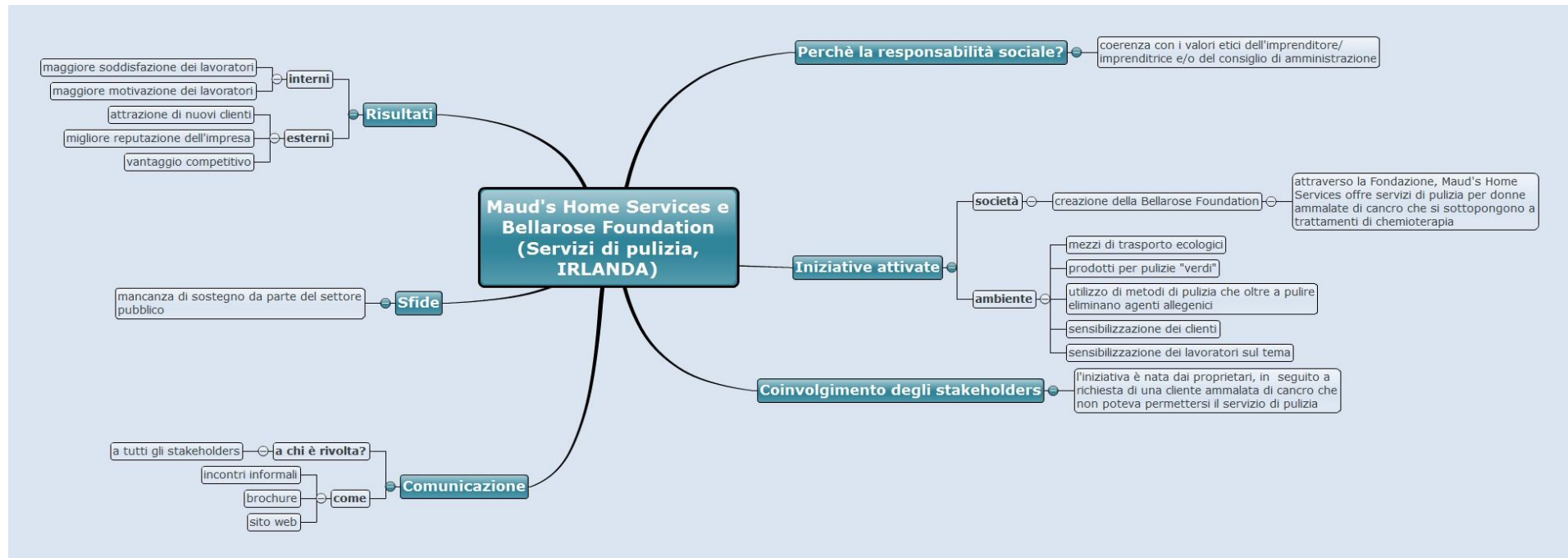
Composizione per genere: 20% uomini, 80% donne

Età media: 30 anni

Livello di istruzione:

- al di sotto del diploma di scuola superiore:
- Diploma di scuola superiore: 100%
- Laurea:
- Post laurea:

⁴¹ L'esperienza di Maud's Home Services è stata selezionata a partire da Chambers Ireland's Corporate Social Responsibility Awards, in www.csrawards.ie



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Maud's Home Services sono completamente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica ha influito negativamente sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- per portare avanti i propri obiettivi, nel 2008 Maud's Home Services ha creato la Bellarose Foundation <http://bellarose.ie/>
- l'obiettivo a lungo termine è di coinvolgere, oltre a Maud's Home Services, anche altre imprese di pulizie nell'offrire gratis servizi di pulizia per donne ammalate di cancro
- Nel 2010 Maud's Home Services ha vinto il premio delle Camere di Commercio irlandesi sulla responsabilità sociale, ed il premio "South Dublin Community Action"

OY PINIFER LTD (Finlandia)⁴²



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Manifattura: produzione di oli lubrificanti ad uso industriale

Indirizzo Kuormatie 2 FI-91900 Liminka, Finlandia

Sito web www.pinifer.fi/englanti/index.html

Dipendenti 9

Composizione per genere: 67 % uomini, 33 % donne

Età media: 44.6 anni

Livello di istruzione:

- Al di sotto del diploma di scuola superiore:
- Diploma di scuola superiore:
- Laurea: 56%
- Post laurea: 44%

⁴² L'esperienza di Pinifer è stata selezionata a partire da Commissione europea, DG Imprese, *A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*, 2003, in www.insme.org/documents/resp_entrep_en.pdf



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Pinifer sono quasi completamente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica ha influito negativamente sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- secondo l'impresa, l'attività di responsabilità sociale più significativa è stata l'adozione di sistemi di gestione certificati poiché rappresenta la base della propria strategia sulla qualità e sicurezza del prodotto

ABREU ADVOGADOS (Portogallo)⁴³



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Servizi: studio di avvocati

Indirizzo Av. das Forças Armadas, 125 - 12.º 1600-079 Lisboa, Portogallo

Sito web www.abreuadvogados.com

Dipendenti: 240

Composizione per genere: 41 % uomini, 59% donne

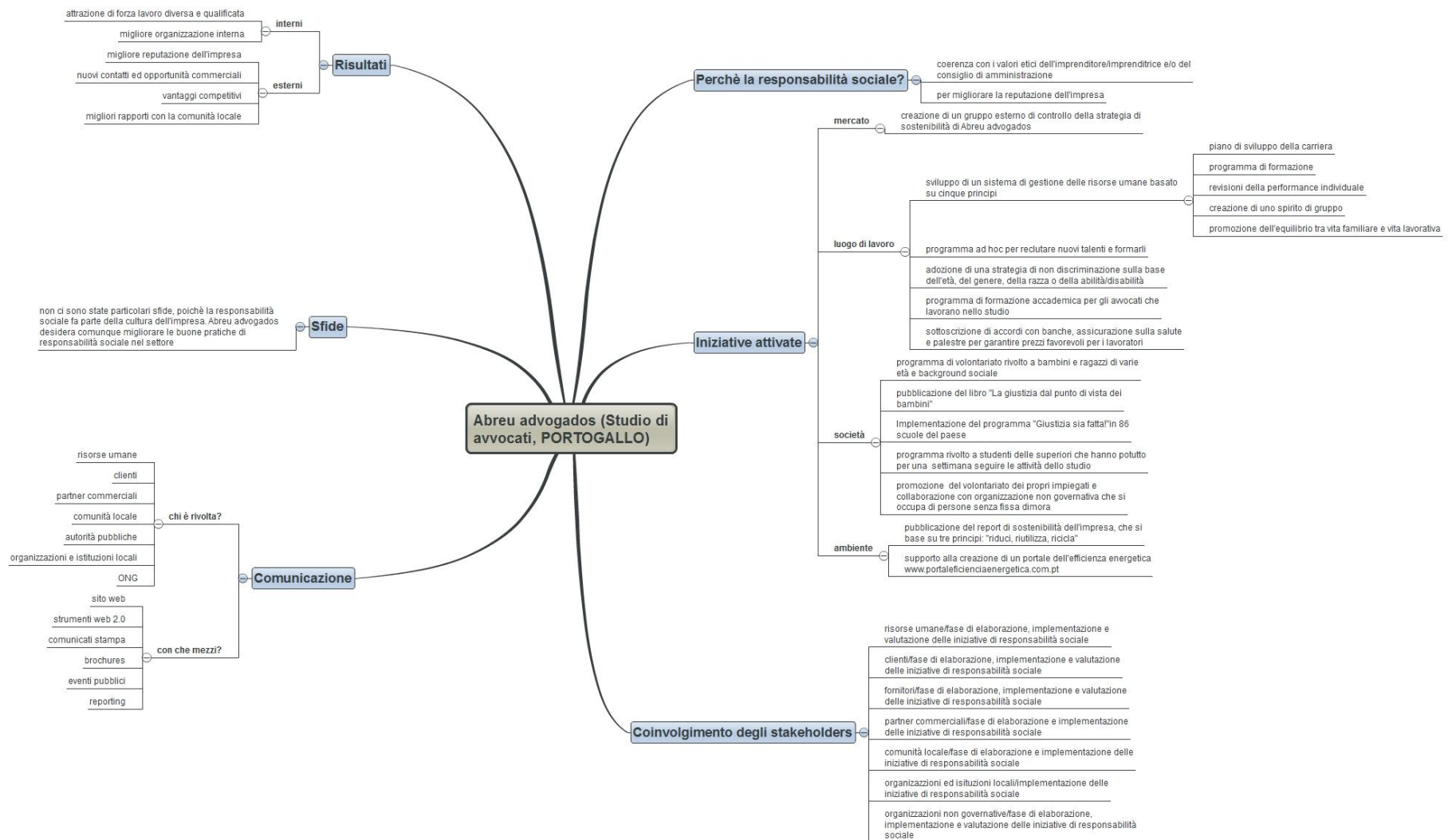
Età media: 35 anni

Livello di istruzione:

- al di sotto del diploma di scuola superiore:
- Diploma di scuola superiore:
- Laurea: 81%
- Post laurea:

Fatturato 2010 €15.600.000

⁴³ L'esperienza di Abreu Advogados è stata selezionata a partire da: BCSD Portugal, in www.bcsdportugal.org/2010/1395.htm



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Abreu Advogados sono quasi completamente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica non ha influito sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- nel futuro la sfida sarà integrare ulteriormente la responsabilità sociale nel core business aziendale
- nel periodo 2007-2008 69 avvocati di Abreu Advogados hanno donato 839 ore di lavoro a istituzioni di solidarietà sociale, da allora sono state donate altre 200 ore a titolo volontario, che hanno coinvolto più di 100 avvocati
- Nel 2010 è stata premiata dalla rivista "Corporate Intl" nell'ambito del Corporate Intl Legal Awards 2010 per varie categorie, tra le quali il "Miglior studio di avvocati dell'anno in Portogallo"

AUDUR CAPITAL (Islanda)⁴⁴



CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione Servizi finanziari: i servizi offerti da AUDUR hanno l'obiettivo di combinare il potenziale delle donne come investitrici con gli investimenti socialmente responsabili

Indirizzo Borgartun 29, 105 Reykjavik, Islanda

Sito web www.audurcapital.is

Dipendenti 38

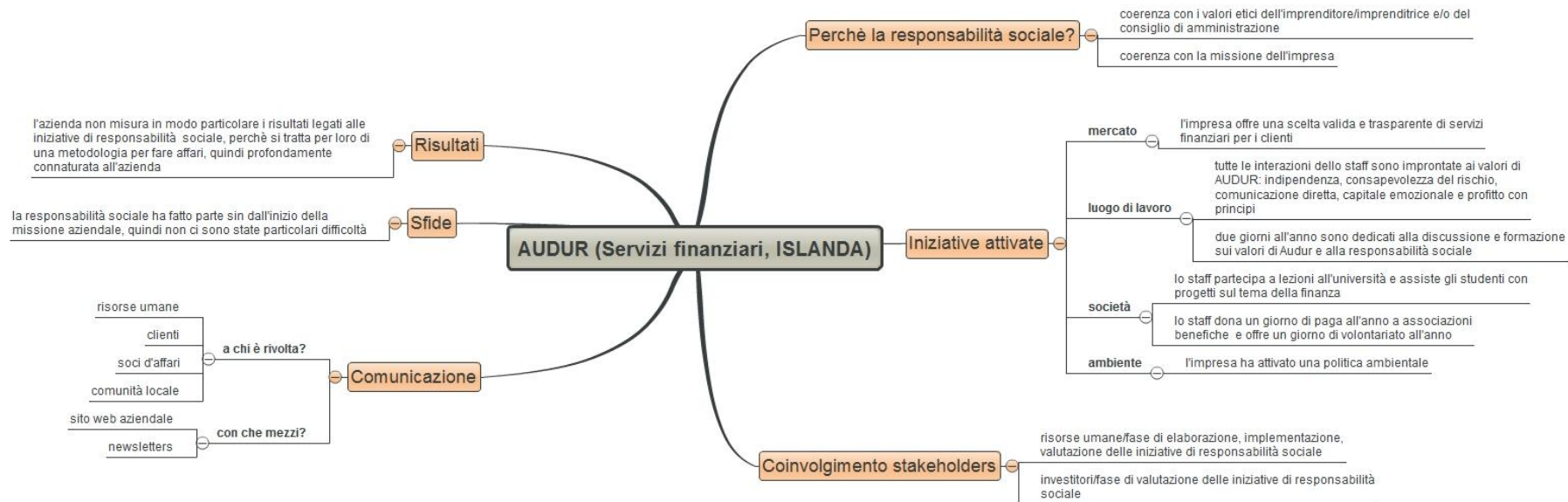
Composizione per genere: 35% uomini, 65% donne

Età media: 40.4 anni

Livello di istruzione:

- Al di sotto del diploma di scuola superiore: 3%
- Diploma di scuola superiore: 30%
- Laurea: 33%
- Post laurea: 34%

⁴⁴ L'esperienza di AUDUR Capital è stata selezionata a partire da: Ideas Compass, <http://ideascompass.dk/en/>



Per saperne di più:

- le attività di responsabilità sociale di Audur Capital sono completamente integrate al *core business* aziendale
- la crisi economica non ha influito sulle attività di responsabilità sociale dell'impresa
- nel futuro la sfida sarà integrare ulteriormente la responsabilità sociale nel core business aziendale

CARTA D'IDENTITÀ DELL'IMPRESA

Settore di produzione l'impresa offre ai propri clienti (compagnie marittime) metodologie e tecnologie per minimizzare il consumo di carburante delle imbarcazioni e quindi le emissioni di gas serra

Indirizzo Borgartun 20, IS-105 Reykjavik, Islanda

Sito web www.marorka.com

Dipendenti

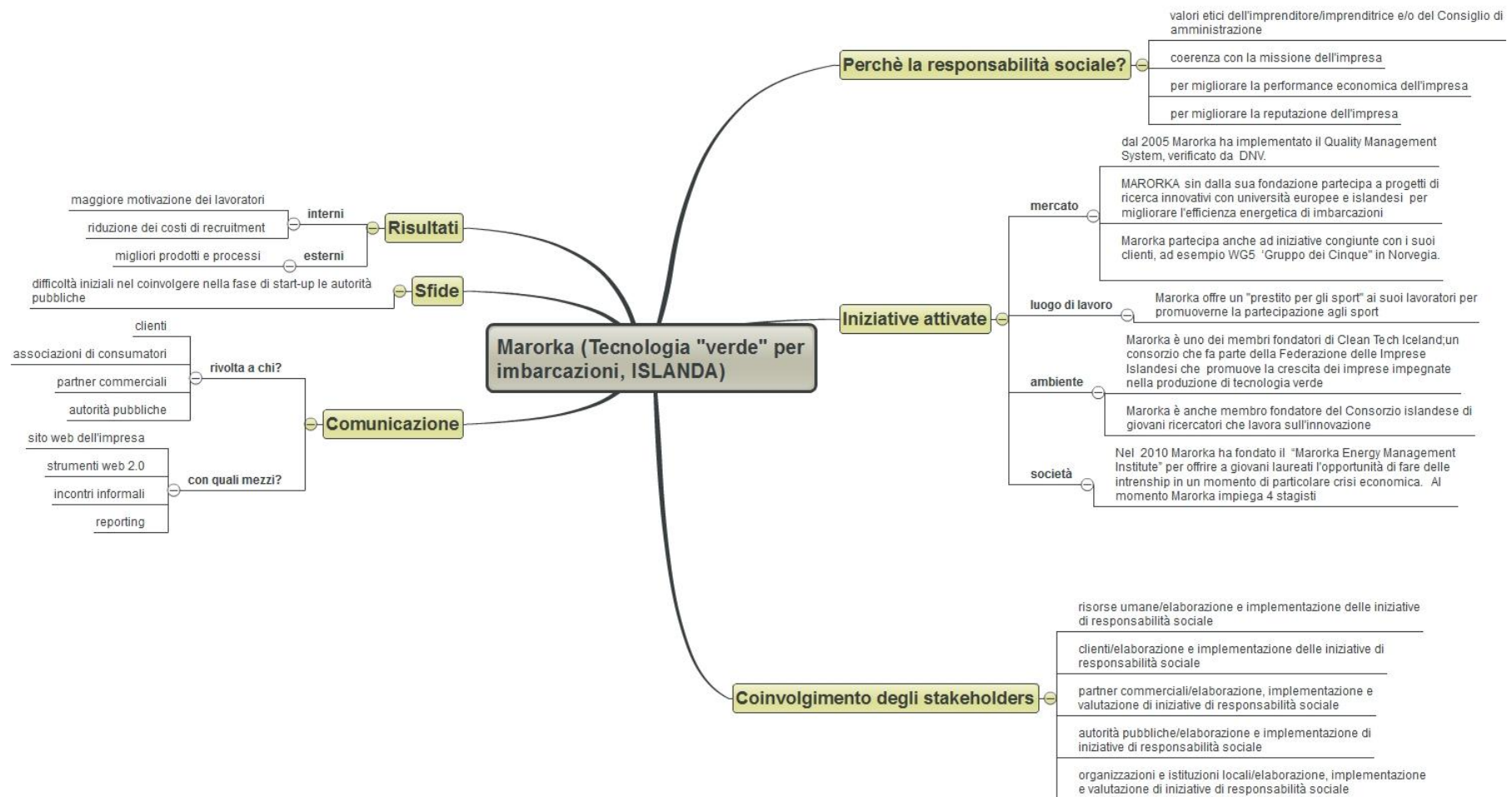
Composizione per genere: 77.5% uomini e 22.5 % donne;

Età media: 32 anni

Livello di istruzione:

- Al di sotto del diploma di scuola superiore:
- Diploma di scuola superiore:
- Laurea: 55%
- Post laurea: 45%

⁴⁵ L'esperienza di MARORKA è stata selezionata a partire da: Ideas Compass, in www.ideascompass.dk/en/howothersdoit/marorka



Per saperne di più:

- Nel 2007 l'impresa ha vinto il premio come impresa islandese in crescita dell'anno e nel 2008 l'impresa ha vinto il Nordic Council's Nature and Environment Prize
- Le attività di Marorka sono perfettamente integrate al *core business* aziendale

Nell'ambito del questionario, è stato richiesto ad ogni imprenditore/imprenditrice di segnalare eventuali consigli per imprese che decidono di attivare iniziative di responsabilità sociale:

- poiché i temi legati all'ambiente stanno diventando sempre più importanti per i clienti e per altri stakeholders è importante agire ed investire proattivamente su questi temi.
- la responsabilità sociale deve essere intesa come un modo per fare affari, non come uno strumento di marketing o di pubbliche relazioni, deve essere un impegno costante nel tempo e a lungo termine.
- l'ambiente appartiene alle generazioni future e dunque è necessario averne cura
- non è possibile "insegnare" la responsabilità sociale, occorre vivere responsabilmente - integrandola in tutti gli ambiti e nei confronti di tutti i collaboratori/dipendenti dei settori produttivi - a partire dai fornitori, passando attraverso i collaboratori/dipendenti di tutti i settori fino ad arrivare ai clienti.
- non fare compromessi
- coinvolgere i lavoratori e definire obiettivi molto chiari per le iniziative di responsabilità sociale che si vogliono attivare

CAPITOLO 4

PERCORSI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

4.1. Il processo di adozione di iniziative di responsabilità sociale

La responsabilità sociale è uno strumento a disposizione di imprese di piccole, medie e grandi dimensioni e non richiede necessariamente ingenti investimenti.

La responsabilità sociale può essere considerata come “**componente di una concezione moderna dell'eccellenza imprenditoriale**”⁴⁶ e può essere proposta e adottata **compatibilmente con le caratteristiche dell'azienda**.

In questo capitolo saranno presentati **quattro percorsi di responsabilità sociale** delle imprese che includono **suggerimenti pratici** e **proposte** su iniziative di responsabilità sociale che riguardano il **mercato**, il **luogo di lavoro**, la **società**, e l'**ambiente**.

Ogni sezione del capitolo è integrata da indicazioni di strumenti e risorse per approfondire ulteriormente i temi trattati. L'intento è di scomporre i percorsi di responsabilità sociale in azioni concrete per rendere più accessibile la tematica e diffondere in modo più semplice e diretto le pratiche di responsabilità sociale; partendo da dieci semplici azioni di responsabilità sociale per proseguire poi con percorsi più articolati e complessi.

10 AZIONI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE CHE SI POSSONO ATTUARE SUBITO⁴⁷

1. Attivare meccanismi di consultazione informali con le risorse umane per raccogliere idee su come attivare semplici iniziative di responsabilità sociale
2. Riciclare le cartucce per stampanti e la carta, stampando sempre fronte/retro ed evitando stampe inutili
3. Se si acquistano tè e caffè o altri cibi per l'azienda, assicurarsi che siano provenienti dai circuiti del commercio equo e solidale
4. Utilizzare lampadine a risparmio energetico
5. Fare donazioni ad associazioni di beneficenza invece di regali aziendali
6. Assicurarsi che gli standard di accessibilità (legge n. 4 del 9 gennaio 2004) siano rispettati dal sito web aziendale
7. Comunicare l'impegno a favore della responsabilità sociale internamente ed esternamente ad esempio con una dichiarazione sul sito web aziendale
8. Assicurarsi che la sera siano spenti tutti i computer e altri macchinari (fotocopiatrici, etc.)
9. Evitare viaggi di lavoro a favore di conference call se possibile, e preferire il treno all'auto o all'aereo per i viaggi di lavoro
10. Promuovere la creazione di gruppi di acquisto di prodotti biologici ed ecologici all'interno dell'impresa

⁴⁶ Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Responsabilità e nuove prospettive - Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile e sostenibile*, p. 2, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_it.pdf

⁴⁷ UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses to increase their profitability and responsibility*, p.2, in www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf

A. Valutazione iniziale

1. Verificare ciò che è stato già realizzato: quando un'azienda decide di adottare pratiche di responsabilità sociale, è innanzitutto necessario **valutare ciò che è già realizzato**, magari in modo informale: le PMI spesso adottano iniziative di responsabilità sociale senza definirle come tali, quindi è necessario organizzare e sistematizzare le attività già avviate.

Strumenti utili per **fare il punto della situazione** in pochi minuti:

Imprenditori socialmente responsabili - Questionario

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_it.pdf

e *UN Global Compact Assessment Tool* www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool

2. Esplicitare le esigenze e individuare le priorità: in secondo luogo, è di cruciale importanza **partire dalle esigenze dell'azienda**, chiedendosi quali iniziative di responsabilità sociale possono avvantaggiare l'impresa e in che modo; è importante adottare iniziative che siano in linea con le caratteristiche dell'azienda (dimensioni, tipo di settore produttivo, etc) e che producano, al tempo stesso, benefici per l'ambiente e la società.

3. Mappare gli strumenti e le priorità: sulla base di queste prime considerazioni, è possibile **individuare le priorità dell'azienda**, e **mappare i portatori di interessi (stakeholders) più importanti** nei confronti dei quali si vuole agire. La natura degli *stakeholders*, e le loro eventuali richieste e aspettative saranno un'utile indicazione per valutare quali iniziative di responsabilità sociale si possono adottare.

4. Definire l'entità delle risorse economiche disponibili: alcune iniziative di responsabilità sociale non richiedono investimenti ingenti, ma è comunque necessario valutare se vi sono fondi che possono essere dedicati a tali iniziative.

B. Che tipo di iniziative adottare?

Dopo aver valutato sia le priorità aziendali sia le priorità/problematiche del territorio, le eventuali aspettative degli *stakeholders* e l'entità delle risorse economiche che l'impresa può dedicare alla responsabilità sociale (se è necessario investire fondi) è importante definire l'area/le aree di intervento, ovvero se la/le iniziativa/e saranno rivolte:

- **al mercato**
- **alla società**
- **al luogo di lavoro**
- **all'ambiente**

Una volta definita l'area sulla quale intervenire, è importante valutare cosa può essere fatto nel breve e nel lungo termine, cominciando con **progetti piccoli e specifici**. I database e le pubblicazioni che raccolgono buone pratiche di responsabilità sociale a livello europeo sono una risorsa molto importante per trarre ispirazione da quanto è stato realizzato da piccole e medie imprese in Europa; nella sezione dedicata alla Bibliografia, a pagina 98, sono indicati numerosi repertori di buone pratiche europee ed italiane.

Alcune domande che può essere utile porsi per individuare le iniziative di responsabilità sociale da adottare:⁴⁸

- ci sono argomenti che sono particolarmente rilevanti a livello sociale?
- quali sono le tematiche che assumono più importanza a livello di settore produttivo? (in alcuni settori può essere la diminuzione del turnover dei lavoratori)
- le attività di responsabilità sociale che si vogliono intraprendere rafforzano il *core business* aziendale?
- un maggiore impegno a favore della responsabilità sociale migliorerà i servizi ed i prodotti dell'impresa?
- la responsabilità sociale può influire positivamente sui costi dell'azienda? (per esempio, attuare iniziative di risparmio energetico e sostenibilità ambientale ha effetti positivi sui costi dell'azienda)
- valutare se i clienti (privati o altre aziende) potrebbero in futuro richiedere il rispetto di standard di responsabilità sociale
- Ci sono fornitori che sono particolarmente a rischio per quanto attiene alla reputazione aziendale?

ALCUNE REGOLE ⁴⁹
Verificare innanzitutto che la propria azienda risponda ai requisiti di legge
Iniziare gradualmente, in modo compatibile alle risorse economiche e al tempo disponibile
Avviare progetti specifici che rispondano alle esigenze della società, dell'ambiente, ma anche agli interessi dell'impresa
Stabilire obiettivi realistici: decidere che cosa fare, ed entro quando, e soprattutto pensare a come valutare il raggiungimento degli obiettivi
Non limitarsi solo a iniziative ad hoc che non sono correlate al core business aziendale
Trarre spunto da iniziative già realizzate
Assicurarsi il sostegno del management
Coinvolgere sin dall'inizio le risorse umane
Attribuire le responsabilità: individuare una persona o un gruppo di persone incaricate di seguire e in seguito valutare le iniziative di responsabilità sociale
Avviare contatti con Camere di Commercio, Regione, Provincia e altri enti per valutare la possibilità di avvalersi di sostegno economico, di assistenza sul tema della responsabilità sociale ed eventualmente di altri incentivi

Secondo studi condotti in Danimarca, le aree relative alla sostenibilità che possono portare **benefici competitivi nel breve termine** sono **l'ambiente e l'innovazione** mentre **nel lungo termine** emergono **i vantaggi legati alle iniziative rivolte alla forza lavoro**. E' più difficile invece valutare i vantaggi legati ad iniziative che riguardano la catena dei fornitori ed il coinvolgimento degli stakeholders.⁵⁰

⁴⁸ Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit - A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, pp.14-15, in www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

⁴⁹ Adattato da EMAS, *Toolkit for small organizations*, in http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/toolkit_3.htm

⁵⁰ Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Opportunity and Responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf

Nel corso della riflessione sul tipo di attività da avviare può essere utile elaborare una dichiarazione (“statement” aziendale) riguardo alla responsabilità sociale.

UN BUON ESEMPIO DI DICHIARAZIONE AZIENDALE SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE: BRICKHOUSE, UN RISTORANTE INGLESE (LONDRA)⁵¹

I direttori e lo staff di Brickhouse prendono seriamente in considerazione la responsabilità sociale e per perseguire questo scopo si sono accordati su un piano per:

- (a) Ridurre l'impronta ecologica di Brickhouse;
- (b) Svolgere un ruolo attivo all'interno della comunità locale.

Questa dichiarazione enuncia i 10 principali obiettivi e scopi per il 2010:

- L'associazione benefica scelta da Brickhouse è MENCAP. Brickhouse finanzia l'associazione e gli eventi benefici collegati prevedendo la possibilità per i clienti di aggiungere 60 centesimi al conto, che saranno donati a MENCAP
- Brickhouse utilizzerà, ogni volta che sia possibile, prodotti locali
- Brickhouse, ogni volta che sia possibile, offrirà prodotti stagionali nel proprio menù
- Nel 2010 Brickhouse si pone l'obiettivo di ridurre il consumo di energia del 15%. Ciò sarà possibile attraverso l'uso di impianti di illuminazione più efficienti dal punto di vista energetico, un attento controllo del sistema di riscaldamento, e attraverso la riduzione dell'utilizzo di apparecchi elettrici ausiliari
- Brickhouse incoraggia l'uso di biciclette come mezzo di trasporto e fornisce ai lavoratori lo spazio per lasciare le bici. L'obiettivo è di avere il 20% dello staff che si reca al lavoro in bicicletta
- Altri mezzi di trasporto supportati sono: bus, metro e treni. Brickhouse non fornisce parcheggio gratis per il proprio staff
- Brickhouse, quando possibile, impiegherà risorse umane provenienti dalla zona
- Brickhouse cerca di sostenere un ambiente “senza carta” e comunica già il più possibile via email utilizzando un conto bancario on line per ridurre il consumo di carta
- Brickhouse riciclerà attivamente vetro, carta e plastica
- Brickhouse cercherà di lavorare con altre organizzazioni che si sono a loro volta impegnate nel campo della responsabilità sociale

⁵¹ Tradotto e parzialmente rielaborato da: www.thebrickhouse.co.uk/london/default/csr.asp

Il 41% delle PMI europee ha una politica ambientale
Il 28% delle imprese fanno donazioni
Il 15% prende in considerazione aspetti di carattere etico nelle proprie attività di outsourcing
Il 13% ha una politica sulla diversità⁵²

C. Come coinvolgere gli stakeholders?

Gli stakeholders (portatori di interessi) sono coloro che possono influenzare o essere influenzati dalle decisioni ed azioni di un'azienda. In generale, gli stakeholders principali sono:

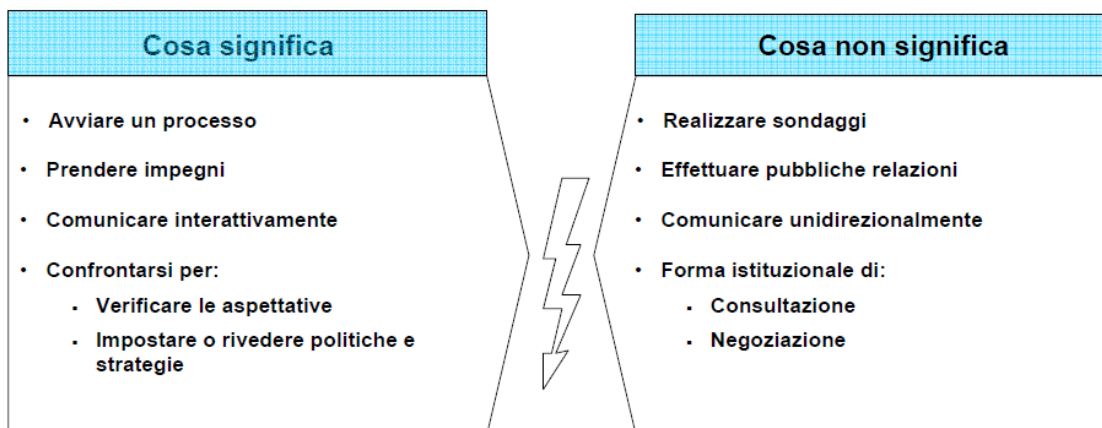
- clienti
- lavoratori
- comunità locali
- creditori (banche etc)
- fornitori
- autorità locali
- sindacati
- mass media
- ricercatori
- partner commerciali
- associazioni di consumatori
- organizzazioni non governative

Per un'impresa è innanzitutto importante identificare quali siano **gli stakeholders più importanti per la propria attività**, ed avviare con essi un **dialogo** che possa consentire all'impresa di comprenderne meglio **i bisogni e le esigenze** e dunque di migliorare beni e servizi prodotti, nonché di evitare problemi e conflitti.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse può riguardare tutte le fasi dell'adozione di iniziative di responsabilità sociale (dalla valutazione iniziale all'implementazione e alla valutazione delle iniziative attivate) e idealmente dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:⁵³

⁵² CSR Europe, *CSR Magazine*, 2002, in www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_july_2002.pdf

⁵³ SCS Azioninnova, *Come realizzare un coinvolgimento degli stakeholder efficace*, 2007, p. 4, in www.responsabilitasocialediterritorio.it/files/coinvolgimento_degli_stakeolder.pdf



SCS Azioninnova, *Come realizzare un coinvolgimento degli stakeholder efficace*, p. 4

Più del 30% degli ostacoli alla responsabilità sociale d'impresa sono interni, mentre solo l'8% degli ostacoli derivano da partnership esterne (ad esempio con stakeholders).⁵⁴

Un utile strumento per il coinvolgimento ed il dialogo con gli stakeholder è l'AA1000, uno standard di accountability per il processo di coinvolgimento degli stakeholder nelle attività delle imprese, le cui linee guida sono disponibili on line in www.accountability.org (in Italiano).

Il manuale *Proactive stakeholder engagement*, offre invece utili indicazioni per un efficace coinvolgimento degli stakeholder.

D. Eventuali sfide

Adottare iniziative di responsabilità sociale significa anche affrontare (e superare) alcune sfide: le imprese che hanno risposto al questionario elaborato nell'ambito di questa ricerca hanno evidenziato alcune criticità che possono diventare sfide per il futuro:

- trovare le risorse per sostenere eventuali maggiori costi soprattutto in fase di start-up delle iniziative di responsabilità sociale;
- individuare modalità per coinvolgere in modo efficace gli stakeholder nei processi decisionali legati alla responsabilità sociale;
- elaborare di nuovi strumenti di comunicazione delle strategie dell'impresa sulla responsabilità sociale.

Le imprese che non hanno rilevato particolari difficoltà nell'adozione di iniziative di responsabilità sociale lo collegano al fatto che la responsabilità sociale **è da sempre inclusa nella visione e nella missione aziendale.**

⁵⁴ CSR Europe, *Stakeholder engagement*, in www.csreurope.org/pages/en/proactive_stakeholder_engagement.html

E. Valutare ciò che è stato realizzato

Una volta attivate determinate iniziative di responsabilità sociale, è necessario valutarne i risultati rispetto agli obiettivi prefissati:

- **Risultati interni:** una maggiore soddisfazione delle risorse umane, meno assenteismo, attrazione di forza lavoro più qualificata, sviluppo di prodotti innovativi
- **Risultati esterni:** aumento dei clienti, nuove opportunità di business, migliori relazioni con gli *stakeholders*, migliore reputazione aziendale

In alcuni casi la valutazione del raggiungimento di determinati risultati non è sempre immediata ma vi sono alcuni **strumenti** che possono aiutare le PMI a valutare il successo delle proprie iniziative: quali ad esempio gli **Indicatori GRI**

www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/BA573C0E-EA96-411D-9E24-377F1CA2D15C/5205/G3_Guidelines_IT.pdf

4.2. Percorsi di responsabilità sociale

I paragrafi seguenti offrono una panoramica di suggerimenti per avviare pratiche di responsabilità sociale relative a:

- **luogo di lavoro**
- **società**
- **mercato**
- **ambiente**

4.2.1 Iniziative di responsabilità sociale rivolte al luogo di lavoro

PERCHÉ?

Le persone sono la risorsa più importante per un'azienda: la competitività aziendale dipende anche dalla presenza di uno staff preparato, che proviene da background diversi. La soddisfazione delle risorse umane e l'alta qualità della vita in azienda sono variabili cruciali, poiché evitano che vi sia un eccessivo *turnover*, limitano l'assenteismo e attraggono risorse umane qualificate, influenzando positivamente sulla *performance* dell'azienda.

COSA FARE?

Le iniziative rivolte alle risorse umane possono assumere diverse forme, ma per ogni iniziativa è importante avviare consultazioni sulle attività da implementare per favorire il coinvolgimento di tutto lo staff. Di seguito sono riportate possibili iniziative che riguardano tre temi: diversità, flessibilità e formazione, salute e sicurezza.

Per iniziare

- far rispettare il divieto di fumare all'interno dell'impresa
- creare una banca delle ore aziendale
- assicurare l'accessibilità dei locali per lavoratori diversamente abili
- favorire la creazione per lavoratori di gruppi di acquisto di prodotti alimentari biologici o a km zero con consegna presso l'impresa

Per approfondire

- elaborare una politica aziendale sulla diversità
- prevedere periodicamente corsi di formazione per i lavoratori e le lavoratrici per favorire la crescita e la qualificazione delle competenze
- attivare iniziative a favore dell'inserimento di soggetti disabili in azienda anche al di là della legge 68/99
- prevedere la possibilità di *mentoring* interno all'azienda, ad esempio tra lavoratori con più esperienza e neo assunti
- prevedere formazione specifica e supporto per lavoratori over45
- elaborare sistemi di transizione per lavoratori prossimi alla pensione, per lavoratori e lavoratrici che rientrano dopo prolungata assenza (per esempio dopo una maternità o una malattia)
- elaborare una "strategia anti stress" aziendale
- se esiste un servizio mensa, introdurre alimenti biologici e biodinamici o provenienti dal circuito equo e solidale
- sostituire progressivamente gli arredi dell'ufficio con arredi ergonomici
- elaborare strategie per favorire: orari flessibili di entrata e uscita dal luogo di lavoro, job sharing, telelavoro, part-time orizzontale e verticale
- certificare l'azienda: per esempio con la certificazione OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) che definisce i requisiti di un Sistema di Gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori

Secondo una ricerca EURISKO, il 92% dei lavoratori intervistati in Italia sostiene che la responsabilità sociale ha un effetto positivo sulla propria motivazione e fedeltà all'azienda⁵⁵

La promozione della diversità in azienda riveste una particolare importanza, poiché consente di attingere ad un bacino più vasto di talenti; per questo motivo in questa sezione sono presentati alcuni utili strumenti a favore di una maggiore diversità che possono essere adottati da imprese che desiderano promuovere la diversità al proprio interno.

⁵⁵ EURISKO, *Corporate Social Responsibility Monitor 2009*, in www.sodalitas.it/files/18/Anselmi_Eurisko.pdf

LA CHECKLIST DELLA DIVERSITÀ⁵⁶

Introduzione

- Definite il vostro obiettivo per conseguire una forza lavoro più eterogenea
- Create una strategia o un piano a favore della diversità
- Coinvolgete i dipendenti in modo che comprendano obiettivi e strategie e vi diano ulteriori spunti
- Raccogliete e monitorate informazioni su quanto intendete fare

Marketing

- Promuovete i vostri obiettivi in materia di diversità presso i clienti esistenti e potenziali
- Formate i dipendenti perché sappiano trattare con una clientela più ampia
- Adottate tattiche utili a raggiungere una base clienti più vasta
- Chiedete un riscontro ai clienti e valutate le opinioni e le informazioni ottenute
- Verificate l'impatto della legge sulla vostra responsabilità nei confronti dei clienti

Assunzioni

- Definite il vostro obiettivo e il piano per attingere a un'offerta di lavoro più ampia
- Create, valutate e modificate (se necessario): mansionari/profili dei candidati ideali, annunci di lavoro documenti per la candidatura, approcci alla selezione e ai colloqui contratti e termini di riferimento
- Effettuate formazione specifica per chi partecipa al processo di selezione dei candidati
- Procedete ai cambiamenti necessari sulla postazione di lavoro per i nuovi dipendenti
- Confrontate e valutate le informazioni sui candidati
- Esaminate il sostegno che potete ottenere per il vostro piano di assunzioni (ad esempio da organizzazioni pubbliche)
- Verificate l'impatto della legge sulla vostra responsabilità nei confronti dei dipendenti

Fidelizzazione dei dipendenti

- Accertatevi che i dipendenti siano rappresentati in azienda
- Accertatevi che le opportunità (formazione, promozioni ecc.) siano aperte a tutti
- Promuovete il rispetto e la dignità tra i dipendenti
- Raccogliete e valutate informazioni sui dipendenti in relazione alle posizioni
- Agite contro le molestie e la discriminazione
- Ove possibile, lavorate insieme ai dipendenti per permettere condizioni di lavoro flessibili

Ogni problema di salute legato allo stress comporta in media una perdita di 30.9 giorni di lavoro l'anno⁵⁷

Il seguente è **un modello di strategia relativa alla promozione della diversità all'interno di un'impresa** che può essere facilmente adattato e personalizzato alle esigenze di piccole, medie e grandi imprese.

⁵⁶ Commissione europea, *La diversità sul luogo di lavoro - Una guida per le PMI*, 2009, p.14, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=it>

⁵⁷ CSR EUROPE, *Wellbeing at work*, in www.csreurope.org/pages/en/wellbeing_workplace.html

UN MODELLO DI STRATEGIA SULLA DIVERSITÀ⁵⁸

L'obiettivo di questa politica è garantire la diversità e uguaglianza a tutti nel proprio impiego, indipendentemente da genere, razza, origine etnica, disabilità, età, nazionalità, sessualità, religione o credo, stato civile e classe sociale. Ci opponiamo a tutte le forme di discriminazione illegale e iniqua.

Tutti i lavoratori, part-time, full-time o temporanei, saranno trattati in modo uguale e onesto. La selezione per impiego, promozione, formazione, o ogni altro beneficio sarà fatta sulla base dell'attitudine e dell'abilità.

Tutti i lavoratori saranno aiutati e incoraggiati nello sviluppo del loro pieno potenziale e i talenti e le risorse della forza lavoro saranno pienamente utilizzati per massimizzare l'efficienza dell'organizzazione.

Il nostro impegno:

- ogni lavoratore/lavoratrice ha diritto ad un ambiente lavorativo che promuove la dignità ed il rispetto per tutti. Nessuna forma di intimidazione, sopraffazione o molestia sarà tollerata
- l'impegno a favore della diversità e uguaglianza nel luogo del lavoro è una buona pratica di management ed è sensata dal punto di vista dell'attività produttiva
- ogni infrazione della nostra politica di diversità e di uguaglianza verrà considerata come inadempienza e porterà a procedimenti disciplinari
- la strategia è completamente supportata dal senior management ed è stata concordata con i rappresentanti dei sindacati e dei lavoratori
- la politica sarà monitorata e rivista annualmente
- implementazione: [inserire dettagli su cosa sarà fatto, come la strategia sarà monitorata e rivista nel corso del tempo]

La strategia sarà implementata nell'ambito della legislazione rilevante, che include: [inserire elenco delle leggi rilevanti]

*La ricerca **The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends** ha rilevato che le imprese tendono a trovare meno soluzioni innovative di responsabilità sociale per: pari opportunità, diversità e salute e sicurezza⁵⁹*

Come accennato precedentemente, sono ancora poche le imprese che avviano iniziative legate alle pari opportunità ed alla diversità nell'ambito della responsabilità sociale. La ricerca *La promozione delle pari opportunità nelle piccole e medie imprese* realizzata da Confindustria nel 2009, riporta alcuni interessanti esempi di buone pratiche relative alle pari opportunità, disponibili in

www.adapt.it/acm-online/Home/BollettinoAdapt/Ordinario/docCat22settembre2009n26.1851.1.150.1.html

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro <http://osha.europa.eu/it>

Commissione europea, *I vantaggi della diversità in azienda*,

http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/diversity_in_the_eu/diversity_business/benefitsofdiversity.html?langid=it

⁵⁸ Business link, *Creating a diversity and equality policy Example statement of a diversity and equality policy*, in

www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=5000753524&r.i=5000753527&r.l1=1073858787&r.l2=5000751016&r.s=sc&r.t=RESOURCES&site=181&type=RESOURCES

⁵⁹ CSR Europe, *The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends*, p. 7, in www.csreurope.org/data/files/european_cartography_2006.pdf

Commissione europea, Scoprirete il divario di retribuzione nella vostra organizzazione
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=837&langId=it>

Confindustria 2009, *La promozione delle pari opportunità nelle piccole e medie imprese*
www.adapt.it/acm-on-line/Home/BollettinoAdapt/Ordinario/docCat22settembre2009n26.1851.1.150.1.html

Dipartimento per le Pari Opportunità, *Pari opportunità sul luogo di lavoro: iniziative non legislative e buone prassi*, www.retepariopportunita.it/DefaultDesktop.aspx?doc=3959

EuropaLavoro, *La formazione professionale*,
www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneCittadini/Formarsi/FormazioneProfessionale/

EuropaLavoro, *La Formazione permanente*,
www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneOperatori/Formazione/FormazionePermanente
Inail, www.inail.it

La carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro,
www.cartapariopportunita.it/files/10/Carta%20con%20loghi%20def.pdf

Ministero del lavoro, *Sicurezza sul luogo di lavoro*, www.lavoro.gov.it/lavoro/sicurezzalavoro

Sodalitas, *Impresa e lavoro*, www.sodalitas.it/contenuti/area.aspx?id=4

Sodalitas, *La Multiculturalità, un valore per l'impresa*,
www.sodalitas.it/files/20/La%20multiculturalit%C3%A0-un%20valore%20per%20l'impresa.PDF

COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

COCO-MAT (Produttore di materassi, Grecia) periodicamente organizza visite mediche per i propri dipendenti, attività ricreative e sportive ed escursioni. Il 70% dei dipendenti di COCOMAT sono rifugiati provenienti dall'ex Unione Sovietica o dalla Turchia. Inoltre l'azienda recluta persone con "talenti speciali", persone che provengono da famiglie numerose e persone che sono discriminate per via della loro razza, o religione. COCO-MAT include persone di 13 nazionalità e 9 religioni.

KOFFIE KÀN (Torrefazione, Belgio) impiega prevalentemente persone provenienti dall'area dove è collocata l'impresa; regolarmente sono organizzati incontri informali e ogni anno viene organizzata una cena con le famiglie dei dipendenti.

ABREU ADVOGADOS (Studio di avvocati, Portogallo) per quattro anni consecutivi Abreu Advogados è stato riconosciuto come il miglior studio di avvocati in cui lavorare in Portogallo (segnalazione di Exame Magazine e Heidrick and Struggles) e nel 2010 è risultata quale unico studio di avvocati riconosciuto per le buone pratiche di responsabilità sociale sulla famiglia. Abreu Advogados ha sviluppato un sistema di gestione delle risorse umane sostenibile che si basa su cinque assi: pianificazione della carriera, programma di formazione, revisione della

performance del lavoratore, creazione di uno spirito di squadra e promozione dell'equilibrio tra vita familiare e lavorativa.

MARORKA (Soluzioni e servizi per l'efficienza energetica per imbarcazioni, Islanda) offre ai propri dipendenti un "prestito per lo sport", provvedendo ad una parte delle spese per attività sportive sostenute dai lavoratori.

4.2.2 Iniziative di responsabilità sociale rivolte alla società

PERCHÉ?

L'attività produttiva riveste un ruolo molto importante all'interno della società, e attivare iniziative rivolte alla propria comunità di appartenenza quali ad esempio iniziative di volontariato, *mentoring* e sponsorizzazioni comporta:

...vantaggi per l'azienda

- rapporti migliori tra l'azienda e la comunità di appartenenza
- maggiore attrazione di forza lavoro preparata (nel caso di iniziative di *mentoring* e formazione, di accordi con istituzioni scolastiche per *stages* e iniziative di apprendistato)
- miglioramento della reputazione aziendale e quindi potenziale attrazione di nuovi clienti
- possibilità di sviluppare nuovi prodotti grazie ad una migliore conoscenza della comunità in cui l'azienda opera

...e vantaggi per la comunità

- contribuisce a mantenere una comunità viva ed attiva
- aumenta le possibilità di occupazione
- aumenta l'attività di volontariato
- favorisce lo scambio di esperienze tra settore profit e non profit

Tuttavia, è necessario valutare in modo strategico se e come le attività rivolte alla comunità comportano dei vantaggi concreti per l'azienda, considerando per esempio se l'azienda vende i suoi prodotti direttamente alla comunità dove produce o se la sua attività produttiva ha effetti diretti sulla comunità in termini di occupazione, o sul livello di inquinamento, di rumore, etc.

Poiché vi è un rapporto di scambio tra la società e l'impresa, **è anche importante valutare se il personale dell'azienda può sviluppare nuove capacità e competenze grazie ad attività rivolte alla comunità.**

Infine, è importante coinvolgere i lavoratori sin dall'inizio per verificare con loro quali possano essere i loro interessi o le problematiche che sono percepite come più rilevanti a livello locale.

COSA FARE?

Per iniziare

- prevedere donazioni a organizzazioni benefiche invece di regali aziendali

- sponsorizzare eventi sportivi e culturali
- donare materiale usato ad associazioni benefiche e /o a scuole
- organizzare visite in azienda per i figli e le figlie dei dipendenti e per studenti
- mettere a disposizione i locali dell'azienda per attività di associazioni locali
- avviare iniziative congiunte con altre imprese, associazioni di categoria, comunicare quanto si intende fare per sviluppare sinergie ed iniziative comuni

Per approfondire

- mettere a disposizione il *know how* manageriale ad altre associazioni/organizzazioni, per esempio organizzazioni non governative che lavorano nel territorio
- concedere al personale di prestare ore di volontariato durante l'orario di lavoro per iniziative quali programmi di *mentoring* con ragazzi/ragazze oppure persone che lavorano nell'azienda
- avviare collaborazioni con istituzioni educative, apprendistati, attuazione di progetti con studenti universitari e di scuole di business.

Nel 2001, la città di Londra ha ricevuto 283 milioni di sterline a sostegno della comunità da parte del settore imprenditoriale. La metà delle imprese interpellate (circa 500) ha affermato che il miglioramento del morale dei lavoratori è stato il vantaggio più grande legato alle loro attività di supporto della comunità⁶⁰

ALCUNI BENEFICI FISCALI PER LE DONAZIONI AZIENDALI

- le donazioni sono deducibili nel limite del 10% del reddito dichiarato fino a un massimo di 70.000 € (art. 14 D.L. 35/2005)
- in alternativa, è possibile dedurre le donazioni a favore delle ONLUS per un importo non superiore a 2.065,83 Euro o al 2% del reddito d'impresa dichiarato (art. 100 comma 2 lett. h del Dpr 917/86), i benefici non sono cumulabili tra loro
- Sono deducibili le spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti, assunti a tempo indeterminato, utilizzati per prestazioni di servizi erogate a favore di ONLUS, nel limite del cinque per mille dell'ammontare complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultano dalla dichiarazione dei redditi. (DPR 917/1986, art. 100, comma 2 lett. i)

Il 40% dei manager ha nuove idee legate al business attraverso attività di supporto alla comunità⁶¹

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

Camera di Commercio di Milano, *Volontariato d'impresa*,
www.mi.camcom.it/upload/file/1272/636447/FILENAME/Dossier_Volontariato.pdf

⁶⁰ CSR Europe, *Employee Community Engagement*, in
www.csreurope.org/pages/en/employee_community_engagement.html

⁶¹ UK Small Business Consortium, *Better Business Journey*, in
www.smallbusinessjourney.com/documents/Communities.pdf

ECE, *Engage Toolkit per sviluppare il volontariato d'impresa*

<http://engagetoolkit.bitc.org.uk>

Portale del Volontariato www.volontariato.com/

Premio europeo per il volontariato d'impresa

(The European Employee Volunteering Awards)

www.bitc.org.uk/global/european_volunteering_awards/index.html

Sodalitas, *Volontariato d'impresa*, www.sodalitas.it/Fondazione/volontariato_d_impresa.aspx

Sodalitas, *I migliori progetti italiani di volontariato d'impresa*,

www.sodalitas.it/files/18/EEVA_Case_history.pdf

COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

Abreu Advogados (Studio di avvocati, Portogallo) in collaborazione con l'associazione Associação Aprender a Aprender si è impegnata ad insegnare un totale di sei lezioni a bambini di età e background sociale diversi per trasmettere le proprie esperienze di vita e per offrire loro un quadro più ampio delle opportunità accademiche e lavorative. Inoltre, con il programma di orientamento professionale "Come funziona" sei studenti hanno potuto, per una settimana, seguire le attività quotidiane dello studio.

ARGE Consulting (Consulenza alle imprese, Turchia): l'impresa, che ha 15 lavoratori, incoraggia i propri dipendenti a prestare ore di volontariato fino a un massimo di un giorno alla settimana, e valuta la performance complessiva dei dipendenti anche rispetto al loro lavoro volontario: nel 2009 le attività di volontariato sono state pari a 320 ore per lavoratore.

4.2.3 Iniziative di responsabilità sociale rivolte all'ambiente

PERCHÉ?

L'attività produttiva ha un importante impatto sull'ambiente, e l'adozione di iniziative relative al risparmio energetico e alla protezione dell'ambiente si sono moltiplicate, consentendo non solo di tutelare l'ambiente, ma anche di diminuire i costi delle imprese e di attuare interventi che nel futuro potrebbero diventare obbligatori per legge e che in alcuni casi sono richiesti ai fornitori dalle imprese multinazionali. Inoltre, i consumatori sono sempre più sensibili alle tematiche ambientali e sempre di più tendono a scegliere prodotti e imprese impegnate sul fronte della protezione ambientale.

PIÙ SOSTENIBILI IN 6 PUNTI⁶²

RIDURRE l'impatto ambientale
INCORAGGIARE lo staff a partecipare attivamente
SVILUPPARE SERVIZI E PRODOTTI APPROPRIATI per le nuove opportunità di business
COMPRENDERE E GESTIRE I RISCHI per ridurre la possibilità di incorrere in sanzioni
COORDINARSI E UNIRSI a partner esterni ed interni
ENTRARE IN CONTATTO CON I CLIENTI, GLI STAKEHOLDERS E LE COMUNITÀ LOCALI per lavorare insieme

COSA FARE?

Per iniziare

Per iniziare, può essere utile autovalutare l'efficienza energetica dell'impresa con l'"eco-Energy-Efficiency Check-Up Tool" che fornisce una prima valutazione dell'impatto ambientale www.sodalitas.it/impresa_e_ambiente/misurare_l_impatto_ambientale_delle_PMI.aspx

Possono poi essere attuate altre iniziative:

- valutare quali sono i consumi correnti e stabilire obiettivi di risparmio energetico al fine di attuare semplici strategie in azienda (consumo carta, acqua, energia elettrica etc.)
- usare prodotti ecologici (ad esempio prodotti per le pulizie, prodotti di carta riciclata etc.)
- sensibilizzare il management, lo staff ed i clienti sui temi ambientali
- comunicare le proprie iniziative: comunicare ai clienti gli sforzi che l'azienda si propone di fare, e condividere con colleghi e imprenditori sia le proprie iniziative, sia i risultati attesi e le eventuali difficoltà incontrate

Per approfondire

- creare un *green team* all'interno dell'azienda, coinvolgendo i dipendenti per favorire lo sviluppo di strategie di sostenibilità aziendali
- elaborare una strategia aziendale relativa alla sostenibilità ambientale
- promuovere il *carpooling* tra lo staff, offrire incentivi per l'acquisto di abbonamenti dei mezzi pubblici, di *car sharing*
- promuovere l'uso della bicicletta prevedendo spazi in cui i lavoratori possono parcheggiare le biciclette
- cambiare le caratteristiche e il design dei prodotti affinché siano più sostenibili (ad esempio, meno imballaggi o in maggior parte riciclabili) e adottare tecnologie meno inquinanti
- adottare sistemi di gestione ambientale ISO 14001, regolamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), ECOLABEL
- richiedere il rispetto di determinati standard ambientali ai fornitori dell'azienda

⁶² UK Small Business Consortium, *Making your business greener*, in www.smallbusinessjourney.com/Env_Sustainability.asp

L'impatto ambientale medio delle PMI nell'EU 27 è pari al 64%; in Italia l'impatto ambientale delle PMI è pari al 72%⁶³

TRASPARENZA E SOSTENIBILITÀ - ALCUNI CONSIGLI⁶⁴

Se compensate per l'inquinamento che produce, almeno che la compensazione sia direttamente riconducibile agli impatti specifici dell'azienda, per esempio: Spreco acqua=> purifico acqua
Se non c'è traccia di sostenibilità, evitate di evocarla
Se non ci sono terze parti con il ruolo di garante, occorre creare meccanismi di massima trasparenza: la sincerità è ripagata in fiducia
Ogni informazione vale in funzione del contesto in cui è inserita, piccole cose possono così risultare rilevanti, altre magari più impegnative, per nulla
Comprendere l'impatto dei singoli elementi, individuare le priorità d'intervento, comunicare le azioni intraprese e quelle che verranno intraprese in futuro

Quattro aziende su dieci in Italia si rivolgono a prodotti o tecnologie in grado di garantire risparmio energetico e minimizzare gli impatti ambientali⁶⁵

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

APAT- Certificazioni ambientali www.apat.gov.it/site/it-IT

Borsa telematica del recupero www.borsadelrecupero.it

Camera di Commercio di Torino, *Ambiente: le Opportunità finanziarie*
http://images.to.camcom.it/f/EICFinanziamenti/10/10686_CCIAATO_1252010.pdf

CSR Europe, Ecoefficiency www.csreurope.org/pages/en/eco-efficiency.html

ECAP, Programma di assistenza alla conformità ambientale per le PMI
<http://ec.europa.eu/environment/sme/>

EMAS Italia, www.isprambiente.gov.it/certificazioni/site/it-IT/EMAS

European Alliance for CSR e Sodalitas, *Decalogo dell'Ecoefficienza*
www.csreurope.org/data/files/toolbox/Eco_efficiency_decatalogue.pdf

ICEA Istituto per la certificazione etica e aziendale, www.icea.info

Impresa ambiente, www.impreseambiente.it

⁶³ Planet e Technologisk Institute, *SMEs and the Environment in the European Union*, 2010, p. 59, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/main_report_en.pdf

⁶⁴ Greenbean, *Sei regole d'oro per evitare il greenwashing*, in www.greenbean.it/futuro.php?lang=it

⁶⁵ Fare Futuro e Symbola, *Green Italy-Ambiente, Innovazione e Qualità per sfidare il futuro*, 2009, in www.reteforum.it/suite/allegati/Ricerca_Green_Italy.pdf

Impronta etica, *Organizzazione di eventi sostenibili*

www.improntaetica.org/file/docs/Linee%20guida%20BOZZA_Luglio%202010_Finale.pdf

Regione Piemonte-Ambiente www.regione.piemonte.it/ambiente/

Salone Internazionale del Gusto e Terra Madre 2010, *22 Nuove idee per ridurre l'impatto ambientale*,

<http://content.slowfood.it/upload/C2744B88189661FD2Duwm10F69AF/files/22%20idee.pdf>

Toolkit EMAS <http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/>

UNI EN ISO 14001 http://it.wikipedia.org/wiki/ISO_14000

Unioncamere Piemonte, Ambiente www.pie.camcom.it/Page/t15/view_html?idp=1130

WWF e Microsoft per l'ambiente, Portale PMI e Ambiente

www.microsoft.com/italy/pmi/ambiente/default.aspx

COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

KOFFIE KÀN (Torrefazione, Belgio): l'impresa ha installato filtri per eliminare l'odore della produzione di caffè (diminuendo gli odori del 92%) e ha preso provvedimenti per diminuire le emissioni sonore.

MAUD'S HOME SERVICES (Servizi di pulizia, Irlanda): utilizza prodotti per pulire ecologici, macchinari che eliminano agenti allergenici e sensibilizza i suoi clienti al tema della tutela dell'ambiente

OY PINIFER (Produzione di oli vegetali ad uso manifatturiero, Finlandia): utilizza prodotti a base di oli vegetali e tamburi riciclati; l'impresa fattura via e-mail per diminuire il consumo di carta

COCO-MAT (Produzione di materassi, Grecia): l'impresa già dal 2004 ha elaborato e implementato un programma per evitare l'utilizzo di plastica, e distribuisce i suoi prodotti in scatole di legno. Dal 1998, insieme alle sue brochure, COCO-MAT ha anche distribuito 650 000 borse di cotone.

4.2.4 Iniziative di responsabilità sociale rivolte al mercato⁶⁶

Le iniziative rivolte al mercato riguardano in generale le azioni relative alla catena dei fornitori, alla qualità e sicurezza dei prodotti e all'innovazione. Questa sezione in particolare sarà dedicata alle iniziative di responsabilità sociale che riguardano più direttamente i clienti ed i fornitori, con particolare attenzione al loro coinvolgimento in attività di responsabilità sociale.

⁶⁶I contenuti di questo paragrafo sono parzialmente tratti e rielaborati da: UK Small Business Consortium, *The route map to business value*, in www.smallbusinessjourney.com/Page48.asp e da Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit- A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, p.83, in www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

A. I CLIENTI:

Le azioni di responsabilità sociale che hanno come target i clienti di un'azienda devono naturalmente essere tarate sulla natura della clientela:

- clienti pubblici (altre aziende) di cui l'azienda in questione può essere fornitore
- clienti privati (individui)

PERCHÉ?

Indipendentemente dalla natura dei clienti, il dialogo e lo scambio con essi consente di comprendere meglio quali sono le loro esigenze, ed eventualmente di anticipare quelle che potrebbero essere esigenze e richieste future dei clienti riguardo alla responsabilità sociale; acquisendo così un vantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese. Infine, questo tipo di attività hanno effetti benefici sulla reputazione dell'impresa, favorendo l'attrazione di nuovi clienti e il mantenimento di coloro che sono invece già clienti dell'azienda.

COSA FARE?

Per iniziare

- ascoltare e prendere in considerazione le richieste dei clienti in tema di responsabilità sociale attraverso strumenti interattivi, quali:
 - o sito web
 - o forum
 - o call center
- rispondere ad attese e aspettative dei clienti: prevedere risposte standard che possono poi essere personalizzate a seconda delle richieste dei clienti
- formare le risorse umane in modo tale che siano in grado di rispondere in modo appropriato alle richieste/rimostranze dei clienti
- pubblicizzare e comunicare le attività di responsabilità sociale in modo appropriato rispetto alla natura dei clienti (pubblico/privato)
- le critiche possono avere una funzione positiva: è importante che lo staff tenga conto di esse e che vengano presi provvedimenti
- Il dialogo con i clienti va mantenuto nel tempo, poiché le opinioni possono cambiare

Per approfondire

- usare schemi di etichettatura dei prodotti chiari e facilmente comprensibili
- informare i clienti sull'uso responsabile dei prodotti e sullo smaltimento
- sviluppare prodotti innovativi che rispondano alle esigenze dei clienti

Un cliente soddisfatto in generale comunica la propria esperienza positiva a circa 3-4 persone, mentre un consumatore insoddisfatto parla della sua esperienza negativa a circa 10 persone⁶⁷

PRODOTTI RESPONSABILI: ECOLABEL⁶⁸



L'etichetta ECO-LABEL consente ai consumatori di identificare i prodotti con un minore impatto sull'ambiente. Si tratta di una iniziativa volontaria, che comprende una vasta gamma di prodotti: può trattarsi di prodotti manifatturieri e di servizi; per ogni categoria di prodotto sono elaborati criteri specifici da rispettare che vengono rivisti ogni tre anni. In Europa, l'Italia e la Francia detengono i maggior numero di licenze: 331 e 203. I prodotti Ecolabel in generale consumano meno energia; a titolo d'esempio, le vernici Ecolabel producono emissioni dieci volte meno pericolose rispetto a prodotti convenzionali.

B. I FORNITORI

Data la delocalizzazione delle attività produttive, molto spesso le imprese si trovano ad avere fornitori in altri paesi, ed in molti casi è difficile monitorarne i comportamenti. Questo aspetto è invece molto importante poiché la cattiva reputazione dei fornitori in termini di scarsa responsabilità ambientale o sociale può influenzare la reputazione dell'azienda che si avvale dei loro servizi. Per questo motivo, le aziende socialmente responsabili dovrebbero richiedere ai propri fornitori il rispetto di determinati standard. Un'azienda può decidere di imporre requisiti ai propri fornitori, tuttavia, è fondamentale che sia mantenuto un rapporto di collaborazione e scambio reciproco.

PERCHÉ?

- migliora le relazioni tra le imprese
- attrae investitori socialmente responsabili
- diminuisce il *turnover* dei fornitori
- può dare un vantaggio competitivo nell'ambito di gare d'appalto

Le relazioni con i fornitori riguardano dunque sia il rispetto di determinati standard che il trattamento equo dei fornitori stessi, e soprattutto, dovrebbe tradursi in un vantaggio e in un successo commerciale per entrambi.

Particolare rilevanza rivestono i rapporti con i fornitori in paesi terzi dove è più difficile il controllo sugli standard rispettati in azienda, in particolare rispetto a problemi quali:

⁶⁷ UK Small Business Consortium, *Benefit from listening to and involving your customers*, in www.smallbusinessjourney.com/documents/Customers.pdf

⁶⁸ Contenuti tratti dal sito: Eco-label <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>

- lavoro forzato o grave sfruttamento lavorativo
- lavoro infantile
- non discriminazione
- rispetto dei diritti dei lavoratori
- ambiente
- trasparenza e corruzione

Il rispetto e la promozione dei diritti umani è responsabilità dei governi nazionali e di istituzioni sovranazionali, tuttavia, è ormai evidente che le imprese, soprattutto le multinazionali, ma anche le PMI possono svolgere un ruolo importante in questo ambito, sia per quanto riguarda il rispetto dei diritti umani delle persone con cui le imprese sono in contatto diretto (clienti, risorse umane), sia per quanto riguarda invece persone con cui sono in contatto indiretto, quali per esempio i lavoratori di imprese fornitrici. La maggiore sensibilità dei consumatori a questi temi, fa sì che sia sempre più necessario per le imprese avviare iniziative su questo aspetto della responsabilità sociale.

RESPONSABILITÀ SOCIALE E DIRITTI UMANI - ALCUNE INIZIATIVE

Ci sono numerose iniziative volontarie a livello internazionale che si occupano di responsabilità sociale e diritti umani. Esse si avvalgono di una varietà di strumenti quali codici di condotta, reporting, linee guida. Tra le più importanti ci sono: la Dichiarazione tripartita ILO sui principi e diritti fondamentali nel lavoro, Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale, le Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali, e il Global Compact delle Nazioni Unite.

Per quanto riguarda il Global Compact, che è un'iniziativa volontaria promossa dall'ONU, come osservato in *People and Profit*,⁶⁹ il 40% delle imprese che aderiscono all'iniziativa sono PMI. Aderire all'UN Global Compact può essere rilevante per le PMI soprattutto se:

- i clienti (altre imprese) richiedono il rispetto di determinati standard
- l'impresa desidera a sua volta fare richieste ai propri fornitori per il rispetto di standard
- è utile se si vuole apprendere che cosa fanno gli altri

COSA FARE?⁷⁰

Per iniziare

- coinvolgere i fornitori nelle proprie iniziative di responsabilità sociale
- valutare per ogni fornitore con cui si lavora quali sono le questioni o le problematiche più importanti da affrontare
- avviare iniziative con i fornitori che sono più rilevanti per il *core business* aziendale e che possono essere particolarmente apprezzate dai clienti
- pagare i fornitori entro i tempi stabiliti

⁶⁹ Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit - A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, p.103, in

www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

⁷⁰ Contenuti parzialmente tratti da: Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit - A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, p. 95, in

www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

Per approfondire

- approvvigionamento responsabile: comprare prodotti in parte riciclati o comunque sostenibili
- decidere in che modo misurare la performance dei fornitori
- comunicare regolarmente con i fornitori per tenerli aggiornati sulle iniziative intraprese o da intraprendere sulla responsabilità sociale
- elaborare linee guida per i fornitori (Codici di condotta per i fornitori), assicurarsi che la propria impresa le rispetti e se possibile fare visite di controllo presso i fornitori, oppure verificare se tali visite sono state fatte da altre imprese più grandi e valutarne i risultati
- valutare i risultati delle attività intraprese e considerare quali iniziative possono essere avviate in futuro
- se necessario, cambiare fornitori e valutare se rivolgersi ad associazioni non profit
- Adottare standard SA 8000 che elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e/o ISO 26000 che propone linee guida per il funzionamento dei processi interni, della catena dei fornitori e dei mercati.

Infine, è importante rilevare che per le PMI può essere difficile fare (e far rispettare) specifiche richieste a propri fornitori, e dunque può essere utile muoversi a livello settoriale o “copiare” i requisiti richiesti da multinazionali.⁷¹

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

Danish Council on Social Responsibility, *Guidelines for sustainable supply chain management*, in www.csrcouncil.dk/sw65826.asp

Global Compact Self Assessment Tool, www.globalcompactselfassessment.org

IES ITALIA, Un esempio di coinvolgimento degli *stakeholders*, www.iesitaliana.com/it/stakeholder.aspx

ISO 26000, www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/social_responsibility.htm

Marketing sociale, www.marketingsociale.net

Sodalitas, *Cause Related Marketing: Codice di comportamento* www.sodalitas.it/files/343/Codice_comportamento_CRM.pdf

SCS Azioninnova SpA Bologna, Come realizzare un coinvolgimento degli stakeholders, efficace, 2007 www.responsabilitasocialediterritorio.it/files/coinvolgimento_degli_stakeolder.pdf

Standard SA 8000 www.sa8000.info

The Corporate Responsibility (CORE) Coalition & The London School of Economics (LSE), *The reality of Rights*, in <http://corporate-responsibility.org/reality-of-rights>

⁷¹ Ibidem, p. 93

COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

COCO-MAT (Produttore di materassi, Grecia): l'impresa offre ai propri fornitori il supporto tecnico e formazione per aiutarli a perseguire obiettivi comuni. L'impresa ha diminuito i propri fornitori del 24% affinché ci possa essere una cooperazione ed un controllo di qualità efficace; il 72% dei fornitori sono certificati per ISO 9000 e per altri standard simili. COCO-MAT offre suggerimenti ai propri fornitori, che a loro volta sono invitati a suggerire un proprio piano di miglioramento a COCO-MAT.

ZOTTER (Produzione di cioccolato, Austria): tutti i prodotti sono prodotti nell'ambito del circuito del commercio equo e solidale (certificato) e con prodotti puramente biologici;

AUDUR CAPITAL (Servizi finanziari, Islanda): la missione di AUDUR è di offrire ai propri clienti una scelta di servizi finanziari sostenibili ed equi, caratterizzati da integrità e trasparenza.

KOFFIE KÀN (Torrefazione, Belgio): seguendo il principio del commercio equo e solidale, Koffie Kàn paga ai propri fornitori un prezzo più alto di quello corrente (circa 60 centesimi).

CAPITOLO 5

COMUNICARE LA RESPONSABILITÀ' SOCIALE

L'adozione di iniziative di responsabilità sociale deve essere adeguatamente comunicata, sia all'interno dell'impresa, sia all'esterno, in modo da raggiungere tutti gli *stakeholders*. Tuttavia, è necessario fare in modo che la comunicazione di tali iniziative sia integrata nell'ambito delle attività di comunicazione già utilizzate dall'impresa e che le informazioni siano anche trasmesse in modo più informale, per esempio durante incontri con le associazioni di categoria, con i fornitori e con i clienti.

PERCHÉ?

Vi sono numerose **buone ragioni per comunicare la responsabilità sociale**.⁷²

- migliora l'immagine dell'impresa attraendo nuovi clienti, soci in affari, investitori e lavoratori;
- crea valore aggiunto per i prodotti dell'impresa e consente di differenziarsi dalle altre imprese attraendo clienti;
- la comunicazione sulla responsabilità sociale deve informare ma anche sensibilizzare i target al tema;
- i lavoratori saranno più soddisfatti di lavorare per l'impresa e ne parleranno bene in situazioni formali e informali;
- attiva un circolo virtuoso: altre imprese nel settore potrebbero decidere di adottare pratiche di responsabilità sociale;
- migliora i rapporti con la comunità e gli enti pubblici locali;
- aiuta a coinvolgere gli *stakeholders* e promuove il confronto.

Tuttavia non basta comunicare la responsabilità sociale, ma è anche necessario comunicarla bene; il seguente decalogo offre alcuni spunti per una comunicazione che sia il più possibile efficace.

IL DECALOGO PER UNA BUONA COMUNICAZIONE⁷³

1. creare canali di comunicazione reciproca e di scambio con la società civile
2. comunicare apertamente, ma è necessario essere umili e realistici riguardo ai risultati
3. incoraggiare la dirigenza coinvolgendo il <i>senior management</i> , possibilmente il Consiglio di amministrazione
4. cercare la trasparenza: si tratta di collegare le promesse con la performance
5. essere responsabile: misurare gli input e i risultati

⁷² Contenuti parzialmente tratti da: Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit- A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, pp. 167-168, in www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf e da UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses to increase their profitability and responsibility*, pp.12-13, in www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf

⁷³ CSR Europe, *CSR Magazine*, 2002, p.31, in www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_july_2002.pdf

6. mettere in evidenza i beneficiari delle attività di responsabilità sociale: i risultati devono parlare da sé
7. comprendere le diverse aspettative e la diversità degli stakeholders
8. ricordare agli azionisti che la responsabilità sociale è un investimento sulla reputazione dell'impresa ed è quindi decisivo
9. condividere le buone pratiche con altri imprenditori e imprenditrici
10. essere pazienti, puntando a “progredire laboriosamente invece che ad avere successo gloriosamente”

COSA FARE?

In primo luogo, **è importante considerare gli stakeholders sempre come ricettori attivi delle informazioni date dall'impresa**, favorendo quindi il più possibile l'utilizzo di strumenti interattivi, e soprattutto recependo e in caso accogliendo suggerimenti e osservazioni. Di conseguenza, è necessario avvalersi di strumenti che siano il più possibile immediati e diretti: un primo passo può essere l'elaborazione di una semplice dichiarazione dell'impresa a favore della responsabilità sociale come l'esempio riportato a pagina 59.

Tenendo presente il decalogo per una buona comunicazione, possono poi essere attivate alcune iniziative specifiche:

Per iniziare⁷⁴

- attivare canali di comunicazione sia interni (rivolti principalmente alle risorse umane), che esterni;
- includere le risorse umane nell'elaborazione di messaggi relativi alla responsabilità sociale;
- includere un messaggio sull'impegno dell'impresa a favore della responsabilità sociale in calce alle e-mail aziendali;
- favorire la comunicazione e lo scambio di buone pratiche con altre imprese e fornitori;
- elaborare una missione e visione aziendali che includano la responsabilità sociale.

Per approfondire

- esplicitare l'impegno dell'impresa a favore della responsabilità sociale nelle offerte di lavoro;
- cercare opportunità di marketing che coinvolgano associazioni benefiche e ONG;
- redigere un bilancio sociale e/o ambientale dell'impresa;
- redigere un bilancio di sostenibilità dell'impresa;
- adottare un Codice etico che includa i valori fondanti dell'impresa e del suo modo di agire,

⁷⁴ Contenuti parzialmente tratti da: Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit- A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, pp. 167-168, in www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf e da UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses to increase their profitability and responsibility*, p.13, in www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf

- se l'impresa è una buona pratica di responsabilità sociale, valutare se concorrere all'assegnazione di un premio, a livello locale, nazionale o internazionale.
- avviare il processo per ottenere il Marchio Impresa Etica

Il 67% delle aziende italiane si è dotata di un codice etico e circa il 70% supera le prescrizioni del decreto legislativo 231 del 2001.⁷⁵

Poiché una comunicazione efficace implica soprattutto la **capacità di adeguare forma e contenuti della comunicazione al target di riferimento**, nella tabella seguente sono sintetizzati gli strumenti utili a comunicare in modo efficace la responsabilità sociale a seconda che si voglia comunicare con il mercato, il luogo di lavoro e la società.

VOGLIO FAR CONOSCERE IL MIO IMPEGNO SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE A... ⁷⁶		
.... MERCATO		
Comunico con....	Cosa comunico?	Con che mezzo?
- le risorse umane - i clienti - le associazioni di consumatori - i fornitori - i partner aziendali - gli investitori	Gli sforzi attuati dall'impresa nel miglioramento di: - supporto dei fornitori locali - pagamento puntuale delle fatture - soddisfazione del cliente - sicurezza del prodotto - qualità del prodotto/servizio - divulgazione delle informazioni - etichettatura e imballaggio - prezzi equi - etica commerciale e pubblicitaria e diritti del consumatore - servizio post-vendita e sensibilizzazione dei consumatori - criteri di selezione dei partner commerciali - temi legate alle condizioni di vita e lavoro e ai diritti umani nello sviluppo di paesi produttori di materie prime	- codici di condotta - linee guida per i fornitori - incontri di formazione - questionari
...LUOGO DI LAVORO		
Comunico con....	Cosa comunico?	Con che mezzo?
- le risorse umane - sindacati - la comunità locale	Azioni tese a migliorare: - soddisfazione professionale - salute e sicurezza	- newsletter per informare il personale su quanto accade nell'impresa per quanto

⁷⁵ Fondazione Unipolis, *Governance e responsabilità sociale Analisi sull'applicazione dei Codici Etici d'impresa in Italia*, in

www.fondazioneunipolis.org/attivita/Ricerca/Documents/Ricerca%20Codici%20Etici.pdf

⁷⁶ La tabella è ricavata da informazioni contenute nella pubblicazione: Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Guida ad una comunicazione efficace*, in

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_it.pdf

- le autorità pubbliche	- formazione delle risorse umane - pari opportunità di impiego e diversità - equilibrio lavoro/vita privata (flessibilità di orario per i dipendenti, etc.)	- riguarda la responsabilità sociale - memo o e-mail che spieghino le idee del management sulla responsabilità sociale - video o brochure interne - intranet per informare i dipendenti sulle attività di responsabilità sociale - “cassette per i suggerimenti” per raccogliere idee e suggerimenti dei lavoratori
... SOCIETÀ		
Comunico con....	Cosa comunico?	Con che mezzo?
- risorse umane - organizzazioni o istituzioni locali (per esempio associazioni, scuole, ospedali) - autorità pubbliche - organizzazioni non-profit	Alcuni esempi possono includere gli sforzi dell'impresa tesi al miglioramento di: - integrazione sociale (tolleranza etnica e coesione sociale) - benessere o istruzione - qualità della vita (sport/cultura) - infrastrutture locali - sicurezza - iniziative relative all'ambiente	- brochure - mailing list rivolte a vari tipi di target - etichettatura e confezionamento dei prodotti - eventi: invio di un portavoce per eventi relativi alla responsabilità sociale - sito web - pubblicità - newsletter e report aziendali - percorsi formativi nelle scuole - incontri con ONG, e altre associazioni attive sul territorio

Qualunque sia il mezzo che si intende utilizzare per comunicare la responsabilità sociale, è importante sottolineare che la comunicazione non deve necessariamente essere sofisticata; anzi è importante **puntare su un linguaggio che sia il più possibile semplice, lineare e diretto** e che si avvalga anche di una presentazione accattivante.

Un esempio interessante è dato dalla **Fair Wear Foundation**, la cui missione è di migliorare le condizioni di lavoro nell'industria tessile: il loro report annuale del 2009⁷⁷ si avvale di numerosi grafici ed immagini che rendono i contenuti immediatamente accessibili a chi legge.

⁷⁷ Fair Wear Foundation, *Annual report 2009*, in http://fairwear.org/images/2010-06/fwf_annualreport_2009.pdf

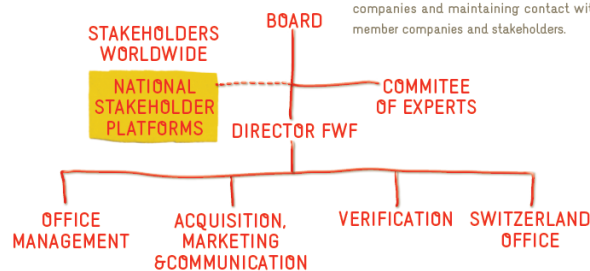
the organisation

FWF is an independent non-profit foundation. The board is its highest decision-making body. The board consists of four categories of stakeholders, with equal voting rights per category. This ensures that all the stakeholder organisations have a balanced influence. The four categories are as follows:

- the garment retailers' sector organisation
- the garment suppliers' sector organisation
- trade unions
- non-governmental organisations (NGOs)

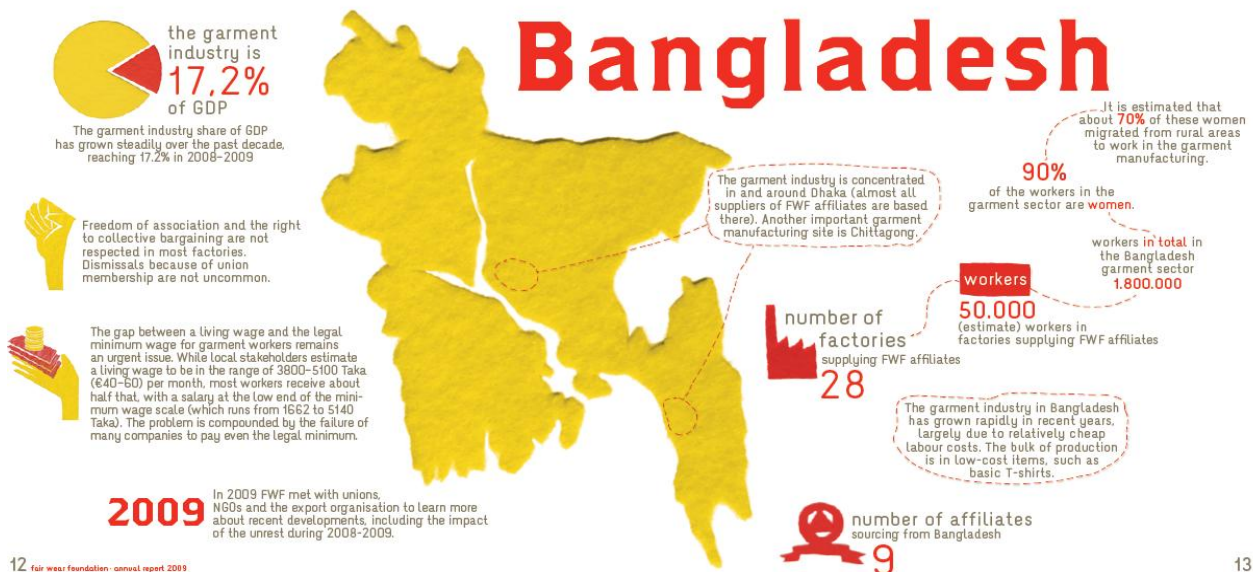
The board sets general policy and is responsible for the work carried out by the Committee of Experts (CoE) and the staff. The CoE is composed of the same four categories as the board. The representatives of these organisations are experts in the field of garment production and trade, labour law and social development. The CoE advises the board. The staff implements the board's policy and report to the board and the CoE.

Since December 2006, FWF has representation in Switzerland. The activities of FWF's Swiss co-worker concentrate primarily on recruiting Swiss garment companies and maintaining contact with Swiss member companies and stakeholders.



10 fair wear foundation - annual report 2009

L'organizzazione di Fair Wear, p. 10



13

Le attività di Fair Wear in Bangladesh, pp. 12-13

Anche la pubblicazione *Better Business Journey*,⁷⁸ rivolta a PMI interessate ad adottare pratiche di responsabilità sociale, si avvale di uno stile di comunicazione molto semplice ed immediato:

⁷⁸ UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses to increase their profitability and responsibility*, in www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf

TEN ACTIONS TO DO TODAY!

Even if you do nothing else, here are ten simple actions that if every business did them today, would have a big impact.

- 01 Recycle printer and toner cartridges. www.actionaidrecycling.org.uk
- 02 Buy and use fairly traded products e.g. tea/coffee. www.fairtrade.org.uk
- 03 Look at how your staff get to/from work. Promote walking, car sharing, cycling and public transport. www.liftshare.com
- 04 Set up a payroll giving scheme for your staff. www.payrollgivinggrants.org.uk
- 05 Make sure lights, computers and other equipment are switched off at the mains every night. www.green-office.org.uk
- 06 Pay staff, suppliers and creditors on time. www.payontime.co.uk
- 07 Turn the office heating system down a few degrees and have it checked regularly. www.energyhelpline.com
- 08 Replace all lighting with low energy lightbulbs. www.netregs.gov.uk
- 09 Printing and photocopying: print double sided where possible and only print the first page of emails. www.envirowise.gov.uk
- 10 Set up and promote flexible working for your staff. www.flexibility.co.uk

Each of the action lists in this guide are simply illustrative of the kinds of practical steps that other small businesses are already doing. For fuller lists and more information, visit www.betterbusinessjourney.com.

Axis Europe Business in the Community's Small Business of the Year 2005/06

LOCATION London/West Midlands	AGE 20 years	
EMPLOYEES 235	SECTOR Construction	

WHAT IT DOES

Axis works with three community partners: Charlton Athletic, Demelza House and The Lord's Taverners, focusing on promoting diversity and social inclusion. It also focuses on the environmental impact of its materials and transport needs. Axis promotes the positive aspects of its business behaviour to staff, clients and others who come into contact with it.

WHY IT DOES IT

It makes good business sense. As John Hayes, CEO, says "we may not be one of the biggest businesses, but we can be one of the best". Community and environmental involvement is appearing in tender requirements and, in an industry with a poor reputation, Axis perceives responsible business as its unique selling point.

RESULTS

- In the last quarter of 2004 Axis filled a quarter of its vacancies through local community partners.
- Getting staff involved in projects such as sports coaching in local schools and youth projects has improved morale and cut vandalism on construction projects.
- Axis contributes 8% of total pre-tax profits to local community groups/charities.
- In 2005 it donated £96,000 to Charlton Athletic's community programme, staff volunteered 129 hours of company time and 192 hours of their own time.

Better Business Journey 03

10 azioni di responsabilità sociale da fare subito, p.2

THE PEOPLE JOURNEY

People are the most important resource businesses have, so their satisfaction is recognised as a key component of business success. Do you know what percentage of your staff think 'this is a great place to work?' Or what percentage say 'I would strongly recommend this business to my family and friends?'

"We were ranked in the FT's '50 Top Business To Work For' and first for work-life balance. As a result, we have 2,000 people wanting to work for us, so have zero recruitment costs and low staff turnover."

HENRY STEWART,
CHIEF EXECUTIVE,
HAPPY COMPUTERS

You can increase your company's competitiveness and strengthen its bottom line by developing the competence of all your staff by investing in training and staff development. Think about the skills you need in your business and talk to staff about the skills they would like to develop. Enabling staff to play an active role in the community will benefit both the business and society. Staff involvement in community activity not only provides tangible evidence of your commitment to the community but offers staff development opportunities and can help build morale and team-working skills.

Employing a diverse workforce will not only ensure you reflect the community around you but also open up your business to new ideas and potentially new markets. Equality and diversity in the workplace can be promoted through recruitment, staff development and flexible working practices. This means including people from all communities, regardless of gender, race, disability, age, sexual orientation or belief. Think about where you advertise vacancies and how you could reach a wider pool of recruits.

It is also important to promote the health and well-being of employees and contractors. This not only means providing staff with the correct equipment in order to do their job but encouraging them to take regular breaks and achieve a healthy work-life balance.

DID YOU KNOW?

3 in 5
people want to work for a company whose values are consistent with their own

40m
working days are lost to ill health and injuries each year and staff absence costs business £11 billion per annum

3.5m
adults working in England have literacy levels below that expected of an 11 year old

79%
of smaller businesses believe that they should be involved in encouraging a healthy work-life balance among their staff

06 Better Business Journey

Le attività di responsabilità sociale rivolte alle persone, p.8

*Comunicare la responsabilità sociale è importante per un'impresa perché la aiuta con l'apporto di tutti i suoi stakeholders a definire la propria identità, ma anche perché contribuisce a costruire una solida reputazione e dunque a instaurare e rafforzare legami di fiducia*⁷⁹

Un mezzo di comunicazione che è ritenuto particolarmente efficace dalle imprese per la comunicazione di iniziative di responsabilità sociale è il **sito web aziendale**, che non solo può svolgere una funzione informativa, ma può anche essere un canale di confronto con gli *stakeholders*, grazie a strumenti quali blog, forum etc.

Tuttavia, come sottolinea la ricerca *CSR online Awards -Valutare la comunicazione online della responsabilità sociale in base ai bisogni degli Stakeholder*,⁸⁰ che si è concentrata sulle 50 maggiori società italiane, **sono ancora poche le imprese che investono nella comunicazione della responsabilità sociale on-line**, e soprattutto c'è poca attenzione all'utilizzo della comunicazione on-line per coinvolgere attivamente gli *stakeholders*; inoltre la ricerca ha rilevato che nelle pagine dei siti web delle società considerate ci sono raramente dati a sostegno delle affermazioni riportate: "il 62% non presenta obiettivi di responsabilità sociale, mentre poco più della metà delle società non offre dati ambientali (54%) o sulle risorse umane (52%)."⁸¹

A livello europeo, invece, la ricerca *CSR Communication - exploring cross-national differences and tendencies*⁸² rileva che **le imprese britanniche sono quelle che hanno il più alto livello di trasparenza**, seguite dalle imprese dei paesi del sud dell'Europa (Italia, Spagna, e Francia) e che tra i temi "più comunicati" ci sono il clima aziendale e l'ambiente, mentre il tema che è meno trattato è quello dei diritti umani. Per quanto riguarda invece gli standard, i più comunicati sono ISO 14001, ISO 19001, AA1000 e OSHAS 18001.⁸³

Infine, la ricerca di Lundquist⁸⁴ rileva che la comunicazione on-line sulla responsabilità sociale dovrebbe rispondere a una serie di caratteristiche precise, per essere il più possibile efficace, come è riportato nella tabella seguente.

⁷⁹ Impronta etica, *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, 2006, p.6, in www.improntaetica.org/?section=pubblicazioni&subsection=documenti&doc=626&lang=it#active

⁸⁰ Lundquist, *CSR online Awards -Valutare la comunicazione online della responsabilità sociale in base ai bisogni degli Stakeholder*, 2010, in www.lundquist.it/media/files/Lundquist_responsabilità_sociale_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010_1286177608.pdf

⁸¹ Ibidem, p. 4

⁸² Fondazione Università IULM, IE University e Cambridge University, *CSR Communication - exploring cross-national differences and tendencies*, 2010, in www.ie.edu/IE/site/pdf/CSRcom_report_2010.pdf

⁸³ Ibidem, p. 45

⁸⁴ Lundquist, *CSR online Awards -Valutare la comunicazione online della responsabilità sociale in base ai bisogni degli Stakeholder*, 2010, in www.lundquist.it/media/files/Lundquist_responsabilità_sociale_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010_1286177608.pdf

SEI PILASTRI DELLA COMUNICAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE ON LINE:⁸⁵

Esaustivo

Il sito web deve soddisfare tutte le esigenze informative degli utenti, senza costringerli a lunghe ricerche

Integrato

Il sito web deve funzionare come un tutt'uno e fornire link tra le diverse sezioni (responsabilità sociale, Corporate Governance, IR, Carriere, etc.) e link ai canali social media

Aperto

Il sito web deve essere aperto a feedback, discussioni e dibattiti anche attraverso i social media; le società devono inoltre dimostrare di aver fatto tesoro di questo confronto nelle proprie scelte future

User friendly

Gli utenti devono poter trovare le informazioni desiderate in breve tempo grazie ad un sistema di navigazione intuitivo e privo di termini tecnici

Accattivante

Il sito web deve utilizzare una gamma di strumenti multimediali - quali video, animazioni, immagini, grafici e interviste - per attirare il pubblico raccontando una storia dinamica

Concreto

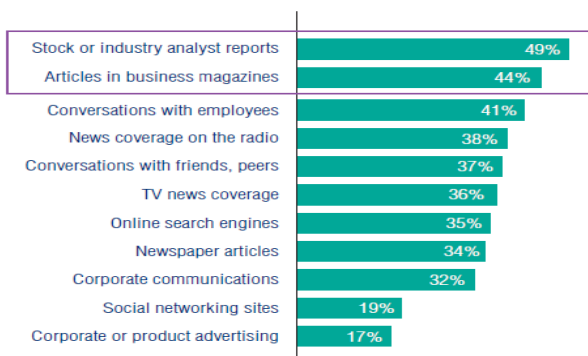
Gli utenti richiedono fatti concreti, dati credibili e pertinenti supportati anche da case-study, non messaggi marketing o auto-referenziali

Per quanto riguarda invece la **credibilità della comunicazione**, l'*Edelman Trust Report 2010*⁸⁶ evidenzia che le fonti specialistiche ritenute più credibili dal pubblico sono in primo luogo le relazioni di analisti finanziari e articoli in riviste specializzate, seguiti da conversazioni con i lavoratori, mettendo in luce quindi la centralità delle risorse umane nei processi di responsabilità sociale e la necessità di comunicare la responsabilità sociale con una varietà di strumenti.

Quanto ritieni che siano credibili i seguenti media come fonte di informazione su un'impresa?⁸⁷

Figure 7: Specialist sources most credible

How credible do you believe each of the following is as a source of information about a company?



Informed publics ages 25 to 64 in 20 countries
"Extremely credible" and "very credible" responses only; selected sources

⁸⁵ Ibidem, p.7

⁸⁶ Edelman, 2010 *Edelman Trust Barometer Executive Summary*, p.5, in

http://www.edelman.com/trust/2010/docs/2010_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf

⁸⁷ Ibidem.

Per migliorare la propria reputazione, le imprese dovrebbero utilizzare canali di comunicazione diversi tra di loro, coinvolgere stakeholders diversificati e creare partenariati con ONG⁸⁸

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

Bilancio sociale, www.bilanciosociale.it

Bilancio ambientale, www.bilanciosociale.it/bilancioambientale.html

Codice etico, www.bilanciosociale.it/codiceetico.html

Decreto legislativo 231/2001 - Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300

www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/01231dl.htm

Fondazione Unipolis, Governance e responsabilità sociale- Analisi sull'applicazione dei Codici Etici d'impresa in Italia,

www.fondazioneunipolis.org/attivita/Ricerca/Documents/Ricerca%20Codici%20Etici.pdf

GBS, Gruppo di studio sul bilancio sociale, www.gruppobilanciosociale.org/index.asp

Greenplanet, *CSR e l'importanza della comunicazione interna*,

<http://archivio.greenplanet.net/lifestyle/comunicazione-a-marketing/18270-csr-e-limportanza-della-comunicazione-interna.html>

Marchio Impresa Etica, www.sawnet.info/impresaEtica/

Orecchia, Enrica, *La strategia dello spremiagrumi per le PMI*

www.comunitazione.it/leggi.asp?id_art=5994&id_area=168&id_mac=4&t=&trovato=enrica%20orecchia

Publiway, *Come fare una mission aziendale*, www.pubbliway.com/contenuti/news/2010-07-23/come_fare_una_dichiarazione_di_mission_aziendale_638

COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

Il questionario somministrato alle imprese nell'ambito della nostra ricerca richiedeva alle imprese di indicare quale fosse - secondo la loro esperienza - il miglior mezzo per comunicare pratiche di responsabilità sociale. Tra i migliori metodi per comunicare la responsabilità sociale sono stati indicati:

- **incontri informali**, poiché creano discussioni e dibattito;
- **sito web dell'impresa**, poiché in generale i clienti sono abituati a consultarlo costantemente per informazioni sui prodotti;

⁸⁸ Ibidem, p.7

- **il prodotto stesso**, che attraverso la sua buona qualità trasmette informazioni sulla produzione, e sull'approvvigionamento delle materie prime;
- **newsletter** inviate periodicamente ai clienti;
- **bilancio di sostenibilità**, poiché diventa anche un impegno vincolante per le imprese

Per altri spunti e indicazioni di buone pratiche:

Cooperativa Itaca, *Bilancio sociale della Cooperativa Itaca* (Premio quadro fedele 2009)

www.itaca.coopsoc.it/sites/itaca.coopsoc.it/files/Bilancio_sociale_est_2009.pdf

CSR Europe, *Trends and Best Practice in Online CSR/Sustainability Reporting*,

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/trends_and_best_practice_in_online_csr_and_sustainability_rep_en.pdf)

[presidency/files/surveys_and_reports/trends_and_best_practice_in_online_csr_and_sustainability_rep_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/trends_and_best_practice_in_online_csr_and_sustainability_rep_en.pdf)

Lundquist, *CSR online Awards -Valutare la comunicazione online della responsabilità sociale in base ai bisogni degli Stakeholder*, [www.lundquist.it/media/files/Lundquist_responsabilità](http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_responsabilità_sociale_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010_1286177)

[sociale_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010_1286177](http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_responsabilità_sociale_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010_1286177)

CAPITOLO 6

IL FUTURO DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE

In questo capitolo è offerta una breve panoramica sui trend futuri della responsabilità sociale, con particolare attenzione ai temi della Corporate Family Responsibility e al legame tra responsabilità sociale delle imprese e innovazione.

6.1. Alcuni trend emergenti⁸⁹

Tra i trend emergenti che riguardano la responsabilità sociale, gli addetti ai lavori e ricercatori hanno individuato alcuni temi ricorrenti:

- **gli stakeholders giocheranno un ruolo sempre più importante**, aumenterà la loro influenza e sarà quindi sempre più importante coinvolgerli attivamente nelle attività di responsabilità sociale, puntando molto sul dialogo e sulla co-creazione;
- **i consumatori etici saranno moderatamente più influenti**: i consumatori etici costituiranno un settore piccolo ma importante del mercato ed eventuali catastrofi sociali and ambientali aumenteranno la sensibilità dei consumatori a questi temi;
- **il pubblico sarà in grado di distinguere iniziative di responsabilità sociale legate puramente a un ritorno di immagine da iniziative di responsabilità sociale innovative**: per questo motivo sarà necessario puntare sempre di più su un'informazione trasparente e sulla necessità di promuovere e favorire i comportamenti responsabili e sostenibili dei consumatori;
- **aumenteranno i partenariati tra organizzazioni non governative e imprese**, e in alcuni casi le differenze di approccio tra le due diminuiranno; le ONG impareranno a influenzare in modo sempre più efficace le imprese;
- **le grandi imprese si concentreranno sulla responsabilità sociale della catena dei fornitori**, e sempre più PMI attiveranno iniziative di responsabilità sociale;
- **i temi su cui ci si concentrerà in futuro saranno soprattutto l'ambiente, il rispetto dei diritti dei lavoratori, i diritti umani, la bioetica**. L'attenzione alla sostenibilità e all'ambiente si

⁸⁹ Coro Strandberg, *The future of Corporate Social Responsibility*, 2002, in http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/Future_of_CSR.pdf, Walter Leal Filho, Céline Louche, O. Idowu, *Innovative corporate social responsibility in the 21st century Some thoughts*, 2010, in www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/inncsr_conc.pdf, *Le prospettive della responsabilità sociale in Italia - Una ricerca sui CEO delle imprese aderenti a Fondazione Sodalitas*, 2010, in www.imagine.org/pdf/Slide_Ricerca.pdf

tradurrà principalmente in: maggiore utilizzo delle fonti rinnovabili, ricerca e sviluppo di prodotti a basso impatto ambientale, sostenibilità della filiera.

La crisi economica e l'aggravarsi della crisi ambientale imporranno a un numero crescente di imprese una revisione del proprio modello di business e l'adozione di un modello di corporate governance fondato sulla centralità degli stakeholders.

6.2. Responsabilità sociale e innovazione⁹⁰

Come già anticipato nel capitolo 2, la **responsabilità sociale può rappresentare un fattore di promozione dell'innovazione**, sia essa innovazione di processo, innovazione di prodotto, o innovazione sociale.

In questa sezione la responsabilità sociale legata all'innovazione sarà definita come un processo di innovazione centrato su considerazioni specifiche riguardo alla società e all'ambiente il cui prodotto finale è un "bene, o un servizio che soddisfa nuovi bisogni sociali e che può al tempo stesso rivitalizzare i tradizionali modelli di business."⁹¹ Questo approccio determina un passaggio dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation, che viene anche definita come innovazione "trainata" dalla responsabilità sociale.

Affinché la responsabilità sociale inneschi processi di innovazione è **necessario coinvolgere attivamente gli stakeholders**, poiché essi sono in possesso di informazioni e di una conoscenza specifica che può essere utile all'impresa per sviluppare nuovi prodotti e nuovi servizi. Per questo motivo, è importante avviare un dialogo costante con gli stakeholders più rilevanti per l'eventuale processo di innovazione che si vuole attivare: si può richiedere agli stakeholders stessi in quale campo sia opportuno avviare processi di innovazione attraverso l'utilizzo di strumenti come siti web, forum, social networks, questionari. Lo scambio si traduce potenzialmente in un vantaggio per l'impresa, che può acquisire nuovi clienti, assicurarsi la fedeltà di coloro che sono già clienti, e può eventualmente aumentare i prezzi dei propri prodotti grazie al maggior grado di innovatività.

In secondo luogo, i **processi di innovazione possono scaturire da un dialogo aperto e costante con i lavoratori di un'impresa**, che possono fornire importanti informazioni che possono essere utilizzate per innovare.

Un terzo aspetto che favorisce l'innovazione è **l'attivazione di processi di collaborazione con associazioni e ONG** che possono essere importanti fonti di informazioni, per esempio su bisogni sociali che ancora non sono stati soddisfatti e che l'impresa può provvedere a soddisfare con nuovi prodotti e/o servizi che possono estremamente specializzati per un mercato di nicchia, rappresentando potenzialmente un importante sbocco commerciale. **La flessibilità delle PMI consente di adattare la propria produzione in modo più rapido ed efficace e quindi di approfittare pienamente di alcune nicchie di mercato.**

⁹⁰ I contenuti di questo paragrafo sono parzialmente tratti da: Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit - A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, in www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

⁹¹ Ibidem, p. 151

In particolare, la **collaborazione tra settore profit e non profit** si può tradurre in processi di **co-creazione** che possono “ includere due partners con conoscenze complementari che si dedicano a risolvere una problematica seguendo principi di collaborazione”⁹² oppure si possono avviare collaborazioni per cui le ONG diventano fornitrici di imprese profit; le imprese profit possono lavorare con personale di organizzazioni non profit per sperimentare modalità di lavoro diverse, e le imprese si avvalgono delle ONG per facilitare la creazione di nuovi prodotti e per penetrare in nuovi mercati.

La **collaborazione** può anche essere attivata tra imprese profit, attraverso la collaborazione e la condivisione di conoscenze tra imprese profit, che quindi innesca un meccanismo di “**innovazione aperta**” (open innovation), che comporta sia l'utilizzo di idee interne all'impresa che esterne. A titolo di esempio, nel 2006 il 36% dei prodotti Procter and Gamble si sono basati sull'interazione e sullo scambio di conoscenze con altre imprese.⁹³

La Corporate Social Innovation comporta la possibilità di ripensare prodotti, servizi, processi e di creare nuove opportunità commerciali, sfruttando l'opportunità di aumentare i profitti e contemporaneamente di contribuire alla risoluzione di sfide globali.

La Corporate Social Innovation può poi tradursi in forme diverse:

- molte aziende, sia grandi multinazionali che PMI si stanno orientando verso mercati in cui i consumatori hanno un potere d'acquisto limitato, ma la domanda in termini di quantità dei prodotti è molto alta; questo approccio viene definito **BOP (base of the Pyramid)** e si basa sulla considerazione per cui focalizzandosi sui bisogni non soddisfatti delle popolazioni povere le imprese possono aprire nuovi mercati e contemporaneamente rispondere a bisogni sociali fondamentali;
- un altro aspetto interessante è l'**eco-innovazione**, che si basa invece sullo sviluppo di prodotti innovativi per risolvere fondamentali problematiche ambientali.⁹⁴

⁹² Jérôme Auriac, *Corporate social innovation*, 2010, in www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3269/

⁹³ Bisgaard, Tanja, *CSI. Corporate Social Innovation Companies' participation in solving global challenges*, 2009, p. 28, in www.eogs.dk/graphics/publikationer/csr/CSI_Report.pdf

⁹⁴ Copenhagen Business School, Danish Commerce and Companies Agency, *Csr-driven innovation: towards the social purpose business*, in www.csrinnovation.dk/graphics/samfundsansvar.dk/csrinnovation/dokumenter/csr-di-report_final.pdf

QUALCHE CONSIGLIO PER INNOVARE ⁹⁵	
1) Il processo di innovazione deve essere tarato sulle esigenze e sugli obiettivi dell'impresa, tenendo conto delle risorse finanziarie, delle caratteristiche del mercato e dell'impresa	
2) è necessario definire in che area si vuole innovare, l'innovazione può riguardare i processi, i prodotti, può essere attinente ad un'area dell'azienda o a più aree	
3) per sviluppare nuove idee è possibile attingere a una varietà di fonti: ricerche, dialogo con gli stakeholders, etc. tenendo in considerazione che l'innovazione può essere radicale oppure progressiva	

La tabella seguente propone un semplice modello di innovazione legato alla responsabilità sociale che può essere adattato a diverse attività produttive:⁹⁶

AREA DI INNOVAZIONE	TIPO DI INNOVAZIONE	SPIEGAZIONE	RESPONSABILITÀ SOCIALE
BUSINESS	<i>Modello di business</i>	Attività che generano profitto	Identificare nuove opportunità di business basate sulla responsabilità sociale
	<i>Alleanze</i>	Partner, fornitori, networks, etc.	Identificare possibili stakeholders, associazioni, ONG con cui collaborare
	<i>Organizzazione</i>	Struttura e incentivi: chi fa che cosa e come viene premiato	Esternalizzazione e delocalizzazione responsabile, sistemi di incentivi per i lavoratori
PROCESSO	<i>Processi "core"</i>	Processi fondamentali interni all'impresa che creano valore	Etica nel condurre gli affari, adozione di misure appropriate per determinate categorie di lavoratori (per esempio disabili)
	<i>Processo di supporto</i>	Amministrazione necessaria a portare avanti le attività dell'impresa	Contabilità, risorse umane, approvvigionamenti
	<i>Tecnologia</i>	Tecnologia applicata, IT, logistica	Tecnologia a beneficio degli impiegati o dell'ambiente
PRODOTTO	<i>Caratteristiche del prodotto</i>	Funzionalità e qualità: in che cosa si distingue il prodotto dell'impresa?	Nuove caratteristiche "responsabili" per i prodotti
	<i>Sistema produttivo</i>	Come sono utilizzati i prodotti? Come interagiscono con altri prodotti?	Responsabilità per l'uso dei prodotti e interazione con altri prodotti
	<i>Servizio</i>	Supporto ai prodotti e servizi "core"	Responsabilità come servizio addizionale
CONTATTO CON I	<i>Canali di vendita</i>	Dove e come sono distribuiti i prodotti ed i servizi?	Riduzione dell'inquinamento grazie a consegna e packaging
	<i>Marketing</i>	Comunicazione dei	Marketing "aggressivo"

⁹⁵ Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit- A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, p. 156, in

www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20mO%20in%20WB%20edition-ny.pdf

⁹⁶ Ibidem, p. 157

CLIENTI		prodotti e dei servizi dell'impresa	sulla responsabilità sociale
	<i>Esperienza dei clienti</i>	Esperienza dei prodotti e servizi dell'impresa	Essere ricettivi e proattivi nei confronti dei clienti e delle loro richieste

*La Corporate Social Innovation comporta un cambiamento sistemico [...] poichè le imprese hanno la possibilità di fare la differenza comprendendo come la loro strategia imprenditoriale risponde a determinati bisogni sociali*⁹⁷

Poiché le imprese che lavorano con la Corporate Social Innovation sviluppano nuovi servizi e prodotti, si possono scontrare con regole e processi che sono basati su procedure non adatte alle esigenze di innovazione:⁹⁸

- 1) Le imprese che sviluppano prodotti e servizi non necessariamente correlati al loro *core business* hanno difficoltà ad inserirsi in nuovi settori industriali a causa di regolamentazioni poco flessibili;
- 2) Spesso le infrastrutture e i sistemi esistenti sono basati su modi di produrre e di consumare superati. Ad esempio materiali sperimentali totalmente biodegradabili trovano difficoltà di smaltimento a causa della mancanza di infrastrutture adeguate;
- 3) In alcuni casi non esistono certificazioni per determinati prodotti innovativi, e le aziende stesse devono investire risorse nell'elaborazione di certificazioni. Ciò a sua volta comporta una proliferazione di certificazioni che rende difficile per il consumatore orientarsi tra diverse scelte;
- 4) Mancanza di informazione: consumatori ed imprese molto spesso non sono informati sulle possibilità di scelta - e sulle conseguenze delle proprie scelte - a livello di consumo e di produzione.

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

Commissione Europea, DG Imprese e Industria, *Innovazione Sociale in Europa*,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm

CSI, *Corporate Social Innovation Companies' participation in solving global challenges*, in
www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSI_Report.pdf

HUB Milano, *Cos'è l'innovazione sociale e come si può accelerare*,
<http://hubmilan.wordpress.com/2008/06/03/cose-linnovazione-sociale-e-come-si-puo-accelerare/>

⁹⁷ China Business Council for Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility, Corporate Social Innovation*, 2006, p. 5, in www.cbcsd.org.cn/susproject/CSR/download/9-bayer.pdf

⁹⁸ Bisgaard, Tanja, *CSI. Corporate Social Innovation Companies' participation in solving global challenges*, 2009, pp. 37-42, in www.eogs.dk/graphics/publikationer/csr/CSI_Report.pdf

Materiali del Convegno Imprenditorialità Sociale: esperienze e modelli di innovazione, in www.aiccon.it/convegno_scheda.cfm?wid=189&archivio=C

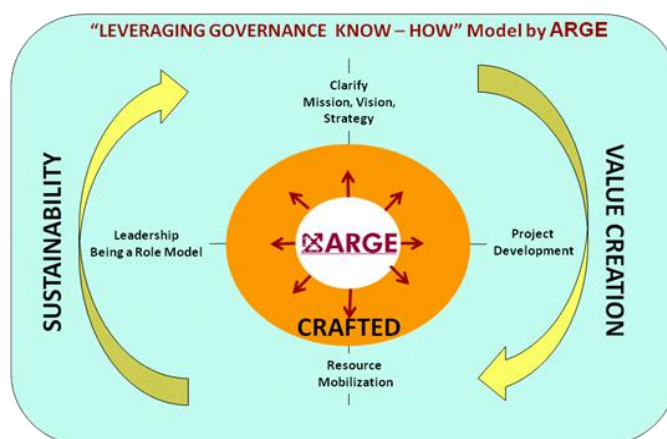
Social Innovation Exchange, *This is European Social Innovation*, (Inglese) in www.socialinnovationexchange.org/node/5353

Social Innovator, (Inglese), <http://socialinnovator.info/>

COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

ARGE Consulting (Consulenza alle imprese, Turchia) ha sviluppato una metodologia innovativa “Leveraging Governance Know-how” per utilizzare le risorse di un vasto gruppo di imprese ed individui per migliorare la qualità della vita della comunità e del paese. Negli ultimi 20 anni, la metodologia ha permesso di creare numerose ONG che hanno avuto un impatto importante sulla comunità, soprattutto per il supporto degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio: la metodologia elaborata da ARGE prevede la creazione ed il successivo supporto di ONG che diventano il punto di riferimento di imprese interessate alla causa.

Il programma permette ad ARGE di innescare un circolo virtuoso in grado di mobilitare risorse finanziarie e umane per cause di rilievo per il benessere della società.



Marorka (Soluzioni e servizi per l'efficienza energetica per imbarcazioni, Islanda), sin dalla sua fondazione ha partecipato a progetti innovativi e di ricerca, sul miglioramento della efficienza energetica delle imbarcazioni. Marorka collabora con Università ed istituti di ricerca in Islanda e in Europa.

6.3. Corporate Family Responsibility

Con l'espressione **Corporate Family Responsibility** si indica l'attenzione dell'impresa nei confronti dell'equilibrio tra lavoro e vita personale per i lavoratori e lavoratrici. Si tratta di un tema cruciale, in quanto per le donne e uomini la possibilità di conciliare vita familiare e professionale è un elemento che incide in modo importante sulla motivazione e dunque sul rendimento a livello professionale, come dimostrano le statistiche a livello mondiale che dimostrano che, soprattutto la dove ci sono strategie e politiche a favore della conciliazione della vita familiare e professionale - specialmente nei paesi nordeuropei - le donne partecipano maggiormente al mondo del lavoro e dunque contribuiscono in modo positivo alla competitività del paese.⁹⁹ In Italia il tasso di occupazione femminile si attesta al 46%, ben al di sotto dell'obiettivo di Lisbona che si proponeva un tasso di attività femminile pari al 60% entro il 2010; inoltre, data la particolare struttura demografica italiana, caratterizzata da un progressivo invecchiamento della popolazione, spesso le famiglie si trovano nella condizione di dover accudire genitori anziani e figli piccoli: ciò si riflette negativamente sull'occupazione, soprattutto femminile, il *Rapporto 2009 - ISFOL* ha rilevato che il 27% delle donne italiane lascia il posto di lavoro dopo la prima gravidanza, un altro 15% dopo il secondo figlio.¹⁰⁰

Tra le iniziative di corporate family responsibility rivolte a donne e uomini che le imprese possono attivare ci sono:

- sperimentazione di orari flessibili in entrata ed in uscita
- part time verticale/orizzontale
- telelavoro
- job sharing
- creazione di nidi aziendale
- counseling professionale e/o personale
- possibilità di assentarsi dal luogo di lavoro per emergenze familiari
- altri interventi finanziati attraverso la legge 53/2000

Nel 2008 è stata lanciata da IESE Business School e dal Consorzio ELIS la ricerca IFREI (International Family Responsible Employer Index), un sistema on-line che consente alle organizzazioni (pubbliche o private) di fare una valutazione rispetto a quanto favoriscono la conciliazione tra vita lavorativa e familiare.¹⁰¹ La ricerca ha proposto un modello che definisce quattro livelli delle organizzazioni per quanto riguarda il modello aziendale e sociale:

- A. **Sistematicamente arricchente** l'impresa possiede una cultura familiarmente responsabile
- B. **Occasionalmente arricchente** sono presenti alcune politiche e pratiche di conciliazione
- C. **Occasionalmente inquinante** sono presenti alcune politiche ma poco applicate
- D. **Sistematicamente inquinante** sono assenti politiche familiarmente responsabili

⁹⁹ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2010*, in www.weforum.org/reports

¹⁰⁰ ISFOL, *Rapporto 2009 - ISFOL*, 2009, in www.isfol.it/DocEditor/test/File/Rapporto%20Isfol%202009/Sintesi_2009.pdf

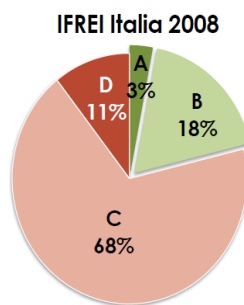
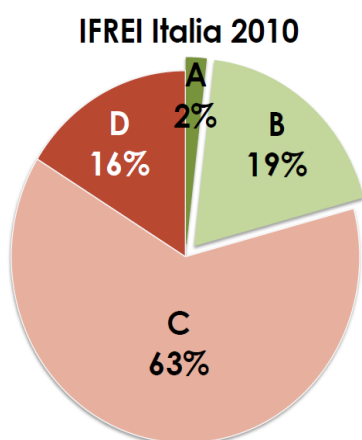
¹⁰¹ AIDP, *L'Impresa Familiarmente Responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale*, 2010, in www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/OTHER/2418.pdf

Nel 2009 il Dipartimento per le Pari Opportunità ha avviato un adattamento dell'IFREI all'Italia, includendo le specificità culturali italiane. La ricerca, che ha coinvolto 216 imprese (PMI e grandi imprese) sul territorio ha permesso di evidenziare la ripartizione secondo i quattro livelli descritti sopra. Come si evince dal grafico, la maggior parte delle imprese coinvolte nella ricerca ricade nella categoria "occasionalmente inquinante" e solo il 2% ricade nella categoria "sistematicamente arricchente".

L'IFREI Italia 2010

I dati 2010 sono in linea con quelli 2008
Non ci sono stati progressi significativi

Le IMPRESE ARRICCHENTI sono sempre il 21% del totale



- A. SISTEMATICAMENTE ARRICCHENTE
- B. OCCASIONALMENTE ARRICCHENTE
- C. OCCASIONALMENTE INQUINANTE
- D. SISTEMATICAMENTE INQUINANTE

AIDP, *L'Impresa Familiaramente Responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale*, p. 19

L'Italia rimane ancora indietro a livello mondiale: la media europea di imprese arricchenti è pari al 39% e quella americana al 34%, per quanto riguarda l'Asia ci sono 55% di imprese arricchenti e in Africa sono pari al 62%.

Al di là dei benefici per i lavoratori, l'attuazione di iniziative di Corporate Family Responsibility comporta alcuni importanti benefici a livello organizzativo:¹⁰²

- *minore resistenza al cambiamento*, da parte delle risorse umane
- *creatività e contributo individuale al processo di innovazione*
- *inclusione della Y Generation*, che vede il progetto professionale come uno dei progetti da realizzare come persone e non necessariamente il progetto più rilevante
- *attrattività (in termini di employee branding) e riduzione del turnover*
- *riduzione costi e aumento della produttività dei dipendenti*, grazie alla promozione della cultura della performance
- *riduzione dei tempi di reinserimento da lunga assenza*, come per esempio una maternità

¹⁰² Ibidem, p. 13

LA WOMENOMICS E L'ITALIA¹⁰³

Le iniziative di Corporate Family Responsibility (rivolte sia a donne che a uomini) data la minore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, hanno potenzialmente un impatto più importante sulle donne e sulla loro integrazione nel tessuto economico. Recentemente è stato coniato il termine *Womenomics*¹⁰⁴ che sostiene che tale integrazione risponderebbe non solo a criteri di equità, ma anche di efficienza economica, traducendosi quindi in un vantaggio per le imprese e per tutto il sistema economico.

L'esclusione delle donne dal mercato del lavoro rappresenta una perdita in capitale umano qualificato, soprattutto in un paese - come l'Italia - dove benché le donne siano la metà dei laureati, ad un anno dalla laurea lavora il 59% degli uomini e il 53% delle donne: nel corso del tempo il divario non solo si accentua, ma riguarda anche la retribuzione, che rimane inferiore per le donne.¹⁰⁵

Il vantaggio di una maggiore partecipazione delle donne alla forza lavoro sarebbe notevole: varie ricerche dimostrano che colmare il gap occupazionale tra uomini e donne potrebbe far incrementare il Pil del 13% in Europa e del 22% in Italia.

RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO

Fondazione Marco Vigorelli, Osservatorio CFR, www.marcovigorelli.com/index.php/osservatorio-cfr.html

IESE, *La tua azienda è Family-friendly? - Questionario di autovalutazione*, www3.iese.edu/ifrei/ifrei_italia/h0.asp

Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, *La conciliazione famiglia-lavoro Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni*, www.regione.lombardia.it/shared/ccurl/201/744/Vademecum_x_Web.pdf

CHE COSA HANNO FATTO GLI ALTRI?

European alliance for families, *Promoting Family-Friendliness at Workplace through Awards, Audits and Labelling Schemes*,

¹⁰³ Per maggiori dettagli: Daniela del Boca, *Perché l'Italia ha bisogno di Womenomics*, 2010, www.lavoce.info/articoli/pagina1001608.html, Economia e finanza, *Womenomics: il lavoro delle donne fa bene all'economia dell'Italia*, 2008, in <http://economiaefinanza.blogosfere.it/2008/11/womenomics-il-lavoro-delle-donne-fa-bene-alleconomia-dellitalia.html>

¹⁰⁴ "Womenomics è un neologismo coniato dall'Economist nel 2006 (riprendendo le tesi di una analista di Goldman Sachs del 1999) per definire la teoria economica secondo la quale il lavoro delle donne è oggi il più importante motore dello sviluppo mondiale" in www.womenomics.it/ChecosaSignificaWomenomics.htm

¹⁰⁵ Almalaurea, *Rapporto Almalaurea 2011*, in www.universita.it/rapporto-almalaurea-occupazione-laureati-2011

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/families/admintool/userfiles/file/Bosnicova-report-formatted.pdf

Gender Certification. *Le 'Buone Prassi' delle Pari Opportunità nelle aziende*,
www.gendercertification.com/ita/pdf/buone_prassi.pdf

Progetto Equal Nazionale, *Pratiche di conciliazione vita-lavoro nelle imprese: analisi qualitativa di alcuni casi in Italia*, in www.donne.toscana.it/htm/pdf/rel_siena.pdf

Regione Lombardia, *Premio Famiglia Lavoro*,
www.premiofamiglialavoro.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Page&childpagename=DG_Famiglia%2FMILayout&cid=1213309953952&p=1213309953952&pagename=DG_FAMWrapper

BIBLIOGRAFIA

LA TEORIA

AIDP, *L'Impresa Familiaramente Responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale*, 2010, www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/OTHER/2418.pdf

BEUC, The European Consumers Organisation, *Towards a European CSR framework Reflection Paper for the European Multistakeholder Forum on CSR*, 2010, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/beuc_en.pdf

Bisgaard, Tanja, *CSI. Corporate Social Innovation Companies' participation in solving global challenges*, 2009, www.eogs.dk/graphics/publikationer/csr/CSI_Report.pdf

Business Europe, *Business Europe Report 2010 CSR Multistakeholder forum*, 2010, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/busesseurope_en.pdf

Commissione europea, *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM (2010) 2020 del 3.3. 2010, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf>

Commissione europea, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM(2006) 136 del 22.03.2006, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:IT:PDF>

Commissione Europea, *Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile*, COM(2001)264 del 15.5.2001, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:IT:PDF>

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *European Competitiveness Report 2008*, 2009, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=6228

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Introduzione alla responsabilità sociale (CSR) delle imprese per le piccole e medie imprese*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/introduction_it.pdf

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Opportunity and Responsibility: How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Sustainable and responsible business Corporate Social Responsibility and Small & Medium Enterprises (SMEs)*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm

Commissione europea, DG Ricerca e Innovazione, *Towards greater corporate responsibility - Conclusions of EU-funded research (sintesi a cura di Impronta etica)*, 2009, http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy-review-corporate-social-responsibility_en.pdf

Consiglio europeo, *Conclusioni Della Presidenza, Consiglio Europeo Di Lisbona 23 e 24 Marzo 2000*, 2000, www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm

Cooperatives Europe, *Multi-Stakeholder Forum on CSR - November 2010 "Stakeholder Document" From Co-Operatives*, 2010, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/cooperativeseurope_en.pdf

Copenhagen Business School e Danish Commerce and Companies Agency, *CSR-DRIVEN INNOVATION Towards the Social Purpose Business*, www.samfundsansvar.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/csr-di-report_final.pdf

CSR Europe, *A Guide to CSR in Europe - A country insights by CSR Europe's National Partners*, 2010, www.csreurope.org/data/files/20091012_a_guide_to_csr_in_europe_final.pdf

CSR Europe, *CSR Magazine*, 2002, www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_july_2002.pdf

CSR Europe, *The European Cartography on CSR Innovations, Gaps and Future Trends*, 2006, www.csreurope.org/data/files/european_cartography_2006.pdf

Danish Commerce and Companies Agency, *Csr-Driven Innovation Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process - An Easy Reader*, www.samfundsansvar.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/pixifinalpdf.pdf

DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH , *Act responsibly - why CSR pays off*, www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jdownloads/DEG_Act_responsibly_en.pdf

Edelman Trust, *2010 Edelman Trust barometer. Executive summary*, 2010, www.edelman.com/trust/2010/docs/2010_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf

ETUC - European Trade Union Confederation, *European Multistakeholder Forum on CSR ETUC contribution*, 2010, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/etuc-2003_en.pdf

EURISKO, *Corporate Social Responsibility Monitor 2009*, www.sodalitas.it/files/18/Anselmi_Eurisko.pdf

Fondazione Fare Futuro e Symbola, *Green Italy. Ambiente, Innovazione e Qualità per sfidare il futuro*, 2009, www.reteforum.it/suite/allegati/Ricerca_Green_Italy.pdf

Fondazione Unipolis, *Governance e responsabilità sociale - Analisi sull'applicazione dei Codici Etici d'impresa in Italia*, www.fondazioneunipolis.org/attivita/Ricerca/Documents/Ricerca%20Codici%20Etici.pdf

Fondazione Università IULM, IE University e Cambridge University, *CSR Communication - exploring cross-national differences and tendencies*, 2010, www.ie.edu/IE/site/pdf/CSRcom_report_2010.pdf

Impronta etica, *La responsabilità sociale: un'opportunità per superare la crisi pensando al futuro*, 2009, www.improntaetica.org/?section=pubblicazioni&subsection=documenti&doc=626&lang=it#active

ISFOL, *Il punto su: responsabilità sociale delle imprese*, 2005, www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/AEC973D9-04F7-4921-89C6-2DAB35D44742/0/05_Responsabilita_sociale_imprese.pdf

Nordic Innovation Center, *CSR - Driven Innovation - Combining design and business in a profitable and sustainable way*, 2010, www.csrinnovation.dk/sw57588.asp

Planet e Tecnologisk Institute, *SMEs and the Environment in the European Union*, 2010, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/main_report_en.pdf

Research Institute for Managing Sustainability- Wirtchafts Universitat, *Does Corporate Responsibility Pay Off? Exploring the links between CSR and competitiveness in Europe's industrial sectors*, 2008, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/101124_csr_comp_final_report_short_version_final.pdf

RGA, *Etica o etichetta - Primo report su responsabilità sociale e competitività*, 2009, in www.rgassociati.it/download/report_csr_competitivita09.pdf

Sodalitas, *Le prospettive della responsabilità sociale oggi In Italia*, 2010, www.sodalitas.it/files/282/il%20summary%20della%20ricerca%20le%20prospettiva%20della%20responsabilit%C3%A0%20sociale%20in%20italia.pdf

UN Global Compact and Bertelsmann Stiftung, *The Role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*, 2010, www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Bertelsmannn.pdf

University of Edinburgh, *Study of the Legal Framework on Human rights and the environment applicable to European enterprises operating outside the European Union*, in http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/stakeholder_forum/plenary-2010/101025_ec_study_final_report-exec_summary_en.pdf

LA PRATICA

Cofimp, CISE, Vademecum - *PERCORSI - Strumenti per l'applicazione e la gestione della RSI nelle PMI. Strumenti a sostegno della diffusione nelle imprese*, 2007, www.progettopercorsi.it/percorsi/web/guest/vademecum

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Guida ad una comunicazione efficace*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_it.pdf

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Responsabilità e nuove prospettive - Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile e sostenibile*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_it.pdf

Commissione europea, DG Occupazione, Affari sociali e Inclusione, *La diversità sul luogo di lavoro - Una guida per le PMI*, 2009, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=it>

Confindustria, *La promozione delle pari opportunità nelle piccole e medie imprese*, 2009, www.adapt.it/acm-online/Home/BollettinoAdapt/Ordinario/docCat22settembre2009n26.1851.1.150.1.html

CSR Europe, *Stakeholder engagement*, www.csreurope.org/pages/en/proactive_stakeholder_engagement.html

CSR Europe, *Toolbox Equipping Companies and Stakeholders for a Competitive and Responsible Europe*, www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html

Danish Commerce and Companies Agency, *People & Profit - A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, www.eogs.dk/sw28291.asp

DTI, *Engaging Smes in Community and social issues*, www.smallbusinessjourney.com/EngagingSMEsinCommunityandSocialIssues_000.pdf.pdf

EMAS, *Toolkit for small organizations*, http://ec.europa.eu/environment/emas/toolkit/toolkit_3.htm

Impronta etica, *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, 2004, www.improntaetica.org/?section=pubblicazioni&subsection=documenti&doc=626&lang=it#active

Lundquist, *CSR online Awards -Valutare la comunicazione online della responsabilità sociale in base ai bisogni degli Stakeholder*, 2010, www.lundquist.it/media/files/Lundquist_responsabilità_sociale_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010_1286177608.pdf

ORSE, CSR Europe, *Proactive stakeholder engagement*, 2008, www.csreurope.org/data/files/toolbox/Stakeholder_engagement.pdf

SCS Azioninnova, *Come realizzare un coinvolgimento degli stakeholder efficace*, 2007, in www.responsabilitasocialediterritorio.it/files/coinvolgimento_degli_stakeolder.pdf

Scuola di Politica ed Economia e Confartigianato Vicenza, *Dal dire al fare. La responsabilità sociale per l'imprenditore artigiano*, 2010,
www.responsabilitasocialediterritorio.it/files/Dal_Dire_al_Fare.pdf

UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses to increase their profitability and responsibility*,
www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf
[/www.smallbusinessjourney.com/documents/BetterBusinessJourney.pdf](http://www.smallbusinessjourney.com/documents/BetterBusinessJourney.pdf)

LE BUONE PRATICHE

Article 13, *CSR Case Studies*,
www.article13.com/A13_VintageSelection_csr.asp#lst_Community_Category

BCSD Portugal, www.bcsdportugal.org/2010/1395.htm

BSP, *Implementing CSR: Best practices by Smes and Bros*, 2008,
www.smeprojects.ro/anexe/BSP_III_Confapi_CSR_report_EN.pdf

CBSS Expert Group, *Overview of Corporate Social Responsibility in Small and Medium Sized Enterprises in the Baltic Sea Region and proposed actions for CBSS*, in
www.cbss.org/component/option,com_attachments/id.../task,download/

Chambers Ireland's Corporate Social Responsibility Awards, www.csrawards.ie

Commissione europea, DG Imprese, *A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*, 2003, www.insme.org/documents/resp_entrep_en.pdf

Commissione europea, DG Imprese, *CSR Case Studies*,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/cases_en.pdf

CSR Europe, *Trends and Best Practice in Online CSR/Sustainability Reporting*, 2009,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/trends_and_best_practice_in_online_csr_and_sustainability_rep_en.pdf

Dipartimento per le Pari Opportunità, *Pari opportunità sul luogo di lavoro: iniziative non legislative e buone prassi*, www.retepariopportunita.it/DefaultDesktop.aspx?doc=3959

ECE, *Engage Toolkit per sviluppare il volontariato d'impresa*, <http://engagetoolkit.bitc.org.uk>

European Multistakeholder Forum on CSR, *Report of the round table on fostering CSR among smes*, 2004, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/mainstreaming/ms_sme_roundtable_en.pdf

GILDE, Commissione europea, DG Imprese, *CSR - Best Practices of Germany*, www.csr-mittelstand.de/pdf/BP_Germany_EN.pdf

Global Compact Network Nordic Countries, *Caring for Climate - Nordic Best Practice*, in www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/C4C_Nordic_Best_Practice.pdf

Goldschein, Perry, *Top Seven Sustainability Practices: the Sum > the Parts*, 2010, <http://sdialogue.com/publications/white-papers/top-seven-sustainability-practices/>

Ideas Compass, in <http://ideascompass.dk/en/>

Kmu Forschung Autria, *CSR and Competitiveness - European SMEs' Good Practice - National Report Norway*, 2005, www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/responsabilità_sociale/Report_Norway.pdf

Kmu Forschung Austria, *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report*, 2007, www.ifm-bonn.org/assets/documents/CSR-Europa.pdf

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Responsabilità Sociale delle Imprese - Esempi di buone pratiche italiane*, www.progettoveneto.it/Portals/_Rainbow/Documents/ea4edaa0-9394-486b-ae3d-16485ee281b0.pdf

Sodalitas, *I migliori progetti italiani di volontariato d'impresa*, www.sodalitas.it/files/18/EEVA_Case_history.pdf

Stanford Graduate School of Business, *Corporate Social responsibility - case studies*, in http://csi.gsb.stanford.edu/corporate-social-responsibility#case_studies

Unioncamere Lombardia, *Rassegna delle imprese responsabili lombarde: le buone prassi fanno strada*, 2010, www.mi.camcom.it/upload/file/1668/834070/FILENAME/SchedeGallery_10_03_11.pdf

