

responsabil
competitività
innovazione

Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica

Responsabilità, competitività,
innovazione sociale in Piemonte



responsabil
competitività
innovazione

Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica

**Responsabilità, competitività,
innovazione sociale in Piemonte**



Redazione

Rossella Sobrero - Koinètica

Editing

Relazioni Esterne e Pubblicazioni

Unioncamere Piemonte

Grafica e impaginazione

L'uovodicolombo - Torino

Stampa

Ages Arti Grafiche - Torino

Il lavoro è stato condotto con il coordinamento di:

per la *Regione Piemonte*,

Silvana Pilocane e Riccardo Lombardo

per *Unioncamere Piemonte*,

Paolo Bertolino e Grace De Girolamo.

Si ringraziano per la collaborazione

Alessandra Turco e Monica Cesana.

Finito di stampare maggio 2011 su carta certificata Ecolabel.

Questo volume rientra nel piano di comunicazione del progetto CSRPiemonte, realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte ed inserito nelle azioni del POR 2007-13, area Fondo Sociale Europeo.

INDICE

1. Note introduttive	7
1.1 Perché è stata realizzata questa pubblicazione.....	7
1.2 Perché può essere utile leggerla	7
1.3 Come è articolata la pubblicazione	8
1.4 Il progetto CSRPiemonte - la responsabilità sociale d'impresa in Piemonte	9
2. Dieci domande generali sulla CSR	10
2.1 La CSR in Europa	18
2.2 La CSR in Italia	19
3. Dieci domande sulle aree di intervento della CSR	28
3.1 Alcuni approfondimenti sugli ambiti operativi	34
4. Dieci domande su alcuni temi sensibili	42
4.1 Alcuni esempi attraverso modelli e schede operative.....	47
5. Conclusioni	81
5.1 Quale futuro per la CSR? La parola agli esperti	81
5.2 Responsabilità sociale e stakeholder delle istituzioni pubbliche - Elio Borgonovi	82
5.3 Quale futuro per l'accountability - Toni Muzi Falconi	87
5.4 Le prospettive della CSR oggi in Italia - Paolo Anselmi	90
5.5 14 passi per andare oltre la CSR - Sebastiano Renna.....	93
6. Appendice	98
6.1 Le principali tappe della CSR in Europa e in Italia	98
6.2 Schede informative sui principali soggetti che operano nel settore.....	103
6.3 La scatola degli attrezzi.....	122

La responsabilità sociale viene sempre più identificata come la capacità di gestire proficuamente il rischio d'impresa, ottimizzando i processi produttivi, prestando attenzione al benessere organizzativo, rispettando l'ambiente e curando rapporti e ricadute sui territori.

La Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte nell'ambito del protocollo d'intesa triennale in materia di sviluppo economico e competitività territoriale condividono il progetto strategico CSRPiemonte, inserito nelle azioni del POR 2007-13 area Fondo Sociale Europeo, innovativo sul territorio regionale e finalizzato a diffondere la cultura d'impresa responsabile per migliorare la competitività del sistema produttivo, sviluppando i concetti di benessere (verso le persone e verso la società) e di sostenibilità, sia economica sia ambientale. La Regione Piemonte e Unioncamere, nei rispettivi ambiti di competenza, hanno ritenuto importante svolgere una forte azione di regia e di indirizzo, mettendo le imprese nelle condizioni di condividere tra loro esperienze significative, utilizzare un denominatore comune in termini di comunicazione, attingere ad una sorta di catalogo di buone prassi, esperienze e modelli che hanno già dimostrato di funzionare.

Il presente volume rientra quindi a pieno titolo nel progetto e ne rispecchia l'obiettivo principale, che è quello di rendere consapevoli gli imprenditori delle azioni di responsabilità sociale e dei relativi vantaggi, secondo una logica di trasferimento dei migliori casi e dei modelli più efficaci.

Crediamo fermamente che molto si possa fare per sostenere ed incoraggiare le nostre imprese sulla via della CSR. Siamo convinti che il valore della responsabilità sociale appartenga, con modalità di attuazione diverse, sia alle piccole e medie imprese, che cercano di soddisfare le esigenze di segmenti di clientela sensibili ai temi della sostenibilità, sia alle grandi imprese, che con i loro comportamenti sono in grado di influire sull'intera società.

Una forte attenzione alle proprie responsabilità sociali e ambientali può diventare un fattore di distinzione per l'impresa, alimentando una strategia di differenziazione di successo: ciò si concretizza nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura; si traduce, in sintesi, in un determinato modo di *fare impresa* e di essere imprenditore.

Claudia PORCHIETTO
Assessore regionale Lavoro
e Formazione Professionale

Ferruccio DARDANELLO
Presidente
Unioncamere Piemonte

1. NOTE INTRODUTTIVE

1.1 Perché è stata realizzata questa pubblicazione

Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte hanno voluto realizzare questa pubblicazione con un duplice obiettivo: da una parte offrire alle imprese, ma anche a coloro che sono interessati al tema, una panoramica ragionata – anche se inevitabilmente semplificata – del significato, della storia, dell'evoluzione della CSR; dall'altra stimolare gli imprenditori che hanno già avviato un percorso verso la responsabilità sociale a migliorarlo e nel contempo avvicinare al tema le imprese che non lo hanno ancora fatto.

Per questa ragione possiamo dire che Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica. Responsabilità, competitività e innovazione sociale in Piemonte è una pubblicazione molto *speciale*: non è infatti un trattato teorico ma neppure un semplice manuale di *istruzioni per l'uso*.

È – o meglio vuole essere – uno strumento utile a stimolare una riflessione sull'importanza di un approccio più *sostenibile* nella gestione dell'impresa, soprattutto se di medie o piccole dimensioni. Nasce infatti per aiutare gli operatori a comprendere meglio i vantaggi che derivano dall'agire responsabile e da alcune scelte gestionali capaci di mettere al centro dell'attenzione dipendenti, ambiente, fornitori e comunità.

1.2 Perché può essere utile leggerla

Per rispondere agli obiettivi che si è data, questa pubblicazione parte dalle domande che spesso gli imprenditori fanno su *cosa è la CSR* e su *come può essere concretamente inserita nel proprio business*.

Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica. Responsabilità, competitività, innovazione sociale in Piemonte affronta questi interrogativi e questi dubbi per proporre alcune possibili risposte con l'obiettivo di mostrare che il percorso verso il cambiamento e l'innovazione non è così complesso e può portare, anche in tempi brevi, a importanti risultati.

Cosa troveranno i lettori in questa pubblicazione? Certamente alcune informazioni di carattere generale ma soprattutto tanti suggerimenti.

Qualcosa di più della semplice esposizione di *buone prassi*: vere e proprie piste di lavoro, riassunte in dieci schede operative, che affrontano aspetti concreti della gestione aziendale e che ogni imprenditore può adattare alla propria azienda.

Attraverso la lettura di queste schede ognuno potrà ipotizzare un proprio percorso facendo tesoro dell'esperienza realizzata da altre imprese.

Naturalmente gli esempi possono essere utilizzati in toto o in parte: le schede propongono modelli di azione i cui risultati sono già stati in qualche modo *verificati* dimostrando che *quel* percorso di lavoro funziona. È possibile anche partire da una determinata esigenza dell'azienda per vedere se, tra le azioni proposte, ve ne sono alcune che hanno al proprio interno indicazioni utili a definire una nuova attività più vicina alle proprie necessità.

Anche se ogni impresa è una realtà diversa – e in qualche modo *unica* per storia, settore merceologico, prodotto, organizzazione interna etc. – ciò che ha funzionato in alcune situazioni potrà essere adattato alla propria realtà. Questo volume intende quindi non solo *fare il punto* della situazione, ma soprattutto incoraggiare gli imprenditori che ancora non lo hanno fatto ad avviare un percorso verso la CSR.

Una scelta importante se si vuole aumentare la competitività, migliorare il business, rendere durevole il valore della propria impresa.

1.3 Come è articolata la pubblicazione

Dieci volte CSR: dalla teoria alla pratica. Responsabilità, competitività, innovazione sociale in Piemonte è articolato in tre sezioni: dopo alcune pagine introduttive, si trova una **prima parte** di carattere generale, oltre alle definizioni e all'inquadramento europeo e nazionale, vengono presentate le risposte alle dieci domande più ricorrenti sul tema.

La **seconda parte** introduce alcuni aspetti concreti dell'agire responsabile: propone, sempre attraverso il meccanismo *domanda/risposta*, un approfondimento sulle possibili aree di intervento.

La **terza parte** è la più operativa, perché presenta dieci domande e risposte su temi *sensibili* e dieci schede pensate come strumenti di lavoro per l'impresa. Ogni scheda illustra un'azione per trasformare la CSR da discorso teorico a prassi quotidiana. Affrontando ambiti diversi per capire quante *forme* può assumere l'agire responsabile.

Conclude la pubblicazione una riflessione sul futuro della responsabilità sociale d'Impresa con i contributi di alcuni esperti: Elio Borgonovi, Toni Muzi Falconi, Paolo Anselmi, Sebastiano Renna.

È prevista anche un'appendice con alcune informazioni: una sintetica cronologia delle principali tappe della CSR, alcune schede con i soggetti che si occupano di CSR, alcuni strumenti utili (la *cassetta degli attrezzi*, con indicazioni su quelli più utilizzati dalle imprese).

1.4 Il progetto CSRPiemonte – la responsabilità sociale d’impresa in Piemonte

Meta del progetto è la diffusione capillare di una cultura d’impresa responsabile, con la finalità ultima di migliorare la competitività del sistema produttivo, soprattutto delle Pmi, e di sviluppare i concetti di benessere organizzativo e di sostenibilità.

L’obiettivo principale del progetto, inserito nelle azioni del POR 2007-13 area Fondo Sociale Europeo, è quello di rendere consapevoli gli imprenditori delle possibili azioni di responsabilità sociale e dei relativi vantaggi, attraverso la valorizzazione e la diffusione delle cosiddette buone pratiche, secondo una logica di trasferimento dei migliori casi e dei modelli più efficaci. Punto di partenza è l’analisi capillare dell’universo delle 7.000 imprese con sede legale in Piemonte e con almeno 20 addetti, per monitorare l’adozione di pratiche di CSR consapevoli ed inconsapevoli.

Nonostante sia una tematica praticata a livello comunitario da oltre un decennio molte imprese, soprattutto quelle di piccola e media dimensione, ne hanno scarsa conoscenza e non ne individuano facilmente i vantaggi, economici e non. Per questo motivo il progetto CSRPiemonte punta ad un aumento delle pratiche di responsabilità e ad una sensibilizzazione diffusa delle azioni significative da intraprendere.

Dal punto di vista strategico, il progetto si muove su quattro fronti:

- 1. Monitorare** – per decidere (e per promuovere) occorre conoscere. Solo disponendo degli elementi necessari (dati, casi, metodi, modelli) si può programmare un’azione efficace di “sistema”
- 2. Promuovere** – dall’analisi dello scenario piemontese e mutuando modelli efficaci da altre realtà all’avanguardia verranno elaborati i contenuti di un *modello Piemonte*, sia in termini di indirizzi, sia di case history
- 3. Divulgare** – condividere e dare visibilità alle buone prassi, attraverso la produzione di strumenti di comunicazione, la costruzione di un’area web “Vetrina” dedicata alle imprese responsabili, ma anche con l’organizzazione di seminari e incontri e la partecipazione a saloni
- 4. Formare/sensibilizzare** – estrapolare modelli, azioni e strategie da trasferire in maniera organica agli imprenditori attraverso vademecum, incontri e laboratori territoriali.

Il sito www.csrpiemonte.it si configura come il luogo virtuale in cui i concetti di responsabilità, sostenibilità e competitività trovano ampio spazio, dove vengono esposte le buone prassi, proposti i modelli più efficaci, raccolte le testimonianze più significative e dove si trovano stimoli intellettuali al dibattito sulla CSR: pubblicazioni, ricerche, benchmark internazionali, letteratura di riferimento e link utili ad aiutare gli imprenditori ad applicare concretamente i principi di CSR alla loro attività.

2. DIECI DOMANDE GENERALI SULLA CSR

Questa prima parte del volume ha l'ambizione di fornire in modo semplice una breve storia della CSR e un aggiornamento sulla sua attuale evoluzione. Un'impresa non certo facile, se si pensa a tutti i documenti, le leggi, i regolamenti, i libri, i saggi e gli articoli pubblicati su questo tema negli ultimi anni.

Nella stesura del testo si è scelto di adottare la tipica struttura *domanda/risposta*. Una scelta derivata dalla volontà di facilitare chi cerca risposte concrete agli argomenti connessi a questo tema.

In questo capitolo verranno affrontati dieci brevi quesiti che prevedono risposte altrettante brevi: una specie di dialogo tra imprenditori che decidono di scambiarsi idee sulla CSR. Le domande partono da un imprenditore che affronta la CSR per la prima volta, mentre le risposte sono più articolate e prevedono sia riflessioni di carattere generale, sia alcune testimonianze concrete di imprenditori che nella loro esperienza hanno sperimentato con successo un approccio *CSR oriented*.

Si è voluto fornire al lettore una riflessione utile per capire a che punto siamo e per poter sviluppare una valutazione su come impostare una propria strategia sull'argomento.

Ecco le **dieci domande** che immaginiamo potrebbe rivolgere un imprenditore che si avvicina per la prima volta alla CSR.

1. Cosa è la CSR?

Come si può definire in poche parole?

In generale la CSR (Corporate Social Responsibility), in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa, può essere definita come la capacità di gestire l'impresa con un approccio responsabile e sostenibile: significa innovare, essere competitivi, creare valore per l'organizzazione sia nel breve sia nel lungo termine. Esiste però anche una definizione più ufficiale che si può trovare all'interno del Libro Verde della Commissione Europea in cui la responsabilità sociale viene definita come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*".

La CSR è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000 dove viene considerata uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Un aspetto importante è che la CSR va oltre il rispetto della legge: sono pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria nella convinzione di ottenere dei risultati che possano portare benefici e vantaggi per se stessa e per il contesto in cui opera.

Particolare attenzione viene prestata ai rapporti con i propri portatori d'interesse (stakeholder), cioè collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, con i quali ci si confronta e si realizzano azioni concrete.

Tutto questo significa, per l'impresa, adottare politiche aziendali che sappiano conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali in un'ottica di sostenibilità nel tempo.

2. Quali sono i vantaggi per le imprese che intendono impegnarsi in questo percorso?

Come sostengono le imprese che hanno già inserito la responsabilità sociale nelle proprie strategie aziendali, adottare principi di CSR consente di ottenere vantaggi concreti su diversi fronti: migliora il clima aziendale perché viene favorita la motivazione, il dialogo e il coinvolgimento di dipendenti e collaboratori, con ricadute sulla produttività; migliorano i rapporti con la comunità locale, perché l'impresa attenta alle esigenze del territorio viene percepita positivamente e contribuisce alla qualità della vita delle persone; migliora la reputazione dell'azienda e questo contribuisce alla fidelizzazione dei clienti e dei fornitori. Inoltre si ottengono risultati positivi anche nelle relazioni con le istituzioni finanziarie, perché viene facilitato l'accesso alle fonti di finanziamento grazie a una riduzione del profilo di rischio e a una accresciuta autorevolezza.

Sul tema del vantaggio, proponiamo una breve testimonianza di Pasquale Pistorio, che per anni ha ricoperto la carica di presidente di ST Microelectronics e vicepresidente di Confindustria ed è stato tra i primi a parlare di CSR in Italia. Ecco le parole di Pistorio: *“Noi abbiamo investito in efficienza energetica, risparmio idrico e raccolta differenziata dei rifiuti.*

Conviene per tanti motivi. Perché un'azienda che assume la responsabilità etica del suo agire attira le migliori intelligenze, e la competizione si vince soprattutto con il capitale umano. E per un banale calcolo: sono investimenti che hanno un payback medio di 2,5 anni. Dove si trova un rendimento del genere?

3. Quanto la CSR è una scelta che deve partire “dall’alto”, dalla volontà dell’imprenditore o del manager? Quanto conta la consapevolezza del vertice nel trasferire i valori rispetto all’agire responsabile?

Il percorso verso la CSR parte molto spesso dalla volontà dell’imprenditore che intende avviare un percorso di cambiamento all’interno della propria impresa. A volte, in particolare nel caso delle grandi multinazionali, sono i manager che adottano politiche di CSR “trasferite” dalla casa madre e adattate alla realtà italiana.

Esistono poi numerosi casi di imprenditori che spontaneamente (o inconsapevolmente) adottano pratiche responsabili pur non avendole inserite in un piano organico di CSR. Sono imprenditori o manager *illuminati* che hanno compreso l’importanza e l’urgenza di adottare politiche di sostenibilità e stanno trasformando la propria impresa, cogliendo la richiesta di maggior attenzione all’ambiente e al sociale come una opportunità.

L’insieme dei valori che il vertice aziendale trasferisce alla sua organizzazione è fondamentale per la crescita di una CSR significativa e soprattutto durevole nel tempo.

Interessante a questo proposito l’opinione di Ernesto Illy, che alcuni anni fa (nel suo ruolo di presidente di Centromarca) dichiarava: *“Ci sforziamo di comunicare ai manager che guidano le aziende di marca che i risultati a lungo termine sono di gran lunga preferibili ai profitti immediati. È questa la sfida che attende le aziende in un prossimo futuro. Ci sono tre valori che danno equilibrio: fiducia reciproca, rispetto reciproco e onestà”*.

4. È vero che le imprese socialmente responsabili sono spesso quelle più innovative? Se è così, quanto sono collegate tra loro ricerca, innovazione e responsabilità sociale?

Molte imprese dichiarano di aver coniugato, per esempio, l’innovazione tecnologica alla ricerca di processi produttivi e di prodotti più sostenibili, ottenendo un duplice beneficio: hanno migliorato il proprio business e hanno contribuito alla riduzione dell’impatto ambientale.

Ecco le parole di Paul Polman, presidente di P&G Western Europe, alla Euro Environmental Conferenze di Aalborg nel 2002: *“Non possiamo mai perdere la nostra responsabilità verso il mondo esterno e i nostri dipendenti. Ma per essere realmente sostenibili a lungo termine, le imprese devono collegare le opportunità di business allo sviluppo sostenibile. Sfruttando le loro doti di creatività e innovatività, le imprese possono sviluppare nuovi*

prodotti, nuovi servizi, nuovi mercati e modelli di business capaci di tradursi in una migliore qualità della vita per tutti, oggi e in futuro”.

5. Alcuni affermano che la responsabilità sociale è solo marketing, altri invece sostengono che marketing e comunicazione sono strumenti di una CSR strategica: quale di queste affermazioni è vera?

Uno dei pericoli che può correre un'impresa è utilizzare i principi della CSR in modo strumentale e poco convinto. Se si limita a scegliere un posizionamento socialmente responsabile solo come leva di marketing i risultati non possono essere durevoli e utili per l'impresa.

Già alcuni anni fa Dario Romano, esperto di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, sosteneva che la responsabilità sociale è efficace soltanto quando *“viene assunta come componente centrale della cultura d'impresa e da qui trasferita ai piani e alle strategie di marketing”*. Un principio valido ancora oggi.

Il marketing, disciplina che in questi anni è stata spesso messa sotto accusa, sta cambiando: quello di oggi è un marketing nuovo (che secondo il sociologo Giampaolo Fabris dovrebbe chiamarsi *societing*) capace di ascoltare le istanze dell'individuo e di interpretare e soddisfare i principi della relazione e della partecipazione che stanno alla base di una società sempre più connessa e globale.

Se le strategie di marketing sono impostate correttamente la comunicazione diventa uno strumento importante per sviluppare il rapporto con gli stakeholder e per ottenere risultati durevoli. Una CSR che comunica è una CSR che fa crescere la reputazione dell'impresa migliorando anche il clima interno e il rapporto con i dipendenti.

Se però l'approccio è superficiale i risultati non solo sono poco interessanti, ma possono addirittura essere negativi.

6. Sempre parlando di comunicazione, uno dei pericoli maggiori per un'impresa è quello di essere accusata di greenwash: cosa significa?

Prima di avviare una campagna di comunicazione, un imprenditore deve chiedersi se la sua azienda è veramente responsabile e se l'approccio alla CSR è *autentico*. Deve procedere con una sorta di *autoanalisi* per valutare, per esempio, quanto è reale l'impegno per la ricerca di minor impatto ambientale e, più in generale, se le politiche adottate dalla sua impresa

possono considerarsi socialmente responsabili.

Perché questa raccomandazione alla cautela, soprattutto quando si parla di comunicazione commerciale e istituzionale? Perché oggi il consumatore è sempre più attento e ha a disposizione molti canali di informazione: grazie al web può ascoltare i pareri di altri consumatori e cogliere in fallo chi attua politiche di *greenwashing* (la parola, coniata negli anni novanta da Greenpeace, significa “*appropriazione ingiustificata di virtù ambientaliste da parte di una società, di un’industria, di un governo, di una ONG per darsi un’immagine verde*”).

Un’associazione inglese, TerraChoise, dopo aver analizzato oltre mille prodotti, sintetizza così sette peccati considerati imperdonabili:

1. il compromesso nascosto o del trade-off (quando un apparecchio elettronico si definisce, per esempio, ad alta efficienza energetica ma contiene materie prime tossiche)
2. la mancanza di prove
3. una comunicazione non chiara (quando il prodotto pretende di essere al cento per cento naturale ma contiene sostanze nocive)
4. la non pertinenza o le informazioni irrilevanti (quando si dichiara che il proprio prodotto non contiene sostanza nocive che sono state bandite da anni)
5. essere il minore tra due mali (è l’esempio di pesticidi ecologici o sigarette biodegradabili)
6. la deformazione dei fatti (quando il prodotto millanta riconoscimenti fittizi)
7. la falsa etichetta (quando il prodotto si avvale di marchi fantasmi creati dall’azienda stessa).

In un mondo interconnesso, dove un qualsiasi blogger può scoprire gli errori e gli *scheletri nascosti nell’armadio*, è necessaria grande trasparenza. Esiste infatti il pericolo che in rete si avvii una campagna negativa in grado di rovinare la reputazione dell’impresa e di farne crollare il valore in tempi rapidi.

7. Se si agisce (e si comunica) in modo corretto e trasparente la CSR può aiutare a migliorare la reputazione dell’impresa e a costruire un rapporto di fiducia con i suoi stakeholder. Cosa significa concretamente?

La fiducia è un bene prezioso che si crea nel tempo e che l’impresa (come la singola persona) può rischiare di perdere velocemente anche a fronte di un solo errore.

La reputazione si basa certamente sulla fiducia che gli altri, coloro con i quali si lavora o si fanno affari, hanno nei tuoi confronti. Per questo adottare politiche di CSR permette di migliorare la reputazione dell'organizzazione: perché un imprenditore socialmente responsabile è in grado di creare un rapporto che consente anche di prevenire i rischi per la propria reputazione.

Ecco cosa pensa a questo proposito Andrea Illy, imprenditore e da tempo fautore della necessità di una visione sostenibile del business aziendale: *“Buona reputazione vuol dire comportamenti buoni, ovvero essere rigorosi e specchiati, evitando qualsiasi forma d’ingiustizia, dallo sfruttamento al conflitto d’interessi. Ecco un ulteriore motivo per dedicare attenzione alla relazione con i propri stakeholder: oltre a contribuire alla catena del valore rafforzano la reputazione della marca attraverso la soddisfazione che esprimono”*.

8. Come può la CSR modificare la cultura d’impresa?

La CSR non deve essere considerata una variante accessoria o addizionale rispetto alle pratiche fondamentali del business: rappresenta un nuovo modello di fare impresa. Quindi possiamo dire che adottare un approccio *CSR oriented* deve inevitabilmente portare a una modifica nella cultura stessa dell’azienda.

Si tratta di un *processo* che investe le varie funzioni aziendali, in un percorso di crescente consapevolezza.

Un approccio che modifica la visione dell’impresa, passando da una cultura centrata *unicamente* sul profitto a una cultura che comprende *anche* le relazioni: questo significa compiere una trasformazione che, a partire dai piani alti, genera coinvolgimento e nuova attenzione in tutti gli interlocutori dell’impresa.

Un percorso che coinvolge innanzitutto i dipendenti ma successivamente anche gli altri stakeholder dell’impresa: i fornitori, i partner commerciali, i clienti, i diversi soggetti con i quali l’organizzazione entra in contatto.

Un processo che incide su atteggiamenti quali lealtà, fedeltà, maggior identificazione, maggior collaborazione.

Un percorso, ovviamente, che può essere realizzato nel tempo. D’altra parte i cambiamenti culturali non si producono in un giorno ma attraverso piccoli passi, con l’attenzione costante di chi ha sempre presente i propri obiettivi complessivi di sostenibilità.

9. La CSR deve essere sempre una scelta volontaria dell'impresa o potrebbe essere interessante regolamentarla? Può essere utile sostenere la CSR con incentivi messi a disposizioni dalle istituzioni?

Su questi temi i pareri sono diversi: c'è chi sostiene che la volontarietà è - e deve rimanere - una caratteristica fondamentale della CSR e chi pensa che sarebbe meglio che gli enti locali sostenessero in particolare le piccole e medie imprese con incentivi di diversa natura.

Sebastiano Renna (Sustainability Manager SEA) è contrario alla creazione di leggi ad hoc o a forme di regolamentazione ritenendo inutile l'introduzione di una legge sulla CSR. Ecco le sue parole: *"Ci sono tre sostanziali ragioni per avversare la promulgazione di una legge sulla responsabilità sociale delle imprese: la sua irriducibilità ontologica a una definizione normativa, legata ad una consolidata concezione della CSR come territorio "etico" che attribuisce gradi di libertà superiori rispetto al territorio della mera legalità; la sua inadeguatezza materiale, desumibile dall'analisi degli specifici disegni di legge attualmente giacenti presso le commissioni parlamentari di Senato e Camera; la sua pericolosità potenziale, perché l'introduzione di incentivi e sgravi fiscali nei confronti degli strumenti di CSR determina uno spiazzamento dell'approccio di CSR basato sull'incremento di competitività"*.

Parlando dell'utilità di creare e fornire incentivi per le imprese, Alfredo Ferrante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sostiene l'importanza del ruolo che la PA può svolgere per la promozione della responsabilità sociale presso le piccole e medie imprese. Ecco il suo commento ai risultati di una ricerca realizzata dalla Fondazione I-CSR sul ruolo delle Regioni: *"Molte Regioni dichiarano di avere adottato un elevato numero di iniziative in materia di salute e sicurezza sul lavoro e conciliazione famiglia-lavoro. La forma più ricorrente dei provvedimenti adottati è risultata essere il contributo in conto capitale, inteso come incrementi di mezzi patrimoniali dell'impresa per favorire la realizzazione di progetti inerenti percorsi di CSR; a tale tipologia gli Enti hanno però affiancato ulteriori iniziative. Prendendo in considerazione le specifiche tematiche, in materia di salute e sicurezza sul lavoro, provvedimenti aggiuntivi hanno visto la creazione di organi ad hoc per il coordinamento di iniziative di SSL, attività formative e campagne di sensibilizzazione e informazione. Tali provvedimenti sono stati principalmente indirizzati al miglioramento della conoscenza, alla diffusione di buone pratiche e all'adozione di elevati standard qualitativi sui luoghi di lavoro. In materia di conciliazione famiglia-lavoro i provvedimenti e le iniziative realizzati sono stati principalmente volti all'istituzione di Commissioni o Comitati volti a coordinare*

e gestire le iniziative in tale ambito; inoltre sono stati previsti incentivi economici anche per la realizzazione di servizi finalizzati a supportare le aziende e le famiglie nella conciliazione famiglia-lavoro. Infine, in materia di pari opportunità, si registrano iniziative volte a promuovere azioni di formazione, informazione e sensibilizzazione a sostegno dell'imprenditorialità femminile e dello sviluppo delle carriere, la creazione di studi statistici ad hoc, l'attribuzione di criteri premiali per le imprese femminili con l'obiettivo di garantire l'accesso ai bandi di finanziamento. Minore attenzione è stata rivolta alla promozione delle quote rosa, mostrando un limitato interesse verso tale tematica".

10. In un mondo sempre più globalizzato e in un momento non facile per l'economia come possono le imprese trovare il tempo di occuparsi di CSR?

Le aziende – ma anche i singoli cittadini – si trovano ad affrontare due cambiamenti fondamentali: da un lato la globalizzazione, dall'altro la rivoluzione digitale. Questi cambiamenti stanno producendo effetti importanti sulla vita di tutti, compresa la vita dell'impresa.

Essa è infatti consapevole che la situazione è in forte cambiamento e che alcuni valori, prima considerati marginali devono essere considerati centrali nello sviluppo delle proprie politiche.

Quindi oggi il problema non è *trovare tempo* per dedicarsi alla CSR ma collocare la propria azione di imprenditore e di manager responsabile su un livello strategico che sappia guardare anche al domani.

Su questo argomento, ecco l'opinione di Paolo D'Anselmi, esperto di CSR e autore di numerosi libri sul tema: *“La CSR non è filantropia o volontariato aziendale, bensì è qualcosa che fa parte del business e che ne determina la sostenibilità nel lungo termine. D'altra parte la crisi che stiamo vivendo e che ha travolto centinaia di imprese è proprio il frutto, come è stato messo in luce da moltissimi commentatori, di una irresponsabilità del sistema finanziario globale che ha creato un'economia insostenibile”.*

11. Un'ultima domanda che aiuta a chiarire le idee: cosa non è la CSR?

Ci sembra utile chiudere questo primo capitolo con due considerazioni su cosa *non* è la CSR per sgombrare il campo da quelle che possono essere interpretazioni errate.

La prima considerazione è che la responsabilità sociale *non è filantropia*,

affermazione sulla quale finalmente oggi tutti concordano. Per anni si è confusa la CSR con la capacità delle imprese di realizzare *buone azioni* a favore di uno o più stakeholder. Con la volontà di *restituire* alla società ciò che l'azienda aveva sottratto: un'interpretazione non solo sbagliata ma anche concettualmente pericolosa.

La seconda considerazione è che la responsabilità sociale *non deve essere un'attività tattica* o residuale per l'impresa. La CSR non si può *esternalizzare* (per esempio, non è corretto "appaltare" totalmente a organizzazioni no profit progetti sociali) e non può essere considerata come uno strumento per risolvere problemi contingenti senza considerare la necessità di avere una strategia complessiva (per esempio, adottando alcune pratiche o strumenti con obiettivi di carattere solo funzionale).

2.1 La CSR in Europa

Anche se in tema di CSR alcuni Paesi europei sono *partiti prima* rispetto al nostro, l'Italia ha ampiamente recuperato il ritardo e si posiziona oggi tra le realtà più attive in questo ambito.

Vediamo brevemente qual è la situazione a livello europeo.

La nascita della CSR viene ufficializzata nel 2001 dall'Unione Europea attraverso la realizzazione del *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (anche se alcuni la fanno risalire al 1996 con la creazione del European Business Network for Social Cohesion). Negli anni successivi, sono numerosi i documenti e le iniziative promosse dall'Unione Europea su questi argomenti (le principali tappe sono riportate nella cronologia in appendice).

Per arrivare ai giorni nostri, nel 2010 vi è un altro importante passo avanti. Dall'Europa arriva il documento *Strategia 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* che evidenzia l'impegno a "rinnovare la strategia UE per promuovere la responsabilità sociale come elemento chiave per assicurare nel lungo termine la fiducia dei lavoratori e dei consumatori".

Tra i principali temi legati alla responsabilità sociale in Europa, vi sono 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 ed i diritti umani coerentemente con i principi promossi dal Rappresentante speciale su affari e diritti umani delle Nazioni Unite.

Non tutti i paesi europei adottano politiche di CSR simili a quelle italiane. Un recente studio, promosso dalla Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte (realizzato da S&T) evidenzia le diverse modalità esistenti.

A livello di politiche pubbliche degli stati nazionali si è sviluppato il dibattito

tito 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* i diversi interventi governativi per promuovere la CSR a livello nazionale sono riconducibili a quattro categorie:

Sensibilizzazione: le attività legate alla sensibilizzazione hanno l'obiettivo di favorire la comprensione del concetto di responsabilità sociale presso tutti gli attori coinvolti (meccanismi di premialità, piattaforme informative, campagne, misure di formazione e capacity building, trasparenza riguardo ai pagamenti alle istituzioni pubbliche, etichettature, manuali).

Partenariato: promozione di partenariati ad hoc sulla responsabilità sociale (coinvolgimento degli stakeholder, partnership tra settore pubblico e privato, azioni collettive, tavole rotonde).

Soft law: promozione di iniziative di CSR attraverso strumenti giuridicamente non vincolanti che hanno il vantaggio di essere flessibili, ad esempio codici di governance aziendale, codici di condotta, implementazione di principi internazionali, linee guida per reporting sulla responsabilità sociale, esenzioni fiscali per attività filantropiche e procedure di approvigionamento pubblico.

Mandato: promozione di iniziative di responsabilità sociale attraverso strumenti giuridicamente vincolanti (leggi sulle imprese, regolamentazioni per fondi pensione, regolamentazioni di borsa, leggi sul reporting sulla responsabilità sociale, penalizzazioni per inadempienza raggiungere standard minimi nei settori più di rilievo per la responsabilità sociale).

2.2 La CSR in Italia

Tracciare lo sviluppo della CSR nel nostro Paese non è cosa semplice: si prova di seguito a fornire alcuni spunti che gli interessati possono approfondire consultando i numerosi volumi, siti e articoli esistenti. Vengono presentate alcune informazioni sui principali soggetti che la promuovono, sui più importanti luoghi dove si studia e, infine sui più conosciuti premi dedicati alla responsabilità sociale.

Alcuni dei principali soggetti che promuovono la CSR

In Italia si comincia a parlare di responsabilità sociale d'impresa alla fine degli anni novanta: in quel periodo l'argomento coinvolge solo poche grandi imprese e il dibattito si sviluppa prevalentemente all'interno del mondo universitario.

Tra i soggetti che si sono occupati per primi di CSR vi è Sodalitas, oggi Fondazione, che dal 1995 (anno della sua nascita) si è posta l'obiettivo di sensibilizzare le imprese, oltre che di sostenere lo sviluppo del Terzo Settore (per approfondire, vedi la scheda in appendice a questo volume).

Se ci riferiamo alle prime iniziative su questo tema, va ricordato il Progetto Q-RES che nasce nel 1998 da un'idea originaria di Lorenzo Sacconi e Simone de Colle. Il Progetto viene sviluppato nel corso degli anni dal Team Q-RES del CELE - Centre for Ethics Law & Economics dell'Università Cattaneo LIUC di Castellanza - in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni no profit, riunite in un forum permanente di discussione (il Tavolo Q-RES) costituito presso il CELE nel dicembre del 1999.

Promuovere la nascita di un modello di governo dell'impresa basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder, attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità, certificabile a livello internazionale, della responsabilità etico-sociale d'impresa: l'idea di base è che imprese riconosciute come socialmente ed eticamente responsabili godranno di migliori rapporti con i loro stakeholder e avranno un vantaggio competitivo in termini di maggiore reputazione, fiducia e affidabilità.

Per raggiungere questo fine, il Progetto Q-RES ha elaborato un sistema di gestione per la responsabilità etico-sociale d'impresa che può essere adottato da imprese private, organizzazioni pubbliche e associazioni in un'ottica di gestione strategica e di governo equo ed efficiente delle relazioni con gli stakeholder.

Le Linee Guida Q-RES pubblicate nell'ottobre 2001, descrivono il Sistema di Gestione Q-RES come un approccio integrato alla responsabilità etico-sociale d'impresa che definisce contenuti, funzione, metodologia di sviluppo e criteri di eccellenza per l'adozione di sei strumenti: visione etica; codice etico; formazione etica; sistemi organizzativi di attuazione e controllo; rendicontazione etico-sociale; verifica esterna.

Nel 2003 anche alcuni attori istituzionali si sono occupati della diffusione della CSR a livello nazionale: il ruolo principale viene assunto dal Ministero del Welfare che, nel semestre di presidenza italiana dell'UE, vara con la collaborazione dell'università Bocconi il progetto CSR-Social Statement. Si tratta di un set di indicatori che le imprese possono utilizzare per valutare l'attenzione alla CSR su diversi ambiti e nei confronti dei vari stakeholder.

Negli anni successivi nascono altri soggetti che si preoccupano di diffondere la responsabilità sociale d'impresa. Tra gli attori più autorevoli vanno ricordati la Fondazione I-CSR e il Global Compact (anche per questi attori è prevista una scheda a fondo volume).

Un ruolo importante viene assunto nel tempo anche da Unioncamere nazionale che – dopo aver siglato un accordo con il Ministero del Welfare – inizia sul territorio un'attività di promozione della CSR attraverso le Camere di commercio. Negli anni vengono create decine di sportelli per fornire alle imprese consulenza, formazione e accompagnamento.

A questi soggetti si sono aggiunte numerose organizzazioni che hanno vivacizzato il dibattito, ma anche stimolato l'operatività, sul tema. Tra gli altri, un ruolo importante lo ha assunto il CSR Manager Network Italia, associazione nazionale che raduna i professionisti che in ogni tipo di organizzazione si dedicano, full time o part time, alla gestione delle problematiche socio ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali (vedi scheda a fondo volume).

Anche a livello locale si sono sviluppate reti con l'obiettivo, oltre che di promuovere la CSR, di realizzare attività concrete in particolare a sostegno delle piccole e medie imprese del territorio. Tra le altre si ricordano: Anima a Roma, Impronta Etica a Bologna, Etic Lab in Liguria, Figli del Mondo a Rimini, SA-RETE in Toscana, Focus Lab a Modena, Animaimpresa in Friuli Venezia Giulia.

Dove si studia la CSR in Italia

Nel nostro Paese sono notevolmente aumentati negli ultimi anni gli atenei dove si studia la CSR. Tra i corsi di laurea più noti si ricordano quelli organizzati da: Università Bocconi, Università Cattolica e Altis (Alta Scuola Impresa e Società) di Milano; Università degli Studi di Bergamo; Università di Bologna; Università di Trento; Università di Venezia; Università degli Studi di Milano Bicocca; Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Inoltre, per approfondire i temi della CSR, sono stati creati numerosi master e corsi di specializzazione in diverse parti d'Italia.

Pur sapendo di non poter offrire un quadro completo, si segnalano alcuni tra i principali master e corsi organizzati da realtà pubbliche e private in questi ultimi anni.

MAMAE Master in Economia e Management dell'Ambiente e dell'Energia – Università Bocconi di Milano

Il master universitario in Economia e Management dell'Ambiente e dell'Energia propone un'offerta formativa in linea con le nuove at-

tese del mercato del lavoro: fonti energetiche tradizionali, risorse rinnovabili, mercato delle emissioni e implementazione dei meccanismi flessibili, carbon finance, certificati verdi, project finance per ambiente ed energia e finanza sostenibile, sistemi di gestione ambientale, rapporti di sostenibilità, green marketing, pianificazione sostenibile del territorio e delle risorse ambientali, gestione dei rifiuti e corporate social responsibility.

Dall'anno accademico 2011-12 il MEMAE amplierà i propri contenuti per divenire un master internazionale, erogato interamente in lingua inglese col nome di Master in Green Management, Energy and Corporate Social Responsibility (MaGER).

NP&COOP Master in Management delle imprese sociali, no profit e cooperative – Università Bocconi di Milano

Il master è rivolto a persone che vogliono diventare manager sociali per contribuire con competenza a realizzare una nuova cultura di governo e di gestione delle aziende no profit, cooperative e delle imprese sociali.

Master Etica degli affari, del consumo e della responsabilità sociale – Università degli Studi di Siena

L'Università di Siena e l'Unione Nazionale Consumatori hanno istituito il master di primo livello *Etica degli affari, del consumo e della responsabilità sociale di impresa e pubblica amministrazione*.

L'obiettivo è quello di preparare figure professionali specialistiche in grado di operare con successo all'interno di imprese, enti pubblici e privati e organizzazioni no profit per promuovere, elaborare e definire codici etici e bilanci sociali.

Master Management e responsabilità sociale d'impresa – Lumsa, Libera Università Maria SS. Assunta di Roma

Il master offre una preparazione tecnico-professionale che riflette le esigenze concrete delle aziende e quindi immediatamente spendibile sul mercato del lavoro. È finalizzato a formare persone in grado di ricoprire ruoli di responsabilità in diverse aree strategiche di organizzazioni complesse quali, ad esempio: imprese private che integrano la CSR nelle strategie e politiche aziendali; società di consulenza e di revisione contabile; società di advisory etico; società di gestione di fondi etici; studi professionali che offrono servizi di CSR alle imprese; agenzie di comunicazione e uffici stampa; enti pubblici, associazioni di categoria, fondazioni private, ONG che adottano gli strumenti della CSR.

Master in Intercultural and Environmental Management of Schools – Università Ca' Foscari di Venezia

Il master si rivolge a responsabili o dirigenti di istituzioni scolastiche e formative, nonché ad insegnanti che intendano formarsi alle responsabilità dirigenziali o che sviluppino ruoli di coordinamento in progetti ed interventi di formazione continua. L'obiettivo è sostenere le organizzazioni pubbliche e private e i relativi servizi formativi in merito a questioni di sviluppo sostenibile, concentrandosi su problemi di educazione interculturale e ambientale.

Il corso è progettato per professionisti quali insegnanti e dirigenti di istituzioni scolastiche e formative di tutti i livelli, eco-manager interculturali, consulenti nell'ambito della promozione delle politiche di sviluppo sostenibile nelle scuole, professionisti di agenzie di formazione.

MUEC Master in Economia della Cooperazione – Università di Bologna

Istituito presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna il Muec Master di I livello in Economia della Cooperazione, diretto dal Prof. Antonio Matacena, Ordinario di Tecnica Professionale, rappresenta un'importante opportunità per i giovani laureati in cerca di specializzazione o di lavoro.

Il master si avvale della collaborazione e del sostegno dell'Istituto Italiano di Studi Cooperativi *Luigi Luzzatti* di Roma, della Associazione Generale delle Cooperative Italiane (A.G.C.I.), della Confederazione delle Cooperative Italiane (Confcooperative), della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (Legacoop), dell'Unione Nazionale Cooperative Italiane (U.N.C.I.), nonché del contributo dei Fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione delle associazioni di rappresentanza promozione e tutela del movimento cooperativo stesse (Coopfond spa, General Fond spa, Fondosviluppo spa, Promocoop spa).

Corso Professione CSR – Università Cattolica di Milano e Altis

Il corso fornisce un quadro aggiornato delle tendenze in atto nel variegato contesto della sostenibilità in Europa e nel mondo e presenta numerose tra le più innovative esperienze realizzate o in via di realizzazione nel nostro Paese. Progettato e realizzato da Altis, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e dal CSR Manager Network Italia, il network italiano dei professionisti della CSR, si rivolge ai professionisti impegnati nella gestione delle problematiche socioambientali e di sostenibilità.

Dal dire al fare, la responsabilità sociale per l'imprenditore artigiano Scuola di politica ed economia – Confartigianato Vicenza

L'offerta formativa della Scuola è rivolta a chi voglia arricchire le proprie conoscenze anche nell'eventuale prospettiva di un proprio impegno civile nell'ambito dell'attività sindacale di rappresentanza all'interno dell'Associazione Artigiani Confartigianato oppure nelle Amministrazioni locali. Un modo, questo, per essere sempre più artefici del benessere generale, agendo nei luoghi – politica, istituzioni, società civile, cultura – dove si formano le scelte per i cittadini e per le imprese.

Master d'eccellenza in Gestione Etica d'Azienda – Fondazione Studium Generale Marcianum

Il master d'eccellenza in Gestione Etica d'Azienda, organizzato da Fondazione Studium Generale Marcianum e SDA Bocconi School of management si svolge a Venezia presso la Fondazione, da ottobre 2010 a dicembre 2011. Il corso rappresenta un riferimento per chi vuole approfondire le conoscenze teoriche e pratiche necessarie per guidare percorsi strategici di sviluppo sostenibile, tramite l'implementazione della CSR in tutte le tipologie di istituzioni economiche. Il percorso, modulare e interdisciplinare, ha l'obiettivo di formare professionisti che sappiano partire da uno sguardo etico sull'economia e si indirizza sia a quanti già lavorano all'interno di aziende (pubbliche o private) sia a quanti desiderano sviluppare competenze specialistiche in questo ambito.

Master in Consulenza Direzionale – Centro studi ambientali e direzionali Confindustria Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale

Il master, patrocinato da Confindustria di Lecce, mira a formare la figura del Consulente Direzionale con la specializzazione in Sistemi di Gestione Aziendale.

Tale figura è in grado di gestire in modo efficace ed efficiente il Sistema di Management Aziendale (qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale, privacy, emission trading/protocollo di Kyoto, energy manager). Il master fornisce le competenze necessarie per la gestione delle attività e dei processi aziendali nonché la capacità di progettare, realizzare e verificare sistemi di gestione.

Master di Architettura Digitale – Progettista di Architetture Sostenibili – INARCH Istituto Nazionale di Architettura

Obiettivo primario del master è fornire nuovi strumenti teorici e pra-

tici per un approccio integrato alla progettazione, dove il dialogo tra architettura, software di progettazione e tecnologia sia alla base di una chiara visione dello spazio costruito come elemento di interfaccia tra materia e informazione, tra corpo e luogo, locale e globale. Ovvero, formazione di progettisti con competenze in: progettazione integrata con strumenti di valutazione termofluidodinamica (simulation-based design); progettazione bioclimatica; progettazione e verifica di impianti di autoproduzione energetica; materiali ecocompatibili; valutazione e certificazione energetica.

Master in Corporate Citizenship – Fondaca

Organizzato da Fondaca dal 2005, il Master vede la collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed il Winston Center for Leadership and Ethics del Boston College. Finalità principale del progetto è contribuire a colmare il divario esistente tra domanda e offerta formativa nel campo della cittadinanza d'impresa nel quadro del più generale obiettivo di "prendere sul serio" questo tema.

In coerenza con la filosofia che guida il lavoro di Fondaca, il corso è caratterizzato dalla natura multi-stakeholder, dalla interattività e dalla valorizzazione delle esperienze dei partecipanti, nonché dal confronto con la dimensione internazionale e con i risultati del lavoro della comunità scientifica globale. Principali destinatari dell'iniziativa di formazione sono: imprese, organizzazioni della società civile, Enti pubblici, Enti accademici e di ricerca.

Premi e riconoscimenti per le imprese responsabili

Negli ultimi anni sono cresciuti anche i premi che hanno l'obiettivo di stimolare le imprese e le organizzazioni ad avviare iniziative di responsabilità sociale.

Anche in questo caso, pur sapendo di non fornire un quadro esaustivo, vengono comunque indicati i principali premi nazionali dedicati alla CSR nel nostro Paese.

- **Sodalitas Social Award** – Il premio dal 2002 viene assegnato ad imprese, associazioni imprenditoriali, distretti industriali ed organizzazioni che si siano concretamente impegnate in progetti di responsabilità sociale d'impresa e di sostenibilità, coerentemente con i valori dichiarati.
- **Ethic Award** – Sostenuto da GDO Week dal 2002, intende riconoscere, segnalare e premiare l'impegno che le imprese stanno dimostrando attraverso iniziative concrete in logica di *sviluppo sostenibile*, atte quindi ad

un miglioramento della qualità della vita, dell'ambiente, del lavoro, delle relazioni sociali e della cultura.

- **Premio Bardolino** - Ideato dalla rivista Business, è stato creato nel 2010 con l'obiettivo di dare visibilità e un riconoscimento alle campagne pubblicitarie *più verdi* realizzate dalle imprese.
- **Premio Aretè** - Patrocinato dall'associazione Pentapolis, è stato creato nel 2005 ed è dedicato alla comunicazione responsabile. Scopo del premio è richiamare l'attenzione dell'opinione pubblica sulle aziende pubbliche e private, sugli enti e sulle istituzioni che comunicano in maniera responsabile.
- **I Racconti della CSR** - Promosso da *Dal Dire al Fare* - il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, è nato nel 2010 ed è destinato agli studenti universitari e ai neolaureati. L'obiettivo è coinvolgere i giovani che sono invitati a scrivere un racconto sui temi della CSR.
- **Dal Dire al Fare Pubblica Amministrazione** - Promosso *Dal Dire al Fare* - il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, è nato nel 2011 ed è dedicato agli enti locali che hanno realizzato progetti di sensibilizzazione delle piccole e medie imprese sull'importanza della CSR e che si sono impegnati a promuovere la responsabilità sociale come strumento per la valorizzazione del territorio.
- **Dal Dire al Fare Impresa Sociale** - Anche questo premio è stato istituito dal Salone della Responsabilità Sociale nel 2011 e ha l'obiettivo di valorizzare le imprese sociali che hanno realizzato progetti in collaborazione con imprese pubbliche e/o private introducendo elementi di innovazione nel rapporto di partnership.
- **Premio Danilo Longhi** - Promosso da Unioncamere, ha la finalità di sostenere la cultura della responsabilità sociale tra le imprese italiane.
- **Premio Assorel** - All'interno del premio, nato nel 1997 per riconoscere le migliori campagne di Relazioni Pubbliche, Assorel ha introdotto da alcuni anni la categoria CSR.
- **Oscar di Bilancio** - All'interno del premio (ideato nel 1954 dall'IPR, Istituto per le Relazioni Pubbliche e promosso e gestito da FERPI, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) nel 2010 è stato lanciato il progetto per la creazione del bilancio integrato, una modalità di rendicontazione che assieme ai numeri economici ingloba la valutazione sull'impatto sociale e ambientale dell'organizzazione.

Anche a livello locale sono nati numerosi riconoscimenti. Tra gli altri, ricordiamo: Premio imprese responsabili (Provincia di Modena); Premio responsabilità sociale d'impresa (Camera di Commercio di Viterbo); Premio Osservatorio per il Terzo Settore "For Profit e No profit" (Camera di Commercio di Padova); Premio Impresa Ambiente (Camera di Commercio di Roma e Fiera Roma); Premio RSI (Camera di Commercio di Genova); Premio Etica & Impresa (Agenquadri, CGIL, Aidp, Apq, CISL, Ciq UIL, Federmanagement); Premio Socialis Errepi per le migliori tesi universitarie; Premio Sostenibilità Ambientale e Sociale (Camera di Commercio di Salerno); Premio Architettura e Sostenibilità per le miglior tesi di laurea e dottorato di ricerca (Terra Futura e Ecoaction Cultura & Progetto Sostenibili); Premio Sostenibilità Ambientale e Sociale per il Comune (ANCITEL Energia e Ambiente e Saint-Gobain).

3. DIECI DOMANDE SULLE AREE DI INTERVENTO DELLA CSR

Questa parte della pubblicazione propone una riflessione sulle aree di intervento che un'impresa deve prendere in esame quando intende adottare un approccio responsabile e sostenibile nel proprio business.

Prima di fornire alcuni suggerimenti operativi sulle singole azioni che possono essere messe in atto (alcuni esempi vengono riassunti nelle schede presentate nella terza parte della pubblicazione), pensiamo sia utile inquadrare le aree nelle quali si possono sviluppare le azioni *responsabili*. In questo tipo di analisi a volte ci si riferisce non all'ambito di intervento ma alla tipologia di stakeholder: qualunque sia la definizione adottata è importante avere presente che l'impresa non è un'isola ma un soggetto che vive, si confronta, si relaziona con tanti interlocutori diversi.

Anche in questa seconda parte della pubblicazione sono riportate dieci domande che un imprenditore, che si avvicina per la prima volta alla CSR, potrebbe rivolgere a un soggetto più esperto che ha già provato nella propria azienda cosa significa avviare questo percorso.

Le domande riguardano ambiti/stakeholder con i quali l'impresa si confronta quotidianamente:

- le gestione delle risorse umane
- l'attenzione al prodotto e al cliente
- l'attenzione al processo produttivo
- il controllo della filiera
- la gestione dei fornitori in contesti internazionali
- il rapporto con i partner commerciali
- il rapporto con la comunità dove l'impresa opera
- la collaborazione con le associazioni no profit
- l'introduzione del volontariato d'impresa
- il rapporto con le future generazioni.

Ogni impresa ha la sua storia, le sue caratteristiche e le sue esigenze; esistono però alcuni elementi o fattori che possono interessare in modo *trasversale* tutti coloro che gestiscono un'organizzazione.

1. Per potersi definire “socialmente responsabile” quanto è importante per l'impresa attivare politiche per migliorare il rapporto con dipendenti e collaboratori?

Molte imprese hanno giustamente iniziato il loro percorso verso la CSR partendo dal proprio *interno*. Adottare iniziative finalizzate non solo a

migliorare l'ambiente di lavoro ma anche a promuovere la creatività e il benessere delle persone, rappresenta per l'impresa il primo passo verso una politica di responsabilità sociale.

Sul tema delle *risorse umane* le azioni che si possono attivare sono numerose: dal promuovere attività di formazione a gestire iniziative per migliorare la sicurezza sul lavoro; dall'avviare azioni per favorire le pari opportunità al realizzare progetti per valorizzare ogni tipo di diversità.

Ricordiamo che un'impresa che si definisce responsabile può anche promuovere iniziative per conciliare i tempi del lavoro e della famiglia, creare asili aziendali, preoccuparsi della salute dei propri dipendenti anche attraverso campagne di prevenzione, condividere con i lavoratori le decisioni relative agli orari di lavoro etc.

Sono tanti gli esempi che ci arrivano dalle moltissime aziende già attive su questo fronte (nella terza parte della pubblicazione verranno forniti alcuni modelli di azioni concrete).

2. Quando si parla dell'importanza del prodotto, quali aspetti è necessario considerare anche in funzione del miglioramento dell'impatto ambientale? Cosa è cambiato veramente nel rapporto con i consumatori?

Un'impresa responsabile è sempre alla ricerca di prodotti più sostenibili, di livello qualitativo più alto con un costo accettabile dal mercato (naturalmente la variabile del prezzo continua a giocare un ruolo importante). Questo significa che l'impresa deve impegnarsi a studiare e sperimentare articoli in grado di rispondere sempre meglio alla nuova attenzione di un consumatore che chiede maggior rispetto per l'ambiente e per i diritti delle persone.

Il miglioramento del prodotto è frutto, oltre che dell'innovazione e della ricerca, anche di un dialogo continuo con i clienti che oggi sono in grado - più che in passato - di mandare messaggi chiari e precisi sulle proprie attese. Il tema della ricerca di standard più sostenibili è sentito in particolare da chi opera nel settore dei beni di largo consumo, ma il discorso vale anche per il mondo dei servizi e per le imprese che operano nel business to business. Politiche di qualità, sicurezza dei prodotti, comunicazione chiara e trasparente, educazione all'uso del prodotto e tavoli di dialogo con le associazioni dei consumatori sono solo alcune delle attività che le imprese responsabili avviano per rispondere ai segnali che arrivano da un mercato in forte cambiamento, sempre più attento alla sostenibilità.

Il rapporto tra impresa e consumatore è rapidamente cambiato: si parla oggi di una nuova figura, il *ConsumAttore* (espressione coniata dal socio-

logo Gianpaolo Fabris), un protagonista attivo, non più un soggetto passivo, consapevole del proprio potere e capace di intervenire anche grazie agli strumenti e alle tecnologie a disposizione.

3. Quando ci si riferisce al processo produttivo, quali sono gli interventi che un'impresa socialmente responsabile dovrebbe mettere in atto? Cosa si può fare per ridurre concretamente l'impatto sull'ambiente?

Fra le attività che un'impresa può adottare per migliorare l'impatto ambientale vi sono per esempio: l'acquisto di prodotti e servizi sostenibili, la riduzione del consumo d'acqua, la riduzione e prevenzione di rifiuti e l'ottimizzazione del consumo di energia.

Ma l'impresa che intenda migliorare il proprio processo produttivo può lavorare anche nell'ambito della formazione e della motivazione dei dipendenti verso le attività ecocompatibili: per esempio introducendo alcune innovazioni che – anche grazie ai suggerimenti che arrivano dalle proprie risorse interne – possono semplificare alcuni passaggi produttivi, rendere più economiche alcune fasi di realizzazione del prodotto, ridurre gli sprechi, ottimizzare i tempi o altro.

Un tema particolarmente importante è quello della logistica: una miglior pianificazione dei trasporti capace di ottimizzare i carichi, potenziare il trasporto intermodale (strada-rotaia, strada-mare) consente di ridurre costi e migliorare l'impatto ambientale.

4. Il rapporto con i fornitori e con tutti i soggetti della filiera produttiva è molto importante per qualsiasi impresa. Si parla spesso di controllo della filiera: cosa significa?

Le imprese responsabili considerano sempre più importante la sostenibilità della loro filiera: anche per questa ragione pongono grande attenzione alla scelta e al controllo costante dei fornitori.

Tra i criteri applicati per scegliere i partner commerciali ve ne sono alcuni considerati fondamentali: la qualità del prodotto/servizio, i tempi di consegna e le condizioni commerciali e (in tempi recenti) il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali.

La valutazione in base a criteri di sostenibilità riguarda in particolare i fornitori diretti, più direttamente controllabili, mentre per i fornitori indiretti la questione è più delicata e complessa.

L'attenzione alla filiera è cresciuta in questi ultimi anni anche perché l'im-

presa è cosciente di quanto sia pericoloso avvalersi di partner *non corretti* che possono mettere anche a repentaglio la sua reputazione.

Per migliorare questo rapporto, alcune aziende avviano veri e propri programmi educativi con l'obiettivo di sostenere il processo di cambiamento delle imprese più piccole spesso con meno capacità organizzative. Tali momenti di formazione sono finalizzati a migliorare la loro consapevolezza e a fornire supporti concreti.

5. Quando l'impresa opera in un contesto internazionale, il controllo della filiera è più complesso.

Cosa si può fare per migliorare la collaborazione con i fornitori e rendere tutta la filiera più responsabile?

Il tema della gestione della filiera produttiva è ancora più delicato e complesso quando l'azienda opera in contesti internazionali.

Queste imprese devono cercare di adottare criteri oggettivi e impegnarsi in un continuo monitoraggio di fornitori e subfornitori in Paesi lontani che spesso applicano norme e regolamenti diversi da quelli italiani.

Si ricordano, a questo proposito, anche casi di boicottaggio che hanno coinvolto imprese messe in difficoltà da fornitori che violavano i diritti umani (sfruttamento del lavoro minorile e simili).

6. Come si può migliorare il rapporto non solo con i fornitori, ma anche con i partner commerciali in un'ottica di CSR?

Molte imprese sono oggi attente a gestire con trasparenza gli accordi con tutti i partner commerciali, non solo con i fornitori delle filiera a monte o a valle del processo produttivo.

Per esempio quando l'impresa decide di appaltare alcune attività di servizio, è bene verificare che vengano rispettati e garantiti standard etici ritenuti importanti: sempre più spesso, infatti, le relazioni commerciali e le partnership si stringono a partire da una convergenza di interessi anche sul fronte della responsabilità sociale.

Quindi anche i rapporti con i partner commerciali vengono definiti partendo dai principi del Codice etico dell'azienda che cerca la partnership (tra questi valori possono esserci, per esempio, la trasparenza, la non discriminazione, l'attenzione all'ambiente etc.).

Le imprese responsabili effettuano la scelta dei partner in osservanza anche dei principi di massima correttezza, imparzialità e apertura alla concorrenza, favorendo soggetti che applicano le migliori metodologie organiz-

zative e adottano i migliori standard in materia di sicurezza e protezione dell'ambiente. Per molte aziende è fondamentale la reale sensibilità dei partner, in particolare sul fronte della gestione della sicurezza sul lavoro e del rispetto dei diritti umani: in questo caso l'impresa che propone la partnership valuta gli aspetti correlati alla sostenibilità con un peso superiore rispetto a quello degli aspetti commerciali e finanziari. Per verificare che i partner mantengano con continuità tutti gli impegni concordati, l'impresa può applicare sistemi di controllo diretti o gestiti da enti preposti.

7. Per l'impresa è importante migliorare il rapporto con la comunità e il territorio dove opera? Quali sono le modalità migliori per avviare o rafforzare la collaborazione con i diversi soggetti?

Quasi tutte le aziende hanno un rapporto costante con i referenti della comunità dove si trovano la sede produttiva, gli uffici o i punti vendita, anche se a volte le attività realizzate in questo ambito non vengono considerate (a torto) elementi utili ad arricchire il proprio profilo di azienda socialmente responsabile.

Prendersi cura della comunità è un impegno che un'azienda socialmente responsabile considera spesso molto importante.

In generale essa può essere protagonista diretta di alcuni interventi, oppure partner degli enti locali e delle associazioni del territorio per dare vita a iniziative che migliorino la qualità della vita delle persone. Si parla quindi di interventi socioassistenziali, di progetti educativi, di azioni a favore della promozione della cultura, di donazioni ad associazioni di volontariato, di collaborazione con imprese sociali e di progetti a favore di categorie svantaggiate (per esempio disabili o carcerati). Quando si parla di *rapporto con la comunità* ci si può riferire anche agli interventi di solidarietà internazionale, come i progetti realizzati in aree del Sud del mondo.

Vi sono numerosi e interessanti esempi di aziende impegnate con successo in progetti che aiutano a creare quella che qualcuno chiama la *cittadinanza attiva* dell'impresa.

8. La collaborazione con le associazioni no profit è un ambito di intervento spesso esplorato e utilizzato da aziende di ogni dimensione. Come fare per avviare progetti di partnership durevoli con il terzo settore?

Alcune imprese hanno avviato da anni collaborazioni con il mondo no profit

che portano risultati positivi sia per l'azienda sia per l'organizzazione coinvolta. Si può partire dalla semplice donazione a un'associazione di volontariato del territorio fino ad arrivare a collaborazioni più articolate che durano nel tempo.

Tra gli esempi di partnership più strutturate, si possono citare, per esempio, le campagne di *Cause Related Marketing*, nelle quali l'impresa decide di abbinare il proprio brand a quello di un'associazione no profit con l'obiettivo di valorizzare il proprio impegno a sostegno di una buona causa. Oppure i programmi di *match-giving* in cui i dipendenti organizzano un evento o una raccolta fondi a favore dell'associazione partner. In questo caso l'azienda si impegna a versare un'ulteriore quota pari a quella raccolta dai suoi collaboratori, raddoppiando così il totale della cifra donata. Esistono inoltre esempi di programmi chiamati *payroll living* in cui i dipendenti, seguendo l'esempio dell'azienda, decidono di donare periodicamente una piccola parte del loro stipendio, tramite un semplice meccanismo automatico di prelievo dalla busta paga.

Le modalità di collaborazione possono essere davvero tante: l'importante è che la cooperazione tra i due partner venga impostata in modo chiaro e trasparente per evitare problemi nelle fasi di realizzazione.

9. È vero che il volontariato d'impresa, ancora poco diffuso in Italia, è un ambito di intervento che ha successo in altri Paesi? Di cosa si tratta e quali sono i benefici per l'impresa che lo realizza?

Il volontariato d'impresa è la partecipazione attiva dei dipendenti di un'azienda alle attività di organizzazioni del terzo settore. L'impresa che permette ai propri collaboratori di donare il proprio tempo operando come volontari presso un'associazione migliora la propria reputazione, motiva il personale, rafforza il senso di appartenenza dei dipendenti.

Questa tipologia di intervento permette di agire su più fronti interni ed esterni molto importanti per l'azienda. Prima di tutto consente di lavorare sul dipendente come *persona* perché tale esperienza contribuisce allo sviluppo di nuove competenze, rafforza la motivazione personale, valorizza capacità che altrimenti non troverebbero applicazione nella quotidianità lavorativa. Si sviluppano quindi skills quali la creatività, la leadership e la comunicazione interpersonale.

Inoltre lavorare sulla conoscenza e comprensione di realtà diverse consente di migliorare la cultura della solidarietà, del rispetto e della tolleranza. Il volontariato d'impresa è anche uno strumento di rafforzamento del brand: il dipendente diventa un *ambasciatore* dell'impresa e grazie al suo agire

responsabile promuove l'immagine aziendale attraverso canali non tradizionali, diversi per esempio da quelli della comunicazione istituzionale. A volte all'impresa viene chiesto di recepire gli orientamenti al volontariato già presenti nei collaboratori: in questo caso l'azienda può assecondare e incentivare quella che è una richiesta che *viene dal basso* e che quindi gode di un consenso preventivo.

Il volontariato d'impresa consente di costruire legami duraturi con le organizzazioni no profit radicandosi nella comunità, aumentando la soddisfazione dei propri collaboratori coinvolti insieme ai colleghi in iniziative che possono essere considerate anche attività di *team building*.

10. Come può un'azienda preoccuparsi dei giovani?

Il rispetto delle future generazioni può essere considerato un'area di intervento di CSR e in cosa dovrebbe concretizzarsi?

La sostenibilità di un'impresa, se intesa in senso ampio, non può prescindere dall'attenzione al futuro della società e del pianeta, quindi ai giovani. Sul piano culturale, quando riflettiamo su chi sono i soggetti che devono far crescere il senso di responsabilità nei giovani, il primo pensiero va naturalmente a quelle che vengono considerate le principali agenzie formative, la famiglia e la scuola. Ma anche le imprese hanno un ruolo importante: per esempio, un'azienda che si preoccupa per il futuro delle nuove generazioni deve essere particolarmente attenta a veicolare nella sua comunicazione messaggi e valori positivi.

L'attenzione ai giovani si può concretizzare anche in molti modi diversi: per esempio, avviando progetti nelle scuole (con l'invio di materiali educativi e di esperti), offrendo sostegno all'università, gestendo progetti di alternanza scuola-lavoro, creando borse di studio e di ricerca o sostenendo progetti culturali.

Ma l'interesse per le generazioni future può avere un significato ancor più ampio: la sostenibilità ambientale dell'impresa rappresenta il miglior impegno che l'organizzazione può assumere con l'obiettivo di lasciare ai giovani un mondo non depauperato delle sue principali risorse.

3.1 Alcuni approfondimenti sugli ambiti operativi

Con l'obiettivo di offrire ulteriori spunti di riflessione, presentiamo alcuni approfondimenti per ognuno degli ambiti di intervento individuati (risorse umane, ambiente, clienti, comunità, fornitori).

Per ogni area vengono elencate attività da realizzare e alcuni possibili risultati. In alcuni casi si propongono i risultati di recenti ricerche che dimostrano la crescente attenzione alle diverse aree operative.

Risorse umane

Quando si parla di politiche di CSR, l'assunzione della responsabilità sociale nei confronti di dipendenti e collaboratori è uno degli ambiti nei quali le imprese sono più attive.

Possibili attività

- creazione di luoghi più attenti al benessere dei propri collaboratori anche al di fuori del contesto lavorativo
- miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori
- creazione di asili aziendali e di servizi per la famiglia
- creazione di progetti di welfare aziendale attraverso l'integrazione della remunerazione con altri vantaggi (carrello della spesa, servizi medici specialistici etc.)
- progettazione e realizzazione di corsi di aggiornamento e formazione.

Possibili risultati

- miglioramento della motivazione di dipendenti e collaboratori
- capacità di attrarre i migliori talenti presenti sul mercato del lavoro
- fidelizzazione delle persone così da evitare eccessivi turn over di personale
- diminuzione delle cause di lavoro.

L'importanza del rapporto tra CSR e gestione delle risorse è stata oggetto anche di una recente ricerca condotta dal CSR Manager Network con il supporto di Altis (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano) e di Isvi (Istituto per i valori d'impresa).

Si tratta della prima ricerca sul tema della gestione sostenibile delle risorse umane nelle aziende italiane realizzata dall'associazione che riunisce i responsabili delle politiche ambientali e sociali delle maggiori imprese italiane. La ricerca ha interessato un campione di CSR manager e di responsabili risorse umane (HR manager).

La ricerca ha evidenziato per la prima volta un forte allineamento tra CSR Manager e HR manager, che giudicano la responsabilità sociale elemento strategico essenziale per lo sviluppo di lungo periodo della competitività. Dall'analisi emerge come le aziende animate da una concezione strategica della responsabilità sociale punteranno sempre più ad un'attenzione alle

persone nella loro completezza e quindi anche al di fuori del contesto lavorativo e per l'intero ciclo di vita professionale.

Tre in particolare gli aspetti chiave:

- **benessere dei lavoratori** - Chi ha giudicato la CSR come strategica ha dato maggiore valore ad iniziative quali: prestare attenzione alla salute con programmi di prevenzione per stili di vita sani; prevenire, monitorare e ridurre lo stress; garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali. Secondo i manager non esiste quindi possibilità di essere sostenibili se il benessere dei lavoratori non diventa elemento centrale della gestione delle risorse

- **conciliazione** - L'attenzione alla CSR come variabile strategica porta a considerare più rilevanti iniziative di valorizzazione dell'eterogeneità culturale e di genere, l'attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro e la sensibilità verso i bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici

- **occupabilità** - Si privilegiano iniziative per mantenere le persone occupabili attraverso programmi di formazione e supporto durante tutta la carriera professionale del personale; l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo); l'offerta di servizi di outplacement, di sostegno alla mobilità e attività di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager).

Clienti

L'attenzione al cliente è naturalmente un ambito che interessa tutte le imprese, sia quelle che operano nell'ambito del *business to consumer* sia quelle attive nel settore del *business to business*.

Possibili attività

- miglioramento della qualità del prodotto e del servizio per fornire al cliente migliore qualità e attenzione
- creazione di un miglior rapporto con le associazioni dei consumatori
- miglioramento della comunicazione del prodotto e del servizio per renderla più chiara e trasparente
- miglioramento dei servizi post-vendita.

Possibili risultati

- fidelizzazione del cliente
- ampliamento del mercato di riferimento
- diminuzione delle cause con le associazioni dei consumatori.

Anche in questo caso, segnaliamo quanto emerso da una recente ricerca: sulla sostenibilità ambientale realizzata da GKF Eurisko per UPA e Asso-Comunicazione nel 2010.

Ecco quanto emerge dall'indagine: dopo i due temi drammatici della disoccupazione e della crisi economica, la tutela dell'ambiente è la terza preoccupazione nell'animo degli italiani con un 90% di adesione, in particolare rispetto ai cambiamenti climatici, l'inquinamento dell'aria e il problema dello smaltimento rifiuti. Gli italiani escono da questa ricerca in una fase di pre-ambientalismo: più arretrati rispetto ad altri paesi, in una specie di apprendistato più lento che altrove ma con il convincimento che indietro non si torna.

Certamente il 77% degli italiani ritiene che i propri comportamenti siano oggi più attenti rispetto al passato, prestano maggior attenzione alle notizie che si riferiscono all'ambiente e possono essere disposti a spendere di più per prodotti a basso impatto ambientale. Vogliono essere più informati dalle grandi istituzioni pubbliche, si aspettano delle proposte sulle città e sull'energia e si stanno rendendo conto di ciò che è opportuno fare per disturbare meno l'equilibrio ambientale.

Gli italiani dimostrano di avere più fiducia (quasi il 50%) nelle aziende/marche che esprimono sensibilità ambientale, sono disposti a pagare di più i loro prodotti (34%) ma vogliono più informazioni dal mondo della produzione su ciò che si sta preparando per rendere la vita più sostenibile.

Ambiente

L'attenzione alla sostenibilità ambientale è considerata dalle imprese un ambito di grande importanza (anche in considerazione del crescente interesse dei media e dei cittadini su temi di importanza globale quali, per esempio, i cambiamenti climatici).

Possibili attività

- riduzione delle emissioni in atmosfera, risparmio di acqua, di materie prime e di energia
- miglioramento dell'efficienza energetica
- interventi ambientale nel territorio dove l'impresa opera
- eco progettazione degli imballaggi per renderli più sostenibili
- studio del ciclo di vita del prodotto.

Possibili risultati

- miglioramento del rapporto con i diversi stakeholder
- maggior collaborazione con le associazioni ambientaliste

- miglioramento dell'immagine dell'impresa grazie all'impegno a favore della sostenibilità ambientale.

Anche in questo caso, segnaliamo quanto emerso da alcune recenti ricerche in tema di impegno delle imprese per la sostenibilità.

Per esempio, uno studio realizzato nel 2010 da United Nations Global Compact-Accenture CEO, evidenzia che per il 93% dei Chief Executive Officer mondiali la sostenibilità è diventata un elemento fondamentale per il successo delle imprese ed entro dieci anni sarà parte integrante del loro core business. L'80% dei manager intervistati afferma inoltre che la crisi ha aumentato l'importanza della sostenibilità accelerando tale processo. Trend positivo anche secondo *The Second Annual Sustainability and Innovation Survey*, indagine realizzata dal MIT Sloan Management Review con il Boston Consulting Group: nel 2011 il 68% delle imprese prevede di aumentare i propri investimenti in sostenibilità.

Comunità

L'attenzione alla comunità è diventata un punto di forza per molte aziende che hanno sviluppato vere e proprie strategie per migliorare il rapporto con la società nella quale opera.

Non si tratta di applicare quello che viene da qualcuno definito *capitalismo compassionevole*, ma di avviare una strategia responsabile che considera l'importanza della dimensione territoriale.

Possibili attività

- progetti a sostegno della comunità locale dove l'impresa opera
- iniziative a favore delle scuole e dei giovani studenti del territorio
- sostegno alle attività di ricerca dell'università.

Possibili risultati

- miglioramento del rapporto con gli enti locali
- miglioramento della reputazione dell'impresa nel contesto locale
- crescita della collaborazione con le agenzie formative del territorio.

Fornitori e partner

Il rapporto con i fornitori è molto importante per tutte le imprese, in particolare per quelle aziende che sono inserite in una filiera produttiva complessa.

In questo caso, il rapporto con i fornitori e i partner può essere gestito in diverso modo e con regole più o meno cogenti. Tra le possibili iniziative

che un'azienda può assumere per regolare questo rapporto, si possono per esempio, prevedere alcune azioni:

- fare sottoscrivere al fornitore il codice di comportamento dell'azienda
- imporre al fornitore l'adozione di alcune certificazioni garantite da enti super partes
- chiedere al fornitore di presentare un documento di autocertificazione nel quale dichiara la conformità ad alcuni comportamenti e regole definite dall'azienda.

Inoltre l'azienda può premiare o punire chi non applica i principi concordati. Per esempio, può:

- minacciare di chiudere il rapporto con i fornitori che non sottoscrivono e/o non mantengono gli impegni previsti
- adottare un sistema premiante, incentivando i fornitori che introducono miglioramenti e innovazioni in campo sociale o /e ambientale
- organizzare momenti di formazione dedicati ai fornitori, finalizzati a migliorare la loro consapevolezza e a fornire supporti concreti.

Possibili attività

- creazione e sottoscrizione di regole e documenti condivisi
- realizzazione di attività di formazione dei fornitori per migliorare prodotti e servizi
- introduzione di premialità per i fornitori più attivi in tema di CSR
- sostegno ai fornitori per avviare il percorso per ottenere certificazioni ambientali e sociali.

Possibili risultati

- migliore qualità del prodotto grazie alla formazione dei fornitori
- fidelizzazione dei fornitori e dei partner
- contenimento dei rischi reputazionali per l'azienda.

Anche in questo caso, segnaliamo quanto emerso da una recente ricerca sulla filiera, realizzata da GFK Eurisko per la Fondazione Sodalitas, che ha sondato sia l'opinione delle imprese sia dei consumatori.

Per le aziende, la sostenibilità è ormai un valore di riferimento per il 58% dei soggetti intervistati che attribuiscono la stessa rilevanza alle sue tre dimensioni - gli aspetti sociali, gli aspetti ambientali e la relazione con il mercato - tutte percepite come ugualmente importanti (rispettivamente 83%, 78% e 74%).

Oltre un terzo delle imprese considera molto importante la sostenibilità di filiera. Tuttavia, solo una minoranza (29%) delle imprese facenti parte del campione dichiara di avere molta familiarità con questo concetto, mentre una

percentuale consistente (45%) dichiara di averne “abbastanza”, a conferma della progressiva integrazione di questa dimensione nella cultura aziendale. La conoscenza risulta più diffusa nelle piccole imprese e nelle aziende che operano anche sui mercati esteri. Tre criteri risultano di primaria importanza nella scelta dei fornitori: la qualità del prodotto/servizio acquistato (96%), i tempi di consegna e le condizioni commerciali (entrambi all’89%). Allineato al servizio post-vendita si colloca il rispetto dei criteri etici, sociali e ambientali (63%), che risulta dunque importante ma non primario agli occhi delle imprese.

Per la maggioranza delle aziende (53%) la sostenibilità è criterio di scelta, applicato tuttavia nella selezione dei soli fornitori “critici”, ovvero per le forniture direttamente legate ai prodotti/servizi che l’azienda offre.

Solo il 15% del campione applica criteri di sostenibilità alla scelta di tutti i propri fornitori.

Spesso vengono tenuti in considerazione criteri sia sociali sia ambientali, con una leggera prevalenza accordata al rispetto di standard sociali, in particolare quelli riguardanti i diritti dei lavoratori.

La maggioranza (54%) delle aziende ha già avuto occasione di riconoscere un premium price a fornitori che davano maggiori garanzie in termini di sostenibilità ed una percentuale solo leggermente inferiore (49%) si dichiara orientata a farlo di nuovo in futuro. Una netta maggioranza (73%) si riconosce nell’opinione che non necessariamente una fornitura sostenibile debba costare più delle altre.

Anche l’opinione dei consumatori è molto interessante.

La maggioranza dei consumatori (63%) ha già sentito parlare di sostenibilità, anche se solo il 19% di essi (prevalentemente giovani e con un livello di istruzione alto) ritiene di conoscerne adeguatamente il significato, all’interno del quale gli aspetti ambientali tendono a prevalere (83%) su quelli sociali (64%).

La responsabilità di uno *sviluppo sostenibile* viene attribuita in primo luogo al Governo (86%) e alle Amministrazioni locali (82%), ma anche le imprese e i cittadini vengono visti da una percentuale molto elevata del campione (superiore al 70%) come investiti dalla responsabilità di garantire la sostenibilità dello sviluppo. Ciascun cittadino può dare il proprio contributo in questo senso, in particolare attraverso i comportamenti e le scelte quotidiane, soprattutto quelle che oltre ad un vantaggio per l’ambiente comportano anche un risparmio economico.

Il giudizio sull’attuale impegno delle imprese a favore della sostenibilità è differenziato: un terzo del campione esprime un parere positivo, un terzo un giudizio critico e un terzo si colloca in posizione intermedia (una valutazione che può esprimere sia incertezza/manca di conoscenza che

differenza nelle valutazioni tra diversi settori e aziende).

Oggi un quarto dei consumatori italiani sceglie quali prodotti acquistare anche in base alla sostenibilità di filiera. Tre quarti dei consumatori accetterebbe inoltre di pagare di più per un prodotto garantito in termini di sostenibilità.

Solo un terzo dei consumatori (32%) ha sentito parlare però di sostenibilità della filiera (una percentuale che cresce nei soggetti di età più matura e tra chi ha un titolo di studio superiore). In linea con questo dato, il 27% dichiara di porre attenzione sempre o spesso alla sostenibilità della filiera al momento dell'acquisto di un prodotto.

Dopo che il concetto è stato sinteticamente illustrato, è una larga maggioranza (76%) a ritenere molto importante che un'impresa garantisca la sostenibilità della propria filiera. L'attenzione alla filiera è giudicata in prospettiva importante per tutte le categorie di prodotto ma in particolare per i prodotti alimentari (71%) e per i detersivi (65%). E, almeno in teoria, la maggioranza dei consumatori (76%) sarebbe disposta a pagare di più per un prodotto garantito in termini di sostenibilità (anche se, in maggioranza, solo "poco" o "pochissimo" di più).

4. DIECI DOMANDE SU ALCUNI TEMI SENSIBILI

Molte imprese si chiedono se l'avvio di un percorso verso la CSR consenta di eliminare o ridurre i rischi per la propria reputazione. Oppure si domandano se i valori intangibili siano realmente importanti o, ancora, qual è la strada giusta per coniugare trasparenza e risultati di business.

Cerchiamo di approfondire queste questioni attraverso 10 domande che, per la loro delicatezza, abbiamo definito "sensibili".

1. Si dice che oggi l'impresa debba guadagnarsi la licenza ad operare. Cosa significa in concreto?

L'impresa non è un'isola, ma è una entità che articola una serie importante di relazioni. È *prodotto* e *fonte* di una rete di contratti (con azionisti, lavoratori, clienti, fornitori etc.), che la vincolano al rispetto di impegni. È il frutto di un intreccio di persone, ciascuna con progetti e bisogni, che sovente trovano proprio nell'impresa il luogo principale per una loro realizzazione; attua i suoi obiettivi di profitto anche grazie al fatto che il singolo stabilisce relazioni con i colleghi, definendo una trama di attese che si basano sulla reciproca fiducia. È in contatto con tanti soggetti diversi (clienti, fornitori, partner, istituzioni, organizzazioni ed enti pubblici) che hanno, in misura più o meno marcata, legittimi interessi verso il modo di comportarsi dell'impresa, in quanto il suo agire può toccarli direttamente. E infine - incidendo con il suo operato nel mondo - ha inevitabilmente come interlocutori anche i singoli cittadini. Per questo, per un'organizzazione, è importante vedere riconosciuto il proprio ruolo di *attore sociale*. E tanto più un'impresa è socialmente responsabile, tanto più ha un buon rapporto con tutti gli stakeholder che, in qualche modo, ne *legittimano* l'operato.

2. Un'impresa riesce a limitare i rischi per la propria reputazione adottando una politica di CSR?

Alcuni studi e ricerche hanno dimostrato che esiste una relazione positiva tra responsabilità sociale e gestione dei rischi.

Le imprese che adottano i principi della CSR possono limitare i rischi perché coinvolgono nelle loro decisioni gli stakeholder, assegnano loro il ruolo di interlocutori competenti, adottano il principio della condivisione.

Grazie a questo scambio di conoscenze ci si rende conto che la responsabilità sociale fornisce elementi di informazione e di consapevolezza che aiutano a individuare aree di rischio altrimenti non identificabili. Partendo dall'adozione di comportamenti socialmente responsabili è quindi possibile gestire in modo più sicuro i molteplici rischi che deve affrontare nel proprio percorso, da quelli di portata limitata a quelli di forte impatto negativo, come ad esempio i disastri ambientali.

L'impegno e l'adesione a principi di responsabilità sociale contribuisce al rafforzamento della reputazione aziendale e al miglioramento della sua immagine, perché il potenziamento delle relazioni con i portatori di interesse si traduce in un rafforzamento del patrimonio intangibile dell'impresa e in una leva di differenziazione rispetto ai concorrenti.

3. Quando si parla di valori intangibili a cosa ci si riferisce?

Il valore di un'impresa si misura anche attraverso una serie di asset intangibili che hanno ricadute *tangibili* sul business dell'azienda.

Questi asset concorrono oggi, in maniera sempre più decisiva, a creare il valore complessivo dell'impresa. La loro immaterialità è legata al fatto che non sono asset fisici, che si possono toccare (come, per esempio, i macchinari, le scorte, i capitali), e che trovano riscontri solo in parte nel bilancio civilistico. Gli asset immateriali costituiscono quindi il *capitale dell'intangibile* che fa parte del patrimonio immateriale, secondo tre dimensioni principali.

- **capitale umano:** è il sapere messo in campo dalle persone, che include tutte le competenze, le esperienze e le qualità personali di chi opera nell'organizzazione
- **capitale strutturale:** rappresenta l'infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere il suo potenziale e con il quale esiste una relazione di interdipendenza dinamica, composta principalmente da capitale tecnologico e da capitale organizzativo
- **capitale relazionale:** si riferisce al valore del complesso di relazioni tra un'azienda e i suoi interlocutori (clienti, consumatori, fornitori, partner commerciali).

Un'impresa è tanto più socialmente responsabile quanto più presta attenzione a questi valori intangibili che però, come si diceva, si ripercuotono sempre più pesantemente sul valore complessivo dell'impresa.

4. Adottare strategie di CSR può contribuire anche al miglioramento delle relazioni con le istituzioni finanziarie?

Sono diversi i fattori che facilitano il rapporto con le istituzioni finanziarie. Tra questi c'è una gestione del rischio d'impresa più efficace, ma anche il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale.

Sempre più queste istituzioni ricorrono infatti a criteri di valutazione basati su valori intangibili, nella convinzione che il modo in cui le imprese gestiscono le variabili di responsabilità sociale influenza la loro capacità di creare valore. Anche se non si può affermare con certezza che esista una correlazione immediata tra CSR e maggiori profitti, le istituzioni finanziarie ritengono più affidabile una società che si preoccupa della propria sostenibilità complessiva (sociale e ambientale, oltre a quella economica).

5. Quali sono i vantaggi per l'impresa che decide di dotarsi del Codice etico?

Il Codice etico nasce principalmente per esplicitare lo stile di relazione e le modalità operative che devono intercorrere tra l'organizzazione e i suoi interlocutori. È quindi un documento che riassume i diritti e i doveri morali di ogni partecipante all'impresa ed è talmente importante che può essere definito la *carta costituzionale* dell'organizzazione.

Il Codice etico nasce anche come esigenza per la salvaguardia del management dell'organizzazione.

Nel definire l'insieme dei principi a cui sono chiamati ad uniformarsi i suoi destinatari nei loro rapporti reciproci, aiuta l'organizzazione a relazionarsi con i suoi diversi portatori di interessi.

Come è noto, sulla base della legge 231/2001, le aziende e gli enti in genere possono essere chiamati a rispondere in sede penale per taluni reati commessi nel proprio interesse o a vantaggio dai propri amministratori o dipendenti.

Il Codice etico è un documento ufficiale, approvato dal massimo vertice dell'ente, che mira a *raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, al di là e indipendentemente da quanto previsto a livello normativo* nei confronti dei portatori di interesse (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario).

Con i suoi strumenti di attuazione e controllo (l'Organismo di vigilanza) da un lato difende l'impresa e dall'altro ne facilita il corretto cammino.

6. Cosa significa concretamente essere attenti alla trasparenza?

L'impresa socialmente responsabile non ha paura di comunicare il proprio operato, anche mettendo in evidenza eventuali criticità da superare. Un'organizzazione orientata alla CSR trova *naturale* aprirsi all'esterno e adottare strumenti che possono migliorare il dialogo con gli stakeholder. Si impegna quindi a rendere accessibili le informazioni e a promuovere una comunicazione trasparente.

7. Si parla sempre più spesso di *One Report* o bilancio integrato: cosa significa?

L'idea di creare un unico report nasce da una questione sulla quale molti esperti, ma anche alcune imprese, si stanno interrogando: i bilanci oggi riescono a dare una visione reale dell'identità, del valore e delle prospettive di una società? La risposta è spesso negativa o perlomeno dubbiosa. La complessità dei rendiconti finisce per nascondere parametri importanti, problemi concreti, che non hanno ancora trovato una soluzione.

Oggi si avverte la necessità, in un contesto globalizzato, di avere a disposizione strumenti che permettano di rendere confrontabili tra loro i bilanci. I report di natura sociale consentono di misurare la qualità del report civilistico e di metterne in luce la coerenza. Il report unico - unendo le varie informazioni - consente di accostare aspetti diversi della stessa realtà, mettendone in luce i nessi e le connessioni.

One Report è la nuova frontiera del reporting verso la quale si stanno orientando le imprese più innovative.

8. Quali sono i vantaggi per un'impresa che decide di investire secondo i principi della finanza etica?

Può essere definita *etica* quella finanza che seleziona e gestisce gli investimenti (azioni, obbligazioni, prestiti) in base a criteri morali e di natura sociale. L'investitore infatti non è unicamente interessato al rendimento delle proprie azioni, ma vuole anche conoscere le caratteristiche dei beni prodotti, la localizzazione dell'azienda, le modalità con cui vengono condotti gli affari. Per l'impresa che decide di affrontare un percorso verso la CSR può quindi essere interessante accedere a finanziamenti di istituzioni finanziarie che si definiscono etiche o promuovono la finanza etica.

9. Anche in Italia sono stati introdotti alcuni indici etici: quali possono essere i vantaggi per le imprese?

Nell'ottobre 2010 sono arrivati in Italia indici etici, una tappa importante che ha fatto salire ancora di più il dibattito sulla finanza etica in un momento in cui i grandi indici internazionali stanno suscitando perplessità. Essi si distinguono per gli alti standard nella gestione delle politiche ambientali, sociali e di corporate governance, tematiche che stanno riscuotendo un riconoscimento sempre più elevato fra gli investitori come fattori di rischio non tradizionali e che meritano di essere considerati a pieno titolo nei processi di investimento, non confinati a mere valutazioni di nicchia. Oltre a essere usati come parametro di confronto, questi indici possono anche servire come riferimento da cui selezionare i titoli da inserire nel proprio portafoglio.

La caratteristica dei fondi etici sta nella loro trasparenza, ovvero nel loro dare all'investitore la possibilità di decidere se rispondono o meno alla sua personale concezione di morale. Generalmente si fondano su criteri negativi (di esclusione) e positivi (di inclusione). I primi consistono in una serie di settori produttivi esclusi (armamenti, gioco d'azzardo, pornografia), i secondi invece si distinguono in tre ambiti: ambientale, sociale e di governance (imprese sensibili all'impatto ambientale, comportamenti meritevoli in tema di diritti umani, rispetto dei diritti civili e politici senza pregiudizi di tipo razziale, etnico, religioso o di genere).

Sui mercati internazionali, i principali indici etici sono i Dow Jones Sustainability Indexes, il Ftse4Good e l'Ethical Index euro.

10. Quando l'impresa è costretta a ristrutturare, come può gestire in modo responsabile questa situazione di crisi?

La crisi economica che ha investito i mercati globali in alcuni casi si è dimostrata spietata, anche nei confronti di aziende sane con i conti in regola. Quando la ristrutturazione dell'impresa diventa una necessità, esistono modi diversi per affrontarla.

Tra i molti casi negativi ve ne sono alcuni alternativi (e positivi) che vedono l'impresa dialogare con i lavoratori, le loro rappresentanze e gli enti locali per trovare soluzioni diverse rispetto agli ammortizzatori sociali e alle loro ripercussioni, spesso devastanti, sui lavoratori da un lato e sulle aziende stesse dall'altro.

4.1 Alcuni esempi attraverso modelli e schede operative

Per cercare di rispondere alle domande che spesso un imprenditore si pone, sono state analizzate alcune iniziative realizzate da imprese che operano in diverse aree del Paese.

Dall'analisi di queste esperienze sono state estrapolate alcune note operative che vengono sintetizzate nelle schede presentate nelle pagine che seguono. Si sono scelte esperienze molto concrete che si collocano in diversi ambiti operativi, progetti all'apparenza micro ma di grande valore perché inseriti nella strategia generale dell'impresa che li ha realizzati.

Vengono presentate le schede/azioni organizzate per ambiti:

- le prime riguardano le attività che hanno una ricaduta diretta e interna all'impresa (processo produttivo, filiera, microreti, logistica, processo produttivo)
- seguono quelle connesse al pubblico interno (riduzione degli sprechi in ufficio, PO, azione family friendly, volontariato d'impresa)
- infine quelle che coinvolgono altri stakeholder (collaborazione col mondo della scuola, partnership con organizzazione no profit).

Le dieci azioni sono:

1. Migliorare il controllo e la tracciabilità della filiera sviluppando un rapporto di maggior collaborazione con fornitori e partner.
2. Creare microreti capaci di valorizzare la collaborazione tra diversi soggetti, migliorare il processo produttivo, creare valore aggiunto per i prodotti.
3. Ridurre l'impatto ambientale e rendere più sostenibile il processo produttivo.
4. Rendere la logistica più efficiente risparmiando e migliorando l'impatto ambientale.
5. Ridurre gli sprechi negli uffici migliorando l'attenzione all'ambiente all'interno dell'organizzazione.
6. Valorizzare le pari opportunità in azienda, valorizzando le differenze di genere, abilità, cultura.
7. Promuovere una gestione dell'impresa più "family friendly".
8. Stimolare la partecipazione di dipendenti e collaboratori a iniziative di volontariato in organizzazioni no profit del territorio.
9. Avviare una partnership costruttiva e continuativa con una organizzazione no profit del territorio.
10. Migliorare la collaborazione con il mondo della scuola e con il mondo della cultura.

SCHEDA 1

Migliorare il controllo e la tracciabilità della filiera sviluppando un rapporto di maggior collaborazione con fornitori e partner

Descrizione dell'azione

Il tema della sostenibilità della filiera è complesso perché coinvolge numerosi soggetti con cui l'impresa opera.

L'azione descrive come si possono affrontare alcuni aspetti del controllo e della tracciabilità della filiera. Possono naturalmente essere diversi gli argomenti al centro dell'attenzione: ad esempio, il miglioramento della qualità del prodotto in relazione a una maggiore attenzione all'ambiente o la ricerca di una maggior collaborazione con fornitori e partner per aumentare il rispetto dei diritti dei lavoratori in tutti i segmenti della filiera.

Obiettivi dell'azione

Le finalità specifiche dipendono dalla focalizzazione del tema sul quale si sceglie di operare. Ci si potrà quindi proporre l'obiettivo, ad esempio, di:

- incrementare l'attenzione all'ambiente dell'intero processo produttivo in funzione di un'immagine più sostenibile e vicina alle esigenze del consumatore
- sviluppare con i propri interlocutori una relazione migliore e più trasparente basata su aspetti non solo strettamente economici
- condividere un percorso con fornitori e partner finalizzato a presentare risultati collettivi ai vari mercati di riferimento.

Quali soggetti può coinvolgere

Un'azione sul controllo della filiera deve coinvolgere i dipendenti e i collaboratori dell'azienda oltre ai fornitori (sia quelli a monte che quelli a valle) e ai clienti, che possono essere i consumatori finali oppure, nel caso di aziende che operano nel B2B, altre imprese.

Come organizzare l'azione

1. È opportuno che l'imprenditore e i manager dell'impresa analizzino con occhio *critico* l'impostazione del processo e del prodotto e valutino con attenzione i partner della propria catena di fornitura. Una decisione di questa importanza, e il successivo commitment, deve *partire dall'alto*
2. Per realizzare al meglio la fase di analisi è bene creare all'interno dell'impresa un gruppo di lavoro con i collaboratori più interessati e

disponibili: dall'ufficio acquisti alla logistica, dal settore marketing e vendite al reparto produttivo

3. Il gruppo di lavoro decide l'ambito (o gli ambiti) in cui intervenire scegliendo le priorità in base alle politiche generali di responsabilità sociale che l'azienda si è data. Se si tratta, per esempio, di migliorare la filiera rispetto alla sostenibilità del processo, è necessario per prima cosa valutare l'impatto delle diverse fasi di lavorazione
4. Dopo aver definito l'ambito specifico di intervento, si individuano i soggetti che possono essere coinvolti nell'azione. Per esempio, si potrebbero coinvolgere in una prima fase i fornitori più attenti al tema della sostenibilità scegliendo quelli che hanno già certificazioni ambientali o simili
5. Il gruppo di lavoro mette a punto un documento che dovrà sottoporre a tutti i membri della filiera che si è deciso di coinvolgere
6. Una volta condiviso il documento al proprio interno, il gruppo di lavoro può valutare se presentare il progetto a tutti i fornitori e partner all'interno di una riunione o se fissare incontri separati
7. Il percorso proposto dall'azienda a fornitori e partner potrebbe prevedere seminari di formazione o attività di sostegno: è opportuno definire bene, oltre ai contenuti, anche i tempi in cui questo processo di miglioramento dovrà essere concluso
8. In ogni fase del processo è importante che l'azienda dia la sua disponibilità a condividere difficoltà, perplessità, eventuali errori, successi ottenuti anche parziali
9. A percorso concluso, l'impresa potrebbe chiedere a fornitori e partner di sottoscrivere un codice di comportamento condiviso
10. Perché l'operazione porti i risultati auspicati è necessario evidenziare non solo i vantaggi economici che questo percorso può portare, ma anche sottolineare i ritorni di immagine. L'attività potrebbe essere comunicata e condivisa con tutti gli stakeholder.

Quali risultati può portare

L'iniziativa che ha portato a modellizzare questa azione è quella realizzata da Palm* e denominata *il Green Pallet buono, sano e pulito per una filiera bosco-legno consumatore responsabile*. L'idea di base dell'azienda è far sì che la risorsa-legno non venga sprecata o male utilizzata. Secondo Palm è necessario che le imprese che la utilizzano lavorino nel rispetto della direttiva 94/62/CEE, che regola il recupero dei rifiuti da imballaggio e la loro conseguente riduzione di volume e di impatto ambientale, al fine di promuoverne un uso più consapevole e di creare una filiera produttiva sostenibile in tutti i suoi passaggi.

L'azione, centrata sul pallet, ha coinvolto Stora Enso (fornitura di legname certificato PEFC), Xilopan (approvvigionamento di tappi pressati realizzati con materiale legnoso riciclato nel cuore della Lombardia), Tetra Pack/Sterilgarda (creazione di un circolo virtuoso territoriale con il riutilizzo di pallet usati) e AssoSCAI (utilizzo della multietichetta ambientale AssoSCAI, basata sulle norme ISO 14020 e 14021, per qualificare ambientalmente i prodotti trasportati).

Questo il commento di Primo Barzoni, presidente di Palm: *“È stata una sfida vinta perché siamo arrivati a ottenere un risultato che ci ha permesso di rendere concrete le nostre idee. Coerentemente con gli obiettivi di valorizzazione della filiera e del territorio, il circuito Palm-Tetra Pack-Sterilgarda si è posto l'obiettivo, per il primo anno, di sanificare e riutilizzare oltre 30.000 pallet, che corrispondono al 50% del parco pallet. Il raggiungimento di questo risultato ha portato un risparmio di oltre 25.000 euro e la mancata emissione di oltre 300 tonnellate di CO2. Per questo progetto ci sono stati assegnati molti riconoscimenti, tra cui la certificazione Valore Sociale, che consideriamo particolarmente significativa visto l'apporto dato alla definizione dello standard da parte del movimento dei consumatori.”*

* Palm opera nel campo della progettazione, produzione, vendita, recupero e ricondizionamento dei pallet per imballaggi industriali, imballaggi in legno, prodotti per la combustione, componenti e complementi d'arredo per la bioedilizia e arredo da giardino e altri prodotti in legno di uso comune. Offre anche una specifica linea di prodotti eco-sostenibili e giochi per bambini.

L'azienda, fondata negli anni '60, copre una superficie di 30.000 mq, con un'area produttiva pari a 4.000 mq e un'area uffici di 500 mq. La sede principale è localizzata a Viadana, in provincia di Mantova.

SCHEDA 2

Creare microreti capaci di valorizzare la collaborazione tra diversi soggetti, migliorare il processo produttivo, creare valore aggiunto per i prodotti

Descrizione dell'azione

L'azione presentata ha l'obiettivo di sottolineare l'importanza del *fare rete* in particolare tra medie e medio/piccole imprese. L'unione fa la forza: un percorso di responsabilità sociale può prevedere anche la creazione di consorzi di aziende con l'obiettivo, per esempio, di migliorare l'impatto ambientale e sociale delle imprese coinvolte. La decisione di creare una rete può essere spontanea (imprese già dotate di una forte cultura manageriale e propense ad abbracciare questa logica), strumentale (per beneficiare di incentivi o finanziamenti), strategica (quando la spinta, pur partita dall'imprenditore, viene subito condivisa anche dal management). Il percorso proposto si presenta come scelta consapevole di imprese che si alleano per offrire servizi più sostenibili e per realizzare interventi in grado di portare benefici non solo alle imprese della microrete ma anche ai cittadini in generale.

Obiettivi dell'azione

Gli obiettivi di un'azione finalizzata a creare reti, possono essere diversi in funzione della tipologia di aziende coinvolte, del settore merceologico e del contesto nel quale si opera. Oltre agli obiettivi generali, sarà necessario definire le finalità specifiche in funzione dell'iniziativa che si vuole intraprendere.

Tra gli obiettivi generali si possono ipotizzare:

- la creazione di reali sinergie di processo e di prodotto tra le imprese
- l'allargamento degli ambiti di intervento e il miglioramento dell'attività di ricerca e sviluppo
- il consolidamento dei rapporti con i soggetti della rete e una maggiore collaborazione basata su obiettivi comuni
- il miglioramento dell'immagine e l'ampliamento della visibilità sul territorio della rete e dei singoli soggetti che ne fanno parte.

Quali soggetti può coinvolgere

L'azione è diretta soprattutto ai soggetti che l'impresa chiama a collaborare per la costruzione della rete. Target importanti sono anche i clienti, i fornitori, il personale e tutti gli altri stakeholder delle imprese coinvolte.

Come organizzare l'azione

L'azione parte dalla decisione dell'impresa di creare una rete per migliorare le proprie performance sul mercato. Dal punto di vista operativo si possono prevedere alcune specifiche fasi di lavoro.

1. Valutare al proprio interno l'opportunità di creare la rete coinvolgendo diverse funzioni aziendali: progettazione, produzione, logistica, risorse umane etc.
2. Definire il progetto nelle sue linee generali considerando sia le opportunità di business sia le possibili sinergie (di processo e di prodotto) che si potrebbero creare grazie alla nuova rete
3. Elaborare il progetto di intervento precisando gli obiettivi e individuando i soggetti che potrebbero far parte della rete
4. Presentare il progetto proponendo, per esempio, ai soggetti coinvolti un percorso di formazione, analisi e confronto che permetta una miglior conoscenza reciproca con l'obiettivo di crescere e lavorare insieme
5. Ricordare che, per creare una collaborazione duratura, è necessario passare da una visione soggettiva a una visione oggettiva: anche per questo, al termine del percorso di conoscenza, si potrà aver maturato una decisione più precisa degli obiettivi che si vogliono raggiungere
6. Organizzare con i soggetti coinvolti una serie di incontri operativi per puntualizzare meglio quali effetti economici e finanziari potrebbe avere l'aggregazione delle varie imprese. Inoltre è opportuno definire i ruoli e compiti dei diversi partner, i contenuti e le modalità della collaborazione, i tempi e le risorse.
7. Prima dell'avvio del progetto è importante anche definire e condividere con tutti i soggetti: le modalità di misurazione dei risultati ottenuti, la governance, la selezione dei manager e dei sistemi di gestione etc.
8. Una volta avviata la rete, si potrà dare visibilità alla decisione sia all'interno sia all'esterno dell'impresa coinvolgendo nelle attività di comunicazione anche tutti i soggetti previsti.

Quali risultati può portare

Il modello proposto può contribuire alla razionalizzazione dei consumi di una azienda distributiva, alla creazione di una rete di filiera e all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse interne e dei collaboratori esterni nel processo di gestione del rapporto trasporto/prodotto.

Applicazione pratica ispiratrice è stata l'esperienza di Sotral*, un'impresa specializzata nell'erogazione di servizi di logistica distributiva a sup-

porto delle aziende di ristorazione collettiva che, nel 2003, ha aperto una propria divisione ambientale, denominata Risteco. Nel 2005 Risteco si è trasformato in un consorzio autonomo e, con la collaborazione delle realtà professionali che ne sono entrate a far parte, opera con l'obiettivo di promuovere modelli di ristorazione maggiormente sostenibili.

Andrea Ivaldi, Direttore Commerciale di Sotral ha detto: *“I risultati derivati dalla collaborazione e dalla creazione del Consorzio Risteco sono diversi: la promozione e diffusione della sostenibilità nell'intera filiera della ristorazione collettiva ha generato un contesto sensibile ai temi degli impatti ambientali ed ha favorito l'apprezzamento degli sforzi fatti da Sotral in tale direzione. È anche grazie a queste azioni che il rapporto con i clienti si è consolidato e ci ha consentito di crescere, malgrado il contesto economico penalizzante.”*

* Sotral nasce nel 1982 come azienda di servizi per la logistica e distribuzione di prodotti alimentari. Prima Srl, è diventata Spa nel 2004. Nel 2003 l'azienda individua nell'innovazione ambientale una leva di competitività applicabile non soltanto alla propria attività di logistica, ma a tutta la filiera della ristorazione collettiva. L'azienda adotta la filosofia del Life Cycle Thinking (LCT), visione che permea ogni attività intrapresa. Sotral promuove una cultura d'impresa nella quale la gestione ambientale e sociale sono adottate per contribuire allo sviluppo sostenibile e ad una maggiore competitività sul mercato nazionale ed internazionale; vanta inoltre una grande specializzazione tecnico-logistica, una presenza capillare sul territorio, una struttura efficiente e professionale. Partendo dal presupposto che la crescita economica è pienamente compatibile con il mantenimento di un livello accettabile di qualità ambientale, l'azienda intende favorire quelle politiche di integrazione tra ambiente e sistemi produttivi che contribuiscono a diminuire l'inquinamento ed al tempo stesso a migliorare il funzionamento dell'economia. Per questo motivo, dal 2003, Sotral investe una quota pari al 2,5% del fatturato annuo in ricerca e sviluppo a favore della promozione dello sviluppo sostenibile nei servizi di ristorazione. Una parte significativa delle attività di Ricerca e Sviluppo confluisce nel Consorzio Risteco, di cui Sotral è attore fondatore e fondamentale, piattaforma d'incontro con altre realtà professionali legate alla sfera

scientifico, ambientale, istituzionale e sociale, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile nell'intera filiera della ristorazione collettiva. Nato nel 2005, Risteco si occupa quotidianamente, a livello nazionale ed internazionale, di ricerca e sviluppo di nuovi modelli di ristorazione maggiormente sostenibili, in ottica di *ciclo di vita*, attraverso una struttura giovane e dinamica e collaborando con i vari organismi sovranazionali che si occupano di sostenibilità del cibo. Attraverso l'ampia rete di alleanze instaurate, l'azienda si pone come interlocutore autorevole nella ricerca di soluzioni innovative di sviluppo sostenibile nel settore della ristorazione.

SCHEDA 3

Ridurre l'impatto ambientale e rendere più sostenibile il processo produttivo

Descrizione dell'azione

L'azione presentata è finalizzata a ridurre l'impatto che la produzione, in questo caso di acque minerali, ha sull'ambiente e a rendere sostenibile il processo anche dal punto di vista economico. Tutte le imprese che si definiscono socialmente responsabili possono migliorare ancora il proprio processo produttivo.

In questo caso si è presa come esempio un'azienda che ha deciso di intervenire sulle fonti energetiche che alimentano il processo produttivo.

Obiettivi dell'azione

Questa azione si pone essenzialmente diversi obiettivi:

- aumentare la sostenibilità ambientale salvaguardando il contesto nel quale opera l'impresa
- risparmiare risorse, non solo ambientali ma anche economiche sia nel breve sia nel medio-lungo periodo
- migliorare l'immagine presso i clienti valorizzando l'impegno ambientale dell'impresa
- migliorare il rapporto con i propri dipendenti e collaboratori creando un clima interno più positivo
- migliorare il rapporto con i soggetti presenti nel territorio dove l'impresa ha la sede produttiva.

Quali soggetti può coinvolgere

Questa azione è diretta in particolare al pubblico dei clienti attuali ed ai consumatori sensibili al rispetto dell'ambiente.

Altri soggetti interessati sono la popolazione dove l'impresa ha sede, le amministrazioni locali e altri soggetti del territorio.

Come tutte le azioni di CSR, anche questo intervento prevede il coinvolgimento del pubblico interno dell'impresa: dipendenti e collaboratori sono tra i primi soggetti a dover essere sensibilizzati e attivati nel processo.

Come organizzare l'azione

Un'azione finalizzata a ridurre l'impatto ambientale del processo di produzione non può essere sintetizzata in una scheda dove si possono evidenziare in modo semplificato solo alcuni aspetti di un percorso spesso molto complesso e che dipende da variabili diverse.

Vengono indicati alcuni passi fondamentali che si possono prevedere in funzione del raggiungimento dell'obiettivo.

1. L'azione parte dalla volontà dell'imprenditore di rendere più *sostenibile* il processo produttivo della propria azienda
2. L'impresa può organizzare un gruppo di lavoro che si occupi di individuare, tra i molti interventi possibili, quelli che possono avere ricadute più significative in termini di risparmio di risorse e di miglioramento della produzione
3. In questa fase di analisi, l'azienda può coinvolgere non solo esperti esterni che sappiano proporre le soluzioni migliori (tecnici, docenti universitari, enti certificatori etc.) ma anche alcuni stakeholder (per esempio, associazioni ambientaliste del territorio, enti locali etc.)
4. Dopo aver definito l'azione da realizzare (per esempio, la trasformazione del sistema energetico che alimenta il ciclo produttivo), è necessario identificare il percorso migliore per raggiungere gli obiettivi concordati
5. L'impresa, in accordo con il gruppo di lavoro, presenta il programma operativo a tutti gli stakeholder coinvolti nella fase di analisi
6. Per migliorare la condivisione del progetto, l'impresa dichiara che dal confronto con gli stakeholder possono emergere suggerimenti che richiedono anche parziali modifiche del progetto
7. Quando il progetto (in questo caso di trasformazione delle fonti di approvvigionamento a favore di soluzioni con minor impatto ambientale) diventa operativo, l'azienda prepara un programma di interventi per coinvolgere anche la popolazione locale e le scuole del territorio. Per esempio, possono essere invitati docenti e studenti a visitare lo stabilimento
8. A processo di trasformazione avvenuto, l'impresa predispone un piano di comunicazione per rendere nota l'iniziativa a tutti gli stakeholder fornendo anche dati e risultati ottenuti.

Quali risultati può portare

L'azione è stata modellizzata partendo dall'esperienza di Cavagrande Spa*, un'azienda d'imbottigliamento di acque minerali ubicata in Sicilia. Il progetto, denominato *Parco solare le Fonti dell'Etna*, valorizza la preservazione della purezza dell'ambiente in cui sgorga l'acqua. In particolare, l'azione ha previsto la realizzazione di un impianto fotovoltaico capace di soddisfare non solo tutti i bisogni energetici dell'impresa, ma anche di permettere la vendita dell'energia non utilizzata.

Il Dottor Francesco Federico, Amministratore Delegato di Cavagrande, ha così commentato e sintetizzato alcuni dei risultati ottenuti.

“Da sempre siamo in prima fila nella difesa dell'ambiente e lo facciamo con scelte chiare in grado di dare risultati e contributi concreti.

Il Parco Solare Fonti dell'Etna, che si trova in seno allo stabilimento d'imbottigliamento delle acque Hidria e Acquarossa alle falde dell'Etna, ha un'estensione di oltre 7.000 mq, è composto da 2.346 pannelli fotovoltaici e produce annualmente oltre 600.000 Kwh.

Tra il maggio 2008 e il settembre 2009 abbiamo avuto un risparmio energetico di 890.000 kw/h. La riduzione delle emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera (principale responsabile dell'incremento dell'effetto serra) è stata pari a 620 tonnellate. L'energia supplementare è stata immessa nella rete nazionale, con vantaggio di tutti. Abbiamo poi sviluppato azioni di informazione sulla popolazione locale e sulle scuole e più di 1.500 persone sono venute a visitare l'impianto avvicinandosi in modo concreto ai temi della sostenibilità ambientale”.

* Cavagrande Spa è un'azienda di imbottigliamento di acque minerali con sede in provincia di Catania, alle falde dell'Etna. A maggio 2008 l'azienda ha inaugurato il *Parco Solare Le Fonti dell'Etna*, il primo impianto fotovoltaico in Europa che alimenta un intero stabilimento d'imbottigliamento di acqua minerale grazie all'energia solare. Il Parco Fotovoltaico si trova in seno ad uno degli stabilimenti dell'azienda, quello utilizzato per l'imbottigliamento di Acqua Minerale Hidria, e ha un'estensione di 7.000 mq ed è composto da 2.346 pannelli.

L'azienda partecipa alla tutela e alla riforestazione di 45.245 mq di foresta in Madagascar e di 2.404 mq di foresta in Italia, secondo il Progetto Impatto Zero®. Il suo impegno ambientale è testimoniato anche dalla Certificazione ambientale ISO 14000, ottenuta sin dal maggio 2007 e recentemente confermato dalla scelta di alimentare le attività produttive con ZeroE Planet, la prima e unica energia rinnovabile a impatto zero. Per maggiori informazioni, visitate il sito www.cavagrande.it.

SCHEDA 4

Rendere trasporti e logistica più efficienti risparmiando e migliorando l'impatto ambientale

Descrizione dell'azione

Per le imprese che si occupano di logistica, ridurre l'impatto della propria attività sull'ambiente è particolarmente importante. L'azione descritta è relativa alle iniziative che rispondono a questo obiettivo, ma il problema della movimentazione e del trasporto di merci e persone riguarda qualsiasi tipo di impresa. Si riferisce al percorso che ogni organizzazione può prevedere per ridurre questo impatto: dalle soluzioni tecniche, come la scelta dei mezzi di trasporto da utilizzare, agli aspetti che incidono sul modo di lavorare e di pensare delle persone.

Obiettivi dell'azione

Un'azione finalizzata a ridurre l'impatto ambientale dei trasporti si pone alcuni precisi obiettivi. Tra gli altri:

- migliorare la qualità dell'area riducendo le emissioni generate dalla flotta aziendale e dall'utilizzo di mezzi per il trasporto
- ridurre i costi attraverso un minor consumo di combustibili e una razionalizzazione dei percorsi, degli itinerari e dei carichi
- rispondere alle esigenze di stakeholder sensibili agli aspetti ambientali migliorando anche l'immagine dell'impresa.

Un obiettivo indiretto, ma importante, è il coinvolgimento attivo dei dipendenti e l'avvio di un processo di maggior consapevolezza di tutte le persone che nell'impresa lavorano.

Quali soggetti può coinvolgere

L'iniziativa coinvolge soggetti diversi: dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni ma anche altri partner con cui stipulare accordi e condividere strategie per razionalizzare il sistema dei trasporti. L'azione, se comunicata attraverso i media, può coinvolgere anche altri stakeholder dell'impresa fino ad arrivare al grande pubblico.

Come organizzare l'azione

Ogni azienda, non solo chi ha fatto del trasporto il proprio business, utilizza numerosi mezzi per il trasferimento delle materie prime, dei semilavorati e del prodotto finito, può avere una propria flotta aziendale o preoccuparsi dei mezzi con i quali i dipendenti raggiungono il posto di lavoro. Il tema della logistica e dell'impatto che i mezzi di

trasporto hanno sull'ambiente riguarda quindi tutte le imprese. Per rendere il sistema più efficiente, più economico e per ridurre l'impatto ambientale possono essere messe in atto azioni concrete definendo un preciso piano di intervento.

1. L'impresa crea un gruppo di lavoro interno con l'obiettivo di individuare le principali aree di intervento. Nel gruppo possono essere inseriti anche alcuni esperti esterni in grado di portare contributi tecnici specifici
2. Il primo compito del gruppo di lavoro, in collaborazione con il management dell'impresa, è valutare le aree di criticità e di possibile miglioramento: per esempio, se la flotta aziendale va rinnovata perché i mezzi sono inquinanti, se il sistema degli approvvigionamenti e delle consegne è ottimale o può essere migliorato
3. Nel predisporre il piano, il gruppo di lavoro diversifica azioni e obiettivi in funzione dei tempi: alcune attività possono essere previste nel breve termine altre nel medio/lungo periodo. Il piano tiene conto di tutti i problemi emersi in fase di analisi: per esempio, se è necessario il rinnovo parziale della flotta aziendale, se è opportuno introdurre alcuni mezzi di trasporto a basso impatto ambientale, se è utile procedere con la razionalizzazione delle tratte e dei percorsi della flotta
4. Nel piano sono previste anche azioni per coinvolgere i dipendenti in modo articolato per renderli partecipi del cambiamento in atto: dalla creazione di materiali di comunicazione per la intranet aziendale, alla organizzazione di corsi di guida efficiente sotto il profilo dei consumi
5. Il gruppo di lavoro, in accordo con l'impresa, decide come organizzare la campagna di sensibilizzazione per coinvolgere gli altri stakeholder, importanti per la buona riuscita dell'azione: tra gli altri, fornitori, partner e clienti
6. Il piano può prevedere anche la realizzazione di strumenti di comunicazione per dipendenti: per esempio, pieghevoli destinati anche alle famiglie dei collaboratori per spiegare loro l'importanza di scegliere mezzi di trasporto più sostenibili per raggiungere il posto di lavoro, suggerimenti su come risparmiare energia in casa e in ufficio o iniziative di car policy
7. Il gruppo di lavoro, in accordo con l'impresa, procede con il monitoraggio costante dell'azione e con la comunicazione dei primi risultati ottenuti. In questa fase potrebbe essere utile partecipare a iniziative di sensibilizzazione sulla salvaguardia dell'ambiente promosse da altri soggetti (per esempio, *La Settimana Amica del Clima*

che si propone di accendere i riflettori sul legame tra scelte energetiche, mutamenti climatici e responsabilità sociale)

8. Se l'impresa è di dimensioni maggiori può organizzare un proprio evento dedicato ai cambiamenti climatici e alla riduzione delle emissioni di CO₂ con un approccio multistakeholder: in questo caso potrebbero essere coinvolti altri soggetti (per esempio, enti locali, opinion leader, organizzazioni no profit)
9. Raggiunti i primi significativi risultati l'azienda decide come comunicarli all'interno e all'esterno per valorizzare quanto realizzato: per esempio, il rinnovo progressivo dei mezzi attraverso convenzioni con le case produttrici, test pilota per l'utilizzo di veicoli elettrici e a metano per la distribuzione nei centri abitati, l'implementazione di sistemi di videoconferenza per ridurre i viaggi di lavoro etc. In questa occasione l'impresa annuncia anche gli sviluppi futuri dell'azione.

Quali risultati può portare

L'azione presentata è stata ispirata dall'iniziativa messa in atto da TNT*, azienda impegnata dal 2007 nel programma di riduzione delle emissioni di CO₂ denominato Planet me.

Queste le parole di Stefania Lallai, TNT Express Italy Communication & CR Manager: *“Perseguire la sostenibilità, ovvero agire nel rispetto dell'ambiente e della collettività e, più in generale, interagire con gli stakeholder di riferimento è un processo che la nostra azienda ha iniziato già da alcuni anni ed è in continuo miglioramento. In particolare un obiettivo importante del nostro programma è ridurre le emissioni di CO₂ del 40% entro il 2020. Per raggiungerlo, stiamo seguendo diverse strade: con la revisione delle tratte del nostro network ad esempio, risparmiamo 7.5 milioni di km all'anno. Rinnoviamo costantemente la flotta, così che l'età dei mezzi non superi i 5 anni: nel 2010 sono stati introdotti circa 200 nuovi mezzi e ben 20 veicoli ecologici. In Italia, infine, siamo stati i primi a realizzare forme combinate di trasporto gomma/rotaia: il mezzo viene caricato sul treno e viene scaricato solo in prossimità della destinazione. In questo modo si genera una riduzione di percorrenza su strada da 36 a 14 ore, con una mancata emissione di 2 tonnellate di CO₂ a settimana.”*

* TNT Express Italy è leader di mercato in Italia con oltre 100.000 clienti. Dispone di un network capillare sul territorio nazionale. Alcune cifre: 8.000 collaboratori tra diretti e indiretti; 121 strutture (Filiali e Hub); 5 Customer Service; circa 1.200 TNT Point. L'azienda si impegna a condurre il proprio business e a supportare i clienti con l'eccellenza del servizio: un impegno che va nella direzione dell'integrità, della governance, della trasparenza finanziaria e della sostenibilità, come testimonia l'inclusione del titolo TNT nei Dow Jones Sustainability Indexes, ottenuta per la prima volta nel 2005. Nel 2010 TNT N.V. si è aggiudicata ancora una volta il titolo di *Super-sector leader* nel settore Industrial Goods and Services (che comprende il trasporto industriale) per l'edizione 2010 del Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI). TNT ha introdotto nuovi obiettivi di efficienza energetica, con il nuovo obiettivo di elevare del 40% il proprio CO2 Efficiency Index entro il 2020.

Scheda 5

Ridurre gli sprechi in ufficio migliorando l'attenzione all'ambiente all'interno dell'organizzazione

Descrizione dell'azione

Si tratta di un percorso finalizzato a migliorare la sostenibilità dell'ambiente lavorativo e a ridurre gli sprechi attraverso semplici gesti quotidiani. È un'azione che qualunque impresa può realizzare per sensibilizzare i collaboratori stimolando la loro partecipazione attiva.

Obiettivi dell'azione

Un'iniziativa di questo tipo raggiunge diversi obiettivi, tutti importanti per l'impresa, sia di carattere relazionale che di carattere economico.

Dal punto di vista relazionale le finalità sono:

- miglioramento del clima interno
- valorizzazione della creatività e della disponibilità
- aumento del livello di collaborazione tra le persone, coinvolgimento di clienti, fornitori, ospiti dell'impresa, etc.

Dal punto di vista economico:

- contenimento di alcuni costi
- ottimizzazione di servizi
- accordi più vantaggiosi con alcuni fornitori, etc.

Quali soggetti può coinvolgere

Questa azione è destinata principalmente ai collaboratori dell'impresa, soprattutto a coloro che lavorano negli uffici, chiamati ad impegnarsi personalmente su un tema concreto non legato alla propria professione ma ai modelli di comportamento: tanto più si mettono in gioco direttamente i titolari e responsabili quanto più il coinvolgimento dei collaboratori passerà attraverso la leva dell'esempio e meno dell'imposizione. In modo indiretto riguarda anche altri soggetti, per esempio le famiglie dei dipendenti, ognuno è sollecitato a far propri ed esportare anche a casa comportamenti virtuosi e rispettosi dell'ambiente. L'iniziativa può coinvolgere anche soggetti che, per motivi diversi, frequentano anche occasionalmente gli uffici dell'impresa.

Come organizzare l'azione

L'azione può essere organizzata per diminuire gli sprechi negli uffici, rispettare la salute di chi ci lavora, migliorare la qualità dell'ambiente.

Proprio a partire dall'ufficio possono essere adottati semplici accorgimenti e piccole azioni nel campo della raccolta differenziata dei rifiuti, dei consumi di energia etc. ottenendo significativi miglioramenti ambientali, di visibilità e anche alcuni risparmi economici.

1. È opportuno organizzare una riunione all'interno dell'azienda per coinvolgere i dipendenti in una riflessione iniziale sulla situazione esistente: tanto più i collaboratori si sentiranno coinvolti quanto più parteciperanno attivamente sentendo il tema *proprio*
2. Dopo aver raccolto alcuni stimoli e suggerimenti, è necessario definire un gruppo di lavoro che avrà il compito di individuare e realizzare le successive fasi di intervento
3. È importante individuare un tutor aziendale che possa accompagnare l'intero percorso e fungere da facilitatore/coordinatore: se possibile questa figura di tutor potrebbe essere individuata a rotazione tra più persone
4. È bene che il gruppo di lavoro si incontri periodicamente per decidere le nuove azioni da realizzare (in seguito anche per monitorare l'andamento delle iniziative già attivate). Possibili interventi sono: migliorare la raccolta differenziata, installare diffusori in tutti i rubinetti dell'ufficio, utilizzare pile ricaricabili e toner rigenerati, ridurre l'uso della plastica attraverso l'utilizzo di tazzine in ceramica e borracce da ufficio (eliminano l'uso di bicchieri monouso), promuovere il consumo dell'acqua del rubinetto anziché di quella nelle bottiglie o nei boccioni da ufficio
5. Il gruppo di lavoro si attiva per scoprire ulteriori ambiti di miglioramento individuando, per esempio, fornitori in grado di proporre prodotti con minor impatto ambientale e li segnala alla direzione
6. A termine del percorso è importante preparare un decalogo, una semplice nota che verrà condivisa con tutti
7. Potrebbe essere utile organizzare un incontro per illustrare il decalogo e spiegare come mettere in pratica le azioni previste
8. Tutti i collaboratori sono chiamati a coinvolgere anche coloro che frequentano in modo occasionale l'ufficio offrendo loro, per esempio, la possibilità di scegliere tra l'acqua del rubinetto e quella della bottiglia o dei boccioni. Anche se viene lasciata la libertà di scegliere, l'occasione è utile per avviare una riflessione sul tema
9. Il gruppo di lavoro raccogliere periodicamente i risultati raggiunti e preparare un documento di aggiornamento
10. I risultati possono essere condivisi anche con altre aziende del territorio organizzando incontri e momenti di scambio e confronto.

Quali risultati può portare

Questa azione è stata modellizzata partendo da un caso reale: l'esperienza realizzata da Serint*, piccola impresa di Rimini. Il progetto, chiamato *EcoUfficio*, ha vinto nel 2010 il Sodalitas Social Award nella categoria *Migliore iniziativa di sostenibilità*.

Per un commento sui risultati abbiamo chiesto a Enzo Mataloni, co-fondatore e partner dell'azienda, di raccontare come è andata: *"I risultati che abbiamo ottenuto sono molto interessanti, soprattutto per il miglioramento delle relazioni con i nostri collaboratori e di visibilità per gli ospiti che accogliamo e rispetto al territorio nel quale operiamo, oltre ad un contenimento di alcuni dei costi aziendali.*

In tal senso un obiettivo per noi importante è stato il consolidamento del clima aziendale ed un miglior coinvolgimento dei nostri dipendenti. Un'azione che si è dimostrata più semplice da gestire di quanto ci immaginavamo e che ha coinvolto non solo i nostri collaboratori ma anche le loro famiglie nonché alcuni clienti e fornitori.

Per quanto riguarda i numeri abbiamo raggiunto il 100% della raccolta differenziata in ecobox per toner e cartucce; il 70% della raccolta differenziata di carta e cartoni in ufficio (era al 30% nel primo anno del progetto); il 50% della raccolta differenziata della plastica (al 30% nel primo anno) e l'installazione di diffusori nei rubinetti presenti nell'ufficio ha portato un risparmio tra il 25% e il 50% dell'acqua consumata rispetto all'utilizzo delle normali reticelle.

Inoltre sono stati installati temporizzatori per lo spegnimento automatico delle luci nei bagni e in ufficio vengono utilizzate solo pile ricaricabili".

* Serint Group è nata a Rimini nel 1996 dall'iniziativa di un gruppo di amici con l'idea di costituire una moderna società di Ricerca, Progetti, Consulenza e Servizi, in grado di proporsi ad imprese, enti ed amministrazioni pubbliche come unico referente, secondo una logica di Servizi Integrati. La società svolge le proprie attività in ambito nazionale oltre ad aver sviluppato progetti internazionali.

Serint Group è direttamente presente in 14 Regioni grazie alle proprie sedi e a quelle di strutture partner. Aderisce al Network Consulting Group ed all'Associazione Scientifica Astrambiente riconosciuta dal Ministero dell'Ambiente e della tutela del Territorio dal 2003.

La struttura dell'azienda è composta da più di 20 professionisti interni, non freelance, fra cui figurano: iscritti ad Albi Professionali Italiani ed

Europei, docenti a contratto dell'Università di Bologna, dell'Università di Padova e di Master ad essi collegati, laureati in ingegneria, statistica, economia e lingue straniere, legali nonché esperti tecnici di settore. Serint Group è certificata dal 1999 secondo lo standard ISO 9001.

Ulteriore fonte di ispirazione su questa materia, anche per aziende di grandi dimensioni, il caso di Intesa SanPaolo, sintetizzato su www.csrpiemonte.it/comunicazione/dwd/eventi/11_03_11/slide_gerbo_110311.pdf.

SCHEDA 6

Promuovere le pari opportunità in azienda, valorizzando le differenze di genere, abilità, cultura

Descrizione dell'azione

L'azione, che si inserisce nella strategia complessiva dell'impresa e nelle sue politiche per migliorare il clima aziendale e il rapporto con i collaboratori, è finalizzata ad offrire a tutti i dipendenti *pari opportunità* sul lavoro, rimuovendo gli ostacoli che si frappongono a un pieno sviluppo della loro personalità. Su questo fronte, l'iniziativa può svilupparsi in più direzioni, in relazione alla diversa composizione della popolazione dei lavoratori dell'impresa (per esempio nelle imprese in cui ci sia una forte presenza di immigrati, le iniziative saranno parzialmente diverse rispetto alle realtà dove la presenza femminile è molto significativa).

Il modello proposto si riferisce alle pari opportunità di genere.

Obiettivi dell'azione

I principali obiettivi dell'azione sono:

- valorizzare il ruolo delle minoranze all'interno dell'impresa e sostenere il loro percorso verso una reale parità
- migliorare il clima aziendale (riduzione dell'assenteismo, maggior serenità dei dipendenti con miglioramento delle performance)
- migliorare l'immagine presso le famiglie dei dipendenti e gli stakeholder.

Quali soggetti può coinvolgere

Il personale rappresenta l'interlocutore più importante dell'azione. Un'iniziativa finalizzata alla valorizzazione della diversità e alla promozione delle pari opportunità di genere coinvolge anche le famiglie dei dipendenti e le loro reti relazionali.

Come organizzare l'azione

Nell'esempio, si ipotizza che l'azienda abbia già attivato la Commissione per le pari opportunità (CPO), organismo introdotto nella legislazione italiana dalla legge 125/91.

Compito della Commissione è favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche attraverso le cosiddette *azioni positive*, mirate a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità (per esempio promuovere l'inserimento delle donne nei settori professionali

in cui sono ancora poco presenti o favorire una diversa organizzazione del lavoro al fine di coniugare vita familiare e lavorativa).

1. L'impresa si impegna a valorizzare l'importanza della Commissione pari opportunità riconoscendo pubblicamente l'importanza e il ruolo svolto da questo organismo
2. La CPO individua il problema o i problemi che la maggioranza del personale avverte come rilevanti sul fronte delle pari opportunità e propone una o più *azioni positive* finalizzate al riequilibrio tra generi sia nella carriera che nell'accesso al lavoro
3. In accordo con i vertici dell'impresa, la Commissione controlla la corretta applicazione delle disposizioni legislative sulla parità di trattamento, in particolare relativamente ai percorsi professionali e all'accesso al lavoro
4. La CPO organizza, anche con la collaborazione dell'impresa, un'indagine sottoponendo un questionario nel quale si chiede di attribuire un punteggio ai problemi individuati
5. L'impresa presenta i risultati di questa fase di monitoraggio attraverso gli strumenti di comunicazione interna (rete intranet, bacheche etc.)
6. Viene concordato il piano d'azione che può prevedere interventi diversi: da percorsi formativi a servizi concreti per semplificare la vita lavorativa dei collaboratori
7. In questa fase è utile che i soggetti impegnati nell'azione partecipino ad incontri con le istituzioni di parità e con altri organismi che in aziende pubbliche e private gestiscono i temi della diversità. Questi incontri sono importanti per confrontare esperienze ed individuare *buone pratiche* trasferibili nella propria realtà aziendale
8. Tra le azioni concrete che possono essere previste vi possono essere anche interventi mirati al miglioramento della qualità della vita dei/delle dipendenti che favoriscano rapporti professionali e personali tesi a evitare discriminazioni e valorizzare le differenze. Inoltre, possono essere previste altre azioni quali: introduzione dell'orario flessibile per i genitori e del part-time per la gestione dei carichi familiari o iniziative di facilitazione per il reinserimento nel lavoro dopo la maternità
9. Dopo l'avvio di queste innovazioni, saranno sviluppati dall'azienda e dalla CPO test periodici per valutare i primi risultati e aggiornare eventualmente le modalità operative delle azioni attivate
10. Ad azione inoltrata, vengono comunicati i risultati raggiunti attraverso una campagna di comunicazione interna. È possibile valorizzarli anche all'esterno diffondendoli, per esempio, ad altri stakeholder.

Quali risultati può portare

L'esempio scelto è l'azione attuata da GTT* che ha mirato a sviluppare *azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro*. I risultati, come ci ha riferito Marco Craviolatti, membro della Commissione pari opportunità dell'azienda, sono stati i seguenti: *“A partire dalla sua costituzione, il Comitato per le pari opportunità ha affrontato e permesso di dare nuove risposte organizzative a problemi e bisogni di singoli/e dipendenti.*

Dal punto di vista generale, è stato promosso un sistema di selezione che ha facilitato le candidature delle donne come conducenti di mezzi pubblici, garantendo loro la priorità di accesso alla selezione: in virtù di tale iniziativa le autiste sono triplicate in pochi anni (da 70 a oltre 230 attuali). È allo studio la possibilità di abbinare tale incentivo con un supporto economico per il conseguimento della Patente E a favore di donne con determinate condizioni familiari e di reddito.

È stato incrementato il part-time, con l'istituzione di nuovi turni in fasce orarie più idonee alla gestione di carichi familiari, a partire dalle esigenze di autiste sole con figli. Il personale impiegatizio e funzionariale può modulare il part time, anche reversibile, su un orario dal 50% al 99% del tempo ordinario, mentre per i/le conducenti è allo studio la possibilità di introdurre nuovi turni part time su un orario superiore a quello attuale (dal 60% al 70-75%), a favore di dipendenti monoreddito con carichi familiari.

Recentemente è stato introdotto per il personale amministrativo un meccanismo di recupero orario (Banca ore) che permette di contenere il lavoro straordinario e contemporaneamente facilitare esigenze estemporanee di flessibilità.

È in fase di analisi la stipula di convenzioni con realtà del privato sociale per la fruizione agevolata a servizi di cura (baby-sitter, assistenti anziani e disabili), con possibilità per dipendenti a basso reddito di compartecipazione aziendale.

Dalla sua costituzione, la Commissione ha inoltre provveduto ad informare il personale aziendale sulla corretta fruizione dei congedi parentali e sui permessi per attività di cura (L. 53/2000, L. 104/1992) realizzando un opuscolo informativo (Sono mamma, sono papà) e tentando di sensibilizzare anche il personale maschile, prevalente in azienda, alla condivisione delle responsabilità di cura familiare.

Inoltre sono state affrontate alcune segnalazioni di discriminazione.

Le/i componenti del Comitato partecipano con continuità a incontri formativi e a gruppi di lavoro esterni all'impresa, per confrontare esperienze e trasferire nuove buone pratiche nella propria realtà aziendale.

Fondamentale è la relazione con le istituzioni di parità (Consigliera Regionale di Parità, Consigliera Provinciale di Parità, Commissione consiliare del Comune di Torino), che hanno offerto prezioso supporto formativo ed in alcuni casi operativo.

Non si può infine omettere che l'attività della Commissione in un contesto a prevalenza maschile ed a lunga tradizione culturale anche "maschilista" non incontra solo consensi e risultati positivi: le resistenze incontrate testimoniano la necessità di continuare a svolgere un prezioso ruolo di stimolo culturale per colleghi/e e management."

* GTT Gruppo Torinese Trasporti è una Spa di proprietà della Città di Torino. L'azienda è nata dalla fusione di due storiche realtà del trasporto pubblico: ATM e SATTI, ed oggi è il terzo gruppo di trasporto pubblico in Italia per dimensione.

A fine 2006 è stata costituita la Commissione per le pari opportunità (CPO) di GTT, organo paritetico azienda - sindacati con un ruolo consultivo e propositivo.

SCHEDA 7

Promuovere una gestione dell'impresa più family friendly

Descrizione dell'azione

L'azione prevede una serie di iniziative finalizzate a facilitare la vita delle mamme e dei papà che lavorano nell'impresa e ad avvicinare l'azienda alle famiglie dei dipendenti. Le attività possono essere diverse: dall'introduzione di un *maggiordomo aziendale*, una persona dedicata alla gestione di alcune delle incombenze che quotidianamente ricadono sulla famiglia, all'organizzazione di un evento, la *Giornata della mamma e del papà che lavorano*, per permettere ai bambini di conoscere il luogo dove lavorano i genitori. Nel caso del *maggiordomo aziendale* si può prevedere, per esempio, che l'azienda metta disposizione del personale interno una persona per il *baby caring*, un servizio di trasporto dei figli *da e per* la scuola.

Obiettivi dell'azione

Gli obiettivi principali dell'azione sono:

- dimostrare concretamente l'interesse dell'impresa nei confronti della vita dei propri dipendenti e collaboratori, prevedendo un percorso finalizzato a favorire la conciliazione dei tempi lavorativi e familiari
- migliorare il clima interno attraverso un servizio che facilita in particolare le mamme e i papà che lavorano.

Quali soggetti può coinvolgere

Questa azione è destinata ai dipendenti e ai collaboratori dell'impresa che, grazie a questo nuovo servizio, riescono a conciliare meglio la propria attività professionale con la cura dei figli.

Altri soggetti che possono essere coinvolti nell'azione sono le famiglie dei dipendenti, le amministrazioni locali, le cooperative sociali del territorio dove l'impresa opera.

Come organizzare l'azione

Il problema della conciliazioni dei tempi che, fino a qualche anno fa, sembrava coinvolgere solo la donna, ora riguarda la famiglia nel suo complesso anche per il diverso ruolo assunto dai papà, dai nonni e dai familiari nella gestione dei figli.

Per avviare l'azione descritta, finalizzata a risolvere almeno in parte il problema della conciliazione dei tempi, è utile prevedere un piano di intervento preciso.

1. L'impresa organizza un incontro con i propri dipendenti e collaboratori per capire le reali esigenze e i problemi che si trovano ad affrontare per conciliare la vita lavorativa con quella familiare (in alternativa, è possibile inviare un questionario attraverso la intranet aziendale per raccogliere attese e suggerimenti)
2. Dopo aver raccolto ed analizzato tutte le richieste e gli eventuali suggerimenti, l'azienda definisce quale iniziativa avviare in base al livello di aspettativa espresso dal maggior numero di dipendenti e collaboratori (in questo caso, è stato ipotizzato che il servizio più richiesto sia quello del baby caring)
3. Con assoluta trasparenza, l'impresa rende noti i risultati di questa fase di indagine attraverso i propri strumenti di comunicazione interna (rete intranet, bacheche etc.)
4. Per poter valutare la fattibilità dell'iniziativa, l'impresa procede con la stima del costo dell'intervento. Nel caso fosse troppo oneroso, l'azienda può pensare di realizzare questo servizio in collaborazione con altre realtà del territorio con esigenze simili
5. L'impresa potrebbe considerare in alternativa l'affidamento di questa attività a una cooperativa sociale ottenendo così anche il risultato di avviare un rapporto e di sostenere una organizzazione del Terzo Settore
6. In alcuni casi l'impresa potrebbe coinvolgere anche l'amministrazione locale. Molti enti pubblici sono disponibili a collaborare con le aziende del territorio che intendono avviare azioni per migliorare la qualità della vita di lavoratori/lavoratrici e delle loro famiglie. Il ruolo dell'amministrazione potrebbe essere anche quello di coordinare e sperimentare nuove soluzioni di mobilità casa-lavoro-servizi
7. L'azienda può, dopo un periodo di prova di almeno tre mesi, organizzare un secondo incontro con i propri dipendenti (o inviare un secondo questionario) per far emergere eventuali criticità
8. Ad azione inoltrata l'impresa può rendere noti i risultati raggiunti attraverso una campagna di comunicazione interna. Gli esiti possono essere anche valorizzati all'esterno diffondendoli, per esempio, ad altri stakeholder.

Quali risultati può portare

Questa azione è stata modellizzata partendo da un caso reale: l'esperienza di Eurocom Telecomunicazioni*, azienda di Riccione, che ha realizzato un'iniziativa chiamata *Baby caring, il maggiordomo aziendale*.

Così Sabrina Vescovi, che concilia il ruolo di manager con quello di madre di due figli, racconta Eurocom e i risultati di questa iniziativa: *“La nostra azienda è composta da circa 60 collaboratori prevalentemente giovani e laureati e la nostra rete commerciale conta 100 aziende rivenditrici sul territorio nazionale ed estero. Questa iniziativa ha permesso di conciliare la vita lavorativa e quella familiare. È stato ridotto l’assenteismo, è stata incrementata la produttività e l’efficienza, inoltre siamo riusciti a utilizzare al meglio le risorse umane. I nostri collaboratori hanno a disposizione nuovi strumenti di gestione del lavoro che permettono di diminuire lo stress, aumentare la quantità e qualità di tempo trascorso in famiglia e contemporaneamente la loro professionalità”*.

* Eurocom Telecomunicazioni nasce a Riccione nell’82 dalla passione dei due soci fondatori. Opera nel mondo delle telecomunicazioni professionali e sviluppa progetti ed integrazioni di sistemi. I suoi clienti sono enti e organizzazioni pubbliche e private che necessitino di infrastrutture dedicate e proprietarie per la gestione delle comunicazioni audio, video e dati. Aeroporti, protezioni civili, servizi di 118, polizie municipali, vigili del fuoco, forze dell’ordine, industria petrol and oil, sono il target di riferimento principale dell’azienda.

SCHEDA 8

Stimolare la partecipazione di dipendenti e collaboratori a iniziative di volontariato in organizzazioni no profit del territorio

Descrizione dell'azione

L'azione si riferisce al volontariato d'impresa, esperienza molto comune all'estero, meno diffusa in Italia.

Le modalità di avvio di questa tipologia d'azione possono essere diverse: la più semplice è quella di accogliere le richieste da parte di dipendenti e collaboratori di dedicare parte del proprio tempo ad attività di volontariato. La seconda tipologia prevede che sia l'impresa stessa a promuovere tali iniziative.

Obiettivi dell'azione

Questa azione ha un duplice obiettivo:

- rendere l'impresa più vicina ai dipendenti e ai collaboratori
- migliorare i rapporti con il territorio attraverso partnership con associazioni di volontariato.

Quali soggetti può coinvolgere

I dipendenti e i collaboratori dell'impresa rappresentano il target primario (anche se non bisogna dimenticare l'effetto positivo che l'azione ha nei confronti delle famiglie dei dipendenti o degli amici).

Le associazioni di volontariato del territorio rappresentano il secondo pubblico di riferimento dell'intervento, mentre target indiretti sono rappresentati dalle istituzioni locali e dai media del territorio.

Come organizzare l'azione

È un'iniziativa a cui le imprese possono partecipare facilmente.

Chi è interessato può:

1. Scegliere al proprio interno il referente del progetto per organizzare al meglio l'attività di volontariato d'impresa
2. Stimare il numero di partecipanti, identificare il periodo, definire un piccolo budget per eventuali costi
3. Verificare quali organizzazioni del territorio possono essere disponibili ad ospitare i volontari
4. Comunicare al proprio interno le diverse possibilità esistenti per poter partecipare all'esperienza
5. Concordare con le associazioni di volontariato le attività da organizzare con i dipendenti

6. Coinvolgere il personale interno per definire le modalità e i tempi di partecipazione
7. Raccogliere i risultati raggiunti stimolando i dipendenti e le ONP a raccontare le proprie esperienze
8. Valorizzare l'iniziativa sia all'interno sia sui media locali.

Quali risultati può portare

L'iniziativa che ha portato a modellizzare questa azione è quella realizzata da Holcim* e denominata Community Day. Per l'impresa promuovere un'azione di volontariato può significare:

- coinvolgere i propri collaboratori, creando momenti utili a migliorare il clima aziendale
- ampliare la propria rete di relazioni, mettendo a disposizione delle associazioni no profit tempo e competenze dei propri collaboratori
- favorire la coesione sociale e la collaborazione con i diversi attori del territorio
- valorizzare il proprio impegno, comunicando la partecipazione e la crescita della cultura della responsabilità sociale.

Per un commento sui risultati abbiamo chiesto a Manuela Macchi di Holcim Italia di parlarci dei risultati ottenuti dal loro progetto di volontariato d'impresa: *"Il Community Day è la giornata di volontariato aziendale (regolarmente retribuita) di Holcim Italia durante la quale i nostri dipendenti escono dall'azienda e lavorano insieme ad alcune associazioni presenti nei territori in cui operiamo. Il progetto è stato lanciato nel 2007 con il coinvolgimento dei soli dipendenti degli uffici direzionali e di 4 associazioni no profit delle Province di Como e Lecco. Dato il grande successo, abbiamo esteso il bacino di utenza all'unità produttiva di Ternate e attivato più associazioni delle Province di Como, Lecco e Varese. I risultati sono stati: la nuova sede di Noi Genitori e Noivoiloro, l'acquisto di test diagnostici e seggioline per i bambini de La Nostra Famiglia e l'acquisto di supporti e materiali vari per le altre associazioni. Il progetto ha riscosso grande successo tra i dipendenti registrando una crescita delle adesioni dalle iniziali 53 del primo anno a 92 nel 2009.*

I partecipanti hanno espresso grande soddisfazione e persino il desiderio di duplicare l'appuntamento nell'anno. L'apprezzamento è stato condiviso anche dalle associazioni a cui l'azienda ha dedicato una giornata, il Community Day, un momento che può realmente contribuire alla loro crescita".

* Holcim Italia è una realtà industriale storica nel panorama italiano dei materiali per le costruzioni. La sua storia inizia nel 1928 con la costruzione della prima unità produttiva cemento a Merone, vicino a Como. Negli anni l'azienda cresce con progressive acquisizioni e partecipazioni sino al 1996 quando entra sotto il controllo del gruppo svizzero Holderbank (dal 2001 Holcim), uno dei leader mondiali nei settori cemento, aggregati (pietrisco, sabbia e ghiaia) che fornisce anche calcestruzzo, asfalto e servizi legati al mondo delle costruzioni, detenendo interessi di maggioranza e di minoranza in circa 70 Paesi e 5 continenti. Tradizionalmente il mestiere svolto da Holcim Italia consiste nella produzione di cemento ma, negli anni, l'attività è stata estesa alla produzione di altri materiali da costruzione come gli aggregati (sabbia e ghiaia) e il calcestruzzo, divenendo così un Gruppo fortemente integrato e una realtà industriale importante del Nord Ovest d'Italia. La posizione strategica sul territorio è il principale vantaggio competitivo dell'azienda essendo oggi l'unico operatore del settore in grado di servire il mercato della Lombardia con cemento, aggregati e calcestruzzo. Parallelamente alle attività di espansione l'impresa ha accresciuto le proprie competenze tecniche, sviluppato vincenti strategie commerciali nel mercato di riferimento ed avviato un percorso di sviluppo sostenibile in grado di coniugare crescita economica, responsabilità sociale e progressi nella tutela dell'ambiente.

SCHEDA 9

Avviare una partnership costruttiva e continuativa con una organizzazione no profit del territorio

Descrizione dell'azione

La collaborazione con un'organizzazione no profit può portare risultati importanti per l'impresa se si sviluppa, si consolida e cresce nel tempo. L'azione presentata parte dall'intervento di un'azienda (grande distribuzione) a sostegno di un progetto sociale di una ONG (cooperazione internazionale) e diventa una partnership continuativa in grado di coinvolgere soggetti diversi.

Obiettivi dell'azione

L'iniziativa ha diverse finalità che si sono ampliate nel tempo.

Tra le principali:

- coinvolgere e motivare dipendenti e collaboratori
- migliorare il clima aziendale
- comunicare l'impegno sociale dell'azienda a fornitori, partner e clienti
- valorizzare questo impegno presso i media
- contribuire alla soluzione di un problema sociale.

Un obiettivo indiretto (ma altrettanto importante) è contribuire alla creazione di una *cultura sociale* per migliorare l'attenzione del pubblico rispetto al problema.

Quali soggetti può coinvolgere

L'intervento esemplificato è interessante anche perché in grado di coinvolgere numerosi stakeholder dell'impresa.

Oltre all'organizzazione no profit partner del progetto, l'azione ha visto il ruolo attivo di dirigenti, quadri, dipendenti e collaboratori dell'azienda. Inoltre ha coinvolto clienti attuali e potenziali dei punti vendita, fornitori e partner dell'azienda a diversi livelli e media nazionali e locali.

Come organizzare l'azione

Il modello è stato elaborato partendo dall'iniziativa *Voci dal cuore*, una campagna di CRM (Cause Related Marketing) realizzata da Mediamarket* e Cesvi, organizzazione non governativa che si occupa da anni di cooperazione per lo sviluppo.

Un'azione che voglia raggiungere obiettivi simili dovrebbe prevedere le seguenti fasi:

1. Individuare l'organizzazione no profit con cui iniziare la collabora-

- zione, raccogliendo informazioni per valutarne correttezza, capacità operative, reputazione (a questo proposito può essere utile anche analizzare il bilancio di missione dell'organizzazione)
2. Definire con l'associazione no profit il progetto di cui l'impresa diventerà partner (se possibile chiedere alla ONP di proporre più progetti sociali destinati a diversi target e aree geografiche)
 3. Presentare i progetti sociali a tutti i dipendenti facendo scegliere, attraverso un sondaggio, su quale iniziativa investire (nel caso Mediamarket i dipendenti hanno votato per la costruzione di una casa di accoglienza per donne e bambini vittime di abusi in una baraccopoli a Cape Town in Sudafrica)
 4. Definire nel dettaglio con l'organizzazione no profit il programma di raccolta fondi scegliendo quali strumenti e quali azioni mettere in campo (nel caso di Mediamarket potevano essere utilizzati i punti vendita Media World e Saturn)
 5. Avviare il programma di raccolta fondi coinvolgendo i dipendenti (nel caso Mediamarket, l'impresa ha offerto ai dipendenti con vocazione musicale la possibilità di registrare un CD sotto la direzione di Franco Mussida dello storico gruppo PFM)
 6. Definire un piano di comunicazione interna ed esterna per sostenere l'azione presso i diversi target
 7. Sollecitare i clienti coinvolgendoli direttamente e invitandoli ad acquistare il CD il cui ricavato serviva per la costruzione della casa di accoglienza (nel caso Mediamarket, il CD *Voci dal cuore* è stato tra i primi nella classifica Nielsen Compilation per 1 settimana)
 8. Coinvolgere i fornitori proponendo loro di mettere a disposizione alcuni prodotti per la raccolta fondi e proseguirla nel tempo
 9. Documentare i risultati raggiunti e valorizzarli sia all'interno sia all'esterno dell'impresa.

Quali risultati può portare

Quando utilità aziendale e utilità sociale si incontrano: in queste parole si racchiudono i risultati di un'azione che ha portato vantaggi positivi per tutti. Per l'impresa che ha motivato i dipendenti e migliorato la propria immagine all'esterno, per l'organizzazione no profit, che ha potuto realizzare il progetto, per i beneficiari finali, donne e bambini che, grazie alla creazione della casa di accoglienza, hanno avuto un sostegno concreto.

Per un commento sui risultati abbiamo chiesto a Pierluigi Bernasconi, Amministratore Delegato di Mediamarket: *“Il progetto Voci dal cuore è iniziato nel 2006 e va avanti ancora oggi. È un’iniziativa nella quale*

crediamo fortemente e di cui siamo orgogliosi. La collaborazione con il Cesvi ha portato risultati importanti anche perché abbiamo lavorato tutti per raggiungere l'obiettivo che ci eravamo dati. Una meta che è diventata nel tempo sempre più ambizioso e che ha permesso anche a molte aziende, nostri fornitori e partner commerciali, di aderire sostenendo il progetto. Inoltre tutti i nostri dipendenti sono stati protagonisti attivi dell'iniziativa. In particolare la delegazione dei nostri collaboratori che si è recata in Sudafrica per visitare la Casa del Sorriso è stata il miglior testimone di questo impegno di grande valore anche perché condiviso da tutti i partecipanti".

* Mediamarket apre il primo punto vendita Media World a Curno (BG) nel 1991 e il primo punto vendita Saturn a Milano nel 2001, è lo start up di un modello di business unico: la tecnologia alla portata di tutti. Elementi differenziali rispetto alla concorrenza di riferimento determinano da subito il successo della formula: dimensioni, assortimento, prezzi dichiarati, servizio. A distanza di soli 20 anni Mediamarket è la prima catena di distribuzione non alimentare italiana, i punti vendita sono 104, 88 Media World e 16 Saturn, collocati prevalentemente nei principali centri commerciali e centri città con una superficie media di vendita di 2500 mq. e 7.500 collaboratori. Una leadership conquistata mantenendo inalterati nel tempo i principi di multicanalità, innovazione di valore e global community. La strategia si basa oggi, come nel 1991, su un'offerta ampia e aggiornata con le nuove tecnologie, prezzo, location, format flessibile e in grado di soddisfare le esigenze del consumatore, servizio, comunicazione, benessere organizzativo e CSR (corporate social responsibility). Il tutto in un'ottica multicanale. Vale a dire la capacità di vendere attraverso più canali e creare le condizioni di relazione con il cliente in qualsiasi ambito, indipendentemente dal fatto che quest'ultimo voglia effettuare una transazione commerciale, reperire un'informazione o fare un reclamo.

SCHEDA 10

Migliorare la collaborazione con il mondo della scuola e con il mondo della cultura

Descrizione dell'azione

La collaborazione tra un'impresa e la scuola fa nascere sempre relazioni articolate. In generale cresce quello che viene definito come il *diritto di cittadinanza*, vale a dire l'integrazione dell'impresa nel proprio *habitat*: l'azienda non viene percepita come un "soggetto esterno" che si inserisce in una realtà territoriale, ma diventa, a pari titolo di un qualsiasi cittadino, uno dei molti soggetti presenti.

Obiettivi dell'azione

Ecco i principali obiettivi di un'azione di questo tipo:

- aumentare la propria visibilità nel territorio
- accrescere positivamente la propria notorietà e la propria immagine tra la popolazione locale
- accrescere la stima dei dipendenti.

Quali soggetti può coinvolgere

I soggetti che coinvolge un progetto rivolto alle scuole sono numerosi e articolati. Innanzitutto vi sono gli studenti a cui l'azione è indirizzata, i loro insegnanti e le famiglie. In secondo luogo sono coinvolti i dirigenti scolastici, gli uffici scolastici (regionali e provinciali), gli enti locali ed eventuali partner.

Come organizzare l'azione

Le aziende interessate a queste iniziative possono:

1. Scegliere il tema del progetto che è bene risponda a due caratteristiche: essere attinente all'attività dell'azienda, così che possano essere messe in gioco anche competenze specifiche interne e essere significativo a livello educativo, così da inserirsi agevolmente nell'offerta formativa della scuola
2. Sviluppare il progetto coinvolgendo consulenti didattici e individuando i temi e la metodologia da proporre
3. Individuare e contattare le scuole, proponendo il progetto, fornendo informazioni e sollecitando l'invio di risultati
4. Valorizzare il percorso sviluppato dalle scuole con premi o con azioni di visibilità per i partecipanti (ad esempio pubblicazione sul sito)

- dell'impresa dei risultati migliori o dare vita ad eventi di premiazione coinvolgendo la comunità locale)
5. Offrire come parte del premio un viaggio per una visita d'istruzione agli stabilimenti aziendali
 6. Diffondere i risultati dell'azione all'interno e all'esterno dell'impresa.

Quali risultati può portare

G.A.I.A Spa* è da molti anni impegnata in attività con le scuole: già dal 2002 aveva sottoscritto il Protocollo d'intesa *Costruire relazioni efficaci per una città amica dei bambini e delle bambine* proposto dalla Regione Piemonte. Il responsabile dell'Ufficio Comunicazione ed Educazione Ambientale di G.A.I.A., dott. Flavio Gotta, ci ha detto: *“L'edizione di quest'anno si intitolava La raccolta differenziata per “Prendersi cura di...” L'obiettivo era di stimolare nei giovani una cultura ambientale, una coscienza dei problemi connessi alla gestione dei rifiuti e il rispetto della natura. Inoltre si è voluta offrire ai docenti l'occasione di approfondire in modo originale le tematiche ambientali previste dai programmi ministeriali. Agli studenti è stato infatti richiesto di raccontare per immagini le ragioni e la necessità di differenziare correttamente i rifiuti. L'iniziativa è stata condotta con la Direzione Didattica Canelli e ha visto la partecipazione di centinaia di alunni. I 10 migliori lavori sono stati premiati in occasione della manifestazione Crearleggiendo. Tra l'altro, gli studenti vincitori hanno potuto compiere una visita guidata agli impianti di G.A.I.A. e hanno visto stampati i loro lavori sulle bustine di zucchero della ditta Figli di Pinin Pero”.*

* G.A.I.A. Spa nasce in seguito alla trasformazione per scissione del C.S.R.A. (Consorzio Smaltimento Rifiuti Astigiano) che dal 1978 ha gestito rifiuti in provincia di Asti. Ad oggi gli azionisti sono quasi tutti i comuni della provincia di Asti (115 su 118) per un totale di circa 210.000 abitanti. G.A.I.A. gestisce impianti per il trattamento, recupero e smaltimento dei rifiuti urbani nel bacino astigiano al fine di garantire l'autonomia provinciale in merito al problema rifiuti, il massimo recupero dei materiali e uno sviluppo sostenibile del territorio in cui opera.

5. CONCLUSIONI

5.1 Quale futuro per la CSR? La parola agli esperti

Per raccogliere alcune indicazioni sul futuro della CSR sono state poste alcune domande a persone in grado di vedere “oltre”.

È stato chiesto loro se pensano che in futuro si continuerà a parlare di CSR o se verranno adottati altri termini (per esempio se sostenibilità andrà a sostituirsi a CSR) oppure se si parlerà di responsabilità d'impresa eliminando la parola “sociale” o ancora se il tema della responsabilità sociale condivisa avrà un futuro.

Infine ci si è interrogati in generale su quali saranno le linee di tendenza della CSR in Europa e quale sarà il suo futuro nel nostro Paese.

Elio Borgonovi, docente dell'Università Bocconi, offre una riflessione su responsabilità sociale e stakeholder delle istituzioni pubbliche.

Toni Muzi Falconi, docente dell'Università LUISS di Roma e past presidente di Ferpi e Global Alliance espone alcune indicazioni sul futuro degli strumenti di rendicontazione.

Paolo Anselmi, vice presidente di GFK Eurisko, analizza la società nel suo cambiamento.

Sebastiano Renna, Sustainability Manager di SEA - Aeroporti di Milano e docente a contratto di Corporate Sustainability dell'Università degli Studi di Ferrara, delinea criticità e opportunità della CSR per le imprese in un mercato in grande cambiamento.

5.2 Responsabilità sociale e stakeholder delle istituzioni pubbliche

Elio Borgonovi *

Le istituzioni funzionano poiché le persone agiscono (espressione della loro volontà) sulla base di motivazioni (stimoli che muovono all'azione). Quando si parla di *responsabilità*, in senso generale, o di responsabilità sociale delle istituzioni, si fa immediatamente riferimento alle motivazioni che inducono le persone ad agire (decidere ed operare) e ad agire in determinati modi. La responsabilità sociale di ogni istituzione induce a svolgere le proprie funzioni adeguatamente o nel migliore dei modi dato un certo contesto di conoscenze e di vincoli. Significa anche definire ed esplicitare parametri di riferimento rispetto ai quali scegliere tra diverse alternative di azione. Nel caso specifico delle istituzioni pubbliche, equivale a scegliere alternative ritenute idonee (a priori) o considerate efficaci (a posteriori) con riguardo al soddisfacimento delle attese dei diversi soggetti che fanno parte o interagiscono con un determinato ente (portatori di interesse istituzionali) e che traggono beneficio dall'esistenza, dal buon funzionamento e dal continuo miglioramento delle istituzioni stesse.

Per chi scrive, infatti, i termini *portatori di interesse istituzionali* (introdotto dalla dottrina economico-aziendale italiana negli anni Trenta del secolo scorso) e *stakeholder* (adottato dalle teorie di management in periodi ben più recenti) sono utilizzabili come sinonimi e sono perfettamente sovrapponibili sul piano dei contenuti.

I portatori di interesse rilevanti per le amministrazioni pubbliche sono categorizzabili nei seguenti termini:

- cittadini (con i diversi ruoli specificati di seguito)
- rappresentanti eletti dalla comunità (politici)
- persone che prestano la loro opera professionale nelle amministrazioni pubbliche (pubblici dipendenti)
- imprese che forniscono beni alle istituzioni pubbliche
- imprese che usufruiscono di servizi da parte delle amministrazioni o che sono destinatarie di interventi di sostegno al proprio sviluppo
- finanziatori a titolo di prestito
- altre istituzioni pubbliche nazionali o sopranazionali
- l'ambiente, e in generale il patrimonio dei beni "non riproducibili".

In questo contesto ci soffermeremo in particolare sui cittadini anche se una riflessione più completa dovrebbe tener conto di tutti gli stakeholder. È necessario distinguere la comunità dei cittadini *nel suo complesso* dai singoli cittadini. Infatti la comunità nel suo complesso deve essere

considerata come stakeholder con riferimento al livello quali-quantitativo di soddisfacimento dei “bisogni collettivi”, ossia non divisibile e non esclusivi nell’uso (si dice anche non contendibili). Si fa riferimento alla difesa della sovranità o dell’indipendenza da altre comunità, la dotazione di infrastrutture comuni (strade, ferrovie, aeroporti, porti, etc.) in quanto condizione essenziale per favorire una vita di relazione, di collegamento con altre comunità, di svolgimento delle attività economiche e non per l’uso che di esse ne fanno i singoli cittadini o le singole imprese. Pure il livello quali-quantitativo di infrastrutture immateriali, quali ad esempio il sistema di istruzione obbligatoria e garantita a tutti, il sistema di ricerca e i sistemi di monitoraggio del territorio per prevedere ed affrontare adeguatamente catastrofi naturali, vanno considerati bisogni della comunità considerata unitariamente.

Da questi interessi vanno distinti quelli riferibili ai cittadini come individui titolari di diritti personali (tutela dell’integrità fisica, della libertà di scelta, della propria riservatezza o privacy), civili (libertà di auto-organizzarsi, di manifestare ed esercitare la propria religione, di esprimere le proprie opinioni) e politici (organizzarsi politicamente e agire per affermare il sistema di diritti-doveri che si ritiene più utile per il progresso della società, ovviamente nel rispetto degli stessi diritti di altri). Ma i cittadini sono anche i titolari di diritti a contenuto economico (la tutela della salute, la sicurezza sociale e l’assistenza) o destinatari di servizi (di trasporto, di erogazione di gas, di acqua, elettricità, etc.) definiti di “pubblica utilità”. È funzione dell’istituzione pubblica soddisfare i bisogni e le attese dei propri cittadini secondo modalità influenzate dalla storia, dalla cultura, da valori individuali o collettivi nella duplice prospettiva:

- dei bisogni comuni indistinti
- dei bisogni dei singoli.

Il gruppo di stakeholder *cittadini* richiede una ulteriore classificazione, quella tra cittadini presenti e futuri. Le istituzioni pubbliche devono essere in grado di adottare politiche idonee ed equilibrare benefici e costi tra diverse generazioni.

Pertanto, scelte che comportano elevati livelli di consumi per le generazioni presenti sostenuti con ricorso al prestito, determinano una penalizzazione delle generazioni future che potranno usufruire di livelli più bassi di consumi a causa della necessità di rimborsare i prestiti, oppure dovranno sostenere più elevati livelli di tributi.

Al contrario, l’effettuazione di validi e efficaci investimenti in infrastrutture sociali contribuiranno a migliorare le condizioni di vita delle generazioni future (investimenti sociali) o ad aumentare la produttività del sistema

economico, la produzione di reddito e maggiori opportunità di scelte. Peraltro, si può osservare che la dimensione del rapporto intergenerazionale riguarda indirettamente anche le generazioni passate. Infatti, se nelle istituzioni pubbliche vengono assunte decisioni di smobilizzo del patrimonio pubblico (privatizzazioni) per ridurre il livello dell'indebitamento pubblico (e dei relativi oneri), significa che i cittadini attuali potranno continuare ad usufruire di determinati livelli quali-quantitativi di servizi senza sopportare un aumento dei tributi, o potranno eventualmente ottenere benefici da una riduzione del carico tributario che consente loro di avere maggiore disponibilità di reddito per consumi privati, ossia decisi autonomamente.

Se lo smobilizzo-privatizzazione del patrimonio pubblico (accumulato dalle generazioni passate) è correlato alla realizzazione di investimenti in infrastrutture, significa che, a parità di altre condizioni, si ha un trasferimento dei sacrifici delle generazioni passate (risparmio e accumulo di patrimonio pubblico) a vantaggio delle generazioni future.

Una terza classificazione rilevante nell'analisi della categoria *cittadini* riguarda la duplicità di rapporto che essi hanno con le istituzioni pubbliche. Da un lato essi sono soggetti ai tributi e in questa veste hanno l'interesse a scelte che comportino una riduzione delle tasse, dall'altro essi sono destinatari dei servizi pubblici (come singoli) o dell'impegno in infrastrutture (come comunità), quindi hanno interesse ad un aumento della spesa. L'aspetto peculiare, al riguardo, è rappresentato dal fatto che i cittadini soggetti ai tributi sono differenti, o coincidono solo in parte, con i cittadini che usufruiscono dei servizi. Ciò non rappresenta un'imposizione, come qualche superficiale interprete dell'economia e della gestione delle istituzioni pubbliche a volte sostiene, ma è conseguenza della natura stessa del tributo. Esso, sul piano giuridico istituzionale, costituisce un prelievo coattivo della ricchezza, ma sul piano economico ha la natura di "corrispettivo indiretto":

- per l'utilità collettiva collegata ai beni pubblici non divisibili
- per l'aumento globale dell'utilità che si ottiene trasferendo tramite i tributi la ricchezza dei soggetti che, avendo un più basso livello di ricchezza e quindi una minore accessibilità ai beni, hanno un'utilità più elevata dai servizi pubblici erogati a tariffe (prezzi pubblici) inferiori ai costi di produzione.

Il contemperamento di queste due diverse categorie d'interesse contrastanti, che è al centro di un acceso dibattito politico e di politica economica, è reso assai complesso dall'esistenza dei seguenti fattori:

- il livello di efficienza delle amministrazioni pubbliche che, se più elevato, consente di mantenere un equilibrio della gestione con più

- elevati livelli quali-quantitativi di servizi e di investimenti pubblici con livelli di tributi più bassi (rispetto a situazioni di inefficienza)
- esiste un diverso atteggiamento e una diversa valutazione tra cittadini che corrispondono le tasse e sono al tempo stesso utilizzatori di molti servizi pubblici, rispetto ai cittadini che corrispondono i tributi e sono (o credono di essere per mancanza di conoscenza) utilizzatori limitati di servizi pubblici
 - livello di informazione o di trasparenza sull'impiego dei tributi con la possibilità per i cittadini di meglio valutare, seppure indirettamente, la correlazione tra il loro sacrificio (rinuncia ad una quota di reddito) con l'utilità per il sociale
 - asimmetria strutturale nella percezione degli individui che valutano elevato il sacrificio collegato al prelievo, e bassi (rispetto al reale) i benefici che traggono dal buon funzionamento delle istituzioni.

In conclusione si può sottolineare come la logica, le teorie e l'approccio dei molteplici stakeholder debbano essere considerati coerenti con la natura stessa delle istituzioni pubbliche che rappresentano interessi molteplici e che devono quindi compiere scelte e perseguire risultati intrinsecamente multidimensionali.

Un secondo aspetto da sottolineare riguarda il fatto che tale approccio deve essere interpretato dalle istituzioni pubbliche a più livelli:

- tramite l'esercizio delle funzioni di "regolazione" dei comportamenti dei diversi soggetti (definizione di norme, di indirizzi, di linee guida e di altre regole di funzionamento del sistema socio-economico)
- tramite una corretta gestione delle attività svolte direttamente (ad esempio anche gli enti pubblici devono evitare di inquinare acqua, aria, territorio, riducendo l'emissione di residui nocivi)
- tramite l'esercizio di efficaci azioni di controllo.

Infine, va sottolineata l'esigenza di una maggiore coerenza. Non di rado, accade infatti che le istituzioni pubbliche definiscano regole e politiche che richiedono il rispetto dei diversi stakeholder, ma che poi a loro volta non rispettano, il che fa perdere loro credibilità.

La logica e l'approccio dei molteplici stakeholder si basano sulla concezione allargata di razionalità economica, su valori etici, sulla fiducia.

Se le istituzioni pubbliche nello svolgere le proprie attività non generano fiducia non hanno la legittimazione nel chiedere ad altri soggetti (come le imprese) scelte e comportamenti coerenti con questa impostazione.

* Professore ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, direttore dell'Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità (IPAS) dell'Università Bocconi. Responsabile del gruppo di coordinamento delle iniziative su CSR (Corporate Social Responsibility) dell'Università Bocconi

5.3 Quale futuro per l'accountability?

Toni Muzi Falconi *

Chi l'avrebbe mai detto (certo non chi scrive..), soltanto una decina di anni fa, che la concorrenza sarebbe divenuta una variabile distintiva di quello che oggi chiamiamo un mercato sostenibile?

Eppure, pur con tutte le storture che ben conosciamo, la concorrenza è l'unica che assicura la competitività; ed essa, a sua volta, dimostra di poter stimolare nei dirigenti comportamenti responsabili che, a loro volta, sono il principale indicatore della sostenibilità dell'organizzazione.

Già... dell'organizzazione, direte voi, non della società. È vero.

Ma se è vero che la sempre maggiore pressione e partecipazione degli stakeholder interni ed esterni induce le organizzazioni (private, pubbliche o sociali che siano) ad essere più responsabili, il ragionamento non fa una grinza. Sono ben consapevole della provocazione e dell'irritazione che provoca un'affermazione del genere. Anche a me fa un po' impressione. Ma proviamo a procedere.

Nella lingua inglese il termine *accountability* implica la crasi di due comportamenti che in lingua italiana richiamano i concetti di responsabilità e rendicontazione. In questo contesto specifico, la rendicontazione rappresenta l'elemento decisivo.

Nel luglio del 2010 a Londra si è formata un'organizzazione, l'*international integrated reporting committee* (www.iiirc.com), che fra i suoi membri comprende non solo le rappresentanze più autorevoli degli organismi regolatori nazionali e internazionali, ma anche delle associazioni mondiali degli analisti, dei revisori, degli esperti contabili, dei professionisti della CSR e dei comunicatori.

Obiettivo dell'IIRC è arrivare nei prossimi dieci anni, ma se possibile prima, a introdurre in tutti i mercati sistemi, processi e competenze condivise affinché le organizzazioni siano indotte a produrre una rendicontazione integrata, continuata, multicanale e differenziata per segmento di stakeholder dei rispettivi comportamenti economici, di governance, sociali e ambientali. Naturalmente nessun ente potrà avere interesse a rendicontazioni irresponsabili, poiché la loro pubblicizzazione continuata non farà altro che sollecitare pubbliche critiche con pesanti conseguenze sulla reputazione e sulla licenza di operare.

Ecco quindi, non per decreto (anche se ovviamente la legislazione sarà inevitabile e necessaria), ma per pressioni dei pubblici influenti, che l'espressione *accountability* troverà una sua declinazione operativa anche laddove, come in Italia, la lingua nazionale non la contempla.

Ma si tratta sempre della solita 'cricca' di persone per bene, illuminate,

ma astratte? Forse. Eppure già a partire dal 2011 (quindi anche sui conti 2010) alcuni segnali dal mondo sono già forti:

- in Svezia qualsiasi organizzazione che riceva, sotto qualsiasi forma, risorse pubbliche è obbligata ad una rendicontazione integrata
- in Sudafrica le 400 imprese quotate alla Borsa di Johannesburg sono tenute, qualora non lo facessero, a spiegare pubblicamente perché non adottano le linee guida di una rendicontazione integrata
- in Danimarca tutte le imprese sopra una certa dimensione devono produrre una rendicontazione integrata
- in Inghilterra tutte le organizzazioni che fanno parte del Governo centrale sono tenute a produrre una rendicontazione integrata
- la Lirc presenterà a Ottobre 2011 al G20 di Parigi una piattaforma per la rendicontazione integrata che verrà adottata da tutti, o quasi, i governi, inclusa la Cina.

Il percorso è accidentato e i problemi sono tanti. Ma la strada è segnata. Gli sviluppi di questa novità vanno ben al di là di una semplice revisione dei principi contabili e di una semplice integrazione di dati economici, di governance, ambientali e sociali. Le implicazioni investono la stessa struttura portante delle organizzazioni, che ancora oggi, più o meno, è quella del ventesimo secolo.

Per capire meglio come cambierà tutto, osserviamo insieme la situazione come si presenta oggi. Esistono due modalità separate di rendicontazione. Quella obbligatoria e quella volontaria.

La prima richiede che l'organizzazione rendiconti: sul piano economico e patrimoniale presso il tribunale, sul piano finanziario se opera sul mercato finanziario, sul piano ambientale e sociale presso le autorità che lo richiedono e così via a seconda del settore in cui opera. Quasi sempre questa rendicontazione è attuata dai tecnici con, in qualche caso, l'aiuto dei comunicatori, ma solo a posteriori.

La seconda comprende invece tutte le attività di comunicazione, di marketing e della CSR che l'organizzazione decide di sviluppare al fine di raggiungere i propri obiettivi.

Normalmente queste diverse forme di rendicontazione sono indipendenti l'una dall'altra. Ad esempio gli indicatori adottati dai principi contabili per il bilancio economico hanno poco o nulla a che vedere con gli indicatori utilizzati per la redazione dei bilanci sociali. Anche questi ultimi hanno poco in comune con quelli richiesti dalle normative riferite al rispetto dell'ambiente o alla sicurezza sul lavoro o al trattamento dei dipendenti. Proviamo invece ad immaginare una situazione diversa: un'organizzazione che rendiconta continuamente (quindi non solo alle scadenze richieste dalla normativa o dalle regole) i suoi comportamenti con modalità multi-

canale (mobile, ipad, rete, stampati, video...) integrando i dati economici con quelli della governance e con quelli sociali e ambientali. Un esempio: i numeri della forza lavoro, l'impronta ambientale, il dato degli utili distribuiti agli azionisti sono tutti e tre taggati per dare un'interpretazione multipla. In questo senso, ogni gruppo di stakeholder insieme ad una visione generale dei comportamenti organizzativi potrà accedere a interpretazioni specifiche in funzione dei suoi specifici interessi.

Utopia? Forse. Ma una sfida enorme per l'organizzazione che inevitabilmente si troverà a dover rivedere i propri processi organizzativi.

Per concludere, immagino un'organizzazione Giano con due teste fortemente intrecciate fra loro. Da una parte la filiera (non lineare) materiale (materie prime, trasformazione, distribuzione, assistenza), dall'altra la filiera (non lineare) narrativa o rendicontativa.

* Past President e Responsabile rapporti internazionali Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana)

5.4 Le prospettive della CSR oggi in Italia

Paolo Anselmi *

I cittadini e i consumatori manifestano oggi (nei Paesi ad economia matura, ma anche nelle economie cosiddette emergenti) una crescente attenzione alla dimensione etica, sociale e ambientale dell'agire d'impresa. A questa diffusa sensibilità hanno certamente concorso eventi di forte risonanza mediatica come gli scandali finanziari che nell'ultimo decennio hanno coinvolto grandi imprese italiane ed estere (da Cirio e Parmalat a Enron) o disastri ecologici come quello procurato dall'esplosione della piattaforma petrolifera della British Petroleum avvenuto un anno fa nel Golfo del Messico.

Aldilà di singoli eventi critici la domanda di responsabilità sociale è un orientamento che ha motivazioni più profonde e di lungo periodo che derivano da un'evoluzione culturale che è destinata a rappresentare per le imprese un nuovo decisivo terreno di confronto negli anni a venire.

Nel corso degli ultimi anni è infatti aumentata la sensibilità dei cittadini verso le componenti "sociali" del proprio benessere: la qualità ambientale, la sicurezza e la coesione sociale, l'etica dei comportamenti collettivi. Parallelamente le aziende vengono percepite, più che in passato, come attori i cui comportamenti sono determinanti, oltre che per il benessere economico, anche ai fini della qualità sociale e ambientale del vivere collettivo. Al riconoscimento di un elevato livello di potere si accompagna dunque un'altrettanto forte domanda di responsabilità.

Ma quali significati attribuiscono oggi i cittadini e i consumatori alla responsabilità di un'impresa? Quali sono gli ambiti in cui si esprime? Quali le sue componenti costitutive? Le indagini più recenti su questo tema mostrano che agli occhi dei cittadini-consumatori la Corporate Social Responsibility non è oggi riducibile a un comportamento paternalista o filantropico nei confronti delle comunità di appartenenza o delle fasce più deboli. Le "buone azioni" nei confronti della società e dell'ambiente vengono pienamente apprezzate solo quando appaiono coerenti con la più generale strategia che ispira l'impresa in tutti i suoi comportamenti. Nessun trade off è possibile, ad esempio, tra una pur lodevole iniziativa di supporto ad una organizzazione no profit e comportamenti non pienamente soddisfacenti sul piano della qualità di prodotti e servizi, del trattamento dei propri dipendenti o della sicurezza dei processi produttivi.

La CSR è dunque un concetto che comprende una molteplicità di dimensioni, tutte rilevanti ai fini della buona reputazione dell'impresa e delle conseguenti scelte di acquisto dei consumatori.

Le indagini condotte su questo tema mostrano che è possibile distingue-

re almeno tre livelli. Vi è innanzitutto l'ambito che può essere definito delle *responsabilità primarie*, quelle che in larga misura coincidono con il rispetto delle norme che regolano il comportamento di un'impresa: garantire la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, assicurare che i propri processi produttivi non danneggino l'ambiente, adempiere ai propri obblighi fiscali, trattare con correttezza ed equità i propri dipendenti. Il rigoroso rispetto della legalità è un ambito su cui un'azienda non può costruire vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, ma è un requisito minimale da cui non deve mai prescindere.

Un secondo livello è quello che più propriamente può essere definito di *responsabilità sociale* e che comprende tutto ciò che un'impresa fa, andando oltre quanto prescritto dalle leggi, per creare valore per i propri stakeholder. È questa un'area di impegno attivo che va oltre il rispetto degli standard minimi e che dunque comprende l'impegno costante a migliorare la qualità dei propri prodotti e dei propri servizi, la riduzione al minimo dell'impatto ambientale dei propri processi produttivi, il miglioramento del benessere dei propri dipendenti, l'impegno a favore dell'ambiente e delle comunità dove l'impresa opera.

Vi è poi un terzo livello di responsabilità che può essere definito *culturale* e che comprende i valori che guidano l'agire quotidiano dell'impresa. È una dimensione sempre più importante agli occhi dei consumatori che mostrano di apprezzare le imprese che appaiono guidate da principi che vanno oltre la ricerca dell'efficienza produttiva e del successo sul mercato. Per molti anni si è lamentato il fatto che nella cultura prevalente nel nostro Paese esistesse uno scarso riconoscimento dei valori dell'impresa. Oggi, per fortuna, non è più così. Ma nella cultura emergente il profitto risulta pienamente legittimato solo quando appare come il premio per una qualità davvero totale che comprende, oltre alla eccellenza di prodotto e di servizio e a un good value for money, anche dimensioni etiche, sociali e culturali.

Dal punto di vista del consumatore responsabilità culturale significa innanzitutto rispetto dei valori umani essenziali: attenzione alle persone, correttezza ed equità nelle relazioni, trasparenza nella comunicazione. Ma non solo, viene infatti molto apprezzata, in tempi di globalizzazione e delocalizzazione, la relazione profonda e autentica con un territorio e con la cultura che questo esprime. E così pure il senso della continuità tra le generazioni che rende le imprese a guida familiare solitamente più apprezzate rispetto a quelle che sono governate da un management anonimo e in continua mutazione. Così come il senso di passione autentica per la propria attività che l'imprenditore riesce a trasmettere, l'appartenenza a una storia e a una tradizione, una visione e una missione ispirate

a valori non solo materiali come: il miglioramento della qualità della vita dei consumatori, il contributo a una prospettiva di sviluppo sostenibile, la responsabilità consapevole verso le generazioni future.

Sono tutte dimensioni che stanno oltre il puro successo economico ma che a quello certamente contribuiscono, che concorrono a dare alle imprese e a chi ci lavora una dimensione di “senso” nel senso letterale di direzione e di missione e dunque fondano i valori primari dell’appartenenza per i dipendenti e della fiducia per i consumatori. Sono aspetti su cui le piccole e medie imprese, tradizionalmente orientate a un rapporto di attenzione e di scambio con il territorio e con la comunità in cui operano, si trovano in posizione di netto vantaggio rispetto alle grandi aziende dal volto anonimo.

Essenziale infine, agli occhi dei cittadini-consumatori, è la coerenza tra i valori enunciati, i comportamenti messi in atto e l’autenticità delle motivazioni che quei comportamenti fanno trasparire. La domanda fondamentale che i consumatori rivolgono oggi alle imprese è una domanda di integrità e di trasparenza. In questa prospettiva appare evidente come l’etica e la responsabilità sociale non possano mai rappresentare l’occasione per un trattamento “cosmetico” o per una scelta tattica di breve respiro.

Etica e responsabilità hanno senso e valore solo se divengono gli elementi costitutivi dell’essere e dell’agire di un’azienda, i fondamenti dell’identità prima che dell’immagine. Un ruolo decisivo spetta alla comunicazione che non può esaurirsi nella redazione di un bilancio di sostenibilità che pure rappresenta oggi lo strumento più completo per dar conto di quanto un’impresa fa, ma la cui diffusione rimane limitata agli addetti ai lavori. Solo una comunicazione in grado di raggiungere tutti gli stakeholder può rappresentare lo strumento per consolidare una cultura della sostenibilità e fornire ai consumatori finali indicazioni chiare sui comportamenti da mettere in atto per premiare le imprese più responsabili e “punire” quelle che responsabili ancora non sono.

* Vice Presidente GfK Eurisko

5.5 14 passi per andare oltre la CSR

Sebastiano Renna *

1. Un fantasma si aggira per le aziende di tutto il mondo: è la Corporate Social Responsibility (CSR). È in auge da più di un quarto di secolo, ma non è ancora riuscita ad oltrepassare la soglia dell'impalpabilità e a determinare un vero cambiamento nel modo di gestire, sia a livello di decision making aziendale che di politiche pubbliche, i processi economici
2. Il peccato originale della CSR è il suo quasi esclusivo accento sull'aspetto redistributivo del valore, funzionale agli interessi sia delle imprese (che hanno conservato il *business as usual* al riparo dietro il paravento del marketing sociofilantropico) che dei governi (alle prese con la crisi dei sistemi di welfare e, più in generale, con i problemi di stabilità dei bilanci pubblici)
3. La connessione tra responsabilità sociale e competitività risulta a tutt'oggi vaga e indimostrata. È infatti difficile comprovare qualcosa che si manifesta assai raramente. La stragrande maggioranza delle attività di CSR non è concepita dalle imprese per incrementare la competitività, ma per ottenere una *license to operate*, un credito reputazionale, un posizionamento d'immagine
4. Il nocciolo di un vero discorso sulla sostenibilità e sulla responsabilità dei processi economici sta nella gestione del rischio d'impresa. Esso rappresenta la possibilità (sensibilmente in ascesa, in un sistema economico governato da una crescente complessità e interdipendenza) che il profitto non venga raggiunto e gli azionisti non vengano remunerati secondo le loro attese. Il modo in cui azionisti e management decidono di affrontare questo rischio è decisivo rispetto al profilo di sostenibilità attribuibile all'impresa
5. La modalità prevalente di gestione del rischio da parte delle imprese consiste nell'*estrazione di valore* dagli stakeholder. Il profitto viene perseguito traslando indebitamente sugli stakeholder rischi e costi che dovrebbero fisiologicamente gravare sull'impresa. Questo processo viene perpetrato in innumerevoli modi da parte di tutte le aziende, comprese quelle che si dichiarano maggiormente impegnate sul fronte della CSR: riduzione indebita e forzosa degli organici aziendali, utilizzo dei fornitori come "cassa" attraverso l'estensione dei tempi di pagamento delle fatture, riduzione della qualità delle materie prime per contenere i costi, utilizzo di tecniche commerciali e di marketing finalizzate ad indurre subdolamente nei consumatori/clienti l'acquisto di beni e servizi aziendali e altro ancora

6. È giunta l'ora di accantonare una volta per tutte la presunzione che la sostenibilità economica sia il risultato dell'innesto di valori morali, come solidarietà, fratellanza e altruismo, sul business. I valori morali sono variabili esogene rispetto ai processi economici, che possono solo limitarsi a subirne l'influenza. È profondamente deviante, oltre che illusorio, ritenere che un'economia responsabile e sostenibile si possa ottenere attraverso una formazione sulla *business ethics* rivolta ai manager. Quest'idea di educare lo spirito delle persone e infarcire di altruismo il vivere sociale per poi ottenere, a cascata, un miglioramento dei processi economici è una bellissima utopia smentita da migliaia di anni di evoluzione della civiltà in cui ambizione, egoismo, volontà di autoaffermazione e prevaricazione sono risultati motori di cambiamento (anche positivo) di non inferiore rilevanza rispetto a quelli costituiti da solidarietà, fratellanza, gratuità e rispetto del prossimo. Il nostro vivere è stato, è e sarà sempre, un impasto di queste pulsioni contrastanti con le quali dobbiamo convivere (sia a livello personale che sociale) e rispetto alle quali è velleitario porsi ambizioni massimaliste. Dovrebbe interessarci riuscire a innescare un cambiamento dei processi economici in tempi più brevi rispetto a quelli in cui potrebbe realizzarsi un "rinascimento morale" a tutto tondo, sebbene sia ciò che auspichiamo tutti. Questo è possibile farlo operando dall'interno, ovvero lavorando sui driver dei processi economici, prima ancora che sui fattori esogeni di tipo culturale, morale o spirituale. Questi driver si chiamano *utilità, valore, interesse, benessere, qualità, concorrenza, innovazione*
7. È semplicistico dire che il processo di deragliamenti etico che porta le imprese a perseguire profitto estraendo valore dai propri stakeholder sia frutto della malvagità e dell'egoismo dei manager e degli azionisti. La malvagità e l'egoismo sono, per buona parte, conseguenza di altri fattori: gap di conoscenza, incapacità di misurarsi con la complessità del business, inerzia mentale, refrattarietà al nuovo e paura del cambiamento. La malvagità e l'egoismo sono pulsioni ineliminabili nella natura umana. Ciò che si può contrastare sono piuttosto le profonde inadeguatezze di tipo cognitivo che alimentano e amplificano queste pulsioni. E poi non sono convinto che sia la qualità della persona a consentire buone relazioni, ma ho idea che valga esattamente il contrario. Sono le relazioni che costruiscono le persone e consentono loro di dare un senso diverso a ciò che fanno. Non sarà la sommatoria di buoni individui a generare una società migliore, ma la struttura delle relazioni tra gli individui può consentire di avere una società più consapevole dei rischi che corre e più ricca di strumenti per affrontarli.

In termini aziendali, il problema non è avere un leader buono, straboccante di valori umani. I leader sono transitori e, soprattutto, sono autoreferenziali, troppo poco per innescare un cambiamento generalizzato. Il vero problema è avere aziende e organizzazioni aperte, predisposte alla contaminazione, che sappiano valutare appieno le conseguenze dell'uso di scorciatoie di fronte alle crisi, che siano coscienti della complessità in cui sono immerse

8. La maggior parte di coloro che teorizzano, pontificano, dibattono accademicamente o assumono la responsabilità di agenzie ed enti dedicati si propongono quali opinion leader ma in merito ai temi della CSR, appartengono a scuole di pensiero economico di vecchia concezione, imbevute di meccanicismo, riduzionismo e pensiero lineare. Loro vedono la CSR come qualcosa da aggiungere al business, si fermano, al più, a concepire un modo di fare business che non abbia il profitto come fine, oppure individuano nicchie di produzione di beni e servizi che il business tradizionale disdegna. E attribuiscono a tutto questo l'etichetta di "sociale"
9. La modalità alternativa, attraverso cui fronteggiare il rischio d'impresa, a quella prevalente dell'estrazione di valore dagli stakeholder è rappresentata dall'innovazione. L'innovazione non è una delle tante opzioni competitive disponibili, è la ragione profonda del *fare impresa*. L'azienda dà legittimità all'ottenimento del profitto solo se fronteggia il rischio rompendo l'equilibrio preesistente e portando sé stessa e tutto il sistema ad essa collegato su un nuovo punto di equilibrio, a sua volta destinato ad essere messo presto in discussione. L'innovazione (di prodotto, di processo, organizzativa, del modello di business) è l'essenza stessa dell'agire economico sostenibile
10. Ciò che rende sempre più imprescindibile l'innovazione è l'incremento di complessità dell'ambiente economico e sociale, che l'impresa si trova a fronteggiare. La complessità e l'interdipendenza del sistema socio-economico rendono sempre meno efficaci le tradizionali strategie basate sull'analisi, che affrontano la complessità con l'obiettivo di ridurla. Una delle modalità di riduzione della complessità preferita dalle imprese è l'estrazione di valore dagli stakeholder da cui nasce il deragliamentamento etico
11. Non c'è bisogno di spulciare gli articoli su Harvard Business Review scritti dai nuovi guru della *corporate strategy* per alimentare l'intuizione del profondo legame esistente tra sostenibilità e innovazione. È sufficiente tornare indietro di un secolo e andare al pensiero del più visionario e profetico degli economisti del '900: Joseph Alois Schumpeter. Per Schumpeter l'imprenditore non è colui che detiene

il capitale e prende le decisioni amministrative dell'azienda, ma chi è vettore d'innovazione per l'impresa e pone quest'ultima su un sentiero di equilibrio dinamico. L'imprenditore, per Schumpeter, può essere chiunque: un fornitore, un dipendente, un cliente capace di portare un contributo determinante per far avanzare l'impresa

12. La lezione di Schumpeter si salda profondamente con la sostenibilità nel seguente modo: la propensione all'innovazione in sé non è sufficiente a rendere sostenibile l'impresa. È necessaria una nuova governance dell'innovazione, che diventa inevitabilmente una nuova governance dell'impresa stessa. Gli stakeholder non possono più restare confinati nel ruolo di destinatari di una quota del valore sociale prodotto, ma vanno intesi come decisivi alleati delle *politiche di generazione del valore*. L'impresa che coniuga sostenibilità e competitività è innanzitutto quella capace di ripensare le proprie logiche di business attivando intensi processi di generazione e condivisione sociale della conoscenza. A tal proposito, se le Pmi troppo spesso non colgono il valore strategico della CSR (limitandosi ad inanellare qualche iniziativa, pur meritevole, di filantropia sul territorio) è perché nessuno è andato loro a spiegare (anzi, in molti fanno esattamente il contrario) che la CSR non è scimmiettare in sedicesimo i comportamenti delle multinazionali, non è avere per forza il proprio bilancio di sostenibilità compliant con il GRI, non è svenarsi per conquistare e mantenere una certificazione SA8000 o Iso 14001. La CSR dovrebbe invece essere la ricerca di una propria specifica formula di condizione (il trattino è voluto) del proprio orizzonte strategico ed operativo con gli stakeholder, andando oltre quanto previsto dai legami contrattuali (con fornitori o clienti, ad esempio) o dal semplice rispetto delle altrui prerogative. Finché il traguardo proposto alle Pmi sarà semplicemente quello di dotarsi meccanicisticamente degli stessi strumenti di CSR della grande impresa, a prescindere dalle loro specifiche condizioni, esse avranno sempre un freno: la paura di non avere un adeguato ritorno per tali investimenti o un'esperienza già consumata in questi termini
13. Va ribaltata la tradizionale visione che in questi ultimi decenni ha fatto scaturire una concezione di CSR preoccupata esclusivamente di trovare forme di conciliazione tra esigenze di profitto ed esigenze di contenimento degli impatti ambientali e sociali. La società va finalmente vista come un luogo di accumulazione di conoscenze assolutamente imprescindibili per un successo di lungo periodo dei progetti di business. L'azienda sostenibile è dunque un'azienda che progetta con gli stakeholder, che assegna loro dignità di interlocutori competenti (ai quali dischiude la scatola nera della propria governance strategica)

e che opera secondo l'approccio *shared risk, shared reward* (condivisione del rischio e dei profitti). Il problema è far capire alle imprese che le loro ambizioni di profitto saranno sempre più frustrate in assenza di capacità di comprensione del proprio contesto e di costruzione di una relazione proficua con gli attori di quel contesto, una relazione basata sulla condivisione dell'azione imprenditoriale.

14. La più importante consapevolezza capace di guidare i manager verso la sostenibilità è quella relativa alla comprensione dei propri limiti cognitivi e la conseguente rinuncia alla rozza ambizione del controllo. La conoscenza necessaria a portare le imprese verso il successo è dispersa. Nessun board manageriale potrà mai ottenere contestualmente successo economico e sostenibilità se continuerà ad agire autoreferenzialmente. Non possiamo aspettare di avere una società ideale per poter far virare l'economia verso sentieri più virtuosi. Non è neanche detto che questo sia un traguardo possibile. Ciò che possiamo fare per dare un senso al nostro tempo e al nostro ruolo è convincere le imprese che il tempo dell'autoreferenzialità è finito, che solo la conoscenza può garantire capacità di stare sul mercato e che questa conoscenza necessaria è dispersa all'interno della società e delle sue articolazioni. Chi darà a questi interlocutori sociali dignità di co-attori sarà in grado di rimetterla insieme e di utilizzarla per sopravvivere.

* Sustainability Manager SEA – Aeroporti di Milano e docente a contratto di Corporate Sustainability – Università degli Studi di Ferrara

6. APPENDICE

6.1 Le principali tappe della CSR in Europa e in Italia

Anni '70

Si comincia a parlare di stakeholders theory o stakeholders model designando con questo termine i vari portatori di interessi in parallelo agli azionisti. Essi sono tutti coloro, enti o persone, che venendo a contatto con l'impresa, nutrono nei suoi confronti aspettative, economiche o meno, che non vanno deluse.

Anni '80

Si afferma il concetto di sustainable development (sviluppo sostenibile) definito dalla World Commission for Environment and Development come lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare a loro volta i loro bisogni.

Nel 1983 nasce Politeia, un'associazione privata senza scopo di lucro, costituita da un gruppo di studiosi di diversa formazione: economica, giuridica, filosofica e politologica.

Anni '90

Si parla di Triple Bottom Line, riferendosi al fatto che il risultato di un'azienda deve basarsi su indicatori economici, sociali ed ambientali. Ma la definizione più attuale, che segnala peraltro una via che si preannuncia proficua, è quella di corporate citizenship, traducibile come *cittadinanza attiva*: essa prescrive di oltrepassare i propri doveri per contribuire a creare benessere presso l'ambiente ove l'azienda opera. Le implicazioni fondamentali di questa definizione consistono nella convinzione che non esiste antitesi tra i risultati economici di lungo termine ed il progresso spirituale della società.

1993

Il Presidente della Commissione Europea Jacques Delors apre il dibattito sulla CSR in Europa con un appello alle imprese affinché contribuiscano alla lotta contro l'esclusione sociale e a favore dello sviluppo.

1995

Il Presidente Delors chiede alle imprese europee di sottoscrivere il *Manifesto delle Imprese contro l'esclusione sociale*. Questo documento ha avviato un processo che ha portato prima alla creazione dell'European Business Network per promuovere il dialogo sulla CSR tra le imprese, e poi alla costituzione del network CSR Europe.

Nasce a Milano Sodalitas, associazione per lo sviluppo dell'imprenditoria nel sociale.

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 stakeholder.

1999

Nel 1999 il Parlamento Europeo approva la cosiddetta Risoluzione Howitt, con la quale richiama la necessità di regolamentare la condotta delle imprese sul piano sociale.

Al World Economic Forum di Davos, Svizzera, il segretario generale dell'Onu, Kofi Annan, lancia il Global Compact una piattaforma di confronto per le imprese che accettano di promuovere principi e buone prassi in relazione ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente (la fase operativa fu lanciata l'anno successivo, il 26 luglio del 2000 a New York al Palazzo di Vetro delle Nazioni Unite).

L'Unione Europea emana la *"Risoluzione sulle norme comunitarie applicabili alle imprese europee che operano nei paesi in via di sviluppo: verso un codice di condotta europeo"*. Lo scopo del documento è quello di ridurre gli abusi in materia di diritti dei lavoratori e di ambiente compiuti dalle imprese europee operanti nei paesi in via di sviluppo.

L'ILO (Organizzazione Mondiale del Lavoro) presenta la Dichiarazione Tripartita di principi su imprese multinazionali e politiche sociali riguardanti l'impiego, il training e le condizioni di lavoro.

2000

Nel vertice di Lisbona, il Consiglio Europeo definisce il proprio obiettivo strategico da raggiungersi entro il 2010: diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di crescita

economica sostenibile, accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale. Con un appello preciso al "senso di responsabilità delle imprese".

Nel Consiglio Europeo di Nizza: si invitano le imprese a creare una partnership con le autorità locali, le organizzazioni no profit e il territorio per integrare aspetti sociali e ambientali nelle loro attività.

L'Ocse pubblica le raccomandazioni alle imprese dai Paesi membri in tema di CSR, rapporti di lavoro, concorrenza, fiscalità e corruzione.

L'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC), lanciato nel 1996, prende il nome di CSR Europe.

2001

L'Unione Europea lancia il Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* nel quale si ribadisce che il concetto di CSR deve diventare uno degli aspetti basilari della cultura dell'impresa.

Nasce Anima per il sociale nei valori d'impresa, associazione no profit promossa dall'Unione degli Industriali e delle imprese di Roma.

Per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole nasce Impronta Etica, associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa.

2002

Il Ministero del Welfare promuove il progetto CSR-SC (Corporale Social Responsibility-Social Commitment). Viene lanciato uno standard volontario per le imprese "social oriented" non solo per certificare la semplice responsabilità, ma un autentico impegno.

Esce la prima comunicazione della Commissione europea *CSR: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, nella quale si propone la creazione del Multi-stakeholder Forum (CSR EMS Forum) per promuovere l'armonizzazione di strumenti di CSR. Il Forum è formato da imprese, organizzazioni imprenditoriali, sindacati e rappresentanti della società civile con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e la trasparenza nelle pratiche di responsabilità sociale.

Banca Mondiale al Forum di Parigi, prende posizione a favore di Agenda 21 e Global Compact, sostenendo che tutte le aziende devono perseguire 4 obiettivi: economico (non in perdita), ambientale (minimizzando effetti negativi), sociale (rispetto standard di lavoro e impatto sulla comunità in cui si inserisce), trasparenza di gestione.

Nasce il Global Compact Network Italia. L'attività di coordinamento di Cittadinanzattiva, con l'ausilio dell'Ufficio del Global Compact di New York, dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), e del Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (Undp), rende possibile la costituzione del primo Network italiano del Global Compact

2003

Alla Fondazione Cini di Venezia il Ministero del Welfare Roberto Maroni promuove un incontro con i rappresentanti dei principali Paesi europei per discutere sui possibili sviluppi della CSR.

2004

Viene organizzato in Italia il Multistakeholder Forum sulla CSR: ispirandosi al Forum Europeo, quello italiano ha il compito di diffondere la responsabilità sociale d'impresa, di promuovere la trasparenza e la convergenza delle prassi e degli strumenti.

I *Principi di Governo Societario dell'Ocse* vengono approvati dai ministri dei paesi membri. Si tratta di un documento interessante perché fornisce alcune definizioni applicabili a tutte le imprese in materia di trasparenza societaria e modelli di governo (struttura dei consigli di amministrazione, modalità di tutela degli interessi delle parti, etc.).

A fine novembre 2004 nasce EconomEtica, Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa, con un atto costitutivo tra sei Atenei: Università Bicocca Milano, Università Bocconi Milano, Università di Trento, Università di Siena, Università di Bologna, Università di Verona.

2005

Nasce a Milano *Dal Dire al Fare*, il Salone dedicato alla Responsabilità Sociale d'Impresa. I promotori della manifestazione sono Regione Lombardia, Provincia di Milano, Milano Metropoli Agenzia di Sviluppo, BIC La Fucina, Fondazione Sodalitas, Koinètica.

Viene creata la Fondazione per la Diffusione della responsabilità sociale delle imprese, denominata anche Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR), un centro indipendente i cui fondatori sono Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Inail, Unioncamere e Università Bocconi.

2006

La Commissione Europea lancia l'Alleanza Europea per la CSR con l'obiettivo di portare l'impresa al di là degli obblighi legali verso la società e lo sviluppo sostenibile.

Il CSR Manager Network Italia nasce nel febbraio 2006 dall'intuizione di un gruppo di manager aziendali e di alcuni ricercatori connessi al mondo universitario.

2007

Risoluzione del Parlamento Europeo sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato.

Riunione del G8 dei Ministri del Lavoro e dell'Occupazione, Dresda 6-8 maggio 2007, per lo sviluppo sostenibile e la CSR, ovvero sulla responsabilità sociale delle imprese che affermino, su base volontaria, la capacità di agire in modo economicamente, socialmente e ambientalmente responsabile.

2008

Dopo aver organizzato *Dal Dire al fare* in diverse atenei milanesi, il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa si trasferisce in Bocconi dove si svolgono tre edizioni della manifestazione con la collaborazione scientifica dell'università.

2010

CSR Europe lancia l'iniziativa Enterprise 2020.

6.2 Schede informative sui principali soggetti che operano nel settore

I soggetti che si occupano di responsabilità sociale d'impresa sono numerosi: alcuni hanno un ruolo di livello nazionale mentre altri costituiscono i referenti italiani di organismi internazionali.

Le schede che vengono presentate nelle pagine che seguono rappresentano un panorama, anche se non esaustivo, dei soggetti più attivi nel nostro Paese.

SCHEDA 1 > [Fondazione Sodalitas](#)

SCHEDA 2 > [Fondazione I-CSR](#)

SCHEDA 3 > [Global Compact](#)

SCHEDA 4 > [Anima Roma](#)

SCHEDA 5 > [Impronta Etica](#)

SCHEDA 6 > [CSR Manager Network](#)

SCHEDA 7 > [EconomEtica](#)

SCHEDA 8 > [Politeia](#)



Nome	Fondazione Sodalitas
Storia	<p>Fondazione Sodalitas nasce, come associazione, nel 1995 per costruire un ponte tra mondo d'impresa e no profit. L'iniziativa è di Assolombarda, la più grande associazione territoriale del sistema confindustriale italiano, in occasione del 50° anno dalla sua nascita.</p> <p>Oggi aderiscono a Fondazione Sodalitas 81 imprese leader del mercato italiano per impegno sostenibile e vi operano 80 manager volontari.</p> <p>È il partner italiano dell'Unione Europea per l'attuazione dell'Agenda in materia di sostenibilità.</p> <p>Fin dal 1995 rappresenta ufficialmente nel nostro Paese CSR Europe, il network continentale di imprese impegnate a integrare la sostenibilità nel modo di fare business.</p> <p>Fondazione Sodalitas fa parte del ristretto gruppo di lavoro incaricato dalla Commissione Europea di mettere a punto ed attuare l'Alleanza europea per la responsabilità sociale delle imprese.</p>
Aree di interesse	<p>Le aree trattate dalla Fondazione Sodalitas sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - imprese - giovani - ambiente
Presidente	Diana Bracco
Iniziative	<p>Sodalitas Network</p> <p>Fondazione Sodalitas è presente in 16 città italiane tra le più importanti attraverso Sodalitas Network, vera e propria rete di associazioni di volontariato professionale ben radicate sul territorio.</p> <p>Sodalitas Social Award</p> <p>È il Premio che dal 2002 viene assegnato ogni anno ad imprese, associazioni imprenditoriali, distretti industriali ed organizzazioni che si siano distinti in progetti di responsabilità sociale d'impresa e di sostenibilità, coerentemente con i valori dichiarati.</p>

Premio Sodalitas Giornalismo per il Sociale

Ideato dalla Fondazione nel 2001, il premio viene promosso ogni anno per favorire la diffusione di un'informazione più attenta ai problemi sociali e per premiare i professionisti, i giovani e le testate più meritevoli ed attente del settore.

Sodalitas Social Solution

È l'Osservatorio sulla responsabilità e la sostenibilità delle Aziende promosso da Fondazione Sodalitas in collaborazione con Impronta Etica. Con oltre 1.200 progetti eccellenti di Corporate Responsibility realizzati nel mercato italiano, è il database online sulla sostenibilità d'impresa più completo a livello europeo.

Contatti	Fondazione Sodalitas Via Pantano 2 - 20122 Milano Tel. 02.86460236 - Fax 02.86461067 - sodalitas@sodalitas.it
Sito	www.sodalitas.it

SCHEDA 2 > FONDAZIONE I-CSR



Nome	Fondazione I-CSR
Storia	<p>La Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, denominata anche Italian Centre for Social Responsibility (ICSR), è un centro indipendente i cui fondatori promotori sono il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'Inail, Unioncamere e l'Università Bocconi. La Fondazione nasce nel 2005, con le finalità che possono essere così riassunte:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Promuovere la diffusione della responsabilità sociale delle imprese anche nelle relazioni con i diversi stakeholder2. Sviluppare la ricerca di base e applicata sulla responsabilità sociale favorendo il contributo italiano alle comunità scientifiche nazionali ed internazionali attive su questo tema3. Favorire il dialogo tra le istituzioni pubbliche e private, le imprese, le università e i diversi stakeholder interessati all'argomento.
Are di interesse	<p>Considerando la missione della Fondazione, operativa a livello nazionale nella diffusione della responsabilità sociale delle imprese, e le sue finalità istituzionali, tese a favorire il dialogo tra le istituzioni pubbliche e private, le parti sociali ed i diversi stakeholder, le attività della fondazione sono orientate secondo alcuni criteri di fondo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Affermare il proprio ruolo istituzionale e sistemico, volto a stimolare la bilateralità nella condivisione e negoziazione di concrete iniziative tra le parti sociali, sia a livello nazionale che locale, favorendo lo sviluppo della responsabilità sociale e l'effettiva diffusione di buone pratiche- Realizzare un monitoraggio costante e continuo nel campo della CSR, anche mediante l'istituzione e l'aggiornamento di banche dati nazionali e la pubblicazione di rapporti periodici, contribuendo alla diffusione di una cultura orientata al raggiungimento dei risultati basata anche su adeguati e trasparenti meccanismi di asseveramento dei modelli di buona gestione

- Collaborare con il Ministero di riferimento e con altri Ministeri o enti per impostare politiche nel campo della responsabilità sociale, oltre che con parti sociali e altri stakeholder per lo sviluppo di modelli condivisi, negoziati e multilaterali
- Fungere da catalizzatore e punto di riferimento nazionale in materia di CSR, tenendo conto delle attività dei maggiori centri attivi su queste tematiche, partecipando alle iniziative coerenti con gli orientamenti della Fondazione e sviluppando collaborazioni istituzionali sui temi di maggiore interesse. Sulla base di questi criteri e nell’ottica di contribuire alla nascita ed affermazione di esperienze di elevato valore ed impatto, le iniziative della Fondazione faranno riferimento principalmente alle seguenti aree:
 - Salute e Sicurezza sul Lavoro
 - Politiche di conciliazione lavoro e famiglia
 - Percorsi educativi permanenti
 - Bilateralità – partecipazione

Presidente	Salomone Gattegno
Iniziative	La Fondazione persegue i propri obiettivi sviluppando, insieme ai propri partner, progetti di analisi e monitoraggio continuo delle attività di responsabilità sociale e sostenibilità all’interno del contesto economico italiano ed internazionale con particolare attenzione alle tematiche definite dal Comitato Scientifico e dal Consiglio Direttivo.
Contatti	Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese - Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR) Via Mazzini, 7 - 20123 Milano Tel. 02.36578500 - Fax. 02.36578512 - segreteria@i-csr.it
Sito	www.i-csr.org

Scheda 3 > GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA



Global Compact Network
Italia

Nome	Global Compact Network Italia
Storia	<p>Nel 2001, a seguito dell'iniziativa lanciata dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, l'organizzazione civica Cittadinanzattiva si propose, su richiesta dell'Ufficio del Global Compact di New York, come piattaforma nazionale del Global Compact italiano. Nel 2002 l'attività di coordinamento di Cittadinanzattiva, con l'ausilio dell'Ufficio del Global Compact di New York, dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (Ilo) e del Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (Undp), rese possibile la costituzione del primo network italiano del Global Compact. A tale iniziativa presero parte alcune istituzioni, imprese ed università quali: Camera di Commercio di Milano, Cisl, Fondaca - Fondazione per la cittadinanza attiva, Fondazione Eni Enrico Mattei, Gruppo di Frascati per la responsabilità sociale dell'impresa e le imprese ad esso aderenti, l'ife - Università Bocconi, Regione Toscana, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Ufficio per l'Italia dell'Undp, l'Unssc - United Nations Staff College, Comune di Torino.</p> <p>Dal 2003 il coordinamento del network italiano è stato gestito dall'Ilo nell'ambito del più ampio progetto <i>Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact</i> finanziato dal Ministero degli Affari esteri - Direzione generale cooperazione allo sviluppo. Tale progetto aveva l'obiettivo di fare della responsabilità sociale delle imprese uno strumento di cooperazione allo sviluppo in paesi quali l'Albania, il Marocco e la Tunisia. Esso non è stato concepito esclusivamente come strumento di promozione del Global Compact in Italia, ma, piuttosto, come veicolo di diffusione della responsabilità sociale attraverso i principali strumenti internazionali in materia quali le Linee Guida Ocse e la Dichiarazione tripartita dell'Ilo.</p> <p>Nel corso del 2006 è emersa l'esigenza di restituire al network italiano un ruolo chiave nella promozione e diffusione dell'iniziativa alle imprese nazionali.</p>

Pertanto, il 14 settembre 2006 presso la sede dell'Ilo di Roma, lo Steering Committee ha deliberato il passaggio della Segreteria tecnica del Network italiano a Fondaca - Fondazione per la cittadinanza attiva.

Il Global Compact Network Italia conta attualmente circa duecento partecipanti, il 70 % dei quali sono imprese.

Aree di interesse

Il Global Compact Network Italia nasce con lo scopo di contribuire allo sviluppo in Italia del *Patto Globale*, iniziativa per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa lanciata, nel 1999, dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan.

La sua mission è quella di far sì che il Global Compact non solo sia conosciuto e riceva sempre più adesioni, ma comporti sempre maggiore serietà e credibilità nell'impegno a favore della responsabilità sociale da parte delle imprese aderenti e dei loro partner.

Il Network opera come piattaforma di informazione, garantendo supporto e coordinamento alle aziende e alle organizzazioni italiane che decidono di condividere, sostenere ed applicare un insieme di principi universali relativi a: diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione contribuendo così alla realizzazione di *un'economia globale più inclusiva e più sostenibile*. Il network dal 2007 è coordinato da un Focal Point (Fondaca - Fondazione per la cittadinanza attiva) che svolge le seguenti attività di base: coordinamento del network; attività di promozione del Global Compact e del Network Italiano sul territorio nazionale; coordinamento con l'Ufficio del Global Compact di New York e con la rete europea di network locale; assistenza alle imprese.

Presidente

Il network è rappresentato da un Chairperson: il professor Marco Frey.

Iniziative

Alcune iniziative promosse sono:
Raccolta di buone pratiche del Global Compact Network Italia. È stata prodotta, in occasione del Ungc Leaders Summit, una pubblicazione predisposta per raccogliere e valorizzare una selezione di buone pratiche delle aziende e organizzazioni italiane aderenti al Global Compact nell'implementazione dei dieci principi promossi dall'iniziativa e più in generale a sostegno degli obiettivi di sviluppo del millennio.

Report delle attività del Global Compact Network Italia 2009.

Competitività e responsabilità sociale d'impresa: call for papers. In occasione della conferenza finale del Progetto Cosmic, CSR oriented supply chain management to improve Competitiveness in the textile/clothing sector, che si è tenuta a Pisa il 29 aprile 2010, è stata organizzata una selezione aperta al fine di ottenere contributi teorici e casi studio sul tema del rapporto tra CSR e competitività.

Contatti	Global Compact Network Italia c/o Fondaca Via Machiavelli, 25 - 00185 Roma Tel. 06.36006173 - info@globalcompactnetwork.org
----------	---

Sito	www.globalcompactnetwork.org
------	--

SCHEDA 4 > ANIMA PER IL SOCIALE NEI VALORI D'IMPRESA



Nome	Anima per il sociale nei valori d'impresa
Storia	<p>Anima per il sociale nei valori d'impresa, associazione no profit nata nel 2001 e promossa dall'Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, riunisce un gruppo di manager e aziende che condivide la missione di diffondere la cultura della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità, sul piano economico, sociale e ambientale.</p> <p>Anima lavora in rete con altre realtà e in stretta collaborazione con le Istituzioni, Confindustria e le associazioni del territorio, nell'ottica della triangolazione e dell'implementazione di progettualità verso le aziende e la società civile.</p> <p>L'attività dell'associazione si struttura attraverso gruppi di lavoro tematici, workshop, ricerche e studi di settore, campagne di comunicazione, avvalendosi del volontariato manageriale degli associati che mettono a disposizione il proprio Know-how per specifici progetti.</p>
Area di interesse	<p>L'area di interesse è la CSR, divisa in diverse attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scambio di esperienze e valorizzazione delle conoscenze di aziende esperte in Corporate Social Responsibility, con particolare supporto alle piccole e medie imprese che intendono intraprendere percorsi di sostenibilità - Sensibilizzazione sui vantaggi competitivi legati all'applicazione della CSR all'interno delle strategie aziendali - Coinvolgimento degli associati nell'attuazione di progetti sociali e di sviluppo del territorio su tematiche quali: ambiente ed efficienza energetica, sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, pluralismo, pari opportunità e reinserimento lavorativo - Attività di monitoraggio, comunicazione e formazione sui temi della CSR - Valorizzazione del contributo apportato da personalità del mondo della cultura e dell'arte alla crescita di una coscienza dell'etica attraverso il Premio Anima, evento di punta dell'associazione

Presidente	Sabrina Florio
Iniziativa	<p>Premio Anima - Per la crescita di una coscienza etica</p> <p>Il premio, la cui prima edizione si è svolta nel 2002, rappresenta una delle attività più salienti dell'azione di Anima. L'obiettivo del riconoscimento consiste nel valorizzare il contributo apportato (da personalità del mondo della cultura e dell'arte del nostro Paese) alla crescita di una coscienza dell'etica, della solidarietà e della responsabilità sociale nell'opinione pubblica. Viene assegnato ad autori e professionisti che si sono distinti per la valenza dei contenuti e la forza comunicativa del messaggio attraverso l'arte intesa nella sua ampia rappresentatività.</p>
Contatti	<p>Anima per il sociale nei valori d'impresa - Unione degli Industriali e delle imprese di Roma</p> <p>Via Andrea Noale 206 - 00155 Roma</p> <p>Tel. 06.84499219</p> <p>info@animaroma.it - segreteria@animaroma.it</p>
Sito	www.animaroma.it

Scheda 5 > IMPRONTA ETICA



Nome	Impronta Etica
Storia	<p>Storia Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa. Nasce nel 2001 per volontà di alcune aziende emiliano-romagnole già impegnate su questo fronte e testimoni dell'attenzione del mondo cooperativo verso il tema dello sviluppo sostenibile e della CSR. Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network tra imprese e organizzazioni che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale. Obiettivo prioritario è mantenere collegati gli associati, metterli in relazione con analoghe istituzioni nazionali, farli partecipare attivamente ai network internazionali e sovranazionali che trattano di business ethics e accountability. In Italia negli ultimi 15 anni imprese cooperative e private, il settore no profit, ed in particolare fondazioni, enti pubblici e public utilities hanno maturato esperienze eccellenti nel campo della responsabilità sociale, che il networking può valorizzare e rendere più efficaci.</p>
Area di interesse	<p>L'area di interesse gravita attorno alla responsabilità sociale d'impresa ed ha diversi obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">- Diffondere nei contesti nazionali ed internazionali le esperienze e le iniziative dei soci sul tema, sviluppando canali di comunicazione e informazione e partecipando ai network internazionali- Stimolare la definizione di criteri, modalità e sistemi di valutazione sui comportamenti corretti in ambito economico e amministrativo, promuovendo fra i soci l'impiego e lo sviluppo di metodiche di contabilità sociale e facilitando lo scambio d'informazioni tra gli associati e le comunità di riferimento- Promuovere la diffusione della conoscenza sui temi della responsabilità organizzando manifestazioni ed eventi di studio e di divulgazione, nonché pubblicando studi e notizie in forma scritta e tramite strumenti informatici.

Presidente	Maurizio Chiarini (Gruppo Hera)
Iniziative	<p>Impronta Etica svolge una costante attività di informazione e aggiornamento sui temi della responsabilità sociale attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la redazione di una newsletter periodica - la segnalazione di convegni, seminari, eventi - la raccolta dei contributi normativi in materia - la segnalazione delle più recenti pubblicazioni in materia - la raccolta dei principali strumenti applicativi - la segnalazione di bandi pubblici in scadenza. <p>Promuove la cultura della responsabilità sociale verso tutti gli attori sociali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizzando e prendendo parte a convegni, seminari ed eventi di studio - realizzando ricerche e pubblicazioni - coltivando la relazione con i network nazionali e internazionali - collaborando con l'Università di Bologna per contribuire alla sviluppo di una formazione ad hoc. <p>Supporta la crescita dei propri soci realizzando progetti con il loro diretto coinvolgimento.</p>
Contatti	<p>Impronta Etica via Marco Emilio Lepido, 182/3 – 40132 Bologna Tel. 051.3160311 – Fax. 051.3160399 info@improntaetica.org</p>
Sito	www.improntaetica.org

SCHEDA 6 > CSR MANAGER NETWORK



Nome	CSR Manager Network
Storia	<p>Il CSR Manager Network Italia nasce nel febbraio 2006 da una felice intuizione di un gruppo di manager aziendali e di alcuni ricercatori connessi al mondo universitario. Di fronte alla crescente importanza delle problematiche socio-ambientali, si stava sviluppando una nuova professione all'interno delle imprese: il CSR Manager o officer o manager della sostenibilità. Eppure questa nuova figura professionale non disponeva di un punto di riferimento, di ambiti in cui condividere le esperienze, mettere in comune dubbi e embrioni di idee, aggiornarsi sulle più recenti soluzioni date a problemi sociali o ambientali. In altre parole, il CSR Manager aveva bisogno di consolidare le proprie competenze, di accrescere la rete di rapporti a livello nazionale e internazionale e, in prospettiva, di un organo di rappresentanza.</p> <p>Nasce così il Network, cui hanno inizialmente aderito trenta professionisti, tra i quali sono stati scelti il Presidente e il Vice Presidente.</p> <p>Mario Molteni di Altis (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano) e Stefania Bertolini di Isvi (Istituto per i Valori d'Impresa), tra gli ideatori del Network, hanno assunto rispettivamente la Direzione e il ruolo di Segretario.</p> <p>Nei primi due anni di attività è stato delineato il metodo di lavoro e nel tempo hanno aderito nuovi soci ed è cresciuto il numero dei professionisti (consulenti, certificatori, formatori, etc.). Essi vengono considerati una ricchezza, ma per non snaturare le origini del Network, è stabilito che il loro numero non debba superare un terzo del totale degli iscritti.</p>
Area di interesse	I temi della Corporate Social Responsibility e della sostenibilità.
Presidente	Caterina Torcia (Vodafone)

Iniziative	<p>Ogni anno il Network dà vita a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 workshop a porte chiuse, giornate dedicate ai temi più rilevanti, segnalati e selezionati dai membri del Network. Gli incontri si caratterizzano per focus sugli aspetti operativi, interventi degli stessi membri del Network, eventuale coinvolgimento di esperti italiani ed esteri per temi specifici, diffusione tra i soci delle presentazioni - una ricerca su tematiche di interesse dei membri del Network - un convegno nazionale (aperto anche ad esterni).
Contatti	<p>CSR Manager Network Stefania Bertolini Via Appiani 12, - 20121 Milano Email: isvi@isvi.org</p>
Sito	<p>www.csrmanagernetwork.it</p>

Scheda 7 > ECONOMETICA

EconomEtica
 Centro interuniversitario per l'etica economica
 e la responsabilità sociale di impresa
 promosso da Fondazione Italiana Accenture

Nome	EconomEtica
Storia	<p>A fine novembre 2004 nasce EconomEtica, Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa, con un atto costitutivo tra sei Atenei: Università Bicocca Milano, Università Bocconi Milano, Università di Trento, Università di Siena, Università di Bologna e Università di Verona.</p> <p>A questi si sono associati altri Atenei: Università di Bergamo, Università Cattaneo - LIUC di Castellanza, Università di Roma Tor Vergata, Università di Parma, Università Statale di Milano, Scuola Superiore S. Anna di Pisa, Università di Pavia, Università di Napoli Federico II, Università Avogadro del Piemonte orientale, Università di Genova, Università Ca' Foscari Venezia, Università Cattolica di Milano, Università dell'Insubria, Università di Firenze, Università di Torino, Università di Catania, Università IUAV Venezia, Università di Padova, Università di Pavia.</p> <p>La collaborazione con il mondo esterno all'Università è stata essenziale fin dalla nascita del Centro, che è promosso dalla Fondazione Italiana Accenture.</p>
Area di interesse	<p>Introduzione dell'etica economica e della CSR tra gli insegnamenti universitari istituzionalmente previsti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definizione dei metodi e dei contenuti per l'insegnamento dell'etica: economica, degli affari e applicata alle professioni, nell'ambito dei corsi universitari di vario livello (Laurea, Laurea magistrale, Master, Dottorati di Ricerca, Corsi post-esperienza) - progettazione di programmi di formazione post-laurea e formazione manageriale a sostegno dell'attuazione della CSR nelle imprese e nelle organizzazioni. <p>Promozione e realizzazione della ricerca di base e applicata, a livello nazionale e internazionale, e diffusione dei suoi risultati sui seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapporti interdisciplinari tra etica filosofica e scienze economiche, sociali, manageriali e giuridiche, con

- riferimento ai criteri di equità per le scelte collettive, alle motivazioni non auto-interessate degli agenti economici e alla funzione cognitiva delle norme etiche a supporto delle decisioni di agenti economici limitatamente razionali;
- forme, potenzialità e limiti dell'autoregolazione etica delle imprese, delle organizzazioni e dei corpi sociali intermedi, in relazione ai nuovi modelli di regolazione pubblica dell'economia e alle forme di autodisciplina
 - applicazione dei metodi dell'etica all'analisi economica e al disegno giuridico delle forme di governance dell'impresa e in particolare alla definizione di sistemi di governance allargata in grado di incorporare le responsabilità sociali dell'impresa
 - modelli esplicativi, teorici ed empirici, riguardanti le motivazioni economiche a favore dell'autoregolazione etica, con riferimento alla reputazione e alla complessità delle preferenze
 - forme alternative di organizzazione dell'impresa (for-profit, no profit, cooperativa etc) in relazione ai vantaggi comparati nella promozione della responsabilità sociale delle imprese.

Diffusione della conoscenza e dell'applicazione di strumenti e di standard di gestione per la CSR tra le imprese e nelle istituzioni

- Laboratorio per raccogliere, studiare, comparare e valutare le iniziative (tra cui: Progetto Q-RES, GBS, CSR-SC, The Sigma Project, AccountAbility1000, VMS e altri) volte all'elaborazione di standard di gestione per la CSR relativi ai vari strumenti (missione/visione d'impresa, carta dei valori, codice etico, training etico, rendicontazione sociale, audit etico, social balanced score card, sistemi di motivazione del personale) e per contribuire allo sviluppo di un framework comune a livello europeo, anche attraverso l'assistenza a progetti pilota di sperimentazione
- Osservatorio finalizzato alla valutazione delle esperienze di CSR nei diversi settori di attività, e al monitoraggio sull'adozione di sistemi di gestione per la responsabilità sociale da parte delle imprese e delle organizzazioni
- Tavolo rappresentativo di tutti gli stakeholder, inteso come sede di elaborazione, dialogo e condivisione dei

principi, delle metodologie, delle regole e degli standard di gestione per la CSR tra i diversi portatori di interesse, in grado di cooperare alla definizione di metodologie per il monitoraggio e la valutazione dell'attuazione dei sistemi di gestione della CSR.

Lo staff del Centro realizza le ricerche e i programmi di attività con i quali vengono attuati gli obiettivi, garantisce la cooperazione scientifica tra le varie Unità di ricerca, cura la pubblicazione di working paper e organizza seminari e convegni per la discussione in comune dei risultati dell'attività di ricerca del Centro, cura la promozione di tavoli di discussione tra tutte le parti interessate.

Presidente	Francesco Silva
Iniziative	EconomEtica organizza convegni, seminari ed altre iniziative legate all'economia etica e alla responsabilità sociale d'impresa.
Contatti	EconoMetica Università degli Studi di Milano-Bicocca Edificio U7 Via Bicocca degli Arcimboldi 8 - 20126 Milano. Tel: 02 64487426 - econometica@unimib.it
Sito	www.econometica.it

SCHEDA 8 > POLITEIA

Nome	Politeia
Storia	<p>Politeia è un'associazione privata senza scopo di lucro, costituita nel 1983 da un gruppo di studiosi di diversa formazione economica, giuridica, filosofica, politologica per promuovere l'analisi dei processi decisionali in società complesse ed economicamente avanzate.</p> <p>Fin dall'origine si è posta come interlocutore critico e supporto tecnico-scientifico per quei settori della società italiana che intendono promuovere lo sviluppo di una cultura pubblica orientata ai criteri di efficienza, efficacia ed equità sociale. In tal senso le sue attività, finanziate attraverso i contributi dei soci, le liberalità di enti e persone e la realizzazione diretta di programmi di ricerca e formazione, possiedono un impegno civico non meno importante di quello scientifico. L'Associazione nel 1990 ha dato vita, per l'attuazione dei suoi fini statutari e dei vari programmi, al Centro Studi Politeia per la ricerca e la formazione in politica ed etica, con sede a Milano.</p>
Area di interesse	Politeia promuove lo sviluppo di una cultura pubblica orientata ai criteri di efficienza, efficacia ed equità sociale.
Presidente	Francesco Forte
Iniziative	<p>Diverse le iniziative realizzate, divise per settore:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studio e ricerca: i programmi di studio e ricerca di Politeia sono caratterizzati dalla complementarità tra apporti disciplinari differenti (economia, diritto, filosofia morale, scienza politica) e dalla rilevanza assegnata all'individualismo metodologico e alle teorie dell'azione razionale per l'analisi dei fenomeni sociali. In questo quadro, particolare rilevanza assumono i seminari permanenti, ispirati a criteri di multidisciplinarietà e pluralismo dei valori, dedicati all'approfondimento e alla discussione critica delle conoscenze e delle principali teorie e applicazioni che fanno da sfondo alle attività di ricerca. - Pubblicazioni: è parte integrante delle attività dell'Associazione un ampio programma editoriale a carattere scientifico

attraverso il quale Politeia si propone di contribuire a diffondere in Italia l'approccio razionale allo studio dell'etica e dell'analisi delle scelte collettive.

- **Formazione:** organizza corsi di formazione e aggiornamento rivolti a pubblici specifici (amministratori pubblici, insegnanti, medici, manager, professionisti, giovani laureati in cerca di prima occupazione) sempre nello spirito dell'innovazione metodologica e dell'interdisciplinarietà.

Contatti	Politeia via Cosimo del Fante, 13 20122 - Milano Tel. 02.58313988 - Fax. 02 58314072 politeia@fildir.unimi.it - info@politeia-centrostudi.org
Sito	www.politeia-centrostudi.org

6.3 La scatola degli attrezzi

Codice Etico

Il Codice etico è un documento d'indirizzo stilato ed adottato su base volontaria che definisce le linee di condotta degli appartenenti all'organizzazione nei confronti di tutti gli stakeholder e chiarisce i principi basilari che animano le scelte e i processi aziendali.

Bilancio sociale

Strumento volontario di rendicontazione e comunicazione, è un documento periodico, che ha una duplice valenza:

- di gestione, in quanto consente di misurare le performance economiche, sociali e ambientali dell'organizzazione
- di comunicazione, in quanto consente di rilevare le aspettative, il grado di soddisfazione e consenso degli stakeholder, aumentando nello stesso tempo, la comprensione da parte dei diversi portatori di interesse dell'attività svolta dall'impresa.

Esistono molteplici modelli di redazione nazionali ed internazionali, i più diffusi sono: il Global Reporting Iniziativa (GRI), lo standard Accountability 1000 (AA1000), il Gruppo di studio per il Bilancio sociale (GBS).

Carta delle pari opportunità e uguaglianza sul lavoro

La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, lanciata in Italia il 5 ottobre 2009 sulla scia del successo dell'iniziativa francese e tedesca, è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

Realizzare un ambiente di lavoro che assicuri a tutti pari opportunità e il riconoscimento di potenziale e competenze individuali, non rappresenta soltanto un atto di equità e coesione sociale, ma contribuisce anche alla competitività e al successo dell'impresa.

La Carta fornisce un quadro di riferimento valoriale per guidare le imprese aderenti nella sua applicazione, contenendo non prescrizioni dettagliate ma pochi impegni programmatici basati su principi ed elementi chiave di efficaci programmi di cambiamento, sperimentati con successo dalle imprese impegnate da più tempo in materia.

La sua attuazione nel contesto aziendale e la definizione delle relative priorità è lasciata alle imprese aderenti, in funzione della loro situazione e di eventuali programmi già realizzati.

Sito ufficiale: www.cartapariopportunita.it

Certificazioni

Vengono brevemente presentate le principali certificazioni esistenti sul mercato italiano con particolare attenzione alle ultime iniziative.

ISO 14000

È una sigla che identifica una serie di norme per migliorare la gestione ambientale di un'organizzazione. Le imprese possono adottare questo strumento di sostenibilità aderendo a tali regole, che definiscono le modalità per implementare un sistema di gestione ambientale da integrare con gli altri sistemi di gestione aziendale per il raggiungimento di obiettivi economici e ambientali compatibili.

ISO 14001

È una norma accettata a livello internazionale che definisce le modalità per predisporre un sistema di gestione ambientale (EMS) efficace.

La norma è stata progettata per affrontare il delicato equilibrio tra il mantenimento del profitto e la riduzione dell'impatto ambientale.

Con l'impegno dell'intera organizzazione è possibile raggiungere entrambi gli obiettivi. Grazie all'uso dell'ISO14001, è possibile individuare gli aspetti della propria attività che hanno un impatto sull'ambiente e comprendere le leggi che riguardano il proprio settore. La fase successiva prevede la definizione degli obiettivi di miglioramento e di un programma di gestione per raggiungerli, con riesami a intervalli regolari per garantire lo sviluppo continuo.

EN 16001

La gestione efficiente dell'energia è attualmente uno dei punti chiave per il successo di ogni tipo di organizzazione o impresa. Il sistema di gestione per l'energia Energy Management System (EnMS), proposto dalla norma EN 16001, consente alle organizzazioni di sviluppare e implementare politiche e obiettivi che prendano adeguatamente in considerazione la problematica relativa al consumo energetico.

EN 16001 sollecita lo sviluppo di una politica lungimirante, partendo dall'identificazione dei consumi energetici passati, presenti e futuri fino all'adozione di un piano di monitoraggio. Dalla comparazione e analisi dei consumi si possono ottenere informazioni utili per mettere in atto piani di miglioramento, con conseguente riduzione dei costi per l'energia.

EN 16001 non descrive nel dettaglio la modalità con cui le attività operative aziendali devono essere condotte, bensì identifica il quadro di riferimento (framework) che consente di avere un sistema di gestione energetico efficace. Inoltre, anziché suggerire una vasta gamma di soluzioni

tecniche da adottare nelle aree di maggiore consumo, preferisce sollecitare un vero e proprio cambiamento delle abitudini individuali e collettive, al fine di integrare considerazioni di efficienza energetica nei processi decisionali quotidiani.

Ecolabel

L'Ecolabel (Regolamento CE n. 1980/2000) è il marchio europeo di qualità ecologica che premia i prodotti e i servizi migliori dal punto di vista ambientale, che possono così diversificarsi dai concorrenti presenti sul mercato, mantenendo comunque elevati standard prestazionali.

L'etichetta attesta che il prodotto o il servizio ha un ridotto impatto ambientale nel suo intero ciclo di vita. Il marchio Ecolabel, il cui logo è rappresentato da un fiore (la margherita), è uno strumento volontario, selettivo e con diffusione a livello Europeo.

EMAS

Il Sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS = Eco-Management and Audit Scheme) è un sistema a cui possono aderire volontariamente le imprese e le organizzazioni, sia pubbliche che private, che desiderano impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale.

Il primo Regolamento EMAS n. 1836 è stato emanato nel 1993 e nel 2001 è stato sostituito dal Regolamento n. 761 che, a sua volta sottoposto a revisione, è stato sostituito nel 2009 dal nuovo Regolamento n. 1221.

EMAS è principalmente destinato a migliorare l'ambiente e a fornire alle organizzazioni, alle autorità di controllo ed ai cittadini (al pubblico in senso lato) uno strumento attraverso il quale è possibile avere informazioni sulle prestazioni ambientali delle organizzazioni.

Il sistema di gestione relativo alle attività tecniche di registrazione, accreditamento e sorveglianza dei Verificatori Ambientali EMAS sono svolte in conformità alla norma ISO 9001:2008 (Certificato 9175 rilasciato da IMQ-CSQ).

SA8000 - Social Accountability 8000

È un codice di condotta internazionale riguardante il rispetto dei diritti di una particolare categoria di stakeholder: i lavoratori dell'impresa. Tale standard prevede una serie di principi etici, per il cui rispetto sono predisposte specifiche procedure. Le aziende che aderiscono devono sottoporsi a verifiche di conformità da parte di enti accreditati dalla SAI (Social Accountability International), l'agenzia internazionale che ha elaborato lo standard.

Sito ufficiale: www.sa-intl.org

AA1000 – AccountAbility 1000

È uno standard di adesione volontaria per l'acquisizione di un profilo di responsabilità sociale attraverso l'attenzione all'impegno etico e sociale verso i propri portatori d'interesse. Lo standard identifica alcuni principi guida da osservare nel processo di rendicontazione sociale, con l'obiettivo di rendere l'organizzazione accountable, ossia capace di dare risposte e assumersi la responsabilità delle proprie azioni nei confronti degli stakeholder.

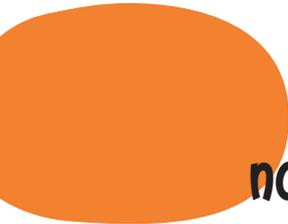
Sito ufficiale: www.accountability21.net

ISO 26000

È la sigla che indica il nuovo standard per la responsabilità sociale in generale, il quale, però, non rappresenterà uno standard di certificazione attraverso requisiti vincolanti ma un insieme di linee guida volontarie.

OHSAS 18001

Occupational Health and Safety Assessment Series, identifica uno standard internazionale per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori. La certificazione OHSAS (emanata nel 1999) attesta l'applicazione volontaria, all'interno di un'organizzazione, di un sistema che permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla sicurezza e la salute dei lavoratori, oltre al rispetto delle norme cogenti.



NOTE

