

Vademecum
per la progettazione
e l'organizzazione
di un **Laboratorio CSR**

COLLANA
IMPRESE
RESPONSABILI



responsabilità sociale d'impresa
competitività sostenibilità responsabilità

Questa pubblicazione rientra nel progetto CSR Piemonte realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte e inserito nel più ampio contesto del piano di comunicazione degli interventi co-finanziati con il Fondo Sociale Europeo e del rapporto di collaborazione tra i due enti per la promozione dello sviluppo del tessuto imprenditoriale e del lavoro in Piemonte.

Per la co-progettazione di questo Vademecum Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte hanno deciso di coinvolgere alcuni esperti che hanno maturato diverse competenze nella realizzazione di eventi, percorsi formativi, incontri di aggiornamento finalizzati a coinvolgere gli imprenditori che intendono avvicinarsi alla CSR o approfondire le conoscenze già acquisite.

Il Vademecum è quindi il frutto del lavoro congiunto di tre società che operano in differenti aree e che da alcuni anni si occupano di CSR e di sostenibilità: Focus-Lab (Modena), Koinètica (Milano), Mixura (Genova).

Focus-Lab → www.focus-lab.it

Centro di ricerca e consulenza tecnica e strategica per progetti di sostenibilità, governance urbana, strumenti gestionali per la green economy e CSR. Da 10 anni assiste tecnicamente su questi ambiti vari Enti pubblici, imprese e associazioni imprenditoriali a diversi livelli: progettazione, facilitazione di percorsi di lavoro multistakeholder in laboratori tematici, costruzione di partnership, formazione, ricerca e valutazione di politiche e profili di sostenibilità e CSR.

Koinètica → www.koinetica.net

Nasce il 21 marzo 2002 come agenzia per la comunicazione etica e sociale al servizio di imprese profit, organizzazioni non profit e Pubblica Amministrazione. In un mercato che, pur in difficoltà, dà sempre più importanza a valori quali la trasparenza, la solidarietà, la sostenibilità, Koinètica offre competenze in diverse aree: comunicazione, consulenza, formazione, organizzazione eventi. Da sempre approfondisce i temi della CSR, sviluppa nuove metodologie e nuovi linguaggi, promuove la cultura della sostenibilità.

MIXURA → www.mixura.com

MIXURA, società di corporate management, supporta le organizzazioni nello sviluppo della propria strategia attraverso il raggiungimento di risultati sostenibili e misurabili.

MIXURA capitalizza l'esperienza ventennale di un team di consulenti di direzione e si caratterizza per la complementarietà delle competenze, l'adesione al progetto, l'utilizzo di tecnologie innovative, la trasparenza e la responsabilità nell'agire.

Coordinamento editoriale

Silvana Pilocane, Riccardo Lombardo (Regione Piemonte)
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo (Unioncamere Piemonte)

Editing

Pubblicazioni e Progetti Speciali
Unioncamere Piemonte

Grafica e impaginazione

L'Uovodicolombo

Stampa

Agit Mariogros

Indice

Sviluppo locale e CSR	4
Come utilizzare questo Vademecum	5
Prima parte – Cosa è e perché realizzare un Laboratorio CSR	7
Seconda parte – Progettare e gestire il Laboratorio CSR	12
Terza parte – La comunicazione del Laboratorio CSR	19
Quarta parte – Strumenti e tecniche di valutazione e monitoraggio	25
Conclusioni	29
Appendice	33
Il ruolo attivo dell'imprenditore	
Il facilitatore	
Alcune tecniche di facilitazione per la gestione di un Laboratorio di progettazione	
Le esperienze degli altri: gli esempi di incontri e laboratori	

Il progetto CSRPiemonte (www.csрпиemonte.it), realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte, si arricchisce di questo Vademecum: un supporto per aiutare i diversi attori del territorio a promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e per facilitare le imprese a dialogare tra loro, condividere strategie ed azioni, "fare rete".

Il Vademecum, che si affianca alle pubblicazioni della collana Imprese Responsabili già realizzate, rappresenta uno strumento pensato per quelle organizzazioni (Camere di commercio, gruppi di imprese, associazioni di categoria etc.) che intendono progettare e realizzare Laboratori sui temi connessi alla sostenibilità e all'agire responsabile. Momenti di incontro che contribuiranno a far crescere più velocemente la cultura della CSR sul nostro territorio.

Nell'ipotesi presentata in queste pagine si fa riferimento a una particolare modalità di incontri che abbiamo voluto definire "Laboratorio CSR": con questo termine intendiamo un percorso articolato e strutturato che coinvolge le imprese, ma anche altri attori, e che prevede l'analisi delle esigenze del territorio, l'attività di gruppi di lavoro e la verifica dei risultati ottenuti.

Gli obiettivi generali del percorso sono diversi: dalla creazione di nuove competenze alla sperimentazione di collaborazioni innovative. Per le imprese e gli altri attori che partecipano (enti locali, associazioni non profit, cooperative sociali etc.), il Laboratorio CSR ha finalità specifiche quali, per esempio: stimolare le organizzazioni a realizzare nuove iniziative sostenibili, creare relazioni *peer to peer* tra i diversi soggetti, generare valore grazie all'interazione tra differenti realtà. Per verificare concretamente tutti questi aspetti verrà avviata nei prossimi mesi una sperimentazione grazie alla collaborazione di alcune Camere di commercio.

Oltre a ringraziare coloro che vorranno utilizzare questo Vademecum per promuovere iniziative nella nostra regione, ci fa piacere ricordare che la condivisione delle esperienze rappresenta uno dei fattori più importanti sui quali poggia il progetto *CSRPiemonte*. Sarà quindi importante riuscire a raccogliere sul sito www.csрпиemonte.it i principali risultati delle iniziative che saranno realizzate nei prossimi mesi nelle diverse aree.

Siamo convinti che gli obiettivi che il Laboratorio CSR vuole raggiungere siano ampiamente condivisibili e già in parte condivisi: migliorare le performance delle imprese, creare sinergie tra le diverse organizzazioni, rendere il Piemonte un'area sempre più competitiva... per veder crescere la responsabilità sociale di territorio.

Claudia Porchietto – *Assessore Regionale Lavoro e Formazione Professionale*
Ferruccio Dardanello – *Presidente Unioncamere Piemonte*



Sviluppo locale e CSR

Il modello di business socialmente responsabile rappresenta “*il contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*” (ISO 26000) e si inserisce dunque a pieno titolo all’interno di ragionamenti di natura ampia che promuovono la qualità della relazione tra l’impresa, l’attore pubblico locale e la società civile come volano per la generazione di valore.

Si parla di responsabilità sociale sul territorio quando l’approccio strategico socialmente responsabile contamina virtuosamente una pluralità di soggetti accomunati dall’interesse nel costruire dinamiche di sviluppo locale sostenibile, cioè capaci di coniugare innovazione, competitività e coesione sociale.

Il tema centrale della CSR sul territorio è la gestione delle relazioni tra soggetti che devono confrontarsi in modo costruttivo al fine di creare una rete che renda possibile operare per il valore comune della sostenibilità a livello locale. Il valore aggiunto che distingue un territorio che intenda progredire su questo fronte è dato dal suo “capitale sociale” inteso, appunto, come l’insieme delle relazioni che si attivano tra PA, imprese, organizzazioni di rappresentanza e società civile.

Mettere insieme soggetti diversi in un contesto strutturato e stimolante quale il Laboratorio CSR, mobilita risorse materiali e immateriali, favorisce relazioni e dialogo, mette in luce bisogni ed aspettative del territorio creando anche consapevolezza reciproca.

Ragionare di sviluppo sostenibile in senso strategico per un territorio significa dunque costruire reti tra gli attori del territorio per la co-progettazione dello sviluppo stesso, attivando tutte le migliori risorse locali (non solo imprenditoriali, ma anche istituzionali) disponibili.

Partecipare a Laboratori CSR per gli attori economici e sociali significa attivarsi per proporre percorsi di cittadinanza attiva; per i governi locali significa prepararsi per governare territori capaci di esprimere progettualità autonome: per tutti significa costruire reti di governance multilivello.

In particolare alle imprese che partecipano si chiede di assumere un ruolo attivo mettendo a disposizione non solo le competenze e saperi, ma anche il tempo necessario alla costruzione di uno e più progetti condivisi.

Il Laboratorio CSR si sviluppa in un percorso articolato con una visione di medio-lungo periodo che ricomprende almeno tre momenti principali: l’analisi dei bisogni di sviluppo sostenibile, la realizzazione dei gruppi di lavoro, la valutazione di processo e di risultato.

Come utilizzare questo Vademecum

Questo Vademecum può essere utile a chi cerca idee e suggerimenti concreti per organizzare un Laboratorio CSR sul proprio territorio: può essere una Camera di commercio (oppure la sede di una Unione Industriale o di un'altra associazione) che si pone l'obiettivo di migliorare la consapevolezza dei diversi attori economici e istituzionali, sostenere lo sviluppo di reti di imprese, stimolare la creazione di filiere sostenibili o altro ancora.

Il Vademecum contiene alcuni possibili percorsi e linee guida per organizzare un Laboratorio CSR: dalla scelta dei temi a suggerimenti sull'articolazione e sulle modalità attuative, da indicazioni su come comunicare gli incontri a come valutare i risultati.

La pubblicazione è articolata in diverse sezioni:

- nella **prima** parte vengono presentate alcune riflessioni di carattere generale sulle motivazioni che possono stimolare la realizzazione di un Laboratorio CSR piuttosto che altre forme di coinvolgimento informativo: convegni, seminari, corsi di formazione, etc.
- la **seconda** parte presenta alcuni suggerimenti relativi alla progettazione e alla gestione di un Laboratorio CSR
- nella **terza** si indicano metodologie e strumenti da utilizzare nelle diverse fasi di comunicazione dell'attività del Laboratorio CSR
- l'**ultima** parte è dedicata alla valutazione e al monitoraggio dei risultati ottenuti.

Infine, in appendice, vengono presentate: una riflessione sul ruolo attivo dell'imprenditore; una nota sulla figura del facilitatore e su alcune tecniche di facilitazione per la gestione di un Laboratorio di progettazione; gli esempi di incontri e laboratori realizzati con successo da altri soggetti.

Il Vademecum vuole essere soprattutto uno strumento operativo per coloro che sono convinti dell'importanza – ma anche dell'urgenza – di promuovere la cultura della CSR e dell'agire responsabile in tutto il territorio piemontese.



Cosa è e perché realizzare un Laboratorio CSR

PRIMA
PARTE

In questo Vademecum con il termine **Laboratorio CSR** si indica un percorso strutturato che prevede:

- una fase di analisi delle esigenze dei diversi attori
- la rilevazione delle iniziative già realizzate sul territorio
- l'istituzione di una serie di gruppi di lavoro
- un'attività di monitoraggio e di verifica dei risultati.

Come specificato meglio nelle pagine che seguono, si fa sempre riferimento a un percorso complesso e articolato e non all'organizzazione di un solo evento.

Naturalmente alcune delle indicazioni fornite possono essere utilizzate anche da coloro che invece intendono organizzare un singolo incontro, eventualmente propedeutico all'organizzazione di un percorso più complesso e articolato.

A → Quali possono essere gli obiettivi generali

Gli obiettivi di un Laboratorio CSR sono accompagnare le diverse fasi di un programma articolato nel tempo in un'ottica di interventi progettati in modo condiviso.

Come dimostrano alcune esperienze di Laboratori CSR, ci possono essere anche ulteriori obiettivi:

- stimolare le organizzazioni a utilizzare la CSR come fattore di distinzione e come leva competitiva
- promuovere la CSR come approccio orientato all'innovazione gestionale e alla sostenibilità
- valorizzare il concetto di filiera sostenibile
- creare una rete di imprese innovative
- valorizzare gli impegni già esistenti di CSR "inconscia" delle imprese
- contribuire a sviluppare progetti in una logica multistakeholder
- creare innovazione e sviluppo di capitale sociale sul territorio
- mettere in comune esigenze, esperienze, progettualità.

B → In cosa si distingue da altre iniziative di promozione di CSR

Ci sono molti modi per promuovere iniziative di CSR. La scelta dipende dagli obiettivi da raggiungere, dal tempo a disposizione, dalle risorse umane ed economiche, dalla motivazione dei soggetti coinvolti e da coinvolgere.

Gli obiettivi possono essere differenti e possono prevedere diversi livelli di lavoro e interazione tra i soggetti coinvolti (di conseguenza anche strumenti e tipi di impegno saranno diversi).

Se il bisogno è principalmente informare, l'attività è abbastanza semplice e le modalità sono consolidate: si possono prevedere in questo caso convegni, seminari aperti etc.

Se invece si parte da una buona base di consapevolezza teorica e pratica sulla CSR e si ha la necessità di analizzare singoli strumenti gestionali o di fare un confronto tra esperienze e pratiche aziendali, è più appropriato utilizzare incontri ristretti capaci di favorire l'approfondimento come focus group o seminari tecnici.

Se i bisogni sono quelli di sviluppare iniziative e progetti partendo da conoscenze e pratiche di CSR, allora la formula del laboratorio articolato in vari workshop può essere la modalità più adatta.

Di seguito viene presentata una tabella per mettere in evidenza i diversi obiettivi e i possibili strumenti che distinguono un Laboratorio CSR da altri tipi di iniziative.

Finalità di coinvolgimento	Obiettivi principali	Strumenti più appropriati
Informare	Fornire informazioni teoriche (e pratiche) da parte di uno più esperti ad una platea (comunicazione uni-direzionale)	Convegni periodici Corsi di formazione classici
Consultare	Fornire e ricevere informazioni (scambio) tra esperti e imprenditori partecipanti (comunicazione bi-direzionale)	Seminari tecnici Focus group tematici
Co-progettare	Oltre allo scambio di informazioni e di consultazione, il cuore è la co-progettazione tra i diversi attori, eventualmente con il supporto di esperti, lungo le varie fasi di un progetto (analisi contesto, ideazione, scelta priorità, gestione, monitoraggio e valutazione)	Laboratorio CSR (serie continua di workshop per l'elaborazione di progetti mirati e condivisi tra vari soggetti)

Rispetto ad altre forme di coinvolgimento informativo, un Laboratorio CSR prevede obiettivi definiti in partenza da raggiungere in vari incontri mirati con un programma di lavoro e risorse adeguate.

C → Quali sono i vantaggi di un Laboratorio CSR

I vantaggi di un Laboratorio CSR, rispetto a tradizionali incontri informativi, possono essere molteplici:

- maggiore circolazione di informazioni
- più interazione/partecipazione tra i soggetti partecipanti
- maggiore scambio di esperienze e competenze di CSR tra gli attori presenti
- un approccio *peer to peer* sia tra le imprese sia con gli altri soggetti coinvolti
- progettazione di iniziative tra imprese di vari settori o dello stesso settore
- confronto sulle varie fasi del ciclo di vita di un progetto (analisi, ideazione, progettazione, gestione, monitoraggio, valutazione ex post dei risultati).

Nella tabella che segue si indicano i punti di forza e debolezza dei vari approcci di lavoro.

Strumenti	Pro	Contro
Convegno	<ul style="list-style-type: none"> - ampio numero di partecipanti - breve durata (mezza/una giornata) - facilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> - intervento di pochi esperti - presenza "passiva" dei partecipanti e carenza di interazione - assenza di scambio e spazio per il dibattito /sviluppo di soluzioni - mancanza di possibilità di approfondimento e di creazione di nuove idee
Seminario/ focus group	<ul style="list-style-type: none"> - scambio di informazione e idee tra promotori e destinatari dell'evento - momento ideale per confrontare e approfondire diversi argomenti 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa efficacia se il seminario non viene accompagnato da altri incontri o dall'analisi degli esiti progettuali
Laboratorio/ serie di workshop	<ul style="list-style-type: none"> - maggiore circolazione di informazioni - buon livello di interazione e partecipazione - maggiore scambio di esperienze e competenze tra gli attori coinvolti con approccio <i>peer to peer</i> tra imprenditori - possibilità di sviluppare progetti tra soggetti diversi (per esempio, imprese di vari settori o dello stesso settore o di una stessa filiera) - maggiore confronto sulle varie fasi del ciclo di vita di un progetto (analisi, ideazione, gestione, monitoraggio, valutazione ex post dei risultati) 	<ul style="list-style-type: none"> - maggiore sforzo organizzativo: segreteria, logistica, animazione, comunicazione costante - necessità di un programma di lavoro mirato per ogni incontro incontro a tema e nelle varie fasi di lavoro (sessioni plenarie e attività di gruppo)

Ovviamente la scelta della modalità è funzionale alle necessità-bisogni del territorio, dei soggetti promotori (enti pubblici, associazioni imprenditoriali, Camere di commercio), delle imprese interessate (piccole, medie, grandi), del grado di aspettativa dei diversi soggetti rispetto al ruolo della CSR come fattore di sviluppo e competitività.

Questo Vademecum si concentra sulla modalità Laboratorio CSR come percorso di co-apprendimento che utilizza un modello di lavoro strutturato in workshop o gruppi tematici.

D → Quali possono essere i temi da trattare

I temi di lavoro di un Laboratorio CSR possono essere quelli "classici" riconosciuti e condivisi a livello internazionale, per esempio:

- benessere sul luogo di lavoro
- welfare aziendale
- sostenibilità ambientale
- innovazione green di prodotto e di processo
- governance d'impresa
- bilanci di sostenibilità, bilanci sociali, report ambientali
- filiera fornitori/sustainable supply chain
- marketing sociale e ambientale
- collaborazioni e progetti per il territorio e l'inclusione sociale
- ripensamento della filiera (filiera corta etc.)
- progetti interaziendali (mense, asili etc.)

Vi sono altri temi chiave di attualità che possono essere oggetto di lavoro, per esempio:

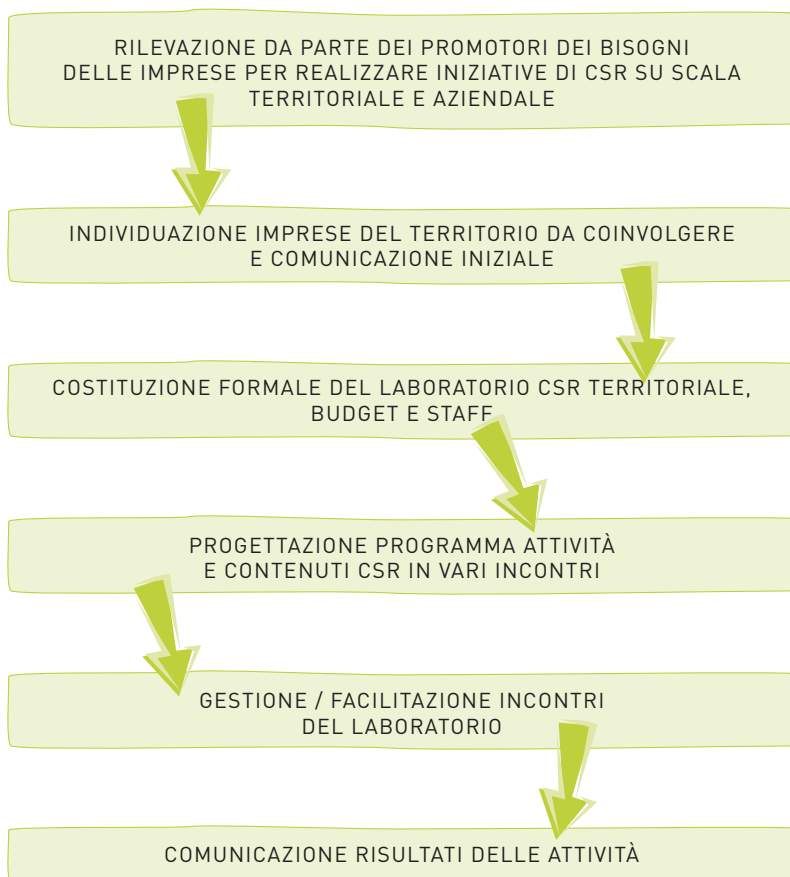
- competitività territoriale
- incentivi fiscali/premialità per impegni di CSR
- diversity management
- collaborazioni tra impresa e scuola
- partnership tra mondo profit e non profit per l'inclusione sociale.

Tuttavia, come per la scelta tra un Laboratorio CSR rispetto a convegni e seminari tecnici anche la selezione dei temi da affrontare dipende da vari fattori:

- specifiche richieste da imprese del territorio o da altri soggetti
- vocazione economica del territorio e delle filiere produttive esistenti
- priorità dei promotori del Laboratorio (enti pubblici, associazioni imprenditoriali, Camere di commercio etc.)
- competenze disponibili su singoli temi di CSR
- esperienze di CSR già esistenti sul territorio
- fattori di sviluppo locale richiesti da vari stakeholder istituzionali, imprenditoriali e sociali.

Da ricordare inoltre che, in alcune realtà, potrebbe essere importante dedicare un primo incontro al tema dell'approccio strategico alla CSR.

Schema processo di gestione di un Laboratorio CSR





Progettare e gestire il Laboratorio CSR

SECONDA
PARTE

A → Una premessa: come rilevare i bisogni del territorio

Per avviare correttamente un Laboratorio CSR, è necessaria una fase iniziale di “dissodamento” del contesto per individuare la visione di sostenibilità di ogni territorio fino a trovare le ragioni dell’avvio del Laboratorio CSR.

Il Laboratorio deve dunque avviarsi individuando in primo luogo cosa sia necessario per poter costruire/rafforzare/sviluppare i temi della responsabilità sociale sul territorio, quale sia il capitale sociale esistente nel contesto al fine di avviare le successive azioni previste dal Laboratorio CSR.

Tale fase iniziale deve coinvolgere, non solo il mondo economico-produttivo, ma anche ricercare potenzialità inaspettate in altri soggetti (istituzioni, associazioni, università, società civile ...) in un approccio *stakeholder based* che non mette paletti e confini di competenza a priori, ma si impegna a co-costruire un futuro in cui ciascun attore coinvolto possa portare un contributo *win win*.

Dunque il primo obiettivo è quello di trovare gli attori “strategici” del territorio, coloro che, per la loro posizione, per la conoscenza dei temi in oggetto, per la disponibilità a partecipare possiamo definire come “testimoni qualificati” del contesto in cui si sviluppa il Laboratorio CSR.

Saranno dunque i primi attori coinvolti nelle attività, coloro che poi reincontreremo nella fase finale di valutazione delle attività realizzate e degli effetti prodotti dal Laboratorio CSR.

L'individuazione degli attori strategici

Primo passaggio è quello della individuazione dei testimoni qualificati: si tratta di attori strategici quali imprenditori e rappresentanza delle associazioni datoriali, referenti politici locali, professionisti, docenti universitari, associazioni dei consumatori etc.

I soggetti saranno individuati utilizzando una forma di campionamento “a valanga” che consiste nel selezionare i soggetti utilizzando le reti relazionali – sociali, culturali, politiche – di un gruppo di attori inizialmente contattati.

Il coinvolgimento degli attori strategici

I testimoni qualificati saranno coinvolti in questa fase iniziale attraverso materiali di informazione sul Laboratorio CSR, interviste strutturate o incontri di ascolto mirati per:

- costruire la visione di sostenibilità del territorio
- costruire la mappa degli stakeholder da coinvolgere nei gruppi di lavoro
- rilevare sul territorio la presenza di buone pratiche di CSR sommerse
- definire le aspettative degli attori strategici rispetto al Laboratorio CSR.

Va sottolineato che il processo di coinvolgimento degli attori strategici risulta cruciale per il successo del Laboratorio CSR, che vive e si articola sulla base della partecipazione attiva e continua dei vari attori economici, sociali ed istituzionali di un territorio.

Le fasi del ciclo di vita di un laboratorio prevedono il coinvolgimento degli attori strategici in diversi momenti: dalle valutazioni iniziali dei contesti locali agli scenari di lavoro su medio e lungo termine; dallo scambio di informazioni, competenze ed esperienze in corso di CSR alla progettazione di nuovi interventi di CSR di supporto allo sviluppo locale, singolarmente o in partnership, alla valutazione finale delle ricadute sia in termini tangibili (progetti) e intangibili (di processo). Vedi sezioni seguenti per la descrizione dei passaggi gestionali.

B → Alcune considerazioni di carattere generale

Se un approccio Laboratorio CSR “alza” ed “amplia” le opportunità e i vantaggi di promozione della sostenibilità e della responsabilità sociale, richiede tuttavia un maggiore impegno sia da parte di chi lo promuove e gestisce sia di chi partecipa.

Per chi promuove e gestisce

Il soggetto che promuove il Laboratorio deve prevedere – oltre alla disponibilità di risorse economiche ed umane per le diverse attività – anche un maggior impegno per l’organizzazione generale, per la definizione di un programma di lavoro mirato, per la preparazione di un piano di lavoro per i singoli incontri (sessioni plenarie e sessioni di gruppo) ed eventualmente una logistica dedicata per ogni incontro.

Inoltre deve considerare la necessità sia di uno o più soggetti in grado di animare e facilitare gli incontri sia di un’attività di comunicazione costante.

Per chi partecipa

Se essere presente a un convegno o a un seminario informativo potrebbe non richiedere un particolare impegno, partecipare ad un Laboratorio CSR richiede invece una disponibilità maggiore e una costante attenzione per contribuire alla realizzazione di interventi concreti e tangibili.

Questo naturalmente se si vogliono cogliere pienamente le opportunità che offre un Laboratorio di questo tipo sia per la propria impresa sia per il settore imprenditoriale di riferimento.

Si chiede infatti ai soggetti che aderiscono di condividere alcuni obiettivi, di partecipare attivamente ai vari incontri, di realizzare almeno un progetto nel periodo di attività del Laboratorio come segnale tangibile di azione di CSR.

C – Nota sulle fasi e sulle attività da realizzare

Si suggeriscono e descrivono le attività necessarie nelle varie fasi di lavoro per l’organizzazione e la gestione di un Laboratorio che coinvolga imprese di varie dimensioni e vari attori per la progettazione e realizzazione di progetti di CSR condivisi.

I passaggi individuati sono sintetizzati come segue:

1. Costituzione
2. Budget
3. Progettazione programma attività e contenuti
4. Promozione (parte sviluppata nella terza sezione del Vademecum)
5. Gestione attività del Laboratorio CSR e dei gruppi di lavoro
6. Staff e coordinamento tecnico
7. Comunicazione durante le varie fasi di lavoro (anche questa parte viene sviluppata nella terza sezione del Vademecum).

1. Costituzione

Per dare vita a Laboratorio CSR sono da prevedere alcuni step che vengono qui di seguito indicati:

- analizzare in modo preliminare il contesto e valutare la fattibilità
- definire le finalità del Laboratorio CSR
- valutare le esigenze e interessi dei vari stakeholder locali e i possibili ruoli di promotori, delle imprese partecipanti (per filiere industriali specifiche, per dimensioni, per settore di appartenenza, degli altri attori: enti locali, imprese non profit etc.). Gli strumenti di rilevazione possono essere diversi: top-down da parte dei promotori, bottom-up o mix alla luce di incontri mirati di consultazione con imprenditori, focus group, questionari, interviste
- definire un progetto di lavoro chiaro con obiettivi e risultati attesi, contenuti CSR di massima, organizzazione gestionale delle attività da svolgere, budget, staff da coinvolgere, calendario di lavoro almeno annuale.

Infine è utile formalizzare la costituzione del Laboratorio CSR con un documento condiviso dai promotori e dagli altri soggetti aderenti.

2. Budget

Un aspetto importante da considerare è quello relativo all'investimento economico necessario.

Quindi è utile:

- valutare su base annua i costi relativi allo staff da coinvolgere per le varie attività gestionali (vedi sezione dedicata), al numero di incontri da svolgere, alla logistica, alla comunicazione durante le varie fasi di lavoro, ai vari strumenti da realizzare, ai servizi da attivare etc.
- individuare le potenziali entrate da varie fonti: risorse fornite da enti locali, bandi pubblici, sponsor, contributi da associazioni imprenditoriali, singole imprese partecipanti, modalità per contenere i costi etc.

Inoltre potrebbe essere utile valutare se prevedere una quota di partecipazione che potrebbe essere considerata come ulteriore modalità di finanziamento del Laboratorio CSR.

3. Progettazione programma attività e contenuti

Un altro aspetto importante è quello relativo al programma. È necessario infatti definire:

- i temi da trattare nel Laboratorio, in base alla fase di ricognizione dei bisogni e degli obiettivi dei promotori. Si consiglia in generale di prevedere di affrontare i cinque/sei temi chiave di CSR (da declinare in base al contesto territoriale locale) in modo da fornire ai partecipanti un approccio trasversale e integrato alla CSR
- il numero degli incontri. Si suggerisce di prevederne quattro o cinque all'anno, uno su ogni tema chiave. Si dovrebbero inoltre prevedere altri due o tre incontri per affrontare alcuni temi specifici e una riunione finale per la presentazione e la rendicontazione dei lavori svolti durante l'anno
- il calendario degli incontri. Sarebbe utile decidere le date all'inizio dell'anno, in modo che le imprese e gli altri soggetti interessati possano mettere in agenda gli appuntamenti con largo anticipo
- individuare la sede degli incontri. Si suggerisce un luogo facilmente accessibile e con varie sale a disposizione o, ancora meglio, più sedi per i singoli incontri in modo da creare percorsi itineranti sul territorio.

In generale, è importante organizzare gli incontri tenendo conto della sostenibilità ambientale ed economica di ogni attività e di prevedere alcuni momenti conviviali.

4 - Promozione

Per l'impostazione dell'attività di promozione, che sarà in funzione degli obiettivi e del budget disponibile, si rimanda alla successiva sezione dedicata.

5 - Staff e coordinamento tecnico

È importante definire lo staff delle persone coinvolte nella progettazione e nella gestione del Laboratorio CSR.

A titolo indicativo possono essere:

- una persona per la segreteria organizzativa (raccolta adesioni, costruzione mailing, comunicazione per i vari incontri, invio report etc.)
- una persona per la comunicazione (grafica inviti e opuscoli, aggiornamento sito etc.)
- alcune persone per la facilitazione dei gruppi di lavoro (idealmente un facilitatore per ogni gruppo con funzioni di moderazione, gestione della discussione, supporto alla progettazione).

È utile inoltre prevedere un coordinatore tecnico, con funzioni di supervisione della programmazione e dei contenuti, con buona conoscenza teorica e pratica "sul campo" nell'applicazione di approcci di CSR sia a livello di grandi imprese che di PMI.

6 - Gestione attività del Laboratorio e gruppi di lavoro

Per questa fase, "cuore" del Laboratorio e parte più delicata, è utile:

- definire il numero di gruppi di lavoro in base a quanto emerso nella fase di rilevazione dei bisogni e al numero di aderenti
- definire la struttura e l'agenda di lavoro per ogni incontro. Si consiglia all'inizio di prevedere una sessione plenaria, a seguire la suddivisione in gruppi di lavoro tematici per approfondire, scambiare esperienze e co-progettare, e al termine una sessione plenaria per restituire e condividere con tutti i partecipanti quanto emerso nei singoli gruppi di lavoro
- preparare, a cura del coordinatore, le fasi di lavoro per ogni incontro
- predisporre anche le domande per ogni gruppo di lavoro
- definire un memorandum di condizioni di lavoro da condividere in fase iniziale.

Inoltre è utile prevedere in ogni incontro sia testimonianze di imprenditori che "hanno applicato" sia il contributo di esperti esterni su specifici progetti/ricerche.

Per la conduzione-facilitazione del Laboratorio possono essere usate varie tecniche di animazione in base agli obiettivi individuati e alle attività di lavoro richieste: analisi partecipata dei bisogni, costruzione di scenari, brainstorming per nuove idee, elaborazione di progetti.

In appendice viene fornita una nota su strumenti e tecniche di supporto per ogni tipo di fase di lavoro: Focus group, European Awareness Scenario Workshop (EASW) per costruire scenari di riferimento, Open Space Technology (OST) e Bar Camp per sessioni di brainstorming e piste di lavoro, World Café per discussione circolare su più temi, Project Cycle Management e Quadro Logico per elaborare progetti nel dettaglio, oppure la combinazione di questi strumenti in base alle esigenze locali del laboratorio. Viene inoltre brevemente descritto il ruolo del facilitatore.

In generale l'approccio laboratoriale prevede un ruolo attivo dei singoli partecipanti, con diverse sessioni di lavoro, in plenaria, in gruppi e a livello individuale e con ampia visualizzazione dei vari interventi in presa diretta (es. con cartelloni, post-it).

7 - Comunicazione durante le varie fasi di lavoro

Per l'impostazione dell'attività di comunicazione durante le diverse fasi del Laboratorio si rimanda alla quarta sezione del Vademecum, che prevede indicazioni specifiche su modalità e strumenti da utilizzare.

Schema fasi di gestione di un incontro nell'ambito di un Laboratorio CSR

Esempio di tema "Innovazione *green* di prodotto"





La comunicazione del Laboratorio CSR

TERZA
PARTE

Tutte le iniziative di successo hanno alle spalle, oltre a contenuti interessanti e bravi relatori, anche un buon piano di promozione e comunicazione. È necessario quindi che, anche quando si organizzino i Laboratori CSR, si prevedano azioni e strumenti per ottenere una buona partecipazione, un'attenzione diffusa, una significativa ricaduta sui media.

Di seguito vengono indicate le principali attività da realizzare articolate in tre momenti: prima, durante e dopo il Laboratorio. Una particolare attenzione viene data alla fase preparatoria: come è noto, solo un'attenta progettazione consente di ottenere i risultati auspicati.

Fase 1. Prima del Laboratorio

A - Il piano di comunicazione

Una volta definiti obiettivi, articolazione e programma del Laboratorio è necessario preparare un piano di comunicazione per promuovere l'iniziativa utilizzando i media classici e il web. Non bisogna sottovalutare l'utilità di stendere un documento anche semplice delle azioni e degli strumenti da realizzare: anche se promuovere il Laboratorio può sembrare non particolarmente complesso è importante organizzarsi e avere ben chiari i passi da effettuare. Di seguito alcune delle domande che è bene porsi per definire il piano di comunicazione.

Quali sono gli obiettivi di comunicazione del Laboratorio?

È importante mettere a fuoco non soltanto gli obiettivi generali, ma anche le finalità specifiche del Laboratorio. Se gli obiettivi generali possono essere "migliorare la cultura", "valorizzare l'impegno dei promotori" etc., le finalità specifiche devono essere individuate in modo più puntuale. Possono essere, per esempio: aumentare le competenze dei partecipanti su un determinato argomento (welfare aziendale, sostenibilità della filiera etc.), portare l'attenzione dei partecipanti su alcuni vantaggi concreti dell'agire responsabile, promuovere la collaborazione tra aziende per creare nuovi network etc.

Quali sono i target più importanti?

I destinatari del Laboratorio sono in genere tutte le imprese del territorio ma, nella logica proposta in questo Vademecum, sono soggetti importanti anche altri attori come gli enti pubblici, le organizzazioni non profit, i media locali, gli opinion leader etc.

Per quanto attiene le imprese, si possono individuare ambiti specifici: per esempio, se una delle fasi del Laboratorio intende offrire un approfondimento su un determinato argomento il target può essere rappresentato dalle aziende già attive che hanno adottato strategie di responsabilità sociale.

Se invece si affrontano argomenti di carattere più generale, l'attività di promozione può essere diretta a tutte le imprese, anche a quelle che non hanno ancora avviato un percorso verso la CSR.

Come impostare il piano di comunicazione?

Il piano di comunicazione serve non soltanto per definire in modo ordinato le attività e gli strumenti da realizzare, ma anche per valutare tempi e costi necessari.

Pur nella sua semplicità, il piano deve contenere: gli obiettivi e i target; la strategia generale; le azioni e gli strumenti off line e on line; i costi e i tempi.

Il piano può essere utilizzato per condividere le attività da realizzare all'interno del soggetto promotore, ma anche per contattare eventuali partner.

È importante individuare uno o più partner?

La collaborazione con altri soggetti – partner istituzionali, partner tecnici o media partner – è importante per aumentare la visibilità e migliorare il livello di partecipazione all'incontro.

Tra i soggetti con i quali collaborare ci possono essere:

- partner istituzionali (altri enti che operano sul territorio)
- partner tecnici (aziende che possono fornire gratuitamente alcuni servizi dal catering alla stampa dei materiali)
- media partner (testate locali che possono offrire spazi pubblicitari e sostegno redazionale all'iniziativa).

B - Focus su alcuni strumenti di comunicazione

Il Save the date

Uno strumento importante è il *Save the date* da inviare almeno tre o quattro settimane prima dell'avvio del Laboratorio, con l'obiettivo di annunciare l'iniziativa e di "bloccare" l'agenda dei possibili partecipanti. Il *Save the date* potrebbe essere realizzato per il primo incontro mentre per i gruppi di lavoro è sufficiente uno strumento più informale come una mail.

Il *Save the date* deve contenere, oltre alla data, al luogo e al titolo dell'incontro, anche un breve testo che sintetizza i contenuti che verranno trattati. Quando possibile, è utile inserire il nome e il ruolo dei principali relatori e delle testimonianze previste.

Il programma-invito

Una volta definito il programma dell'incontro e i relatori (ci riferiamo in questo caso all'evento di costituzione del Laboratorio o all'incontro finale) si può procedere con la realizzazione dell'invito.

Oggi si tende a scegliere il formato informatico per evitare i problemi di costo e di tempo che richiede il formato cartaceo. Nel programma è utile inserire in modo più approfondito rispetto al *Save the date* le finalità dell'incontro e ricordare i vantaggi che possono derivare dalla partecipazione. È importante sottolineare, se prevista, anche la presenza di soggetti istituzionali.

Il comunicato stampa

Si può prevedere un comunicato stampa solo per le fasi di avvio e di conclusione del Laboratorio CSR.

Le regole per scrivere e inviare un comunicato stampa sono note, ma è utile ricordarle brevemente in questo *Vademecum*.

La prima regola è scegliere un titolo adeguato, elemento fondamentale del comunicato stampa. La seconda è racchiudere nelle prime fasi del comunicato le informazioni essenziali. La terza è essere chiari, concisi, limitare l'uso eccessivo di terminologia tecnica (CSR, welfare aziendale etc.).

Infine è importante mettere in risalto la presenza di relatori noti a livello nazionale o personaggi particolarmente conosciuti a livello locale.

Il banner

Il banner è uno strumento poco costoso, facile da realizzare e particolarmente utile per promuovere l'incontro sulla rete. Il banner può essere inserito sul sito del promotore, ma è importante chiedere anche ai partner istituzionali e ai media partner di pubblicarlo sui propri siti e portali.

Inoltre, si può chiedere di pubblicare il banner anche ai relatori, in particolare se si tratta di imprenditori locali.

L'annuncio stampa

Tra gli strumenti di comunicazione off line per promuovere l'incontro iniziale e quello conclusivo è utile prevedere un annuncio stampa.

In particolare, se è stato individuato un media partner che offre spazi gratuiti sulle testate locali, si possono ipotizzare due o tre uscite: due settimane prima, la settimana prima e il giorno prima dell'incontro.

I social network

Come è noto, Facebook è una piazza virtuale che può essere facilmente utilizzata per promuovere il Laboratorio e in particolare per comunicare gli appuntamenti dei gruppi di lavoro.

La presenza su questo social network è utile per stimolare il passaparola, raccogliere adesioni e pubblicare – al termine di ogni incontro – materiali multimediali sull'evento. Nella pagina vanno inserite tutte le informazioni utili per la partecipazione: data, ora di inizio, luogo, titolo. È possibile inserire inoltre anche una descrizione più estesa del Laboratorio, le finalità, i profili e le foto dei relatori etc.

Inoltre è importante gestire la lista dei partecipanti decidendo quanto "allargare" gli inviti. Possono essere utilizzati anche altri social network, come per esempio LinkedIn, Twitter etc.

C - Altri suggerimenti operativi

Quanto è importante disporre di un database aggiornato?

Una regola d'oro per il successo di qualsiasi iniziativa è invitare le persone giuste. Per questo è molto importante disporre di un database aggiornato e il più possibile completo con nomi, ruoli, indirizzi mail, numeri di telefono etc.

Per promuovere il Laboratorio CSR può essere interessante disporre in particolare dei nomi dei referenti delle imprese che hanno partecipato in passato a iniziative simili: in questo modo si può procedere con un invito ancor più diretto e personalizzato.

È utile creare un form elettronico per l'iscrizione?

Per facilitare e velocizzare l'iscrizione agli incontri – in particolare quello iniziale e quello conclusivo – può essere utile creare un form elettronico da inserire nel sito del promotore del Laboratorio. In questo modo è possibile anche tenere sotto controllo le adesioni ed eventualmente attivare interventi finalizzati a stimolare la partecipazione.

Può essere importante organizzare un'attività di recall?

Prevedere un'attività di recall è naturalmente sempre utile. Gli obiettivi di questa azione possono essere due: ricordare l'appuntamento a coloro che hanno già aderito oppure sollecitare l'adesione di coloro che, pur invitati, non hanno confermato.

In alcuni casi, quando si è abbastanza certi di un buon livello di partecipazione, può essere sufficiente inviare una mail. Quando invece si teme di avere una partecipazione scarsa può essere utile attivare due o tre giorni prima dell'incontro il contatto telefonico.

Può essere interessante prevedere la registrazione audio o video dell'evento?

Se si intende mettere a disposizione di tutti i risultati del Laboratorio, è utile prevedere la registrazione audio o video dell'incontro iniziale e di quello conclusivo.

La registrazione audio o video può essere caricata integralmente sul sito del promotore anche se sarebbe opportuno creare un montaggio più breve, e quindi più fruibile, con i passaggi più significativi dei vari interventi.

Fase 2. Durante il Laboratorio

A - I materiali da distribuire

Durante l'evento di lancio (o quello conclusivo) si può prevedere di distribuire alcuni materiali informativi e di approfondimento dei temi trattati.

Si può utilizzare una cartellina esistente, se non si intendono sostenere i costi di uno strumento personalizzato per l'incontro. Nella cartellina (o nella borsa) si può inserire:

- il programma aggiornato dell'incontro
- i profili, le relazioni o gli abstract arrivati dai relatori
- una scheda di valutazione/gradimento dell'incontro
- una scheda per raccogliere la disponibilità a successivi Laboratori.

Potrebbe essere utile mettere a disposizione dei partecipanti anche altri materiali: per esempio, brochure di presentazione del promotore, una selezione di articoli o brevi saggi di esperti dell'argomento, alcuni materiali prodotti per il progetto *CSR Piemonte* etc.

È opportuno utilizzare sempre materiali riciclati: dalla carta, alla borsa, a eventuali gadget da distribuire ai partecipanti.

B – Il momento conviviale

Il momento conviviale rappresenta un'occasione meno formale per creare o consolidare le relazioni tra i presenti all'incontro.

Se si è previsto un welcome coffee, un light lunch o un aperitivo è importante che il servizio venga allestito in un'area che consenta il dialogo tra le persone e che venga svolto con professionalità, ma senza eccessivo "lusso" (per esempio, sono da preferire piatti e bicchieri in materiali riciclati a quelli in ceramica). È opportuno inoltre scegliere un fornitore che utilizzi prodotti biologici o provenienti dal mercato equo e solidale. Potrebbe essere interessante coinvolgere cooperative sociali che operano sul territorio oppure contattare un istituto di formazione alberghiera (spesso offrono un servizio di qualità a prezzi contenuti). Questa fase dell'attività è altresì utile qualora una o più imprese partecipanti operino in chiave CSR e possano allestire una piccola vetrina dei loro interventi e/o mettere a disposizione propri prodotti funzionali a trasmettere la loro esperienza, in maniera condivisa ed informale.

C - Il rapporto con i media e la rassegna stampa

È importante dedicare particolare attenzione alla fase di avvio del Laboratorio CSR, sia per rafforzare la relazione con i partecipanti sia per consolidare il rapporto con i media e gli opinion leader.

Per quanto attiene ai partecipanti, in senso generale è fondamentale far sentire tutti parte attiva e sullo stesso livello, evitando "gerarchie" tra "organizzatori" e "invitati" mentre dal punto di vista operativo è necessario prevedere un servizio di accredito il più possibile personalizzato, con l'obiettivo di accogliere al meglio chi interviene. A titolo di esempio, si possono realizzare badge personalizzati, predisporre e condividere schede sintetiche di presentazione e di profilo aziendale etc..

Inoltre va ben gestito il rapporto con i media locali: la presenza di giornalisti (ma anche di altri opinion leader del territorio) è un segnale importante che dimostra la considerazione per il promotore, l'attenzione per i relatori, l'interesse per i temi trattati. Con i giornalisti presenti si possono concordare interviste ai relatori da realizzare prima o al termine dell'evento.

Fase 3 - Dopo il Laboratorio

A - L'aggiornamento ai partecipanti

A volte si sottovaluta l'importanza della gestione della fase successiva ad un'iniziativa: è invece molto utile pianificare le azioni da prevedere nei giorni successivi ai diversi incontri per valorizzare i risultati ottenuti.

Tra le attività che si possono realizzare si possono prevedere, per esempio:

- l'invio a tutti coloro che si sono iscritti all'incontro iniziale (anche a chi non ha potuto essere presente) di un breve resoconto delle principali evidenze emerse durante l'incontro
- l'inserimento sul sito del promotore (ed eventualmente dei partner) delle slide dei relatori
- l'inserimento sullo stesso sito del video con la registrazione dell'evento.

Per quanto attiene la valutazione dei risultati complessivi dell'incontro, si rimanda all'ultima parte del Vademecum.

B - La diffusione dei risultati ad altre realtà

I risultati ottenuti dal Laboratorio CSR possono essere interessanti per tanti soggetti diversi: dalle altre realtà territoriali alle istituzioni che operano in altre regioni, fino ad arrivare alle strutture che si occupano di CSR a livello nazionale ed europeo.

Anche per questa ragione è importante documentare e condividere il percorso effettuato attraverso strumenti informativi (in particolare sul web) che utilizzino un linguaggio semplice e chiaro.

C - Il rapporto con i media e la rassegna stampa

Nelle giornate successive all'incontro iniziale (ma anche a quello conclusivo) può essere utile ricontattare i media locali per offrire loro alcuni approfondimenti. Questo contatto può essere l'occasione per fornire anche un aggiornamento sui programmi futuri del Laboratorio CSR.

Inoltre è importante preparare in tempi rapidi la rassegna stampa dell'incontro: tutte le uscite sulle testate off line e on line devono essere caricate sul sito del promotore per attestare l'interesse dei media per l'argomento del laboratorio.



Strumenti e tecniche di valutazione e monitoraggio

QUARTA
PARTE

Le azioni di valutazione e rendicontazione sono oggi intese come imprescindibili per poter usare al meglio le risorse messe a disposizione dagli Enti locali e territoriali, dalle imprese e dal territorio nel suo complesso.

Anche il percorso del Laboratorio CSR sarà completo nella misura in cui se ne potranno valutare gli effetti sia rispetto a quanto avvenuto nel corso delle attività dei gruppi di lavoro, sia rispetto ai risultati di più lungo termine che il Laboratorio avrà innescato sul territorio. Gli esiti della valutazione consentiranno di decidere se e come proseguire in questo processo di sviluppo della CSR nel territorio piemontese.

In tal senso è necessario che chi realizza il Laboratorio si ponga alcune domande chiave relative allo sviluppo delle attività di CSR realizzate sul territorio, quali per esempio:

- cosa è successo durante le attività dei gruppi di lavoro del Laboratorio?
- gli stakeholder che hanno partecipato hanno trovato soddisfazione nelle attività svolte?
- i partecipanti sono ora in grado di riprodurre azioni di CSR nei loro contesti?
- quali delle aspettative iniziali sono state esaudite?
- cosa mancherebbe oggi sul territorio senza le azioni del Laboratorio CSR?

Per poter dare risposta a tali domande è necessario coinvolgere, oltre a coloro che hanno partecipato ai gruppi di lavoro, gli stessi testimoni qualificati del territorio a cui ci si è rivolti nella fase di avvio del Laboratorio, al fine di poter raccogliere, oltre a dati oggettivi esito di rilevazioni specifiche, quanto avvenuto anche in relazione alla visione di sostenibilità del territorio proposta inizialmente.

Si possono ipotizzare alcuni indicatori che consentiranno di misurare i risultati ottenuti:

- numero delle aziende coinvolte/imprenditori sul numero di aziende/imprenditori totali presenti sul territorio
- altri attori sociali coinvolti
- attività realizzate con la partecipazione dei diversi attori.

Più nello specifico si tratta di sviluppare due percorsi di valutazione: uno riferito al processo del Laboratorio CSR e l'altro per rilevare i risultati conseguiti non solo nei gruppi di lavoro, ma più in generale sul territorio.

Questa seconda attività non è né scontata, né semplice anche in ragione dei molti fattori che potrebbero influenzare quanto avviene sul territorio; si ritiene tuttavia che i lavori del Laboratorio CSR debbano essere impostati in modo da poterne rilevare gli andamenti attraverso un monitoraggio delle attività in corso d'opera e azioni valutative al termine dell'attività.

Le due azioni valutative sono le seguenti:

- **Valutazione del processo** di realizzazione del Laboratorio; per poter giungere a un giudizio su questa fase sarà necessario rilevare dati e informazioni rispetto a:
 - livelli di coinvolgimento dei partecipanti
 - tipologia dei partecipanti
 - rappresentatività dei settori produttivi locali
 - livello di produttività del Laboratorio

- grado di apprendimento di conoscenze e competenze acquisite durante il percorso da parte dei partecipanti
- clima di lavoro.

Gli strumenti in tal caso potranno essere: schede di rilevazione di dati oggettivi delle attività realizzate, questionari strutturati da somministrare prima per rilevare le aspettative dei partecipanti e dopo per rilevare le percezioni di soddisfazione e il livello di apprendimento, focus group valutativo.

• **Valutazione dei risultati** raggiunti grazie alle attività svolte nel Laboratorio e delle ricadute sul territorio, nello specifico:

- numero di progetti di CSR avviati con il Laboratorio
- numero di partenariati nati tramite il Laboratorio
- nuove risposte alle esigenze del territorio
- rispondenza alle aspettative iniziali
- cambiamento della reputazione del territorio nel senso della responsabilità sociale
- capacità di attrazione del territorio.

In tal caso le rilevazioni potranno essere realizzate attraverso focus group e brainstorming valutativi, interviste di gruppo, focus group multistakeholder, questionario on line e azioni di rilevazione di dati oggettivi.

Conclusioni

Sostenibilità economica, sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale rappresentano fattori fondamentali per il business delle imprese e lo sviluppo del territorio.

Il Laboratorio CSR vuole non soltanto confermare questo principio, ma condividerlo con tutti gli attori che parteciperanno ai diversi incontri.

In questo ultimo periodo, con l'aggravarsi della crisi economica, alcune imprese si sono trovate in situazioni difficili. Ma in molte di loro (e anche in alcune istituzioni) è cresciuta la consapevolezza che è urgente modificare modelli di business, regole, stili di vita.

Nell'ottobre 2011 nella sua nuova *Comunicazione* l'Unione Europea ha sostenuto che è necessario un cambio di passo per un intervento più incisivo e ha definito un'agenda di 8 punti e 13 iniziative per il 2011-2014. Inoltre ha proposto una nuova definizione di CSR più semplice ma di più ampia portata: "La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" sottolineando con ciò la necessità di sviluppare un processo per integrare le istanze sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le richieste dei consumatori nelle operazioni commerciali e nelle strategie aziendali in stretta collaborazione con le parti interessate.

Nel giugno 2012 è arrivata – dal Corporate Sustainability Forum, organizzato dal Global Compact durante le giornate della Conferenza RIO+20 – anche un'altra indicazione importante sul ruolo delle imprese per la sostenibilità. Dall'incontro è emerso che "le istituzioni da sole non riescono a compiere passi concreti e che i negoziati multilaterali tra gli Stati necessitano di maggiore integrazione con società civile e imprese. È necessario – prosegue il documento – un nuovo modello di sviluppo che può essere chiamato *green economy* oppure *Sustainable and Inclusive Growth*. Le aziende, soprattutto le grandi multinazionali, che spesso hanno un potere economico (e politico) maggiore di alcuni Stati, devono necessariamente contribuire a questa trasformazione".

Migliorare la competitività delle imprese significa anche lavorare per una maggior coesione sociale e per un territorio capace di rispondere alle nuove sfide che ci attendono. Nessuno può riuscirci meglio di chi in quel territorio opera, ha investito, è coinvolto a livello sociale, imprenditoriale e relazionale. Tanto più se sceglie di non agire singolarmente, ma all'interno di un contesto di rete e di condivisione d'intenti.

Questo, possiamo dire in estrema sintesi, è il principio ispiratore e al contempo il risultato del percorso presentato nel *Vademecum*.



Appendice

Il ruolo attivo dell'imprenditore

Il laboratorio territoriale di CSR ha un protagonista assoluto: l'imprenditore. Senza la sua partecipazione attiva, infatti, nessun risultato è conseguibile.

Le donne e gli uomini che credono nella Responsabilità Sociale svolgono, a volte consapevolmente, a volte inconsapevolmente, un compito straordinario, di "enzima" sociale, culturale, economico, mettendo la loro faccia, il loro impegno, ma soprattutto il loro tempo e spesso il loro denaro al servizio di un progetto di sviluppo della loro attività e della loro comunità, come contributo volontario.

Non sono filantropi o benefattori (magari sono anche quello): nella chiave di lettura di questo Vademecum sono "investitori", persone che concretamente progettano un sistema più sostenibile, più competitivo, più equo.

Aderire ai Laboratori richiede entusiasmo, costanza nella partecipazione, rispetto del tempo e dell'impegno di tutti i soggetti coinvolti e la realizzazione di un progetto concreto.

Un impegno che assume un significato importante: la consapevolezza che si sta condividendo un percorso utile a chi partecipa, ma anche all'intero territorio.

Il Facilitatore

In un Laboratorio di progettazione di piani di lavoro in ambito di CSR, che preveda diversi incontri, serve una figura che svolga funzioni di facilitatore-animatore dei lavori, anche quando sono presenti esperti o imprenditori.

Si giustifica la presenza di un facilitatore quando è necessario far confrontare soggetti diversi che non si conoscono e devono lavorare ad un comune obiettivo e/o progetto, su argomenti complessi, partendo da esperienze e interessi diversi, e in un periodo di tempo ben preciso per questioni di efficacia rispetto a risorse, tempi e raggiungimento degli obiettivi previsti.

Il facilitatore ha il compito di accompagnare le attività, ma scandendo i ritmi e i tempi di lavoro, facendo rispettare l'agenda dei lavori, proponendo modalità e domande di lavoro mirate, visualizzando in diretta gli interventi, predisponendo report con i contributi di tutti i partecipanti e garantendo a ogni persona di esprimere le proprie opinioni confrontandosi alla pari con gli altri partecipanti.

In particolari processi, il facilitatore assume anche funzione di mediatore e negoziatore. Il fine è di garantire una maggiore qualità e dinamicità della partecipazione e della discussione con alcune "regole" uguali per tutti e a garanzia di tutti, con apposite tecniche di facilitazione/coprogettazione.

Il compito del facilitatore è quindi delicato. Il rischio che egli possa svolgere un ruolo "manipolatorio" o "condizionante" è comunque evitabile per vari motivi tecnici e procedurali: dall'esplicitazione trasparente in fase iniziale di obiettivi e regole del processo e del ruolo specifico di assistere, ad aiutare e "garantire" che avvenga una partecipazione inclusiva.

Il ruolo di facilitatore può essere svolto da qualsiasi persona se sono presenti le seguenti competenze:

- buona capacità di sintesi
- ascolto attivo verso i vari partecipanti, qualunque sia l'interesse rappresentato
- empatia, pazienza e capacità di problem solving
- auto-controllo in situazioni di difficoltà e di fronte a provocazioni e critiche
- buona conoscenza generale dei temi trattati
- capacità di motivare
- capacità di usare linguaggi differenziati in base ai diversi attori
- continuo aggiornamento su tecniche di facilitazione
- capacità di distinguere i bisogni e di selezionare le tecniche più adatte

Alcune tecniche di facilitazione per la gestione di un Laboratorio di progettazione

The World Café

Il World Café serve per facilitare il dialogo tramite lo scambio di idee esistenti su uno o più temi al fine di incrementare la creazione di nuove idee, di supporto a potenziali progetti.

Condizioni

Il World Café process è particolarmente utile per:

- allargare il processo di dialogo ad un gruppo di persone più numeroso rispetto a chi è già coinvolto
- generare contributi, condividere conoscenze, stimolare l'innovazione ed esplorare possibili interventi operativi su questioni legate alla quotidianità e al vivere comune
- esplorare in modo dettagliato tematiche strategiche.

Destinatari

Tutte le persone potenzialmente interessate al tema che viene discusso.

Caratteristiche

- Nel processo viene ricreata l'ambientazione di un Café e i partecipanti discutono temi e questioni in piccoli gruppi, seduti intorno a diversi tavoli, per sessioni consecutive.
- A intervalli regolari (ogni 20-30 min), i partecipanti ruotano da un tavolo all'altro (rimiscolando i gruppi). Un facilitatore per ogni tavolo mantiene la postazione, sollecita l'intervento di tutti i partecipanti, registra la discussione e la sintetizza al gruppo successivo in modo da favorire la contaminazione e lo scambio di idee tra un gruppo e l'altro.
- Alla fine del processo i principali risultati vengono sintetizzati e presentati in una sessione plenaria (visualizzazione di supporto), nel corso della quale vengono valutati possibili sviluppi.

Link utili

www.theworldcafe.com

European Awareness Scenario Workshop (EASW) ® Costruzione di Scenari e Azioni da diverse prospettive di settore

Obiettivo generale di un seminario EASW ®, ideato e promosso dal Programma Innovation dell'Unione Europea, consiste nell'identificare differenti combinazioni di tecnologia, politiche pubbliche e possibili azioni da realizzare da parte di singoli individui e dalla società in generale per realizzare forme di sviluppo sostenibile a livello urbano.

Condizioni

Sebbene gli European Awareness Scenario Workshops siano nati per promuovere il dibattito sul tema dell'ecologia urbana, è interessante notare come abbiano trovato applicazione in una molteplicità di altri ambiti: dai problemi del trasporto al recupero delle aree industriali dismesse, dalle nuove tecnologie dell'informazione alla cura ed attenzione per gli anziani, dalla informazione sul tema dell'AIDS alla pianificazione dell'uso delle fonti energetiche.

Destinatari

Da 24 a 32 partecipanti di quattro gruppi di interesse diverso: imprese, amministratori, associazioni di volontariato ed esperti. Ciascun gruppo comprende preferibilmente almeno 6/8 persone.

Caratteristiche

La metodologia EASW si articola in due fasi principali:

1. sviluppo di Visioni-Scenari — da parte di 4 categorie di stakeholder (amministratori pubblici, imprese, tecnici, società civile) su 4 temi, per giungere ad una Visione Comune
2. proposta di Idee — dalla Visione Comune i partecipanti sono suddivisi per singoli temi e devono identificare interventi, modalità e ruoli chiave per realizzare quanto previsto dallo scenario auspicato. Alla fine dei lavori vengono votate le 5 azioni prioritarie.

I risultati sono raccolti in un report. Un EASW serve come base di partenza partecipata per la progettazione di nuovi scenari.

Link utili

it.wikipedia.org/wiki/European_Awareness_Scenario_Workshop

Bar Camp

Un BarCamp è una “nonconferenza” che nasce dal desiderio delle persone di condividere e apprendere in un ambiente aperto, con lo scopo di favorire il libero pensiero, la curiosità, la divulgazione e la diffusione dei temi discussi.

Condizioni

I BarCamp, pur essendo eventi estremamente liberi e destrutturati seguono alcune regole di base: chi propone un tema di discussione deve iscriversi segnalando nome e tematica prima dell'evento; le presentazioni durano il tempo necessario o fino a che non si passa ad una nuova presentazione.

Destinatari

Tutte le persone potenzialmente interessate al tema intorno al quale il BarCamp viene organizzato.

Caratteristiche

Chiunque può “salire in cattedra”, proporre un argomento e parlarne agli altri partecipanti. Il tema di discussione è deciso dai partecipanti piuttosto che prestabilito in anticipo dagli organizzatori. A inizio giornata i partecipanti si radunano in uno spazio comune. Chi propone un tema segna il luogo e l'ora dell'incontro su cartelli appesi ad una parete/pannello/lavagna. È richiesta una partecipazione attiva. Può durare da 1 a più giornate.

Link utili

www.barcamp.org

GOPP - Project Cycle Management-PCM (Logical Framework)

Il GOPP- Quadro Logico (Logical Framework) è un metodo di progettazione approfondito elaborato per la prima volta alla fine degli anni '60. Si tratta di un processo analitico e di un modo di elaborare progetti in modo maggiormente efficace. Usare il Quadro Logico permette di:

- identificare ed esprimere logicamente gli obiettivi del progetto e la relazione causale che li lega
- identificare obiettivi specifici per la verifica degli obiettivi iniziali
- stabilire quali condizioni esterne allo scopo del progetto possano influenzarne la buona riuscita.

Il Quadro Logico è applicato ad ogni fase del ciclo di vita di un progetto, dalla pianificazione alla valutazione.

Condizioni

- necessità di progettare in modo preciso ed efficace
- onestà sulle condizioni di fattibilità e competenze necessarie
- capacità organizzativa e gestionale
- impegno delle diverse parti coinvolte

Destinatari

Tutte le persone interessate dal progetto da elaborare e che possono contribuire realizzando/gestendo/organizzando parte delle attività.

Caratteristiche

Per la compilazione del Quadro Logico sono generalmente necessari più incontri. Tra un incontro e l'altro i partecipanti ricercano eventualmente informazioni utili alla compilazione delle schede e coinvolgono altri attori su diverse attività di progettazione:

- visualizzazione della situazione futura desiderata (albero degli obiettivi)
- analisi e selezione della/e strategia/e per raggiungere la situazione desiderata
- definizione dettagliata della logica di intervento (definizione quadro logico) e della coerenza tra obiettivi generali, specifici, interventi, condizioni esterne
- definizione dettagliata delle risorse necessarie (budget).

Possono servire diversi incontri di lavoro.

Link utili

en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach

Le esperienze degli altri: esempi di laboratori

Prima di progettare e organizzare un Laboratorio CSR può essere opportuno conoscere iniziative realizzate con successo da altri soggetti.

Vengono presentate le esperienze di Modena, Rimini e Genova che hanno ideato e gestito incontri con imprese e altri attori del territorio per approfondire i temi della CSR. Nei tre casi sono state utilizzate modalità in parte differenti anche se per tutti l'obiettivo era comune: far crescere la cultura della Responsabilità Sociale e stimolare l'avvio di progetti condivisi.

Club Imprese modenesi per la CSR

Nome Laboratorio

Club Imprese modenesi per la CSR, un laboratorio di imprenditori impegnati per fare la differenza.

Obiettivi

Il Club è un Laboratorio di progettazione costituito da una rete di imprese di vari settori e dimensioni finalizzato ad elaborare progetti su varie aree di CSR, parallelamente a favorire occasioni per condividere e scambiare idee, competenze ed esperienze di CSR.

Data di avvio

Dal 2009 ad oggi.

Promotori

Il Club è una partnership pubblico-privata. L'idea progettuale è nata da un soggetto esterno e promossa dal Comune di Modena, con la partecipazione di 8 associazioni di categorie imprenditoriali (Giovani Confindustria Modena, CNA, Lapam-Confcommercio, Confesercenti, Legacoop, Confcooperative, sostegno della Provincia di Modena e Regione Emilia-Romagna).

Caratteristiche

La caratteristica di fondo è l'orientamento al progetto/intervento di CSR in partnerships/rete tra diverse imprese, prioritario rispetto alla formazione.

La condizione e approccio di fondo è l'impegno di ogni impresa a progettare e realizzare almeno un intervento di CSR all'anno e a contribuire ai costi di organizzazione e gestione delle attività del Laboratorio.

Imprese coinvolte

Grandi, Piccole e Medie imprese, Cooperative.

Dieci settori industriali e servizi rappresentati su scala provinciale.

Partecipano al Club titolari d'impresa e responsabili Risorse Umane, Ambiente/Sicurezza, Amministrazione, Ricerca e Sviluppo, Comunicazione.

Attività e modalità di lavoro

Ogni anno, il Club svolge le sue attività facilitate in 8 incontri, circa uno al mese di cui 7 di lavoro tematico e uno finale di rendicontazione dei lavori svolti durante l'anno.

Le attività prevedono:

- incontri itineranti ospitati "a rotazione" presso le imprese del Club
- visite formative
- testimonianze di pratiche d'impresa ed esperti durante gli incontri
- progetti comuni di CSR
- Bar Camp e World Café periodici per confronto di idee
- 5/6 Workshop di progettazione tematici durante ogni incontro del Laboratorio
- supporto informativo periodico con vari canali
- rapporto annuale
- video annuale
- networking a vari livelli, locale e nazionale di imprenditori del Club.

Contenuti

Sono affrontati, approfonditi e progettati interventi sui seguenti temi di CSR:

- qualità del lavoro/Welfare Aziendale
- management Ambiente e Innovazione di prodotti green
- bilanci di sostenibilità Sociale e Ambientale
- progetti per il territorio, l'inclusione sociale e l'inserimento al lavoro
- competitività territoriale
- incentivi fiscali/premialità e RSI
- gestione delle Diversità
- imprese e scuola.

Risultati/principali progetti

Nei primi quattro anni di attività, dal 2009 al 2012:

- 120 progetti di RSI totali su 8 aree di CSR (70 delle singole imprese, 50 in partnership)
- 75 imprese diverse partecipanti in 3 anni (27 nel 2009, 49 nel 2010, 47 nel 2011, 58 nel 2012)
- 150 rappresentanti d'impresa coinvolti
- 35 incontri
- 1200 presenze di referenti d'impresa ai laboratori del Club.

Informazioni/link per approfondimenti

www.comune.modena.it/clubrsi

Progetto PercoRSI di Rimini

Nome Laboratorio

Laboratori progetto PercoRSI.

Obiettivi generali

I Laboratori realizzati a Rimini dalla Camera di commercio e da Figli del Mondo (organizzazione non profit da anni impegnata nella promozione della CSR) si inseriscono in un progetto articolato che da alcuni anni i due partner portano avanti con successo sul territorio.

In particolare nel 2010 sono stati organizzati una serie di Laboratori basati sull'attivazione di gruppi di lavoro che hanno visto la partecipazione delle aziende, ma anche di altri attori sociali.

Un obiettivo di questi Laboratori era diffondere le buone prassi di Responsabilità Sociale, ma anche stimolare la collaborazione tra i diversi soggetti.

Data di avvio

2010.

Promotori

Camera di commercio di Rimini e Figli del Mondo con la collaborazione di numerose organizzazioni di categoria e di rappresentanza professionale

Imprese coinvolte

Nel ciclo di Laboratori sono state circa 40 le organizzazioni coinvolte attivamente: 7 imprese hanno messo a disposizione la propria sede per organizzare i Laboratori e 50 soggetti hanno partecipato alle attività previste.

Modalità di lavoro

Nel 2010 sono stati organizzati quattro Laboratori caratterizzati dal confronto con case history e tecnici della materia, partendo da buone pratiche di RSI già attivate. Ogni Laboratorio è stato svolto presso un'azienda "capofila", individuata tra quelle che avevano già sperimentato una specifica azione di responsabilità sociale su un tema concreto.

Per ogni Laboratorio è stata predisposta una sintesi dei risultati raggiunti e una scheda che è stata presentata da ogni gruppo di lavoro nell'evento conclusivo del progetto che si è svolto a dicembre 2010 presso la sede della Camera di commercio di Rimini.

Temi di CSR e principali progetti

I Laboratori hanno affrontato diversi temi scelti in base a un sondaggio effettuato tra le aziende del territorio.

Questi gli argomenti giudicati più importanti e urgenti, diventati oggetto degli incontri:

- **sostenibilità ambientale** (Laboratorio "Azioni per un Eco Ufficio" e "Manifestazione nazionale green")
- **conciliazione e welfare aziendale** (Laboratorio "La giornata della mamma e del papà che lavora")
- **collaborazione profit e non profit** (Laboratorio "Esternalizzare per includere").

Parallelamente ai Laboratori sono state condotte una serie di altre attività per rafforzare la rete territoriale che coinvolge, oltre alle imprese, anche enti pubblici e privati, associazioni di categoria, ordini professionali, mondo della scuola, università, professionisti. L'obiettivo è la creazione a Rimini di un Distretto Economico Responsabile (DER), un distretto capace di integrare nel proprio sviluppo crescita economica, coesione sociale e tutela ambientale.

Focus su un Laboratorio: "Azioni per un Eco Ufficio"

L'obiettivo di questo Laboratorio era affrontare il tema della sostenibilità degli ambienti lavorativi, analizzando l'esempio di un'azienda che aveva coinvolto i dipendenti in un percorso innovativo, organizzando il lavoro in modo da diminuire gli sprechi dell'ufficio, rispettare la salute di chi ci lavora e migliorare la qualità dell'ambiente. A partire dal proprio luogo di lavoro, l'ufficio, semplici accorgimenti e piccole azioni nel campo dei rifiuti e dell'energia possono infatti realizzare significativi miglioramenti ambientali e risparmi economici.

Risultati Laboratorio: "Azioni per un Eco Ufficio"

Questi i principali risultati del Laboratorio Eco Ufficio:

- 15 presenze in 3 riunioni del gruppo di lavoro
- ottimo livello di confronto tra buone pratiche di aziende diverse
- organizzazione di incontri con due fornitori "eco" — Gruppo Hera per gli erogatori di acqua potabile e AllCart per la carta ecologica e certificata
- realizzazione di scheda tematica dell'attività condivisa in un evento finale.

Informazioni/link per approfondimenti

www.rn.camcom.it

www.figlidelmondo.org

Network EticLab di Genova

Nome Laboratorio

EticLab

Data di avvio

Il network EticLab viene presentato per la prima volta il 12 giugno 2009 all'interno di una conferenza stampa organizzata presso la Camera di commercio di Genova. È la conclusione di un lungo percorso formativo dedicato alla Responsabilità Sociale d'Impresa, con particolare riferimento alla necessità strategica per le M-PMI di fare rete per sviluppare percorsi comuni.

In quella data viene sottoscritta dalle otto organizzazioni promotrici la "Carta dei Valori" di EticLab:

- **responsabilità** — EticLab è responsabile del proprio agire nei confronti di tutti gli stakeholder, sia in termini di risultato che di impatto
- **trasparenza** — EticLab promuove il valore della trasparenza nell'azione ed è sempre pronto a rendere conto agli stakeholder del metodo e merito del proprio operato
- **concretezza** — EticLab nasce con un approccio pragmatico, orientato al fare
- **confronto** — EticLab riconosce il valore del dialogo e del confronto continuo, sia tra i soci che verso l'esterno.

Obiettivi

EticLab è un laboratorio sperimentale finalizzato alla diffusione sul territorio ligure della cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa attraverso la sperimentazione e condivisione di buone pratiche, la promozione del dialogo tra imprese e tra istituzioni e imprese.

EticLab ha deciso di concentrare la propria azione sullo sviluppo dei seguenti tre obiettivi:

- **cultura d'impresa** — sviluppo della cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno delle aziende per favorire un posizionamento strategico orientato alla sostenibilità economica, sociale e ambientale
- **sviluppo del territorio** — contribuire a promuovere il tema attraverso iniziative pubbliche, non solo per attrarre nuovi associati, ma soprattutto per essere parte attiva all'interno del percorso di sviluppo sostenibile del territorio ligure
- **visibilità** — fornire contributi al percorso di sviluppo concettuale del tema "Responsabilità Sociale d'Impresa, partecipando al confronto tematico a livello locale e nazionale

Promotori

EticLab è costituito da organizzazioni (8 nel 2009, 16 oggi) estremamente eterogenee sotto il profilo dimensionale, di mercato e di storia, che tuttavia condividono una visione strategica: i valori della sostenibilità economica, sociale e ambientale devono caratterizzare l'agire d'impresa e i suoi comportamenti nei confronti di tutti gli stakeholder nell'ottica della massimizzazione del valore creato.

EticLab ha trovato in fase di avvio nella Camera di commercio di Genova un prezioso partner istituzionale capace di rispondere concretamente alla volontà di promuovere un modello d'impresa al tempo stesso competitivo e responsabile.

Ad ottobre 2010 il network Eticlab decide di costituirsi formalmente in Associazione.

Gli associati

A settembre 2012 EticLab è composto da:

Chiappe Revello - Confcooperative Liguria - Confindustria Genova - Consorzio Agorà - Costa Edutainment - IB - Macchine Edili Repetto - Madi Ventura - Mixura - Muvita - Pbcom - Progetti e Costruzioni (Gruppo Viziano) - Progetto Valore - Saponificio Gianasso - Ucid Liguria - Villa Montallegro

Attività

Nel triennio 2010 – 2012 EticLab l'attività di EticLab si è sviluppata nei seguenti tre macro-ambiti:

- **sostenibilità e successo** — convegno annuale organizzato in concomitanza con l'Assemblea degli Associati, aperto al territorio e dedicato di anno in anno all'approfondimento di uno specifico tema. In particolare: nel 2010 - CSR e strategia d'impresa; nel 2011 - Corporate Family Responsibility; nel 2012 - CSR e premialità, con ABI e Regione Liguria
- **green Drinks** — conoscere esperienze significative di aziende innovative e sostenibili in un ambiente informale capace di facilitare il dialogo: questa la finalità dei *Green Drinks* di EticLab (affiliati al circuito internazionale che associa più di 600 città nel mondo) e organizzati a cadenza bimestrale a partire da giugno 2011. Ad un intervento iniziale di un imprenditore, che racconta la propria esperienza, segue un momento informale di confronto, solitamente molto ricco e stimolante. La scelta, inoltre, è quella di servire prodotti locali o provenienti dal commercio equo-solidale
- **laboratori interaziendali tematici** finalizzati all'introduzione nelle singole aziende di strumenti e modelli capaci di sviluppare operativamente l'orientamento strategico "responsabile":
 - *il Codice Etico e la Carta dei Valori* — la stesura del Codice Etico ha coinvolto nel 2011 alcune aziende EticLab, che hanno lavorato in parallelo, confrontandosi su metodologie e risultati
 - *accountability* — nel 2012 un gruppo di lavoro si è concentrato sulla esplicitazione della visione di sistema della CSR, in termini di aree da presidiare e relativi indicatori da costruire, con l'obiettivo innanzitutto per ogni azienda di potersi "auto valutare" e successivamente mettere a disposizione uno strumento di auto valutazione anche per i potenziali nuovi associati
 - verso il *Reporting di sostenibilità* — l'obiettivo per il 2013 è arrivare alla stesura di un Report di Sostenibilità, per le singole aziende e per l'Associazione stessa.

Informazioni/link per approfondimenti

www.eticlab.org

contatti@eticlab.org

