pcn PUNTO DI CONTATTO NAZIONALE RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Ministero dello Sviluppo Economico

RAPPORTO DI RICERCA

La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle "linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali"

Un focus sulle piccole e medie imprese

Matteo Caroli
Caterina Tantalo

LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

IPI Istituto per la Promozione Industriale

RAPPORTO DI RICERCA

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA
NEL QUADRO DELLE "LINEE GUIDA OCSE DESTINATE ALLE IMPRESE MULTINAZIONALI"

UN FOCUS SULLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Il presente lavoro è stato curato da:

Matteo Caroli (Coordinatore Scientifico) – Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali LUISS Guido Carli

Caterina Tantalo – Ph.D. Student LUISS Guido Carli

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY ..... - 7 -

1. PRESENTAZIONE DELLA RICERCA - STRUTTURA & METODOLOGIA ..... - 16 -

1.1 INTRODUZIONE ..... - 17 -
1.2 OGGETTO ED OBIETTIVI DELLA RICERCA ..... - 18 -
1.3 LA METODOLOGIA DELLA RICERCA ..... - 20 -
1.3.1 I riferimenti concettuali teorici ..... *- 21 -*
1.3.2 La scelta dell'unità d'analisi e la selezione del campione ..... *- 23 -*
1.3.3 La preparazione del questionario ..... *- 28 -*
1.3.3.1 Elaborazione e somministrazione di un "questionario pilota" ..... - 28 -
1.3.3.2 Sviluppo del questionario definitivo ..... - 29 -
1.3.4 Le modalità di somministrazione del questionario ..... *- 32 -*
1.3.5 I casi aziendali e i focus di approfondimento ..... *- 33 -*

2. LA LETTERATURA SCIENTIFICA SUL TEMA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA ..... - 35 -

2.1 I PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI ED EMPIRICI SULLA RSI ..... - 36 -
2.1.1 Una definizione del fenomeno: i nodi critici ..... *- 36 -*
2.1.2 Le definizioni istituzionali ..... *- 37 -*
2.1.3 Le definizioni sviluppate in letteratura e gli approcci teorici adottati ..... *- 39 -*
2.1.4 I contributi empirici in materia di Responsabilità Sociale ..... *- 42 -*
2.1.5 I nodi critici della letteratura in tema di RSI ..... *- 46 -*
2.2 I PRINCIPALI STUDI SULLA RSI PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ..... - 47 -
2.2.1 Le specificità delle Piccole e Medie Imprese ..... *- 47 -*
2.2.2 La gestione della Responsabilità Sociale nelle Piccole e Medie Imprese ..... *- 49 -*
2.2.3 I nodi critici – La necessità di uno standard ..... *- 51 -*
2.2.4 Le Linee Guida Ocse come strumento di supporto alle PMI ..... *- 52 -*

3. I RISULTATI DELLA RICERCA ..... - 56 -

3.1 INTRODUZIONE ..... - 56 -
3.2 L'INGRESSO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN AZIENDA E L'UNITÀ RESPONSABILE ..... - 56 -
3.3 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE PMI: MODALITÀ DI SVILUPPO E COMPETITIVITÀ AZIENDALE ... - 62 -
3.3.1 Una definizione del fenomeno: La percezione degli attori ..... *- 63 -*
3.3.2 Attività implementate, benefici ricercati e competitività aziendale ..... *- 65 -*
3.3.2.1. Tutela dei dipendenti ..... - 69 -
3.3.2.2 Collettività, Comunità Locale e Territorio ..... - 83 -
3.3.2.3 Attività di Solidarietà ..... - 86 -
3.3.2.4 Gestione etica della produzione ..... - 101 -
3.3.2.5 Tutela Ambientale ..... - 108 -
3.3.2.6. Gestione Etica della Supply Chain ..... - 113 -
3.3.2.7 Comunicazione etica ..... - 121 -
3.3.2.8 Altre attività ..... - 127 -
3.3.2.9 Sponsorizzazioni ..... - 133 -
3.3.2.10 Attività volte a massimizzare il benessere del cliente ..... - 136 -
3.4 LE LINEE GUIDA OCSE COME STRUMENTO ATTUATIVO DELLA RSI ANCHE NELLE PMI ..... - 139 -
3.4.1 Conoscenza delle Linee Guida OCSE e Competitività d'impresa ..... *- 142 -*
3.4.2 Le modalità d'azione nelle aree delle Linee Guida OCSE ..... *- 144 -*
3.5 L'EFFETTO DELLE VARIABILI DI CONTESTO SULLA RSI ..... - 164 -
3.5.1 Le determinanti della Responsabilità Sociale d'Impresa ..... *- 164 -*
3.5.2 I fattori che favoriscono l'implementazione di sistemi di responsabilità sociale nelle PMI .... *- 167 -*
3.5.3 Le variabili che ostacolano lo sviluppo di politiche di RSI ..... *- 170 -*
3.6 GLI STRUMENTI PER LA DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE ..... - 173 -
3.7 GLI STRUMENTI DI GESTIONE E DI COMUNICAZIONE MAGGIORMENTE UTILIZZATI DALLE PMI ..... - 175 -
3.8 FOCUS TEMATICO: RESPONSABILITÀ D'IMPRESA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER ..... - 178 -

4. I BENEFICI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA ..... - 184 -

4.1 UNA GRANDE RESPONSABILITÀ PER UNA PICCOLA DIMENSIONE: CERERIA TERENZI S.R.L. ..... - 185 -
4.1.1 Introduzione ..... - 185 -
4.1.2 L'azienda ..... - 186 -
4.1.3 Le dinamiche del settore di appartenenza ..... - 187 -
4.1.4 I presupposti di base della Responsabilità Sociale in azienda ..... - 188 -
4.1.5 Le modalità di gestione di un'azienda socialmente responsabile ..... - 188 -
4.1.6 I benefici della Responsabilità Sociale in azienda ..... - 192 -
4.2 IL PALLET DAL CUORE VERDE E DALL'ANIMO SOSTENIBILE: IL CASO PALM SPA ..... - 195 -
4.2.1 Introduzione ..... - 195 -
4.2.2 L'azienda e i suoi valori ..... - 196 -
4.2.3 Il settore di appartenenza e il portafoglio prodotti dell'azienda ..... - 198 -
4.2.4 La gestione di un'azienda responsabile ..... - 199 -
4.2.5 I benefici della Responsabilità Sociale d'Impresa ..... - 203 -
4.3 ARMONIA E INNOVAZIONE PER UNA GESTIONE INTERNAZIONALE RESPONSABILE: PASELL SRL ..... - 205 -
4.3.1 Introduzione ..... - 205 -
4.3.2 L'azienda ..... - 205 -
4.3.3 La Mission e i Valori Aziendali ..... - 206 -
4.3.4 Il settore di appartenenza ..... - 206 -
4.3.5 I presupposti della Responsabilità Sociale in Azienda ..... - 208 -
4.3.6 Le modalità di gestione di un'azienda socialmente responsabile ..... - 209 -
4.3.7 I benefici della Responsabilità Sociale sulla performance dell'impresa ..... - 211 -
4.4 "PER DIVENTARE MIGLIORE, IL MONDO HA BISOGNO D'AIUTO": IL CASO PETROLTECNICA SPA ..... - 213 -
4.4.1 Introduzione ..... - 213 -
4.4.2 L'azienda ..... - 213 -
4.4.3 Il settore di appartenenza ..... - 214 -
4.4.4 I presupposti della Responsabilità Sociale in Azienda ..... - 214 -
4.4.5 Le modalità di gestione di un'azienda socialmente responsabile ..... - 215 -
4.4.6 I benefici della Responsabilità Sociale sulla performance dell'impresa ..... - 217 -

APPENDICE 1 – LE DEFINIZIONI DI RSI DATE DAI SOGGETTI INTERVISTATI 220

APPENDICE 2 – STATISTICHE DESCRITTIVE RELATIVE ALLA RICOGNIZIONE DELLE ATTIVITÀ DI RSI 222

APPENDICE 3 – STATISTICHE DESCRITTIVE RELATIVE ALLE AREE DELLE LINEE GUIDA OCSE 224

APPENDICE 4 – STATISTICHE DESCRITTIVE RELATIVE AGLI STAKEHOLDER AZIENDALI 225

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 226

INDICE DEGLI APPROFONDIMENTI TEMATICI

1. Caso Lhyra Srl – Per un orientamento strategico alla responsabilità Sociale d'Impresa
2. Caso Sofidel Spa – Progetto Sicurezza Obiettivo Zero
3. Caso Solas Sas – Benessere e integrazione le parole d'ordine
4. Caso Ele.Tecno Impianti Srl – Progetto Jump
5. Caso T&D Spa – Crescita e tutela dei dipendenti al primo posto nelle politiche aziendali
6. Caso Loccioni Srl – Il progetto "Terra dei Valori"
7. Caso Calia Italia Spa – Il progetto nati per leggere
8. Caso Multicedi Srl – Progetto Insieme per un sorriso
9. Caso Panigiani Rottami Srl – Progetto Rott'AMIAMO Insieme sostenendo la prevenzione
10. Caso Cogeme Spa – Fondazione Cogeme Onlus
11. Caso Gruppo Filodiretto Spa – I progetti di Filodiretto Onlus
12. Caso Villa Caplet Srl: La prima etichetta in linguaggio Braille
13. Caso Roadrunnerfoot Engineering Srl – Rendere la tecnologia accessibile all'utenza
14. Caso Monnalisa Spa – Le raccolte fondi per cause sociali
15. Caso ContactLab Srl - Digital direct marketing al servizio del no profit
16. Caso Fattoria Petrini – Linea Petrini Plus
17. Caso Ecology Group Srl – Eureka:il compattatore manuale
18. Caso Gastaldi Group Srl – "Il Viaggio consapevolmente responsabile"
19. Caso Lush Srl – Un processo produttivo etico per un prodotto con una data di scadenza
20. Caso Viscolube Spa – Sostenibilità e Ambiente
21. Caso GamEdit Srl – Progetto EcoOffset
22. Caso Sintesis Srl – Monitoraggio della fornitura per la creazione di valore sociale
23. Caso Scapigliati Srl – Per materie prime del commercio equo e solidale
24. Caso Cometa Gruop Srl – Una comunicazione etica integrata
25. Caso San Matteo Spa – Il sistema integrato di certificazioni
26. Caso Map Srl – "Un'idea che fa incontrare profit e non profit con profitto"
27. Caso Print Lab Srl – Verso una valorizzazione delle Risorse Umane svantaggiate
28. Caso Snaidero Spa – Progetto basket
29. Caso Scapigliati Srl – Il CRM come strumento per creare valore sociale
30. Caso Monnalisa Spa – Sicurezza e Garanzia del prodotto a tutela del cliente
31. Caso Eventi Telematici Srl – Soluzioni responsabilmente accessibili e sostenibili
32. Caso Cantina La Vis – "La qualità globale nasce dalla qualità sociale"
33. Caso Fiorini packaging Spa – Progetto FARIS
34. Caso Sabelli Spa – Progetto Via Lattea Sabelli
35. Caso Ecor Naturasì Spa – Progetto Fattoria di Vaira
36. Caso Bcc di Cartura – L'investimento Etico Solidale
37. Caso Box Marche Spa – Il Global Report
38. Caso Sintesis Srl – "Comunicazione interna e senso di appartenenza"
39. Caso Lifegate Spa – Peple, Planet, Profit
40. Caso Develpack Srl – La legalità conviene
41. Caso Mazzali Spa – Creare valore per il consumatore
42. Caso SoFar/SoNear – 100% Human Design
43. Caso Italgest Srl – La Ricerca e l'Innovazione per creare valore sociale
44. Caso Metadistretto Veneto (Acrib) – Il politecnico calzaturiero
45. Caso Taplast Spa – La tutela della concorrenza tramite ricerca e innovazione
46. Caso Minerva – Una gestione integrata di quattro dimensioni

47. Caso Canclini Spa – La Norma SA8000
48. Caso Gruppo Mercurio Spa – Progetto Manager Domani creando valore per le generazioni future
49. Caso Banca Simetica – Il Codice e il Comitato Etico per una gestione eticamente corretta

Executive Summary

SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA

EXECUTIVE SUMMARY

La crescente attenzione dedicata al fenomeno della Responsabilità Sociale d'impresa a livello mondiale e la maggiore consapevolezza delle imprese sul loro ruolo sociale, ha portato numerosi attori economici ad adottare la RSI come strumento di risposta alle molteplici pressioni sociali, ambientali ed economiche, provenienti dai diversi portatori di interesse (*stakeholder*) operanti a molteplici livelli (locale, nazionale e sovra-nazionale). A ciò, si aggiunga l'impegno assunto a livello internazionale nello sviluppo di strumenti/programmi capaci di favorire la diffusione di tali pratiche nell'ambito dei diversi contesti aziendali. In questa sede si fa esplicito riferimento ai principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000). In particolare, questi suggeriscono alle imprese la necessità di tener conto delle specificità dei contesti sociali, economici ed istituzionali nei quali operano, allineando i propri interessi a quelli di altri interlocutori, direttamente o indirettamente, connessi all'impresa.

Lo studio ha voluto indagare il fenomeno nell'ambito di contesti aziendali di piccole e medie dimensioni, alla luce delle specificità che caratterizzano il contesto economico produttivo nazionale, in cui la **popolazione di Piccole e Medie imprese (PMI) rappresenta il 99,9% della popolazione totale, occupando l'81,3% della forza lavoro e generando il 70,9% del valore aggiunto nazionale**[1] . A tal fine è stato necessario realizzare un'**indagine teorica propedeutica** alla ricerca empirica, capace di delineare i tratti distintivi della RSI in tali ambiti. Questa ha condotto ai seguenti risultati:

I) nonostante non ci sia un generale consenso sulla definizione del fenomeno, sulla tipologia di attività che in esso vengono ricomprese, e sul *framework* teorico capace di investigarlo, ciò che emerge in maniera determinante è la **natura volontaria piuttosto che legale** di tali pratiche che **non devono essere intese come attività di mera filantropia** bensì devono riguardare **l'intera azienda** in quanto attore economico che ha degli effetti sociali, interni ed esterni.

II) La concezione dell'impresa è progressivamente cambiata: **da "attore orientato al profitto"** (Friedman, 1970) **a "soggetto economico finalizzato ad allineare interessi pubblici e privati mediante il soddisfacimento dei bisogni non solo degli azionisti ma di tutti gli stakeholder, primari e secondari, coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività d'impresa"**

[1] Fonte: Indagine Unicredit, 2009-2010, pp.169-170. Elaborazioni su dati della Commissione Europea, SBA Fact Sheets, 2009.

(Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1984; Jensen, 2001). A ciò si aggiunga una maggiore consapevolezza delle imprese circa l'impatto che le loro attività hanno nell'ambito dei contesti nei quali operano (Porter e Cramer, 2002). Per tale ragione la **stakeholder theory** sembra essere il modello teorico più appropriato a spiegare le dinamiche che il fenomeno sottende.

III) Numerosi sono i contributi che confermano i benefici legati allo sviluppo di politiche socialmente responsabili da parte delle aziende, mentre "scarsa" **rimane l'area relativa alle motivazioni principali** che spingono le imprese ad adottare politiche strutturate di Responsabilità Sociale e quali sono **le condizioni di contesto che ne facilitano/ostacolano l'implementazione**. Inoltre, tali contributi **non tengono conto**, in maniera diretta, **delle piccole e medie imprese**, forza trainante e motore dello sviluppo del sistema economico italiano.

IV) Numerose le **specificità** delle piccole e medie imprese (Spence, 1999) che impattano direttamente sulle modalità di gestione della responsabilità in azienda: gestione diretta della "proprietà"; indipendenza; flessibilità; risorse finanziarie limitate; predominanza di relazioni personali; informalità. **Limitati** rimangono tuttavia i **contributi** in materia di modalità concrete di attuazione e percezione del fenomeno da parte delle PMI.

V) Le **Linee Guida OCSE** rappresentano per le imprese di tipo multinazionale un valido strumento per definire le aree e le modalità di azione nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Tuttavia, rileggendole alla luce delle specificità proprie delle imprese di piccola e media dimensione emerse dalla ricognizione della letteratura, queste potrebbero **risultare d'ausilio anche alle PMI nella definizione delle proprie strategie sociali**. Tale ipotesi è stata oggetto di verifica empirica mediante intervista diretta agli attori appartenenti al campione.

Alla luce di tali evidenze, si è proceduto alla fase empirica della ricerca mediante la conduzione di interviste dirette e approfondimenti tematici sulle singole realtà aziendali, i cui risultati sono sintetizzabili come di seguito, in funzione degli obiettivi conoscitivi previsti in sede di pianificazione del progetto di ricerca. In particolare:

I) Descrizione del campione – Le imprese appartenenti al campione si ripartiscono equamente tra piccola e media dimensione e appartengono a diversi settori riconducibili a quattro classi di segmentazione: Servizi (40%), Beni Durevoli (36%), Beni Intermedi (18%) e Grande Distribuzione

(6%)[2]. Queste si caratterizzano: per avere prevalentemente una forma giuridica a Responsabilità Limitata (S.r.l.) o di Società per Azioni (S.p.a.); per aver adottato, nella maggior parte, la RSI in azienda, in maniera formale, in due particolari bienni (2001-2002 e 2004-2005), la cui responsabilità fa capo prevalentemente all'imprenditore, proprietario e/o presidente dell'azienda.

II) PMI e Responsabilità Sociale d'Impresa - Le caratteristiche comuni che sottendono le diverse definizioni di responsabilità sociale date dalle imprese, nonostante la molteplicità ed eterogeneità delle stesse, sono riconducibili a: consapevolezza del ruolo dell'**azienda come Attore Sociale**, capace di influenzare la comunità locale e la collettività in generale; necessità di **integrare obiettivi economici e finanziari con obiettivi di natura sociale**; riconoscimento esplicito della **dimensione strategica della RSI**, capace di diventare uno strumento competitivo per coniugare sviluppo economico aziendale e creazione di valore sociale; attribuzione di **importanza alla natura volontaria** del fenomeno; attribuzione di un ruolo di **centralità alla relazione con i diversi portatori d'interesse** ed all'**elevato radicamento territoriale**, che sottende una percezione della Responsabilità Sociale d'Impresa **come strumento di creazione di valore interno ed esterno all'azienda.**

Il principale risultato emerso nella fase di **ricognizione delle politiche che vengono esplicitamente riconosciute come tali dalle piccole e medie imprese (226 attività)** è che, nonostante la consapevolezza della rilevanza dei consumatori per la competitività aziendale, le limitate risorse finanziarie, l'elevato radicamento territoriale e il ruolo strategico che assumono le risorse umane in tali ambiti, conducono tali entità economiche a focalizzarsi su attività capaci di:

- **creare valore per i dipendenti** (25%), **per la collettività**, **per la comunità locale e per il territorio** (12%), **per la società** (12%) e **per l'ambiente** (10%);
- **creare valore per i propri clienti** mediante una **gestione etica del processo produttivo** (10%) e **della filiera di fornitura** (8%), piuttosto che nello sviluppo di attività volte a massimizzare, in maniera isolata, il benessere dei consumatori.

[2] I prodotti possono essere distinti in Beni Durevoli e Beni Intermedi in base al loro uso. Beni intermedi sono quelli utilizzati per ottenere altri prodotti (es. la produzione di componenti che servono ad altre aziende per produrre il prodotto finale; la farina venduta ai fornai per fare il pane; ecc.). Beni durevoli sono quelli che invece arrivano al consumatore finale e possono essere direttamente utilizzati per soddisfare i propri bisogni. Tuttavia bisogna precisare che tale caratteristica non è insita nel prodotto, ma dipende esclusivamente dalla destinazione che se ne fa (es. l'elettricità è un bene intermedio se viene acquistata da una impresa come fonte di energia, ma rappresenta un bene finale per le famiglie).

Quest'ultimo, infatti, viene garantito non dallo sviluppo di attività "isolate" finalizzate ad incrementare "temporaneamente" la soddisfazione del cliente, ma da una gestione etica del processo produttivo e dal monitoraggio della *supply chain*, tali da garantire ai consumatori prodotti di elevata qualità, conformi agli standard di salute e sicurezza in quanto frutto di un processo etico di gestione aziendale. Ciò viene **confermato anche dal fatto che le attività a cui viene attribuita maggiore rilevanza strategica per la competitività aziendale sono proprio una gestione etica della produzione e della catena di fornitura, la tutela ambientale e le attività volte a massimizzare il benessere dei clienti**.

III) Responsabilità Sociale d'Impresa nelle PMI e Linee Guida OCSE - In linea generale, la conoscenza delle Linee Guida OCSE è **mediamente diffusa tra le imprese intervistate**. Le aree che per la competitività aziendale rivestono un ruolo strategicamente rilevante e sottendono il massimo coinvolgimento dell'azienda risultano essere: lo **sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali**; le **relazioni con i dipendenti**; il **contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile**; la **tutela ambientale**; l'**innovazione tecnologica** e la **tutela del consumatore**. L'area che rivestire minore importanza, rispetto alle altre, sia in termini di competitività che di coinvolgimento aziendale, risultata essere quella legata alla **lotta alla corruzione**. Ciò per il fatto che il problema della corruzione, nella fattispecie, può essere circoscritto a due casi principali: localizzazione dell'impresa in specifiche aree geografiche in cui il problema è realmente sentito; particolari modelli di business in cui il potere contrattuale della controparte è tale da generare problemi di questo tipo (es. problemi di abuso di potere direttamente legati ad asimmetrie nel potere contrattuale delle parti). In entrambi i casi, tuttavia, l'impresa trovandosi in una posizione "debole", si trova a subire comportamenti e prassi, piuttosto che a metterli in atto.

Per analizzare le modalità con cui le piccole e medie imprese sviluppano la Responsabilità Sociale nei loro contesti aziendali, seppur in una veste non esplicitamente riconosciuta come tale, è stato chiesto agli interlocutori di indicare le modalità con cui agiscono in ciascuna delle aree indicate dalle Linee Guida OCSE, solo se diverse da quelle esplicitamente menzionate nella fase precedente. In particolare, le principali modalità d'azione attraverso le quali le imprese agiscono nell'ambito delle categorie percepite come più importanti sono così sintetizzabili:

a) sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali, nell'ottica della cooperazione, che si affianca alle attività di monitoraggio e selezione della catena di

fornitura, già riconosciute esplicitamente tra le attività di Responsabilità Sociale delle Imprese. Le modalità d'azione menzionate hanno come obiettivi principali: la **capacità di istituire una rete di relazioni**, di **costruire un network nell'ottica di una cooperazione di lungo periodo** che crei valore diffuso per i soggetti appartenenti ad esso, per la comunità e per la collettività in generale. Importante, in tale ambito è la necessità di condivisione di valori tra i soggetti piuttosto che di imposizione degli stessi.

b) relazioni con i dipendenti, volte a creare valore per ogni singolo dipendente, puntando su elementi intangibili quali: la **conoscenza, le competenze e la motivazione personale**, attraverso lo sviluppo di percorsi di carriera strutturati per obiettivi e secondo un criterio meritocratico, corsi di formazione continua, politiche di incentivazione e premi produttività; la **tutela della salute e del benessere delle risorse umane** mediante la promozione di visite mediche e campagne di valutazione dello stress; attività ludiche capaci di **favorire l'integrazione** e **sviluppare la parte creativa** dei dipendenti.

c) contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile attraverso, innanzitutto, un riconoscimento esplicito di questo nell'ambito dell'**orientamento strategico aziendale**. Ciò significa fare della sostenibilità uno dei valori principali su cui si basa la *mission* dell'azienda e che conduce le piccole e medie imprese a voler assumere nel territorio il ruolo di attori - economici e sociali - mettendosi al servizio di questo, attraverso: l'adozione di un modello di gestione aziendale responsabile; l'assunzione di comportamenti da "vero e proprio cittadino" capace di generare valore per il territorio non soltanto di tipo economico, ma anche di tipo sociale ed ambientale, ponendosi direttamente a supporto della comunità locale e della collettività in generale.

d) tutela ambientale. All'adozione di **certificazioni ambientali** si affianca l'adozione di **sistemi** volti a: la realizzazione di una **produzione eco-compatibile**; la **riduzione e/o minimizzazione dell'impronta ecologica dell'azienda**. Occorre, tuttavia, sottolineare come la tutela ambientale, nonostante abbia un peso rilevante nell'ambito della gestione aziendale, viene ormai considerata come appartenente all'ordinaria gestione etica dell'impresa, dalla quale un'azienda socialmente responsabile non può in alcun modo prescindere.

e) innovazione tecnologica che si concretizza, da un lato nella promozione continua di attività di **Ricerca e Sviluppo** e nella **produzione di sistemi brevettabili capaci di creare valore sociale e**

ambientale, dall'altro, sulla **continua formazione** delle risorse umane mediante corsi di formazione e di aggiornamento. Ciò è frutto anche della **collaborazione** di alcune imprese con **centri universitari**, nell'ottica della cooperazione per la creazione di valore sociale.

f) tutela del consumatore. Questa si concretizza in una **gestione etica del processo produttivo** e **della catena di fornitura** capaci di massimizzare il valore per il cliente attraverso l'offerta di una **produzione** avente **elevati standard etici di qualità e capace di generare valore** non soltanto per i consumatori, ma per tutti gli stakeholder che direttamente o indirettamente vengono coinvolti nella e dalla attività aziendale.

IV) Responsabilità Sociale d'Impresa, PMI e Variabili di contesto - A prescindere da tutte le altre variabili di diversa natura che entrano in gioco nella gestione aziendale, la **motivazione principale** che spinge l'imprenditore a introdurre la Responsabilità Sociale in azienda rimane quella **di tipo etico**, seguita, in ordine di importanza, dall'**impatto positivo sull'immagine e reputazione aziendale**, un **miglioramento nella gestione delle risorse umane**, la percezione della RSI come **strumento strategico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo** e la **tutela ambientale**.

Tra i fattori che impattano sulla **capacità di implementare** in maniera strutturata la RSI in azienda è stata riconosciuta un'importanza fondamentale alla **reali capacità della struttura organizzativa aziendale di farlo in maniera efficiente ed efficace**, a cui si aggiungono: le **conoscente interpersonali**; l'**elevato radicamento nel contesto socio – economico locale** e le **scelte operativo – strategiche** delle aziende.

Infine, tra le **variabili che impattano negativamente** sulla capacità delle imprese di piccola e media dimensione di sviluppare politiche di responsabilità sociale nei rispettivi contesti aziendali quella più rilevante è costituita dalle **resistenze culturali**, legate principalmente a due fattori: non consapevolezza, diffusa, dell'importanza di determinate azioni di Responsabilità Sociale non soltanto per la competitività aziendale ma anche per il benessere della società; atteggiamento culturale sostanzialmente passivo nei confronti di tematiche aventi rilevanza sociale. Inoltre, oltre alle **limitazioni di tipo finanziario** a cui sono soggette le piccole e medie imprese, si registra una **mancanza di appoggio istituzionale** legato principalmente alla mancanza di politiche di promozione e incentivazione, anche di carattere finanziario, per supportare le imprese di modesta dimensione nell'adozione di sistemi di RSI.

Nello **sviluppo e pianificazione della RSI** la **conoscenza**, l'**esperienza**, la **sensibilità** e l'**iniziativa personale** hanno rappresentato gli strumenti principali che hanno guidato la definizione delle politiche di Responsabilità Sociale da parte delle piccole e medie imprese. A ciò si affiancano i principi appartenenti alla Norma SA8000 e diversi contributi provenienti da molteplici fonti normative del sistema legislativo nazionale.

Numerose sono le aziende che hanno adottato **sistemi di gestione della Responsabilità Sociale** riconosciuti da enti esterni. In particolare, la **Norma SA8000** è quella che gode di una maggiore diffusione nell'ambito delle piccole e medie imprese. Molto diffusi sono anche i **sistemi di certificazione ISO** sia di tipo 9000[3] sia appartenenti alla sigla 14000[4].

Poco diffusi, invece, tra le piccole e medie imprese risultano essere **gli strumenti di comunicazione**. Soltanto una minoranza delle imprese, infatti, dichiara di aver adottato un Bilancio Sociale e/o un Codice Etico. Spesso, inoltre, nonostante tali documenti siano stati formalmente redatti, non vengono resi pubblici all'esterno ma utilizzati come strumenti di gestione e comunicazione interna.

V) Responsabilità Sociale d'Impresa e Stakeholder engagement - La categoria di portatori d'interesse percepita come quella più importante per la competitività dell'impresa è stata riconosciuta nei **dipendenti.** Ciò giustifica il maggiore coinvolgimento aziendale nello sviluppo di politiche di Responsabilità Sociale finalizzate a tutelare e massimizzare il benessere delle risorse umane. Questi, tuttavia, pur mostrando una rilevanza maggiore rispetto ai **clienti**, con riferimento alla competitività aziendale, hanno una minore capacità, rispetto a questi, di influenzare le decisioni strategiche dell'impresa. Ciò "giustifica" l'impegno aziendale nel creare valore per i propri clienti attraverso l'adozione di un sistema di gestione etico del processo produttivo e della catena di fornitura. Considerazioni analoghe valgono con riferimento ad **azionisti e finanziatori** che, come i clienti, impattano in maniera rilevante sulle decisioni strategiche dell'impresa e sul grado di urgenza con cui questa soddisfa le proprie richieste. Ciò trova conferma nel fatto che in quasi tutte le attività di Responsabilità implementate dalle piccole e medie imprese si ha, non solo, un coinvolgimento diffuso dell' intera azienda, ma si fa esplicito riferimento a tutte quelle

[3] ISO 9000 identifica una serie di norme e linee guida sviluppate dall'ISO, che propongono un sistema di gestione per la qualità, pensato per gestire i processi aziendali affinché siano indirizzati al miglioramento della efficacia e dell'efficienza della organizzazione oltre che alla soddisfazione del cliente.
[4] La norma ISO 14000 identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni.

attività finalizzate a rispettare gli impegni e gli obblighi che fanno capo all'azienda, in quanto soggetto economico avente piena autonomia giuridica. Rilevanza elevata è assunta anche dalle generazioni future, sulle quali le aziende, nonostante l'incapacità di queste di influenzare direttamente le decisioni strategiche aziendali, stanno progressivamente focalizzando la propria attenzione attraverso l'acquisizione di una maggiore consapevolezza dell'importanza di contribuire direttamente ad uno sviluppo sostenibile del pianeta.

VI) I benefici della Responsabilità Sociale d'Impresa per le piccole e medie imprese - Al fine di cercare di individuare gli effetti dell'adozione di sistemi socialmente responsabili da parte delle piccole e medie imprese è stato necessario analizzare in maniera dettagliata diverse realtà aziendali, ciascuna delle quali specializzata nell'implementazione di specifiche dimensioni del fenomeno. In particolare, i principali benefici riconducibili all'implementazione di tali attività sono così sintetizzabili: **maggiore produttività** delle risorse umane; **migliore clima aziendale** ed **ambiente di lavoro**; **migliore capacità di attrazione di risorse umane qualificate** e **qualitativamente elevate**; **miglioramento del posizionamento aziendale**; **miglioramento della posizione di Vantaggio Competitivo dell'impresa**, legato alla differenziazione di processo e di prodotto; **minori costi delle forniture e del processo produttivo**; **riduzione dell'impatto ambientale**; **miglioramento delle relazioni con gli stakeholder**; **miglioramento dell'impatto sociale e locale**.

Capitolo 1

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

STRUTTURA & METODOLOGIA

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA - STRUTTURA & METODOLOGIA

1.1 INTRODUZIONE

Nell'ambito delle dinamiche competitive globali attualmente in atto, la definizione e l'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese (Multinazionali, Piccole e Medie Imprese e Micro-imprese), diventa di fondamentale importanza come strumento di risposta alle molteplici pressioni sociali, ambientali ed economiche, provenienti dai diversi portatori di interesse (*stakeholder*) operanti a molteplici livelli (locale, nazionale e sovra-nazionale). Ciò ha portato, negli ultimi anni, numerosi attori - istituzionali e non - a focalizzare l'attenzione sul tema.

In questa sede si fa diretto riferimento ai principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000). In particolare, questi suggeriscono alle imprese la necessità di tener conto delle specificità dei contesti sociali, economici ed istituzionali nei quali operano, allineando i propri interessi a quelli di altri interlocutori, direttamente o indirettamente, connessi all'impresa, attraverso l'implementazione di pratiche che prevedano:

- un contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile del Paese;
- rispetto dei diritti umani, conformemente agli obblighi e agli impegni internazionali del Governo del Paese ospite;
- stretta cooperazione con la comunità locale;
- coinvolgimento diretto nella formazione di capitale umano, creando opportunità di occupazione e facilitando la formazione dei dipendenti;
- adozione di un adeguato livello di *Corporate Governance*;
- rispetto delle dinamiche, usi e costumi della comunità locale;
- sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali.

In questo quadro di riferimento, la concezione della natura dell'impresa cambia: da attore economico orientato alla massimizzazione del profitto (Friedman, 1970) ad **organizzazione finalizzata ad allineare "interessi pubblici e privati"** (Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1984;

Jensen, 2001), **che non può essere in alcun modo isolata dal contesto economico, sociale ed ambientale nel quale svolge la propria attività** (Porter e Cramer, 2002).

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) diventa, dunque, uno strumento indispensabile all'impresa per creare valore per i propri portatori di interesse[5]. Da ciò, la necessità di avere uno strumento concreto capace di favorire lo sviluppo e l'implementazione di sistemi socialmente responsabili da parte delle imprese. Esso, è stato individuato proprio nelle Linee Guida OCSE (*infra*), come valido strumento attuativo non soltanto in ambiti aziendali di tipo multinazionale ma anche in aziende di piccole e medie dimensioni[6].

1.2 OGGETTO ED OBIETTIVI DELLA RICERCA

Le considerazioni di cui sopra assumono particolare rilevanza nel contesto economico produttivo italiano in cui il ruolo delle piccole e medie imprese è di assoluta predominanza. Di circa 3,8 milioni di imprese, il 94,6% appartiene ad una classe dimensionale inferiore ai 10 dipendenti[7]. Queste impiegano il 47% degli occupati (circa 7 milioni di persone) generando il 31,8% del valore aggiunto nazionale. Il 4,8% delle imprese nazionali, invece, appartiene ad una classe dimensionale che va dagli 11 ai 50 addetti, occupando il 21,7% della forza lavoro e producendo il 23,2% del valore aggiunto. Infine, lo 0,5% delle imprese ha un organico compreso tra 51 e 250 addetti, occupandone il 12,4% e generando valore aggiunto pari al 16%[8].

Nel complesso, dunque, la **popolazione di Piccole e Medie imprese nazionali (PMI) rappresenta il 99,9% della popolazione totale, occupando l'81,3% della forza lavoro e generando il 70,9% del valore aggiunto nazionale**. Un dato rilevante se si considera il fatto che la media europea (EU 26) degli occupati dalle PMI (o SME) è pari al 67,1% e che il valore aggiunto mediamente generato è del 57,9%[9].

---

[5] In questa sede il termine stakeholder fa riferimento alla totalità dei portatori di interesse individuabili nei fornitori, clienti, dipendenti, azionisti, istituzioni e comunità locale (Freeman, 1984) prescindendo dalla distinzione, nota in letteratura, tra stakeholder primari e secondari (Clarkson, 1995).
[6] Tale ipotesi vuole sarà oggetto di verifica nel presente lavoro.
[7] Fonte: Indagine Unicredit, "Le piccole imprese e il rilancio del sistema produttivo", VI edizione, 2009-2010, pp. 169 - 170.
[8] Fonte: Indagine Unicredit, 2009-2010, pp.169. Elaborazioni su dati della Commissione Europea, SBA Fact Sheets, 2009.
[9] Fonte: Indagine Unicredit, 2009-2010, pp.170. Elaborazioni su dati della Commissione Europea, SBA Fact Sheets, 2009.

Al fine di **motivare tali attori economici** ad implementare politiche di sostenibilità occorre agire su diversi fronti complementari e paralleli:

- analizzare le specificità che caratterizzano le piccole e medie imprese e le distinguono da realtà aziendali di più grandi dimensioni;
- individuare strumenti di gestione e misurazione del fenomeno, che siano d'ausilio alle PMI nello sviluppo di sistemi di Responsabilità Sociale;
- effettuare una ricognizione di esperienze di responsabilità sociale sperimentate da altre imprese di piccola e media dimensione, che diano evidenza della reale implementabilità di tali politiche in tali contesti;
- dare evidenza dei benefici direttamente collegati all'implementazione di pratiche di sostenibilità nell'ambito dei rispettivi contesti di riferimento.

Numerosi studi, infatti, sono stati condotti in letteratura, con l'obiettivo di evidenziare la relazione esistente tra RSI, performance sociale dell'impresa e risultati economico finanziari della stessa (Orlitky, Schmidt e Rynes, 2003; Igalens e Gond, 2005; Margolis, Elfebein e Walsh, 2007; Lee, 2008). Tuttavia, oltre a dare risultati divergenti tra loro, questi mostrano evidenti limiti sia a livello concettuale sia metodologico. Inoltre scarsi rimangono i contributi della letteratura in tema di responsabilità sociale con riferimento alle piccole e medie imprese. Queste ultime mostrano molteplici elementi differenziali rispetto alle grandi imprese (Holliday, 1995) nell'implementazione di politiche di sostenibilità con riguardo a diversi aspetti, analizzati in dettaglio nel prosieguo del presente rapporto (Spence, 1999, 2000, 2004; Jenkins, 2004; Spence et al., 2004; Tencati et al., 2004; Moore e Spence, 2006).

Da ciò la volontà di intraprendere un "percorso" di ricerca specifico che sviluppi il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa con riferimento diretto alle piccole e medie imprese. In questo quadro s'innesta, dunque, l'attività di Ricerca che l'università LUISS Guido Carli è stata chiamata a svolgere con il patrocinio dell'Istituto per la Promozione Industriale (IPI) e del Ministero dello Sviluppo Economico, con l'obiettivo di fare luce su:

- le **modalità concrete di sviluppo** ed **attuazione** della Responsabilità Sociale **nelle imprese di piccola e media dimensione** localizzate sul **territorio nazionale**;
- la **percezione** che gli operatori economici appartenenti al campione hanno **del fenomeno**, alla luce delle **specificità dell'azienda** in cui operano;

- la possibilità di vedere nelle **Linee Guida Ocse uno strumento concretamente applicabile in ambiti aziendali di modeste dimensioni** e non soltanto di tipo multinazionale;
- le **condizioni che innescano/facilitano/ostacolano** la capacità di tali imprese di implementare sistemi di gestione socialmente responsabili.

L'obiettivo ultimo è quello di **produrre un output che sia realmente d'ausilio alle imprese di piccola e media dimensione nella definizione di opportune politiche di responsabilità sociale** dando loro evidenza, da un lato, di come ciò non sia incompatibile con i limiti strutturali, economici ed istituzionali cui spesso sono soggette, dall'altro, riportando l'esperienza diretta di imprese di media dimensione che già da diversi anni fanno di una gestione aziendale responsabile il loro punto di forza.

1.3 LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra illustrati la metodologia adottata è stata **duplice**. Da una **fase preliminare di ricognizione della letteratura** esistente in materia, si è arrivati ad una **fase di tipo più operativo concretizzatasi nella conduzione di interviste dirette ad un campione selezionato di imprese**. Per fare ciò è stato necessario **segmentare il lavoro in singole fasi** aventi ciascuna obiettivi pre-determinati rappresentanti, nel contempo, l'output della specifica attività e l'input di quella immediatamente successiva, come verrà di seguito descritto.

Ciò ha permesso di **massimizzare il contenuto informativo** di ciascuna delle fasi intraprese per lo svolgimento della ricerca attraverso: l'**adozione dello strumento più efficace** in funzione delle specificità della singola attività e degli obiettivi da raggiungere; l'applicazione di **metodi correttivi** rispetto a quanto pianificato nella fase di preparazione della ricerca, alla luce dei risultati di ogni singola fase sviluppata.

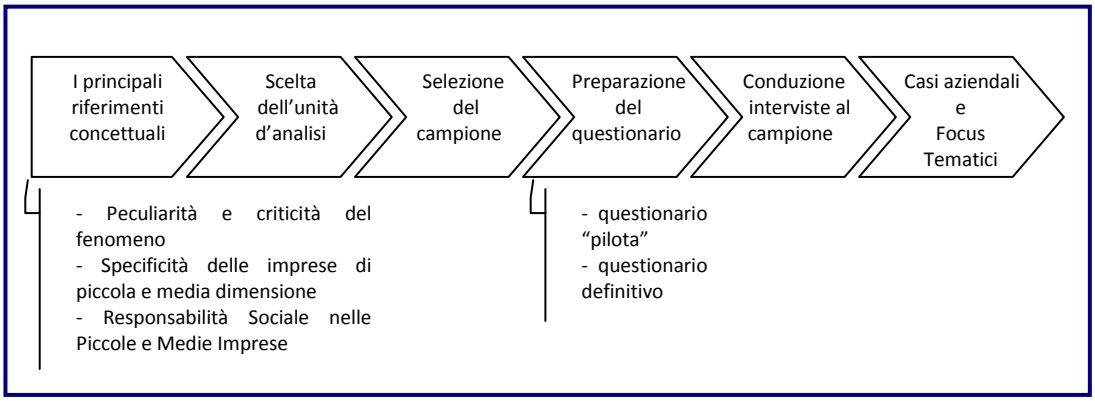

Figura 1 Fasi implementate nella conduzione del progetto di ricerca

1.3.1 I riferimenti concettuali teorici

Prima di procedere allo sviluppo operativo del progetto di ricerca, è stato necessario focalizzare l'attenzione sui contributi teorici presenti in letteratura, al fine di meglio comprendere il fenomeno e poterne analizzare efficacemente le peculiarità e gli eventuali nodi critici. La fase preliminare di ricognizione della letteratura si è focalizzata su **tre temi principali**:

- ***Peculiarità e criticità in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa***. Ciò ha permesso di mettere in evidenza i tratti distintivi del fenomeno e i nodi critici da esso sottesi attraverso un'analisi dei contributi teorici ed empirici esistenti in letteratura.
- ***Specificità delle Imprese di piccola e media dimensione***, al fine di evidenziare le caratteristiche proprie di tali unità economiche, non potendo queste essere considerate come "piccole grandi imprese" (Tilley, 2000).
- ***Responsabilità Sociale nelle Piccole e Medie Imprese***: ricognizione dei contributi esistenti in letteratura con riguardo ai sistemi di implementazione di politiche socialmente responsabili nelle imprese di piccola dimensione, finalizzati ad individuare nodi critici, carenze e limitazioni in materia.

Inoltre, al fine di identificare nelle **Linee Guida Ocse** un efficace strumento d'ausilio alle piccole e medie imprese per l'implementazione della Responsabilità Sociale in azienda, queste sono state analizzate alla luce delle specificità emerse dalla ricognizione della letteratura effettuata, con particolare riferimento alla variabile dimensionale delle aziende.

In tal modo, i principali obiettivi raggiunti in tale fase, sulla base dei quali è stato possibile procedere all'implementazione delle fasi successive (scelta del campione e costruzione del questionario) possono essere cosi sintetizzati:

I) La **natura volontaria** del fenomeno prevale su quella legale. Ciò, tuttavia, non deve portare alla percezione di tali attività come "**di mera filantropia"** bensì devono riguardare **l'intera azienda** in quanto attore economico avente ricadute sociali, interne ed esterne.

II) Il cambiamento nella concezione dell'impresa - da attore economico ad entità avente rilevanza sociale - e la maggiore consapevolezza assunta circa l'impatto delle attività aziendali nell'ambito dei contesti nei quali operano (Porter e Cramer, 2002) ha portato ad utilizzare la **stakeholder theory** come modello teorico di riferimento capace di spiegare – meglio di altri - le dinamiche che il fenomeno sottende.

III) Nonostante i numerosi contributi teorici pressoché **inesplorata è l'area relativa alle motivazioni principali** che spingono le imprese ad adottare politiche strutturate di Responsabilità Sociale e quali sono **le condizioni di contesto che ne facilitano/ostacolano l'implementazione**. Inoltre, tali contributi **non tengono conto**, in maniera diretta, **delle piccole e medie imprese**, forza trainante e motore dello sviluppo del sistema economico italiano.

IV) Numerose le **specificità** delle piccole e medie imprese che hanno un effetto diretto sulle modalità di gestione della responsabilità sociale in azienda, tuttavia, **limitati** rimangono i **contributi** in materia di modalità concrete di attuazione e percezione del fenomeno da parte delle PMI.

V) Le Linee Guida OCSE rappresentano per le imprese di tipo multinazionale un valido strumento per definire le aree e le modalità di azione nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Tuttavia, rileggendole alla luce delle specificità proprie delle imprese di piccola e media dimensione emerse dalla ricognizione della letteratura, queste potrebbero risultare d'ausilio anche alle PMI nella definizione delle proprie strategie sociali. Tale ipotesi è stata oggetto di verifica empirica mediante intervista diretta agli attori appartenenti al campione.

1.3.2 La scelta dell'unità d'analisi e la selezione del campione

Dagli obiettivi raggiunti nella fase precedente, emerge come le piccole e medie imprese necessitino dello sviluppo di un percorso di ricerca specifico che consideri esplicitamente le peculiarità di tali entità economiche. Inoltre, si consideri la rilevanza che tali soggetti rivestono per il contesto economico produttivo nazionale ed europeo (*supra*). Ciò porta a spiegare e legittimare la scelta delle **imprese di piccola e media dimensione come unità d'analisi** per la ricerca in oggetto. Inoltre, la volontà di comprendere come tali attori percepiscono il fenomeno e lo calano nelle rispettive realtà aziendali, quali sono i fattori di contesto che agiscono direttamente sulle modalità di implementazione e sull'intensità degli investimenti in tali politiche, **ha notevolmente influenzato l'attività di stratificazione e selezione del campione**. Le **specificità degli obiettivi** da raggiungere, dunque, hanno rappresentato le **linee guida nella scelta del campione** di imprese da analizzare. Uno degli obiettivi di tale ricerca è, infatti, rappresentato dalla volontà di "**trasferire conoscenza attraverso l'esempio**". Si è dunque esplicitamente scelto di individuare un campione di piccole e medie imprese che **gestiscono strategicamente la responsabilità sociale d'impresa** - facendone il loro punto di forza - e lo facciano in maniera particolarmente "eccellente", tali da **poter essere assunte come "best in class" nello sviluppo di azioni di responsabilità sociale e possano rappresentare un "modello" di riferimento per altri attori di modeste dimensioni**. In tal modo, quindi, si vuole: dare evidenza di come sia possibile assumere un orientamento aziendale strategico socialmente responsabile, nonostante le limitazioni a cui sono soggette le imprese di piccola e media dimensione, riportando, in tale sede, l'esperienza reale di imprese che si "distinguono" nella gestione della Responsabilità Sociale; comprendere in che modo il fenomeno è stato recepito dagli attori economici appartenenti al campione di imprese intervistate e come questi lo implementano realmente.

Per quanto detto, il **criterio** adottato per l'individuazione del campione è stato quello aver ricevuto un **esplicito riconoscimento dalla Fondazione Sodalitas** attraverso l'inclusione in qualità di **finalista/vincitore** nella **categoria Piccole e Medie Imprese** del **premio Sodalitas Social Award dal 2003 al 2008**. Le imprese del campione sono state individuate con l'ausilio del Sodalitas Social Solution[10], selezionando all'interno del database *on line* la categoria PMI ed estraendo all'interno di questa le imprese corrispondenti alla modalità Vincitore o Finalista del premio[11].

[10] Sodalitas Social Solution è l'Osservatorio sulla Responsabilità e la Sostenibilità delle Aziende, promosso da Fondazione Sodalitas in collaborazione con Impronta Etica, che ha realizzato un database on line con oltre

In tal modo sono state selezionate **37 imprese** di cui 8 in qualità di vincitori e 29 imprese finaliste. Di queste, a seguito di un primo contatto telefonico finalizzato a verificare la disponibilità di ciascuna unità d'analisi a partecipare al progetto di ricerca, hanno esplicitamente **acconsentito in 27** con un tasso di risposta pari al 72%.

In un secondo momento, tuttavia, per accrescere la significatività di risultati è stato deciso di ampliare il campione, **estraendo in maniera casuale** altre imprese **appartenenti alla categoria PMI** del database *on line* di cui sopra. In tal modo sono state selezionate **50 nuove imprese**[12] aggiunte al campione, di cui 23 si sono mostrate favorevoli a partecipare alla ricerca con un tasso di risposta pari al 46%.

In sintesi sono state dunque contattate **87 piccole e medie imprese**, di cui **50** sono state **incluse nel campione** oggetto d'analisi dietro esplicita approvazione delle stesse (tasso di risposta pari a circa il 68%), come da tabella sotto riportata.

	Denominazione	Settore	Dimensione	Area Geografica
1	Banca di Credito Cooperativo di Cartura	Banche, Finanza e Assicurazioni	Media Impresa	Nord
2	Banca Simetica S.p.a.	Banche, Finanza e Assicurazioni	Piccola Impresa	Nord
3	Boxmarche S.p.a.	Settore Cartario/Cartotecnico	Media Impresa	Centro
4	Calia Italia S.p.a.	Fabbricazione/Distribuzione Mobili	Media Impresa	Sud
5	Canclini Tessile S.p.a.	Tessile e Abbigliamento	Media Impresa	Nord
6	Cantina La-Vis	Alimentare e Bevande	Media Impresa	Nord
7	Cereria Terenzi S.r.l.	Altre Industrie Manifatturiere – Produzione/Vendita Prodotti in Cera	Media Impresa	Centro
8	Cogeme S.p.a.	Multiutility - Servizi Pubblici	Media Impresa	Nord
9	Cometa S.r.l.	Apparecchi Meccanici ed Elettrici	Media Impresa	Sud
10	Contactlab S.r.l.	Terziario avanzato – Informatica	Media Impresa	Nord
11	Develpack S.r.l.	Meccanico/Metallurgico	Piccola Impresa	Sud
12	Ecology Group S.r.l. – Eurostampi S.r.l.	Servizi - Produzione di tecnologie per l'ambiente	Micro Impresa	Nord
13	Ecornaturasi S.p.a.	Commercio e Largo Consumo	Media Impresa	Nord

1.200 progetti eccellenti di Corporate Responsibility realizzati nel mercato italiano. Il motore di ricerca del sito permette di selezionare i progetti in base a: nome dell'impresa; contenuto prevalente del progetto; settore merceologico; luogo in cui il progetto è realizzato. È possibile inoltre selezionare i progetti che dal 2003 ad oggi hanno vinto o sono entrati tra i finalisti del Sodalitas Social Award, il Premio attribuito ogni anno alle imprese responsabili.

[11] Le estrazioni sono state effettuate in data 30 Giugno 2009 (primo campione) e 30 Settembre 2009 (campione aggiuntivo).

[12] In tal modo, sono state estratte in maniera casuale 50 nuove imprese nell'ambito della categoria PMI del database *on line* citato. Ciò, tuttavia, ha causato l'inclusione nel campione di alcune imprese che hanno una dimensione leggermente superiore a quella prevista dalla definizione di media impresa data dalla Unione Europea e utilizzata in tale sede. In particolare, si fa riferimento alla classificazione delle micro, piccole e medie imprese previste nella Raccomandazione UE del 6 Maggio 2003 in cui, in base ad un parametro dimensionale (Numero di Dipendenti in Organico), le imprese si ripartiscono in: Micro Imprese – Fino a 10 dipendenti; Piccole Imprese – Fino a 50 Dipendenti; Medie Imprese – Fino a 250 Dipendenti.

14	Eletecno Impianti S.r.l.	Altre industrie manifatturiere - Impiantistica Elettrica	Piccola Impresa	Nord
15	Eventitelematici S.r.l.	Terziario avanzato – Informatica	Micro Impresa	Nord
16	Fattoria Petrini	Alimentare e Bevande	Micro Impresa	Centro
17	Fiorinipack	Imballaggi	Media Impresa	Centro
18	Gam Edit S.r.l.	Stampa, Carta, Editoria	Piccola Impresa	Nord
19	Gastaldi Group S.r.l.	Servizi - Turismo e ristorazione	Piccola Impresa	Nord
20	Gruppo Flodiretto S.p.a.	Assicurazioni e Servizi	Media Impresa	Nord
21	Gruppo Loccioni S.r.l.	Servizi - Telecomunicazioni e Consulenza alle Imprese	Medio-Grande Impresa	Centro
22	Gruppo Mercurio S.r.l.	Commercio e Largo consumo	Medio-Grande Impresa	Centro
23	Italgest Holding S.r.l.	Energia, immobiliare e servizi	Media Impresa	Sud
24	Lhyra S.r.l.	Servizi in campo ambientale	Micro Impresa	Centro
25	Lifegate S.p.a.	Servizi - Telecomunicazioni e Consulenza alle Imprese	Piccola Impresa	Centro
26	Lush Italia S.r.l.	Settore cosmetico	Media Impresa	Nord
27	Map S.r.l.	Servizi - Consulenza e Formazione	Media Impresa	Nord
28	Mazzali S.p.a.	Fabbricazione/Distribuzione Mobili	Piccola Impresa	Centro
29	Metadistretto Calzaturiero Veneto (Acrib)	Industria Calzaturiera	Micro Impresa	Nord
30	Minerva S.c.p.a.	Servizi - Facility Management (comparto ospedaliero/igiene ambientale)	Medio-Grande Impresa	Nord
31	Monnalisa S.p.a.	Abbigliamento	Media Impresa	Centro
32	Multicedi S.r.l.	Commercio e Largo consumo	Media Impresa	Centro
33	Palm S.p.a.	Imballaggi in Legno	Media Impresa	Nord
34	Panigiani Rottami S.r.l.	Gestione Integrata dei Rifiuti	Piccola Impresa	Centro
35	Pasell S.r.l.	Fabbricazione di Elettrodomestici	Media Impresa	Sud
36	Petroltecnica S.r.l.	Servizi in Campo Ambientale	Media Impresa	Centro
37	Printlab S.r.l.	Agenzia di Comunicazione	Micro Impresa	Nord
38	Roadrunnerfoot Engineering S.r.l.	Altre industrie manifatturiere	Micro Impresa	Nord
39	Sabelli S.p.a.	Alimentare e Bevande	Media Impresa	Sud
40	San Matteo S.p.a.	Alimentare e Bevande	Piccola Impresa	Nord
41	Scapigliati Dolciaria S.r.l.	Alimentare e Bevande	Micro Impresa	Centro
42	Sintesis Toscana S.r.l.	Servizi – Ingegneria e consulenza	Piccola Impresa	Centro
43	Snaidero S.p.a.	Fabbricazione/distribuzione di mobili	Medio-Grande Impresa	Nord
44	Sofarsonear	Fabbricazione/distribuzione di mobili	Micro Impresa	Nord
45	Sofidel S.p.a.	Carta, Stampa ed editoria	Medio-Grande Impresa	Centro
46	Solas S.a.s.	Chimico - Farmaceutico	Piccola Impresa	Nord
47	T&D S.p.a.	Servizi - Assistenza tecnica per la Pubblica Amministrazione	Piccola Impresa	Centro
48	Taplast S.p.a.	Imballaggi	Media Impresa	Nord
49	VillaCaplet S.r.l.	Alimentare e Bevande	Micro Impresa	Nord
50	Viscolube S.p.a.	Chimico - Farmaceutico	Media Impresa	Nord

Tabella 1 Composizione del Campione di imprese che hanno collaborato al Progetto di Ricerca

Il campione effettivamente intervistato, dunque, è costituito da 50 imprese di dimensioni piccole e medie appartenenti a diversi settori riconducibili a quattro classi di segmentazione: Servizi, Beni

Durevoli, Beni Intermedi e Grande Distribuzione. In particolare, in base a tali criteri, il campione si ripartisce tra:

- Medie Imprese e aziende di Medio – Grande dimensione (56%); Micro e Piccole Imprese (44%);
- imprese appartenenti al segmento: Servizi (40%), Beni Durevoli (36%), Beni Intermedi (18%) e Grande Distribuzione (6%).

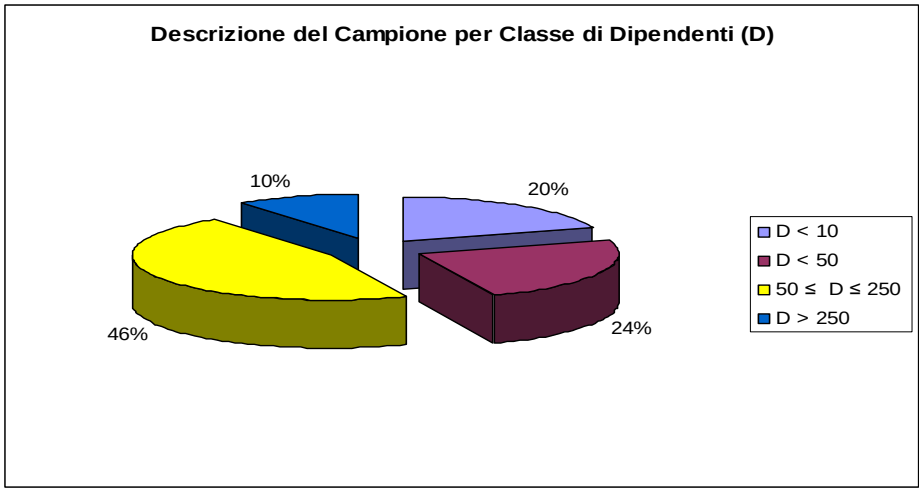

Grafico 1 Ripartizione del campione per classe di Dipendenti (D)

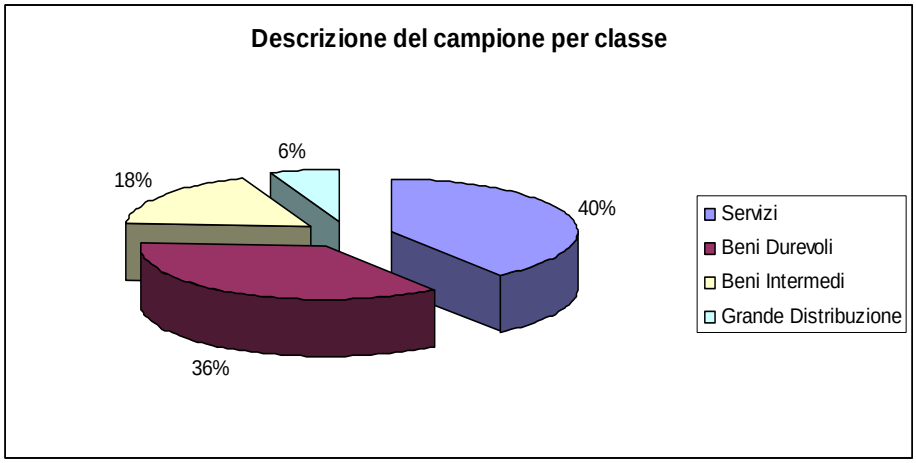

Grafico 2 Ripartizione del campione per Macro-Segmento di appartenenza

Per quanto riguarda la ripartizione geografica delle aziende, queste hanno una collocazione territoriale equamente distribuita tra Italia Settentrionale (54%) e Italia Centrale e Meridionale (46%). Tuttavia, tra queste ultime si nota una prevalenza di imprese presenti nel centro della Penisola (34%) rispetto a quelle presenti al Sud (12%).

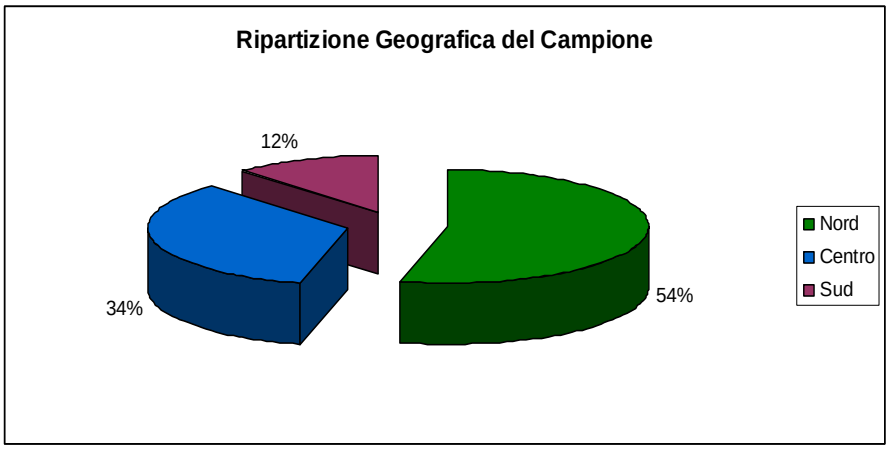

Grafico 3 Descrizione del campione per ripartizione geografica

La maggior parte delle imprese intervistate ha adottato una forma giuridica a Responsabilità Limitata (S.r.l.) o di Società per Azioni (S.p.a.), rappresentando l'86% delle imprese intervistate. In via residuale, le restanti imprese sono costituite in forma di Ditta Individuale o Società in Accomandita Semplice (6 %) oppure operano attraverso forme di tipo cooperativo - associativo (8%).

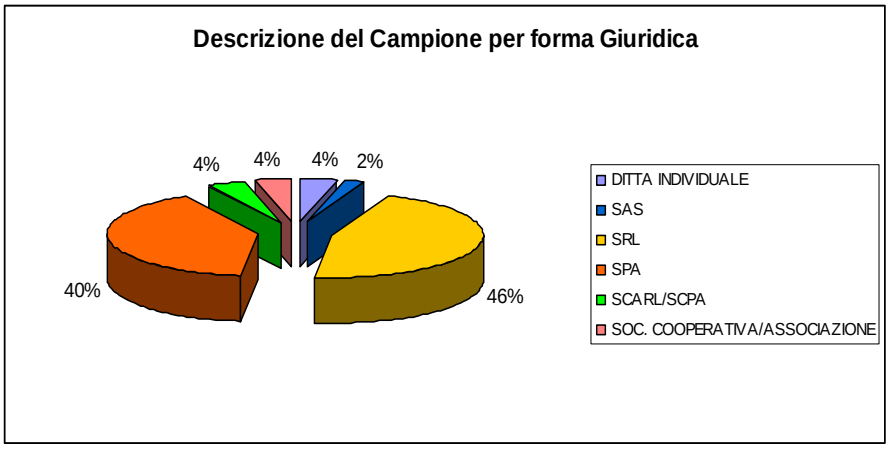

Grafico 4 Descrizione del campione per forma giuridica

1.3.3 La preparazione del questionario

Come già detto, la finalità di tale lavoro è quello di produrre **un output che abbia elevata valenza pratica per le imprese di piccola e media dimensione**. Ciò ha reso necessario unire alla ricognizione della letteratura esistente in materia, una parte empirica che andasse ad indagare il fenomeno direttamente all'intero delle specifiche realtà aziendali e contestuali in cui le imprese si trovano ad operare. **Da ciò l'elaborazione di un questionario semi-strutturato, sulla base del quale sono state condotte le interviste ai responsabili dell'implementazione di politiche di responsabilità sociale all'interno del campione di imprese selezionato**.

La versione definitiva del questionario è il frutto di **due *fasi distinte e consecutive***:

- elaborazione e somministrazione di un "**questionario pilota**" ad un numero ristretto di imprese appartenenti al campione;
- **sviluppo del questionario definitivo** alla luce dei risultati ottenuti nell'attività precedente.

1.3.3.1 Elaborazione e somministrazione di un "questionario pilota"

Una prima versione del questionario è stata elaborata e somministrata ad un modesto numero di imprese appartenenti al campione al fine di verificare la bontà dello schema costruito. Da tale fase **sono emersi diversi spunti di riflessione che hanno consentito di elaborare la versione definitiva del questionario**. In particolare:

- è stato confermato anche a livello empirico come la responsabilità sociale nella piccole e medie imprese assuma un **carattere tacito e non esplicito**. Determinate attività, infatti, ricomprese dalle grandi imprese nelle loro politiche di RSI, **vengono quotidianamente implementate dalle imprese di modesta dimensione senza che a queste venga esplicitamente riconosciuta una connotazione socialmente responsabile**.
- Le attività esplicitamente riconosciute come socialmente responsabili **riflettono**, nella quasi totalità dei casi, **la percezione che l'imprenditore ha del fenomeno** e i suoi **valori personali e familiari**.
- Le **linee Guida Ocse** possono essere viste come uno strumento d'ausilio allo sviluppo della RSI nelle piccole e medie imprese ma vengono **utilizzate in maniera**

inconsapevole, in quanto nella maggior parte dei casi, pur dandone una concreta attuazione pratica, è stato dichiarato esplicitamente di non conoscerle.

- Proprio perché la dimensione umana prevale su quella "aziendale" in senso stretto, è necessario investigare il fenomeno **focalizzando l'attenzione sulla modalità di gestione delle singole categorie di portatori d'interesse**, avvalendosi del *framework* teorico della *stakeholder theory*.

Da ciò si è compresa la necessità di sviluppare un questionario strutturato su 5 livelli distinti capace di restringere progressivamente il focus d'analisi all'avanzare del completamento dello stesso.

1.3.3.2 Sviluppo del questionario definitivo

Come anticipato, la struttura adottata nell'elaborazione del questionario è costituita da **molteplici livelli** capaci di investigare in maniera approfondita e sotto diversi aspetti le modalità di adozione e di implementazione di politiche socialmente responsabili da parte delle imprese di piccola e di media dimensione, anche quando queste non vengono esplicitamente classificate come "azioni di responsabilità sociale". Tale scelta è stata effettuata **sia alla luce della letteratura esaminata**, che evidenzia i tratti distintivi delle modalità di implementazione nelle PMI rispetto alle grandi imprese, **sia a seguito della somministrazione dei questionari-pilota** da cui è emerso in maniera esplicita che non tutte le azioni di responsabilità sociale implementate dalle PMI sono riconosciute come tali. Le politiche che le grandi imprese fanno ricadere nelle attività di responsabilità sociale, rappresentano per le piccole medie imprese la loro "quotidianità" e "normalità", non rendendo pertanto necessaria una esplicita menzione di esse. Per questa ragione è stato **necessario strutturare il questionario** in maniera tale da: **evidenziare** da un lato, le **politiche esplicitamente denominate e riconosciute di RSI**, dall'altro, far emergere **tutte quelle pratiche adottate quotidianamente in azienda che non vengono esplicitamente ricomprese nell'ambito di tali azioni**. Il questionario, pertanto, può essere suddiviso in 5 parti fondamentali:

1) **Identificazione azienda** – In tal modo si "qualifica" l'unità d'analisi sotto un duplice aspetto: **caratteristiche specifiche aziendali** (denominazione, settore di appartenenza, dimensione aziendale, forma giuridica) e **variabili identificative legate all'attività di Responsabilità Sociale d'Impresa** (anno di inizio di tale attività in azienda; soggetto responsabile della sua implementazione).

2) **Piccola e Media Impresa e Responsabilità Sociale** – Tale area vuole andare ad effettuare una **ricognizione di tutte quelle attività che l'azienda esplicitamente riconosce come "attività di Responsabilità Sociale"**. In tal modo, si cerca di comprendere qual è la percezione che il management ha del fenomeno e quali sono le attività implementate nell'ambito della propria realtà aziendale. Inoltre, chiedendo di illustrare in tale stadio iniziale, le attività alle quali viene esplicitamente riconosciuta una connotazione socialmente responsabile, ha permesso, nel prosieguo dell'intervista, di poter indagare in profondità tutte quelle politiche che, nonostante abbiano natura sostenibile, non ottengono tale specifico riconoscimento e non vengono pertanto esplicitamente menzionate dagli interlocutori.
3) **Responsabilità Sociale d'Impresa e Linee Guida OCSE** – Le linee Guida Ocse sono state esplose in 12 aree distinte facenti capo ai 9 principi fondamentali di cui si compongono. Per ciascuna di tali categorie si è voluto investigare le modalità d'azione in ogni singola area, l'importanza che questa assume per la competitività aziendale e l'impegno/coinvolgimento che l'impresa mette nella sua implementazione. In tal modo si vuole: dare evidenza del **grado di applicazione** concreta, **diffusione** e **conoscenza delle Linee Guida Ocse**; **analizzare la dimensione tacita** della RSI mediante l'esplicitazione delle modalità di azione adottate dalle piccole e medie imprese in ogni singola area.
4) **Responsabilità Sociale d'Impresa, PMI e variabili che impattano sullo sviluppo di pratiche socialmente responsabili** – Fondamentale importanza assume in tale ambito, la **comprensione delle condizioni di contesto** che facilitano/ostacolano la decisione delle imprese di modesta dimensione di intraprendere comportamenti socialmente responsabili. Per massimizzare il contenuto informativo relativo al fenomeno oggetto d'analisi, l'indagine è stata estesa anche a: gli **strumenti che hanno ispirato lo sviluppo** di determinate attività; i **sistemi di gestione e comunicazione** maggiormente adottati dalle piccole e medie imprese. L'analisi delle variabili di contesto che impattano direttamente sul grado e sulle modalità di adozione di sistemi di RSI costituisce un importante contributo scientifico non solo per le aziende ma anche per le istituzioni, da cui possono trarre validi spunti per le future *policy* istituzionali.
5) **Focus tematico: Responsabilità Sociale d'Impresa e *Stakeholder Engagement*** – Al fine di completare il quadro conoscitivo relativo al tema oggetto d'analisi, è stato necessario includere un approfondimento tematico volto a mettere in luce le modalità con cui le PMI creano valore per le categorie di portatori di interesse che a vario titolo vengono coinvolti

nella e dalla gestione aziendale. Tale volontà nasce dalla consapevolezza dell'importanza che le relazioni personali rivestono nell'ambito di contesti aziendali di piccola e media dimensione.

Al fine di massimizzare il contenuto qualitativo delle informazioni ricevute, a domande chiuse sono state affiancate domande di tipo aperto. In particolare:

a) le **domande chiuse** sono di due tipologie:

I) volte ad **esprimere un giudizio quantitativo** sulle attività di responsabilità sociale d'impresa implementate dall'azienda in termini di: grado di importanza per la competitività dell'impresa; grado di coinvolgimento effettivo dell'imprese nelle attività illustrare. Queste sono state costruite su scala Likert che va da 1 a 4 dove 1 esprime un giudizio di tipo irrilevante e 4 di tipo fondamentale. La scelta di adottare una scala di questi tipo[13] è stata dettata dalla volontà di evitare che gli interlocutori concentrassero i propri giudizi con maggiore frequenza sulla modalità intermedia, evitando di esprimere un giudizio effettivo sulla reale percezione del fenomeno. In tal modo, si è cercato di far venire alla luce il grado di rilevanza/irrilevanza dell'attività, escludendo il valore intermedio e prevedendo tra gli estremi di minimo (giudizio 1) e di massimo (giudizio 4), soltanto un giudizio del tipo **poco** rilevante (giudizio 2) oppure **abbastanza** rilevante (giudizio 3).

II) volte ad **accertare il grado di importanza relativo** che gli interlocutori attribuiscono a determinati fattori presenti in elenco. Ciò ha richiesto l'utilizzo di una **su scala ordinale** da 1 a 5 dove 1 rappresenta il fattore più importante e 5 quello meno importante.

b) le **domande aperte** hanno voluto completare le informazioni quantitative emerse, attraverso la comprensione:

I) delle **modalità di percezione** e i**mplementazione** della responsabilità sociale in azienda;

[13] Nella prassi le scale di Likert maggiormente utilizzate hanno modalità di giudizio in numero dispari (Es. 1-5; 1-7).

II) degli **strumenti a cui gli interlocutori si sono ispirati** per la pianificazione dei propri sistemi di responsabilità sociale;

III) delle tipologie di **strumenti di comunicazione** e **gestione** maggiormente adottati dalle imprese.

1.3.4 Le modalità di somministrazione del questionario

A seguito di un contatto diretto di ciascuna delle imprese appartenenti al campione, finalizzato ad accertare la partecipazione dell'azienda all'indagine e ad individuare la figura aziendale più adatta a svolgere l'intervista - in quando responsabile o direttamente coinvolta nell'implementazione di politiche di responsabilità sociale in azienda - è stata inviata tramite mail tutta la documentazione necessaria per la partecipazione alla ricerca, composta da:

- **lettera di avvio ufficiale dei lavori**, sottoscritta dal Coordinatore Scientifico Matteo Caroli (Ordinario Economia e Gestione delle Imprese – LUISS Guido Carli), in cui si è data evidenza: della **rilevanza del problema** e delle **motivazioni** che hanno spinto ad intraprendere tale filone di ricerca; dell'**entità dell'impegno operativo** che la partecipazione al progetto richiede; della persona a cui è stata demandata la **responsabilità della gestione ed implementazione delle attività**, Caterina Tantalo (Ph.D. student in Management – LUISS Guido Carli).
- **Report di presentazione del progetto di ricerca**, che ha esplicitato gli **obiettivi** e le **finalità** della ricerca.
- **Copia del questionario**, sulla base del quale è stata effettuata, in un secondo momento e in una data preventivamente concordata con l'interlocutore, l'intervista della durata di 45 minuti circa.

In tal modo, si è cercato di **massimizzare il coinvolgimento di tutte le imprese appartenenti al campione mediante la condivisione degli obiettivi della ricerca, diventati, così, finalità comuni per una migliore comprensione del fenomeno** nell'ambito di quelle unità economiche che attualmente rivestono un ruolo predominante nello scenario produttivo nazionale. La volontà di condurre l'analisi empirica tramite la **conduzione di interviste** piuttosto che di mera somministrazione del questionario è stato il frutto di una decisione esplicita legata a motivazioni di diversa natura. In particolare, le principali sono legate a:

- la **struttura del questionario**. La consistenza dello stesso e il livello di dettaglio delle informazioni richieste ha reso necessario fornire un supporto diretto nella compilazione dello stesso, non solo in termini di spiegazione delle informazioni richieste, ma anche per necessità di omogeneizzazione dei criteri utilizzati per la compilazione dello stesso.

- La **massimizzazione del contenuto informativo**. L'intervista telefonica ha permesso di portare alla luce tutti quegli aspetti connaturati nella natura per lo più tacita della responsabilità sociale intrapresa dagli operatori di modesta dimensione.

Per la somministrazione dei questionari, dunque, è stato adottato il **metodo dell'intervista diretta** in modo da **minimizzare errori di comprensione** e **massimizzare il contenuto informativo** di tale attività. Ogni intervista è stata precedentemente concordata con l'interlocutore nei tempi (giorno ed ora) e nelle modalità di svolgimento. La durata media di ogni intervista è stata di 45 minuti.

1.3.5 I casi aziendali e i focus di approfondimento

Infine, sono stati redatti alcuni casi aziendali con il duplice scopo di:

- mostrare dei casi reali "di eccellenza" nell'implementazione di politiche di responsabilità sociale in contesti aziendali di modeste dimensioni;
- mettere in evidenza i benefici che tali politiche possono avere all'interno dell'azienda.

Ciò si è reso necessario al fine di sopperire: al limite informativo a cui è soggetto il trattamento statistico dei dati in forma anonima; al fatto che nella maggior parte delle aziende diventa difficile quantificare gli effetti di politiche socialmente responsabili sulle grandezze aziendali non solo perché difficile isolare gli effetti ma anche perché spesso la RSI fa parte del DNA dell'impresa fin dalla sua nascita, rendendo dunque impossibile capire come sarebbe stata l'impresa senza l'implementazione di determinate attività. Per tale ragione, si è cercato di evidenziare nei quattro casi aziendali, come una gestione responsabile delle risorse umane e del processo produttivo, una gestione etica della filiera di fornitura e una cooperazione culturale a livello internazionale possano rappresentare per le imprese dei veri e propri elementi di differenziazione su cui costruire la propria posizione di vantaggio competitivo.

Inoltre, al fine di mettere in evidenza alcune pratiche particolarmente significative ed eccellenti implementate dalle piccole e medie imprese appartenenti al campione, sono stati redatti dei focus di approfondimento attraverso la costruzione di "*box tematici*" volti ad evidenziare le singole esperienze delle imprese di piccola e media dimensione per le aree tematiche analizzate nella ricerca.

Capitolo 2

LA LETTERATURA SCIENTIFICA SUL TEMA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

LA LETTERATURA SCIENTIFICA SUL TEMA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

2.1 I PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI ED EMPIRICI SULLA RSI

La Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un fenomeno che si sta progressivamente affermando nell'ambito aziendale a causa dell'aumento delle pressioni esterne all'impresa e dei recenti cambiamenti che stanno interessando gli scenari di mercato globali. In tale ambito, la concezione dell'impresa è progressivamente passata da "attore orientato al profitto" (Friedman, 1970) a "soggetto economico finalizzato ad allineare interessi pubblici e privati mediante il soddisfacimento dei bisogni non solo degli azionisti ma di tutti gli stakeholder, primari e secondari, coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività d'impresa" (Donaldson e Preston, 1995; Freeman, 1984; Jensen, 2001). A ciò si aggiunga una maggiore consapevolezza delle imprese circa l'impatto che le loro attività hanno nell'ambito dei contesti nei quali operano (Porter e Cramer, 2002).

Da ciò la crescente attenzione dedicata al tema sia nel mondo accademico sia istituzionale che, come si vedrà nel prosieguo, ha portato nel corso degli ultimi anni, a sviluppare numerose definizioni del fenomeno, molteplici approcci teorici di riferimento e a concentrare l'attenzione sui benefici che l'implementazione di politiche di Responsabilità Sociale ha sulla Performance Economico finanziaria dell'impresa.

2.1.1 Una definizione del fenomeno: i nodi critici

Le numerose denominazioni che il fenomeno ha assunto progressivamente nel tempo dimostrano come, in realtà, ancora oggi non ci sia univoco riconoscimento sull'esatto significato del "termine" e sulle sue modalità di implementazione. *Corporate Responsibility*, *Corporate Accountability*, *Corporate Ethics*, *Corporate Citizenship*, *Corporate Sustainability*, *Responsible Business* rappresentano solo alcuni dei numerosi appellativi utilizzati per indicare quella che in lingua italiana viene espressa con il termine di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Che cosa rappresenti, nel concreto, un comportamento socialmente responsabile è una questione di dubbia risposta. Definire, infatti, il perimetro di ciò che costituisce il fenomeno costituisce uno dei nodi critici che, a livello pratico, sottende numerosi dubbi interpretativi. Tale problema non

è, tuttavia, di origine recente. Votaw (1972)[14], circa quaranta anni fa, riconosceva che la Responsabilità Sociale d'Impresa non assume lo stesso significato per ciascun individuo a causa delle molteplici dimensioni che possono essere ricomprese nel fenomeno.

In linea generale, coerentemente con quanto affermato in precedenza, "un'impresa può definirsi socialmente responsabile quando, allineando i propri interessi a quelli dei diversi portatori di interesse, pone in essere la propria strategia, nel rispetto e nella valorizzazione delle dimensioni economica, sociale ed ambientale specifiche del contesto in cui opera. In questo modo, i valori e la cultura aziendale incorporano quegli elementi che permetto all'impresa di svolgere correttamente la propria attività tenendo conto delle peculiarità e specificità del contesto sociale nel quale opera e senza il quale non potrebbe sopravvivere. Ciò assume particolare importanza con riferimento alla molteplicità di *stakeholder* che vengono direttamente a contatto con l'impresa, non soltanto in qualità di *shareholder* ma di portatori di interessi diversi da quelli economici-finanziari. Questi possono essere identificati nei molteplici soggetti che in diversi modi vengono a contatto con l'impresa, quali: azionisti e finanziatori, clienti, dipendenti, fornitori, istituzioni, organizzazioni di rappresentanza degli interessi, generazioni future, comunità" (Tantalo, 2009:74).

2.1.2 Le definizioni istituzionali

La Comunità Europea definisce la responsabilità sociale d'impresa come "l'**integrazione** su **base volontaria** delle preoccupazioni **sociali** ed **ambientali** delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate **al di là** delle **prescrizioni legali** e degli **obblighi contrattuali**" (Commissione delle Comunità Europee, 2001). In tal modo si cerca di spingere le imprese a sentirsi attori economici attivi nell'ambito dei contesti in cui operano e a comportarsi **volontariamente** in maniera socialmente responsabile, al di là degli obblighi normativi fissati dalla legislazione, mediante un impegno diretto sia nei confronti della società sia rispetto all'ambiente. Inoltre, la Commissione prosegue distinguendo la dimensione **interna** ed **esterna** della Responsabilità Sociale d'Impresa. La prima riguarda tutte le prassi aziendali socialmente responsabili che coinvolgono la dimensione interna dell'impresa: le risorse umane e i

[14] The Corporate Social Responsibility "means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behaviour in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for' in a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large" (Votaw, 1972).

processi produttivi. In particolare, nello specifico si fa riferimento alla gestione responsabile: delle risorse umane, della salute e sicurezza sul lavoro, dell' adattamento alle trasformazioni, degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali. La dimensione esterna va oltre i confini dell'impresa e fa diretto riferimento: alle comunità locali, alle partnership commerciali, ai fornitori e ai consumatori, ai diritti dell'uomo, alle preoccupazioni ambientali a livello planetario. Tale strumento europeo, si affianca a strumenti aventi elevata valenza applicativa, validi a livello internazionale[15].

Il *World Business Council* identifica la Responsabilità Sociale d'impresa "come un contributo ad uno sviluppo economico sostenibile" attraverso una interazione attiva delle imprese con la normativa e la regolamentazione dei diversi paesi nell'ambito di diverse aree: etica e Corporate Governance; salute e sicurezza; salvaguarda ambientale; diritti umani; gestione delle risorse umane; coinvolgimento sociale, sviluppo e investimento; coinvolgimento e rispetto delle comunità locali; corporate philanthropy e employee volunteering; customer satisfaction e allineamento ai principi di concorrenza leale, politiche anti corruzione; contabilità, trasparenza e bilancio; relazioni con i fornitori sia a livello locale sia internazionale. Tali aree sono tra loro interconnesse e interdipendenti, applicabili nell'ambito dei diversi contesti internazionali nei quali le imprese operano (World Business Council for Sustainable Development, 2000, 2001).

Econometica guarda alla Responsabilità Sociale delle Imprese come ad un "modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si intendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder" (Sacconi, 2005).

Ciò che dunque emerge dalla definizioni riportate è la **natura volontaria** piuttosto che legale di tali pratiche che non devono essere relegate semplicemente alla mera filantropia bensì devono riguardare l'intera azienda in quanto attore economico che ha degli effetti sociali interni ed esterni.

[15] Si fa riferimento alla norma Social Accountability 8000, alla Global Reporting Initiative, al Global Compact delle Nazioni Unite (2000), alla Dichiarazione Tripartita dell'OIL sulle Imprese Multinazionali e la Politica Sociale (1997/2000), ai Principi Direttivi dell'OCSE destinati alle Imprese Multinazionali (2000).

2.1.3 Le definizioni sviluppate in letteratura e gli approcci teorici adottati[16]

Nella letteratura internazionale, la responsabilità sociale viene definita come:

- uno strumento che "racchiude aspettative di tipo economico, legale, etico e discrezionale che la società ha nei confronti dell'organizzazione in un certo periodo di tempo" (Carroll, 1979);
- un insieme di "azioni intraprese dall'impresa destinate alla creazione di beni sociali che vanno oltre gli interessi diretti dell'impresa e di ciò che è richiesto dalla legge" (McWilliams and Siegel, 2001);
- "un obbligazione che fa capo all'impresa di rispondere alle esternalità create direttamente dalla sua operatività nel mercato" (Sethi, 1990).

Nonostante gli innumerevoli tentativi di definire il fenomeno, non esiste ancora una definizione univocamente riconosciuta, né un modello concettuale di riferimento capace di spiegare in maniera esaustiva le dinamiche sottese al fenomeno stesso. A tal fine sono stati utilizzati molteplici approcci teorici sintetizzabili come di seguito illustrato (Garriga, Melè, 2004):

- <u>teorie strumentali</u>, che vedono l'impresa come strumento per la creazione di benessere, nell'ambito dello scopo economico che deve perseguire, e ammettono la responsabilità sociale d'impresa come unico strumento finalizzato al perseguimento dei profitti, ammissibile nella misura in cui contribuisce ala creazione di benessere;
- <u>teorie politiche</u>, che enfatizzando il potere delle imprese rispetto alla società e vedono la CSR come uno strumento per favorire la cooperazione sociale e il rispetto di diritti e doveri derivanti dalla società;
- <u>teorie integrative</u>, che considerano il business come parte integrante della società, incorporando la domanda sociale e ricevendo da questa legittimazione e prestigio, e ne

[16] Per la stesura di tale paragrafo e del successivo si è fatto principalmente riferimento a Tantalo C., 2009, "La Responsabilità Sociale D'impresa come Strumento di Allineamento alle logiche esterne al contesto aziendale: da un approccio teorico tradizionale alle tendenze applicative recenti", pp. 73 - 82, in L. De Bernardis (a cura di), Allineare mercati, strategie e comportamenti. Dal paradigma di Bain a quello di network, Franco Angeli Editore.

riconoscono la responsabilità di questo nei confronti della sopravvivenza e della crescita futura della stessa;

- teorie etiche, percepiscono la RSI come strumento di incorporazione di obbligazioni etiche nell'ambito dei valori d'impresa.

Il primo gruppo di teorie, dunque, incorpora totalmente la visione di Friedman (1970) che vede nel perseguimento del profitto la sola ragion d'esistere delle imprese. Ciò non significa non perseguire gli interessi degli stakeholder. È stato infatti riconosciuto dalla letteratura come la soddisfazione di questi porta alla creazione di valore per i portatori di capitale (Mitchell et al., 1997; Odgen e Watson, 1999). Fanno parte delle teorie strumentali tre approcci teorici differenti: brevemente descritti nel prosieguo. L'approccio della massimizzazione del valore dell'impresa parte dal presupposto che un'impresa che massimizza il valore per i propri azionisti, incorporando gli interessi degli stakeholder e riducendo i costi di agenzia (Jensen e Meckling, 1976), agisce in maniera socialmente responsabile. Il secondo approccio è legato al perseguimento del vantaggio competitivo attraverso: investimenti sociali nel proprio contesto competitivo (*philantrophic investment*); acquisizione di risorse e competenze distintive attraverso lo sviluppo di relazioni con gli stakeholder primari dell'impresa riconducibili a: dipendenti, clienti, fornitori e comunità locale (Hillman e Keim, 2001); soddisfazione delle esigenze della parte economicamente svantaggiata della società. L'ultimo approccio teorico appartenente alle teorie strumentali è collegato al marketing e consiste nel perseguire una strategia di differenziazione incorporando all'interno del prodotto attributi socialmente responsabili che incidono direttamente sulla reputazione dell'impresa e sulla capacità di questa, di praticare prezzi superiori che i clienti sono disposti a pagare riconoscendo valore alle sue azioni di responsabilità sociale.

Le teorie politiche nella trattazione del rapporto tra impresa e società si focalizzano su due diversi filoni teorici: teoria costituzionalista e approccio della cittadinanza d'impresa. La prima si basa sulla concezione dell'impresa come istituzione sociale che deve essere consapevole del proprio potere ed usarlo in maniera responsabile, a causa degli effetti che questo può avere sulla società. La seconda, invece, percepisce l'impresa come un vero e proprio cittadino (Davis, 1973) a cui fanno capo diritti e doveri nell'ambito del proprio contesto sociale di appartenenza.

Le teorie integrative riguardano direttamente il rapporto tra società e business e le modalità con cui questo incorpora nelle proprie strategie le esigenze della prima. Esse possono essere distinte in tre approcci: principio della responsabilità pubblica; teoria degli stakeholder e della

performance sociale dell'impresa. I primi due sono basati sul concetto di cooperazione con il soggetto pubblico nel primo caso e con i portatori di interesse nel secondo. L'approccio della Corporate Social Performance è stato invece introdotto da Carroll (1979) come strumento di risposta dell'impresa ai problemi sociali, con specifico riferimento al contesto nel quale le politiche di CSR avranno effetto, attraverso l'esplicitazione di queste nella strategia d'impresa.

Infine, le teorie etiche incorporano problemi aventi rilevanza etica nella gestione del rapporto tra l'impresa e la società, dando vita a quattro diverse prospettive teoriche d'analisi: la teoria normativa degli stakeholder; il tema dei diritti universali; l'approccio dello sviluppo sostenibile e del bene comune (the common good approach)[17].

Rispetto alla teoria di gestione degli stakeholder esaminata nell'ambito delle teorie integrative, la teoria normativa non fa esclusivo riferimento all'incorporazione nella strategia d'impresa delle esigenze derivanti dalla domanda sociale, quanto piuttosto alla capacità dell'impresa di allineare i propri interessi a quelli degli stakeholder, intesi nella concezione allargata già citata in precedenza di Freeman (1984). La gestione della relazione con gli stakeholder è di fondamentale importanza per l'impresa in quando non soltanto da questi riceve legittimazione, ma anche perché tali relazioni incorporano intrinsecamente valore per l'impresa (Donaldson e Preston, 1995).

L'approccio dei diritti universali fa diretto riferimento alla necessità di basare politiche di RSI sulla tutela dei diritti umani. Pur non essendo stato sviluppato un *framework* teorico di riferimento numerosi strumenti pratici sono stati implementati per permettere una concreta attuazione di tali diritti fondamentali nell'ambito delle strategie delle imprese, come ad esempio il Global Compact delle Nazioni Unite che prevede nove principi nelle aree dei diritti umani, lavoro ed ambiente, e la certificazione SA 8000.

L'ultima linea teorica seguita è quella legata al bene comune[18] basata sulla convinzione che l'impresa, in quanto soggetto economico attivo facente parte della società, deve contribuire la bene comune attraverso la creazione di benessere, l'adozione di pratiche di produzione efficienti e la tutela dei diritti fondamentali.

[17] Il concetto di common good è un concetto classico radicato in diverse discipline: nella tradizione aristotelica (Smith, 1999), sviluppato nella psicologia (Maritain, 1966), messo alla base dell'etica del business (Alford e Naughton, 2002; papa Giovanni Paolo II, 1991).

La ricognizione dei contributi teorici esistenti in letteratura, tuttavia non ha portato alla costruzione di un *framework* teorico univoco di riferimento. Ciò a causa della estrema complessità del fenomeno e della "soggettività" che esso intrinsecamente racchiude. Tuttavia, diversi approcci sviluppati sembrano interessanti per far luce su specifici aspetti del problema quali ad esempio la teoria *Resource Based View*, che vede le politiche di CSR come strumenti per la creazione di risorse distintive dell'impresa, oppure la teoria degli *Stakeholder*, che riconosce valore intrinseco alla gestione dei portatori di interesse ed all'allineamento dei diversi interessi. Anche in questo caso, tuttavia, si necessita di un contributo di gran lunga superiore nell'analisi e nello studio delle dinamiche che collegano l'adozione di politiche di responsabilità sociale al raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo e alla creazione alla creazione di valore mediante la gestione strategica degli *asset*, tangibili ed intangibili, che ne derivano[19].

2.1.4 I contributi empirici in materia di Responsabilità Sociale

Nonostante non ci sia un generale consenso in letteratura su quale sia l'esatto significato del termine e del fenomeno, non soltanto da un punto di vista teorico ma anche da una prospettiva pratica e manageriale, negli ultimi decenni numerosi studi sono stati intrapresi al fine di verificare la relazione tra la performance sociale dell'impresa e quella finanziaria. Oltre alla costruzione della definizione del fenomeno e del paradigma teorico in grado di investigarlo, infatti, la letteratura si è concentrata su un filone empirico parallelo finalizzato a comprendere gli effetti che le politiche di responsabilità sociale intraprese dall'impresa hanno sulla performance della stessa. L'obiettivo fondamentale è stato dunque quello di capire se e in quale misura le azioni di responsabilità sociale hanno un impatto diretto sui risultati economico finanziari dell'impresa al fine di dare legittimazione all'investimento di risorse in tali attività (Useem, 1996). Per tale ragione è stato introdotto il concetto di Performance Sociale d'Impresa o *Corporate Social Performance (CSP)* facendo riferimento ad un modello d'analisi composto da molteplici dimensioni interconnesse (Barnett, 2007; Frederick, 2006; McWilliams et al., 2006; Wood, 1991). La performance sociale d'impresa viene, dunque, utilizzata come *proxy* dell'efficacia dei sistemi di responsabilità sociale implementati al fine di misurare la capacità aziendale di sviluppare e gestire tali politiche e può essere vista come la risultante dell'interazione di tre dimensioni (Carroll, 1979, Wartick and Cochran, 1985, Wood, 1991):

[19] Husted e Allen (2007) fanno esplicito riferimento alla Corporate Social Strategy come una parte della strategia competitiva dell'impresa finalizzata al raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo derivante da un perfetto allineamento tra la strategia sociale dell'impresa, l'ambiente esterno ed interno all'impresa stessa.

- le singole dimensioni che compongono la Responsabilità Sociale d'Impresa - economica, legale, etica e discrezionale (CSR_1). In questa sede si fa dunque riferimento ad un costrutto che ricomprende le aspettative economiche, legali, etiche discrezionali che la società ha nei confronti dell'organizzazione in un certo orizzonte temporale (Carroll, 1979);
- la capacità di risposta dell'impresa intesa come il comportamento strategico che l'impresa assume rispetto agli obiettivi sociali prefissati (CSR_2);
- la capacità aziendale di rispondere alle aspettative della società e di gestire le problematiche sociali, intese nel senso più ampio del termine.

Rispetto alla sua responsabilità sociale, un'impresa può assumere diversi atteggiamenti che determinano la sua capacità di risposta e, dunque, il suo livello di performance sociale: reattivo, difensivo, accomodativo e proattivo (Carroll, 1989). L'atteggiamento reattivo parte dalla negazione dell'impresa come soggetto portatore di responsabilità nei confronti della società, che comporta un impegno dell'impresa minore a quanto effettivamente necessario. Si assume una strategia di difesa quando l'impresa pur riconoscendo un certo grado di impegno sociale, di fatto vi si oppone limitandosi a fare lo stretto necessario. L'atteggiamento di tipo accomodativo si concretizza nell'accettare pienamente la responsabilità e ad implementare tutte le azioni sociali richieste dall'ambiente esterno. Infine, l'impresa si comporta in maniera pro-attiva quando, anticipando la manifestazione bisogni sociali, si impegna totalmente in azioni di responsabilità sociale (Clarkson, 1995).

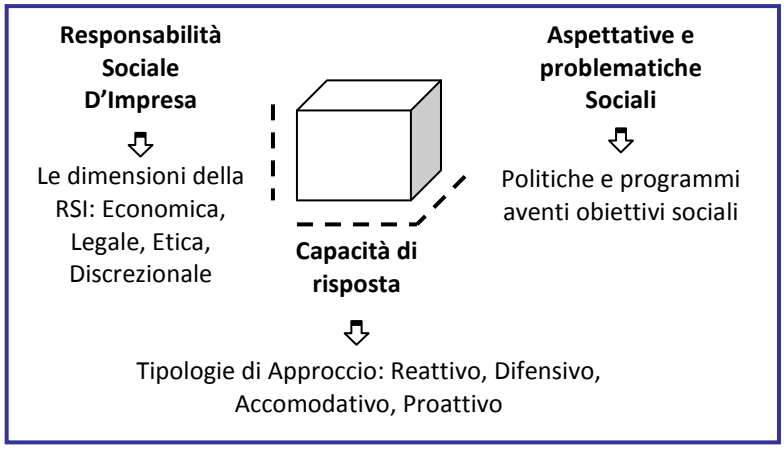

Figura 2 Il modello di Corporate Social Performance (Carroll, 1979)

Alternativamente al modello presentato (*supra*), la CSP può essere vista come composta da due dimensioni: la gestione dei portatori d'interesse dell'impresa (**stakeholder management**) e la gestione delle problematiche sociali (**social issue management**) (Clarkson, 1995; Swanson, 1995; Wood, 1991).

Tale orientamento sembra pienamente condivisibile se si guarda alla natura della Responsabilità Sociale d'Impresa: **uno strumento per la creazione di valore interno** (come si vedrà in seguito, una gestione responsabile dell'impresa genera numerosi benefici che impattano sulla performance d'impresa) **e verso l'esterno** (attraverso la tutela del contesto ambientale e sociale nel quale l'impresa opera)[20].

Con il termine di stakeholder ci si riferisce a tutti quei portatori di interesse nei confronti dell'impresa che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, nella o dalla gestione aziendale. Questi, in letteratura, vengono distinti in primari e secondari (Clarkson, 1995). Al primo gruppo appartengono tutti coloro senza la partecipazione dei quali l'azienda non potrebbe sopravvivere e continuare la propria attività; questi possono essere identificati in: azionisti e finanziatori; dipendenti; clienti; fornitori; istituzioni e comunità locale. Agli stakeholder secondari appartengono tutti coloro i quali influenzano o sono influenzati dall'impresa ma che non sono direttamente coinvolti in rapporti di natura contrattuale e commerciale con l'impresa. Per tale ragione non impattano direttamente sulla sopravvivenza della stessa.

L'impresa, dunque, è un sistema di entrambi i gruppi di portatori d'interesse, primari e secondari, e la sua capacità di sopravvivere e creare profitto nel lungo termine dipende dalla sua abilità di coniugare gli obiettivi aziendali di tipo economico con quelli di tipo sociale (Clarkson, 1995). La ragionevolezza di tale affermazione trova le sue radici nella teoria degli Stakeholder (portatori d'interesse), secondo la quale il ruolo del manager è proprio quello di soddisfare contemporaneamente gli interessi di tutti i portatori d'interesse dell'impresa al fine di massimizzare il valore di questa (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995). Tale modello teorico, infatti, riconosce esplicitamente un valore intrinseco a tutte le relazioni che l'impresa instaura con i propri portatori d'interesse e non soltanto a quelle instaurate con i propri azionisti e finanziatori (Donaldson e Preston, 1995). Inoltre, la sopravvivenza e la profittabilità di un'impresa dipendono dalla sua capacità di creare valore non soltanto per i propri azionisti ma

[20] Per maggiori approfondimenti si faccia riferimento a Tantalo C., "Corporate Social Responsibility: a strategic tool to enhance firm's Competitive Advantage" – Doctoral Thesis, working paper. Disponibile dietro esplicita richiesta all'autrice: ctantalo@luiss.it .

anche per tutti coloro i quali sono, direttamente o indirettamente, coinvolti nella e dalla gestione aziendale. Per tale ragione l'impresa può essere vista come un insieme di mutue relazioni con i suoi stakeholder primari (Evan e Freeman, 1988; Donaldson e Preston, 1995; Jones, 1995; Hillman e Keim, 2001).

In tale contesto, il ruolo dello stakeholder manager diviene di fondamentale importanza per l'impresa e la costruzione di relazioni durature con i portatori d'interesse primari (Freeman, 1984) rappresenta uno strumento per incrementare la performance finanziaria dell'impresa attraverso lo sviluppo di risorse intangibili che, per l'impresa, sono una delle fonti privilegiate per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo (Hillman e Keim, 2001). In tale ambito, dunque, creare valore per i propri stakeholder attraverso la Responsabilità Sociale d'Impresa potrebbe assumere una valenza strategica diventando uno strumento capace di influenzare positivamente la performance aziendale. Quest'ultimo punto è stato oggetto di numerosi studi finalizzati a dimostrare il legame diretto esistente tra la Responsabilità Sociale e i risultati finanziari delle imprese (Griffin e Mahon, 1997; Russo e Fouts, 1997; Waddock e Graves, 1997; McWilliams e Siegel, 2000; Margolis e Walsh, 2001; Orlitky, Schmidt e Rynes, 2003; Brammer e Millington, 2008). Nonostante i numerosi contributi, i risultati non sono univoci nell'affermare la relazione positiva sopra menzionata, a causa di molteplici limitazioni in termini di modelli empirici, sistemi di misurazione e basi di dati utilizzate (Orlitky, Schmidt e Rynes, 2003; Igalens e Gond, 2005; Margolis, Elfebein e Walsh, 2007; Lee, 2008), una scarsa attenzione nella comprensione delle condizioni che permettono alla RSI di assumere una valenza strategica (Husted e Allen, 2007). Molteplici sono, tuttavia, i benefici direttamente collegati all'implementazione di politiche di RSI nelle aziende, quali:

- miglioramento dell'immagine aziendale rispetto a clienti, finanziatori e fornitori (Fombrun e Shanley, 1990);
- impatto positivo sulla reputazione dell'impresa (Zyglidopoulos, 2002; McWilliams e Siegel, 2001) e sulla *corporate identity* (Hosmer, 1994);
- aiuta l'impresa a ricevere supporto dai propri stakeholder, fondamentali per la sua sopravvivenza (Clarkson, 1995);
- contribuisce al raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso una riduzione dei costi di transazione e di agenzia dell'impresa (Jones, 1995);
- aumenta il capitale relazionale dell'impresa (Barney e Hansen, 1994; Nahapiet e Ghosal, 1998; Waddock e Graves, 1997);

- aiuta l'impresa a reperire migliori risorse umane (Greening e Turban, 2000) e a valorizzare quelle presenti in azienda;
- rappresenta uno strumento di differenziazione del prodotto (McWilliams e Siegel, 2001);
- rappresenta uno "strumento assicurativo" capace di tutelare la performance finanziaria dell'impresa (Godfery, Merrill e Hansen, 2009).

Numerosi benefici sono, dunque, riconducibili all'introduzione di condotte socialmente responsabili nelle prassi aziendali, nonostante numerosi quesiti che devono ancora essere investigati in letteratura al fine di dare evidenza empirica di una relazione positiva tra la performance sociale dell'impresa e la sua performance economico-finanziaria.

2.1.5 I nodi critici della letteratura in tema di RSI

Molteplici sono, dunque, i **nodi critici** che emergono dalla letteratura esistente e che necessitano di maggiore approfondimento:

- numerosi studi hanno avuto come oggetto i benefici legati all'implementazione di pratiche socialmente responsabili da parte delle imprese ma pressoché **inesplorata** è l'area relativa alle **motivazioni principali** che spingono le aziende ad adottare politiche strutturate di Responsabilità Sociale.
- I contributi della letteratura nell'elaborazione di **indicatori capaci di quantificare il grado di performance sociale dell'impresa**, mostrano **numerosi limiti e rimangono pressoché scarsi**. Questi, infatti, si focalizzano su imprese di tipo multinazionale e quantificano la variabile di Social Performance attraverso *proxy* che si limitano a singoli aspetti della performance sociale dell'impresa come i *Charitable contributions, Environmental performance, Corporate policies*, ecc. (Brammer e Millington, 2004; Seifert, Morris e Brtkus,2003; Blacconiere e Northcut,1997; Boyle, Higgins e Rhee, 1997). Proprio a causa di tale carenza, si pone l'esigenza di elaborare in letteratura un set di indicatori di *Corporate Social Performance* capace di incorporare i molteplici aspetti e dimensioni della performance sociale d'impresa che producono un effetto a livello finanziario.
- Nonostante la relazione tra la performance sociale e quella finanziaria dell'impresa sia stata per lungo tempo oggetto di numerosi studi accademici, **non ha ancora avuto un generale riconoscimento** sull'entità, sul segno e sulla natura della stessa. Inoltre, le

numerose ricerche empiriche condotte in letteratura, **mostrano limiti evidenti**: non tengono conto, in maniera diretta, delle piccole e medie imprese, forza trainante e motore dello sviluppo del sistema economico italiano; vengono effettuate su orizzonti temporali estremamente limitati (in genere 12 mesi) non considerando l'effetto della relazione nel tempo (Es. 5-10 anni); sviluppano misure della Corporate Social Performance che considerano un solo aspetto (Es. Performance ambientale) piuttosto che considerare indicatori che integrano i vari aspetti; si limitano a verificare la relazione diretta tra le due grandezze mediante una regressione lineare semplice senza considerare le condizioni necessarie all'esplicarsi della relazione e il grado di magnitudine della stessa.

- **Limitati** rimango gli studi condotti in tema di responsabilità sociale **d'impresa in contesti aziendali di piccole e medie dimensioni**. Queste a causa delle loro specificità necessitano, infatti, di un maggiore approfondimento teorico ed empirico in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa, determinanti di adozione e effetti sulla performance economica e finanziaria dell'impresa.

2.2 I PRINCIPALI STUDI SULLA RSI PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Nel corso del tempo, il concetto della Responsabilità Sociale ha trovato più ampi margini di sviluppo in e per ambiti aziendali di grandi dimensioni, in particolare multinazionali[21]. Negli ultimi anni la crescente consapevolezza del fatto che molte aziende di piccole e medie dimensioni svolgono in modo più o meno formale tali attività, ha portato diversi attori a focalizzarsi sul tema in contesti aziendali di più modeste dimensioni. Recentemente, inoltre, anche la Commissione Europea[22] ha identificato il coinvolgimento delle PMI in politiche socialmente responsabili come uno degli obiettivi prioritari, data l'importanza del ruolo che esse ricoprono nel contesto economico europeo, con la richiesta esplicita di adattare il concetto, le pratiche e gli strumenti della responsabilità sociale alle specificità aziendali di tali entità economiche.

2.2.1 Le specificità delle Piccole e Medie Imprese

[21] Ferro, N., (2005). Una panoramica sugli standard internazionali per la responsabilità d'impresa. FEEM, Rapporto sullo Sviluppo Sostenibile 2.2005.
[22] Commissione Europea, (2002). Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese:un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Bruxelles 2.7.2002.

La rilevanza che le imprese di piccola e media dimensione hanno nell'ambito dello scenario economico produttivo nazionale ed europeo conduce alla necessità di sviluppare specifici percorsi di ricerca che considerino in maniera diretta le specificità di tali soggetti economici.

La terminologia potrebbe indurre erroneamente a pensare alle piccole e medie imprese come "piccole grandi imprese" (Tilley, 2000), per le quali rimangono validi i modelli e schemi interpretativi utilizzati per spiegare le dinamiche gestionali e comportamentali delle imprese di grandi dimensioni. Le peculiarità che, tuttavia, caratterizzano le piccole e medie imprese suggeriscono un sostanziale diversità nella "natura" delle stesse oltre che nella dimensione (Holliday, 1995) rispetto alle grandi imprese, non consentendo, pertanto, di applicare con la stessa efficacia strumenti e modelli aziendali che si rivelano efficienti ed efficaci in contesti di grandi dimensioni. Per tali ragioni, si è reso necessario sviluppare un percorso di ricerca *ad hoc* capace di fornire risposte adeguate alle specifiche esigenze di tali entità economiche.

Le peculiarità che contraddistinguono le piccole e medie imprese possono essere sintetizzate nelle seguenti (Spence, 1999):

a) **Matrice familiare del management d'impresa e gestione diretta da parte della "proprietà"**. Ciò, evitando la separazione tra proprietà e controllo, implica l'inesistenza dei problemi di agenzia, tipici delle imprese di grandi dimensioni. Il ruolo centrale di "guida" è rappresentato dall'imprenditore/proprietario che influenza in maniera diretta le decisioni aziendali con le proprie propensioni e relazioni personali. Nella maggior parte dei casi, inoltre, la conduzione dell'azienda è a basa familiare in cui le idee e convinzioni dell'imprenditore e della famiglia condizionano in modo rilevante le scelte dell'azienda anche in tema di impegno sociale.
b) **Indipendenza**. Il ruolo di centralità che assume il proprietario e le proprie attitudini personali nella guida dell'impresa danno vita, da un lato, ad un forte radicamento dell'impresa nell'ambito della comunità locale di appartenenza (Bolton, 1971), dall'altro, ad una forte indipendenza rispetto al proprio contesto settoriale di riferimento mitigando, in tal modo, le relative responsabilità dell'impresa nei confronti della società (Blackburn, 1994). In particolare, le piccole e medie imprese rispetto a quelle di grandi dimensioni, non sembrano sfruttare l'opportunità di partnership strategiche di lungo termine con gli stakeholder esterni (Perrini, Tencati, 2009).

c) **Flessibilità.** In questa sede, con il termine di flessibilità si fa riferimento alla capacità delle risorse umane e in particolare del manager di svolgere molteplici mansioni diverse che esulano dalla attività tipica in cui è coinvolto nell'attività aziendale. Per tale ragione nella letteratura viene utilizzato il termine di "multi-tasking" per indicare il grado di flessibilità, in termini di velocità, efficienza ed efficacia, con la quale le capacità e le competenze vengono adattate allo svolgimento di mansioni di diversa natura in funzione delle specifiche esigenze richieste di volta in volta dall'attività aziendale. Ciò è possibile grazie all'elevato coinvolgimento che i dipendenti hanno all'interno di tali imprese.

d) **Risorse finanziarie limitate**, **legate alla piccola dimensione dell'impresa** (Lepoutre, Heene, 2006; Vyakarnam et al., 1997). Ciò conduce ad una pianificazione strategica, tendenzialmente di breve o medio termine. Nella maggioranza dei casi, infatti, le piccole imprese non hanno una struttura sufficientemente stabile e solida tale da concentrarsi in piani ed investimenti di lungo termine.

e) **Predominanza di relazioni personali**. Il numero ridotto di dipendenti coinvolti nell'attività aziendale favorisce lo sviluppo di relazioni personali tra proprietà e dipendenti[23], e tra questi e la comunità in termini di clienti, fornitori, società locale, ecc.; ciò contribuisce a costruire relazioni basate sulla fiducia e sulla reciprocità. Inoltre, spesso, tali imprese sono a conduzione familiare favorendo una maggiore fedeltà nei confronti della piccola impresa rispetto alle grandi imprese.

f) **Informalità**. Uno dei punti di forza delle imprese di piccola dimensione è costituito dal fatto che grazie al capitale di relazioni basate sulla fiducia piuttosto che su presupposti contrattuali, i meccanismi di gestione e controllo sono per lo più informali, conferendo alle imprese un elevato grado di flessibilità e di capacità di risposta all'ambiente esterno tali da permettere un maggiore vantaggio competitivo rispetto a concorrenti di maggiori dimensioni caratterizzati da un elevato grado di formalizzazione e rigidità.

Tali caratteristiche impattano direttamente sulla modalità di sviluppo e implementazione di politiche di responsabilità da parte delle imprese di piccole e medie dimensioni.

2.2.2 La gestione della Responsabilità Sociale nelle Piccole e Medie Imprese

[23] Con riferimento all'opportunità di sviluppare relazioni personali tra il manager e i dipendenti, Kitching (1994) usa l'espressione "work is both a tecnichal and a social activity"

La responsabilità sociale d'impresa assume una prospettiva diversa quando viene calata nell'ambito delle piccole e medie imprese a causa delle differenze intrinseche tra imprese di piccola e media dimensione e grandi imprese. In altre parole, si fa riferimento alle diverse modalità di implementazione di politiche di sostenibilità a causa del fatto che le PMI, come già detto, non possono essere considerate come "piccole grandi imprese" (Tilley, 2000), bensì come entità economiche di minori dimensioni contraddistinte da significative specificità. Queste ultime, infatti, mostrano molteplici elementi differenziali rispetto alle grandi imprese (Holliday, 1995) nell'implementazione di politiche di sostenibilità con riguardo a diversi aspetti, quali:

- l'adozione di politiche di RSI è spesso **di tipo tacito e non codificato**. Ciò crea difficoltà nella misurazione e rendicontazione del fenomeno nelle piccole e medie imprese (Moore e Spence, 2006);
- la **motivazione personale** nell'implementazione di politiche socialmente responsabili **prevale su quella strategica**, **di marketing e relazionale** (Jenkins, 2004; Spence, 2000);
- le piccole e medie imprese sono **parte integrante e direttamente coinvolte nella comunità locale** nella quale operano (Spence et al., 2004; Tencati et al., 2004);
- l'importanza che la **reputazione delle piccole e medie imprese** assume **nello sviluppo di relazioni informali** nell'ambito del contesto sociale nel quale operano, vincola le stesse ad agire con onestà e integrità (Spence, 1999, 2004);
- l'elevata **importanza che assumono le risorse umane** in tali ambiti aziendali, porta le piccole e medie imprese a sviluppare molteplici politiche di gestione delle stesse, anche in forme non codificate (Spence, 2000);
- molto importante per le piccole e medie imprese è il **settore di appartenenza** che ne influenza la cultura con riguardo all'implementazione di politiche di sostenibilità (Spence, 2000).

Le specificità che contraddistinguono le imprese piccole e medie, dunque, influenzano direttamente la modalità di implementazione e gestione di politiche di responsabilità sociale nei diversi contesti aziendali. Tuttavia, scarsi rimangono i contributi presenti in letteratura volti a dare evidenza: delle modalità d'azione attraverso cui le imprese di modesta dimensione implementano i sistemi di responsabilità sociale; delle determinanti che influiscono sulla decisione aziendale di intraprendere tale percorso e quali i fattori che ne ostacolano lo sviluppo; degli strumenti di gestione e comunicazione maggiormente utilizzati.

2.2.3 I nodi critici – La necessità di uno standard

La Commissione Europea definisce la RSI come un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, cioè un approccio di gestione aziendale che rafforza la competitività, la coesione sociale e la protezione dell'ambiente (Ministero del lavoro e delle politiche Sociali – Progetto Csr-Sc). Non si richiede, infatti, alle imprese di adottare pratiche di sostenibilità per motivi filantropici o di marketing, ma perché utili alla loro stessa competitività, nonostante la natura volontaria e solidale di tali politiche. Ciò che dovrebbe distinguere i sistemi di responsabilità attuali da quelli passati, dovrebbe essere proprio il diverso modo di gestirla: **da un approccio meramente filantropico ad uno di tipo strategico, come parte integrante della stessa strategia d'impresa**. Ciò porterebbe le imprese a ricomprendere nel loro orientamento strategico un'apertura verso la società nella quale operano e le aspettative ed esigenze di tutti gli stakeholder, che a vario titolo entrano in contatto con l'impresa.

Ciò, ovviamente, risulta essere un'impresa abbastanza ardua se non si da evidenza dei benefici che tali sistemi hanno sulla performance aziendale. Non bisogna, infatti, ignorare il fatto che comunque la missione aziendale rimane pur sempre quella di attore economico finalizzato alla creazione di valore, innanzitutto, per i propri azionisti e, nel contempo, per tutti i portatori d'interesse in senso allargato. Inoltre, ciò dovrebbe essere analizzato non soltanto a livello di grande impresa, ma anche in contesti di dimensioni minori, proprio perché attori importanti nel sistema economico produttivo nazionale ed europeo.

È proprio la mancanza di consapevolezza, infatti, sull'importanza e sui vantaggi – interni ed esterni - della RSI, a rappresentare un ostacolo importante alla promozione della Responsabilità sociale d'impresa. Per dare evidenza di tali benefici, tuttavia, occorre che il fenomeno venga innanzitutto misurato e quantificato, e questo non soltanto in contesti di grandi dimensioni ma anche nelle piccole e medie imprese. Sembra, dunque, necessario dover introdurre uno standard omogeneo di rendicontazione, ferma restando la natura assolutamente volontaria della Responsabilità Sociale.

Occorre, dunque, introdurre dei sistemi di gestione (quali ad esempio le Linee Guida OCSE) e di misurazione (quali ad esempio un set di indicatori di performance sociale costruiti ad hoc sia per le grandi che per le piccole e medie imprese) in quanto qualsiasi processo pianificato e realizzato nell'ambito di un'organizzazione necessita di meccanismi e strumenti di misurazione efficaci ed

efficienti, finalizzati a permettere un monitoraggio costante e preciso dell'effetto di determinati meccanismi all'interno del contesto aziendale. L'attività di misurazione è, dunque, necessaria per: supportare i decisori nella definizione di obiettivi strategici e tattici; monitorare gli sforzi realizzati per raggiungere tali obiettivi; valutare le performance ottenute e di confrontare tali prestazioni nel tempo e nello spazio.

2.2.4 Le Linee Guida Ocse come strumento di supporto alle PMI

Per quanto detto, è necessario che si sviluppino degli strumenti capaci di permettere la gestione della responsabilità di'impresa nelle aziende in ottica strategica e sistemi capaci di misurarne i risultati legati all'adozione di tali strumenti. Grazie all'esaustività e puntualità delle Linee Guida OCSE, queste possono essere viste come uno strumento che va nella direzione appena menzionata e che possano essere utilizzate non solo in contesti di tipo multinazionale – a cui sono indirizzate – ma anche in imprese di più piccola dimensione.

Le Linee Guida Ocse, infatti, pur essendo destinate ad imprese di tipo multinazionale, possono rappresentare un efficace strumento d'implementazione di comportamenti socialmente responsabili nell'ambito delle piccole e medie imprese, in quanto costituite da una raccolta di norme e principi di comportamento responsabile che i 30 Paesi dell'OCSE[24] si sono impegnati a promuovere presso le imprese multinazionali aderendo alla "Dichiarazione OCSE sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali" del 27 Giugno 2000. In particolare, essendo **raccomandazioni** rivolte dai governi alle imprese Multinazionali, enunciano principi e norme **volontarie** per un comportamento responsabile delle imprese, conformemente alle leggi applicabili, al fine di rafforzare le basi per una fiducia reciproca fra le imprese e la società in cui operano e valorizzare il contributo di queste ad uno sviluppo sostenibile.

Esse, infatti, traggono origine non soltanto dalle preoccupazioni economiche suscitate da uno sviluppo economico non controllato, nonostante l'impatto diretto su ambiti rilevanti della società, ma anche dalla consapevolezza del contributo positivo che le imprese possono apportare allo sviluppo responsabile**.** Per tale ragione, vengono individuati, per ciascun ambito rilevante, da un lato, i beni "a rischio", dall'altro, i comportamenti responsabili delle imprese che possono tutelarli; i temi affrontati sono rappresentati, oltre che dalle raccomandazioni di carattere

[24] In questa sede si fa riferimento ad un "consiglio" allargato in quanto ai 30 paesi appartenenti all'OCSE si sono affiancati nella promozione delle Linee Guida: Argentina, Brasile, Cile, Egitto, Estonia, Israele, Lettonia, Lituania, Romania e Slovenia.

generale, da: trasparenza ("Divulgazione di informazioni"); relazioni con i dipendenti ("Occupazione e relazioni industriali"); tutela ambientale ("Ambiente"); corruzione ("Lotta alla corruzione"); tutela del consumatore ("Interessi del consumatore"); innovazione tecnologica ("Scienza e Tecnologia"); tutela della concorrenza ("Concorrenza"); obblighi tributari delle imprese nei confronti dei Paesi in cui operano ("Fiscalità").

Lo strumento istituzionale previsto dall'OCSE per realizzare la promozione e la diffusione delle Linee Guida è rappresentato dal **Punto di Contatto Nazionale (PCN)**, costituito da ogni Governo aderente nel proprio Paese.

Alla luce delle specificità delle piccole e medie imprese, che si rifletto sul loro modo di implementare la Responsabilità Sociale in azienda, le Linee Guida OCSE sono state sintetizzate in dodici aree, ognuna delle quali rappresentativa delle principali tematiche affrontate nel documento.

Principi Generali Contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile
Principi Generali Rispetto dei diritti umani
Principi Generali Stretta cooperazione con la comunità locale
Principi Generali Sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali
Divulgazione di informazioni Promozione della trasparenza
Occupazione e relazioni industriali Relazioni con i dipendenti
Ambiente Tutela ambientale
Lotta alla Corruzione Azioni volte a disinibire la corruzione
Interessi del Consumatore Tutela del consumatore
Scienza e Tecnologia Innovazione tecnologica
Concorrenza Tutela della concorrenza
Fiscalità Obblighi tributari delle imprese nei confronti del Paese in cui operano

Tabella 2 Aree appartenenti alle Linee guida OCSE

Proprio per le specificità che contraddistinguono le Piccole e medie Imprese e per la necessità di avere uno strumento di gestione della responsabilità sociale in azienda, le Linee Guida OCSE potrebbero rappresentare uno strumento d'ausilio per le seguenti ragioni:

- l'elevato radicamento nella comunità locale e l'importanza che la reputazione riveste nell'ambito delle relazioni – interne ed esterne – per lo più di tipo informale che l'impresa ha con i propri stakeholder, fa sì che l'intera azienda sia orientata a contribuire in maniera diretta al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile. Per le stesse ragioni si può ipotizzare un elevato grado di cooperazione con la comunità locale, lo sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali e un elevato impegno nella promozione della trasparenza.
- L'elevata importanza che assumono le risorse umane in ambiti aziendali di piccola e media dimensione porta tali imprese ad agire in maniera tale da valorizzarle e nel contempo tutelarle, attraverso politiche di gestione del personale, anche in forma non codificata. Per tale ragione, sembra ragionevole ipotizzare un elevato coinvolgimento nelle aree del "Rispetto dei diritti umani" e delle "Relazioni con i dipendenti".
- Nella maggior parte dei casi, inoltre, la conduzione di tali aziende è a basa familiare in cui le idee e convinzioni dell'imprenditore e della famiglia ne condizionano le scelte anche in tema di impegno sociale. Per tale ragione, l'esistenza di valori familiari forti portano ad presupporre l'adozione di comportamenti che agiscano nella direzione di tutelare il prossimo - in questo caso i consumatori - , di salvaguardare l'ambiente sul quale l'attività aziendale può produrre i suoi effetti e di essere impegnati in attività capaci di garantire il miglioramento della qualità della vita, mediante lo sviluppo di sistemi tecnologicamente innovativi.
- L'elevata consapevolezza che tali attori hanno di essere "cittadini" a tutti gli effetti nell'ambito dei contesti nei quali operano, li spinge a cercare di migliorare attivamente tali realtà sociali mediante l'adozione di comportamenti eticamente corretti, quali potrebbero essere le azioni volte a disinibire la corruzione, a tutelare la concorrenza e a conformarsi agli obblighi tributari del Paese in cui operano.

Per quanto detto, una delle ipotesi che vuole essere oggetto di verifica empirica nel presente lavoro, consiste proprio nell'analizzare in dettaglio, se e come le imprese di piccola e media dimensione agiscono nell'ambito di ciascuna area delle Linee Guida OCSE individuata (*supra*), il loro grado di conoscenza di tale strumento, la percezione che queste hanno del grado di importanza di tali politiche per la competitività dell'impresa e dell'impegno che le rispettive realtà aziendali pongono nella loro implementazione.

Capitolo 3

I RISULTATI

DELLA RICERCA

I RISULTATI DELLA RICERCA

3.1 INTRODUZIONE

I risultati che verranno presentati nel prosieguo sono il risultato di interviste dirette effettuate al campione di imprese selezionato (*supra*) sulla base del questionario semi-strutturato descritto nei precedenti capitoli. Come già più volte detto, questo è stato strutturato su più "livelli" per permettere di effettuare un'analisi dettagliata e completa del fenomeno in tutte le sue molteplici e diverse sfaccettature legate non soltanto all'ampiezza del tema ma anche alle specificità che questo assume nell'ambito di realtà aziendali di medie e piccole dimensioni.

Queste ultime, hanno mostrato massima collaborazione nella conduzione delle interviste e nel rendere disponibile ogni tipo di documentazione che potesse essere utile ai fini del presente lavoro. Inoltre, hanno mostrato massima trasparenza ed apertura nella condivisione dei valori aziendali, che spesso ricalcano i valori familiari – quali etica, solidarietà e buon educazione – posti alla base del modello aziendale.

3.2 L'INGRESSO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE IN AZIENDA E L'UNITÀ RESPONSABILE

È stato chiesto alle imprese intervistate di indicare l'anno in cui la Responsabilità Sociale è entrata in azienda in una "veste formale", fermo restando il fatto che nella maggior parte dei casi una gestione socialmente responsabile viene adottata fin dal momento della fondazione dell'azienda, per volontà dell'imprenditore e pur senza un riconoscimento "formale". Si è fatto, in particolare, riferimento al verificarsi di eventi di diversa natura a cui è possibile ricondurre un periodo di riferimento temporale, quali ad esempio: partecipazione ad un evento istituzionale in tema di responsabilità sociale d'impresa (es. Progetto Equal promosso dal Ministero del Welfare, ecc.); candidatura a concorsi finalizzati alla premiazione di aziende che si sono distinguono per lo sviluppo di particolari attività aziendali capaci di creare valore sociale (es. Premio Sodalitas, ecc.); creazione di una Fondazione, Onlus o Cooperativa Aziendale avente scopo sociale (es. Palm W&P – Caso aziendale Palm Spa, ecc.); esplicito riconoscimento della RSI nelle attività aziendali, in particolare nell'orientamento strategico dell'impresa e nella gestione aziendale (es. riconoscimento/divieto di comportamenti e prassi specifiche mediante l'adozione di codici di

condotta volontari e regolamenti etici; fabbricazione di linee di prodotti volte alla riduzione dell'impatto ambientale e/o alla tutela della salute dei consumatori; adozione di certificazioni etiche; ecc.).

Nel campione di imprese considerato, i **tassi di adozione maggiori** si sono registrati nel quinquennio che va dal 2001 al 2006, con picchi di massimo in **due particolari bienni**: **2001-2002** (26%) e **2004-2005** (34%). Difficile ricondurre ad un evento determinato tale fenomeno. Le motivazioni, infatti, possono essere ricondotte a **due tipologie**: **interne** ed **esterne**. Alle prime sono riconducibili tutti quei comportamenti/azioni, interni all'azienda, che hanno portato ad un riconoscimento formale del fenomeno da parte dei vertici aziendali (es. nascita spontanea di un "Gruppo di solidarietà" per iniziativa personale dei dipendenti riconosciuto formalmente dall'azienda in un momento successivo). Ai fenomeni esterni, invece, sono riconducibili tutti quegli eventi/fatti, al di fuori del perimetro aziendale, che possono avere un impatto diretto sulla decisione dell'impresa di formalizzare il proprio impegno nell'ambito della Responsabilità Sociale.

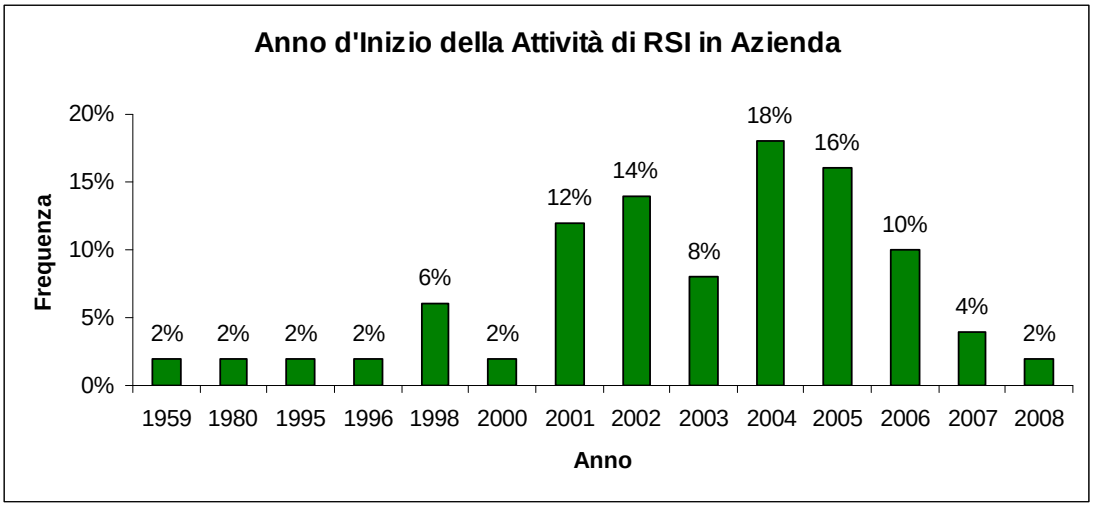

Grafico 5 Anno d'inizio formale della Responsabilità Sociale in azienda

In particolare, se le cause di tipo interno sono direttamente legate alle specificità proprie di ogni singola impresa[25], per quelle di tipo esterno si può cercare di identificare determinati eventi che si sono verificati in concomitanza degli anni di riferimento, quali, citandone soltanto alcuni senza avere la pretesa dell'esaustività:

[25] Tale informazione non è stata ricompresa tra gli obiettivi conoscitivi dell'intervista. Tuttavia, essa rappresenta un interessante spunto di approfondimento per progetti di ricerca futuri.

I) Impatto sul biennio 2001-2002

- Pubblicazione delle Linee Guida OCSE destinate alle imprese Multinazionali (2000).
- Pubblicazione del Libro Verde della Comunità Europea (2001).
- Semplificazione delle norme ISO 9000 (Revisione 2000) e ISO 14000.
- Regolamento europeo 761/2001 che definisce un sistema comunitario di ecogestione e audit denominato EMAS.
- Decreto Legislativo 231/2001 che ha introdotto il concetto di responsabilità amministrativa delle imprese.
- Dichiarazione Tripartita OIL (ultima versione 2001).
- Introduzione SA8000 (2001).
- Linee Guida Inail (2001).
- Modello di rendicontazione GBS (2001)
- Ecc.

II) Impatto sul biennio 2004-2005

- Sviluppo Progetto Equal (2004).
- Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) introdotto dall'Inail (2003).
- Maggiore attenzione esterna a tematiche ambientali e di sicurezza del prodotto.
- Ecc.

Anno di fondazione dell'azienda	Anno d'introduzione della RSI in azienda	Tempo trascorso in anni
1850	2004	154
1860	2002	142
1895	2004	109
1921	2004	83
1925	2006	81
1926	2001	75
1933	2005	72
1940	2002	62
1946	2005	59
1959	2001	42
1959	1959	0
1960	2007	47
1961	2002	41
1962	1998	36
1963	2003	40
1965	1996	31
1966	2008	42
1968	2001	33
1968	2005	37
1970	2003	33
1970	2004	34
1970	2001	31

1970	2003	33
1970	2001	31
1970	2002	32
1974	2001	27
1977	2005	28
1980	1980	0
1980	2005	25
1980	2006	26
1981	2000	19
1987	2002	15
1987	2004	17
1988	2006	18
1988	2004	16
1990	2005	15
1991	2006	15
1992	2006	14
1993	2005	12
1994	2004	10
1995	1998	3
1995	2003	8
1996	1998	2
1998	2005	7
2001	2004	3
2001	2002	1
2002	2002	0
2003	2005	2
2004	2007	3
2007	2007	0

Tabella 3 Relazione tra Anno di fondazione dell'azienda e anno d'introduzione della RSI

Mettendo in relazione l'anno di fondazione dell'impresa con il periodo in cui la Responsabilità Sociale viene formalmente introdotta in azienda, si nota come le imprese che sono state fondate all'inizio del secolo, o comunque prima della seconda metà, mostrano lassi di tempo elevati rispetto alle imprese di più recente costituzione. Ciò conferma come al fenomeno sia stata riconosciuta importanza soltanto recentemente. Di queste, tuttavia, che rappresentano circa il 50% del campione, il 77% ha adottato la RSI nel periodo che va dal 2001 al 2005 con picchi di massimo nel 2001, e con frequenze comunque elevate negli anni 2002 e 2004.

Fondazione	Introduzione della RSI	Frequenza
Prima del 1975	1959	4%
	1996	4%
	1998	4%
	2001	23%
	2002	15%
	2003	12%
	2004	15%
	2005	12%
	2006	4%
	2007	4%
	2008	4%

Tabella 4 Imprese fondate prima del 1975

Per quanto riguarda, la restante parte delle imprese appartenenti al campione, aventi anni di fondazione successivi al 1975, i tassi di adozione maggiori si registrano nel periodo 2004-2006 in cui si concentra il 58% delle imprese.

Fondazione	Introduzione della RSI	Frequenza
Dopo il 1975	1980	4%
	1998	8%
	2000	4%
	2002	13%
	2003	4%
	2004	17%
	2005	25%
	2006	17%
	2007	8%

Tabella 5 Imprese fondate dopo il 1975

Il responsabile dello sviluppo e dell'implementazione delle politiche di Responsabilità Sociale nell'ambito dei contesti aziendali delle imprese intervistate, è prevalentemente **l'imprenditore, proprietario dell'azienda** (30%), il **presidente** (8%) o, in ogni caso, la **Direzione Amministrativa** (16%). La ragione può essere ricondotta alla conduzione familiare di tali unità economiche. Ciò fa sì che l'impresa incorpori integralmente **i valori – "materiali"** (es. il nome o il cognome) e **immateriali** (es. codice di condotta di una famiglia "per bene" avente matrice religiosa) – **delle persone fondatrici**. Di conseguenza, proprio perché il modello di comportamento adottato dall'impresa impatta in maniera diretta non solo sulla reputazione aziendale ma anche su quella dell'unità titolare/familiare, e viceversa, **avere un orientamento aziendale etico e responsabile assume un ruolo di primaria importanza nella gestione dell'azienda e viene assunto come guida principale nella pianificazione, programmazione ed attuazione della strategia d'impresa**. Ciò può essere sinteticamente spiegato con una espressione emersa in una delle interviste condotte, in cui la principale fonte della necessità e della volontà di essere eticamente e socialmente responsabili nella gestione aziendale consiste nel fatto che nelle imprese di piccola e media dimensione "oltre al cuore e all'impegno, ci si mette anche il nome e la faccia".

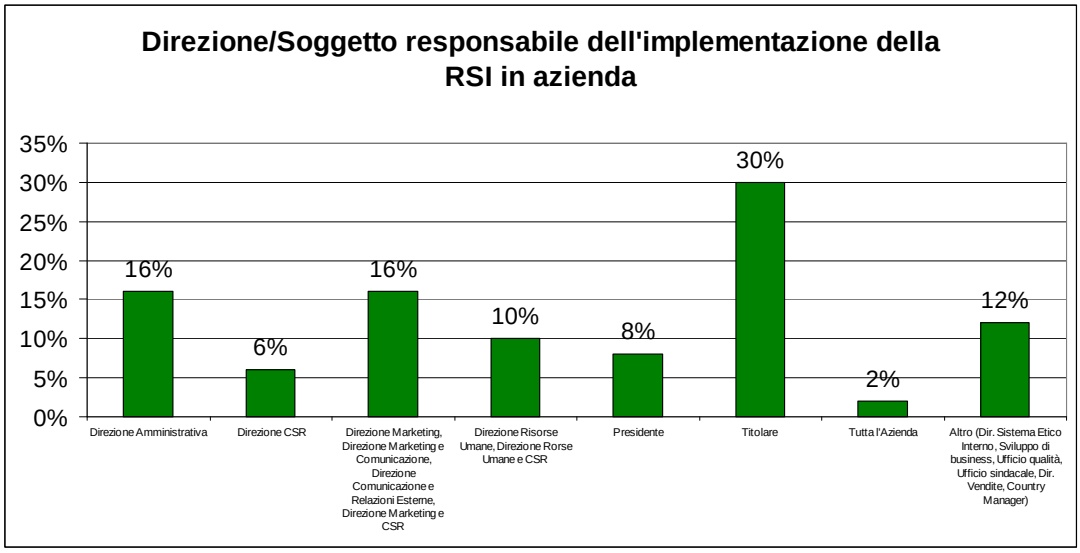

Grafico 6 I soggetti responsabili della Responsabilità Sociale in Azienda

Una parte della responsabilità sociale implementata dai soggetti intervistati fa capo anche alla funzione **Marketing, Marketing e Comunicazione, Marketing e CSR** (16%) e alla **Direzione Risorse Umane e Risorse Umane e CSR** (10%). Ciò per **due esigenze specifiche**. La **prima di comunicazione interna ed esterna delle attività realizzate**, non soltanto in un ottica di impatto positivo sull'immagine e reputazione ma anche di sensibilizzazione, interna ed esterna, a tematiche aventi natura sociale. La **seconda**, è che, come si vedrà nel prosieguo, una parte consistente delle politiche di responsabilità sociale implementate dalle aziende di piccola e media dimensione è **finalizzata a creare valore per i dipendenti**. Da ciò, il coinvolgimento diretto delle due funzioni aziendali sopra menzionate.

3.3 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE PMI: MODALITÀ DI SVILUPPO E COMPETITIVITÀ AZIENDALE

Non tutte le attività di Responsabilità sociale possono essere esplicitamente riconosciute come tali dalle piccole e medie imprese. Questo per due ragioni fondamentali. La **prima** risiede nel fatto che, per quanto detto fino ad ora, le motivazioni personali ed etiche del management, che guidano la gestione aziendale, si concretizzano nello **sviluppo di politiche aziendali in cui è insita la volontà di creare valore sociale per tutti gli stakeholder** che a vario titolo vengono coinvolti nella e dalla gestione aziendale. I valori familiari, la "buona educazione", la valorizzazione della dimensione umana delle persone e l'etica professionale conducono l'impresa ad **essere socialmente responsabile in maniera inconsapevole**. La Responsabilità Sociale d'Impresa, dunque, nelle aziende di piccole e medie dimensioni intervistate, **permea trasversalmente l'intera azienda** ed **è parte integrante dell'orientamento strategico aziendale**. Per tale ragione, la maggior parte delle azioni poste in essere dall'impresa comprendono una dimensione sostenibile. Tuttavia, queste, rientrando nella quotidiana gestione aziendale, non vengono esplicitamente menzionate dagli imprenditori. La **seconda** ragione, diretta conseguenza della prima, è che, molto spesso, **nella'area della Responsabilità Sociale vengono esplicitamente riconosciute soltanto quelle azioni che esulano dalla ordinaria attività aziendale**. Per tale ragione, si riconoscono esplicitamente in tale ambito, le iniziative che hanno natura solidale, assimilabili alla filantropia d'impresa, escludendo, invece, le politiche volte, ad esempio, a tutelare il benessere e la sicurezza dei dipendenti.

Per tali ragioni è stato necessario agire su più fronti e in maniera graduale al fine di indagare nel dettaglio le modalità di pianificazione e gestione della RSI nelle piccole e medie imprese. Il primo livello d'analisi si è concretizzato, dunque, nella ricognizione di tutte quelle pratiche che vengono esplicitamente riconosciute come socialmente responsabili dalle imprese e nella comprensione della percezione che i soggetti intervistati hanno del fenomeno. Quest'ultima informazione si è resa necessaria per due ragioni principali: **incertezza sull'esatta definizione del fenomeno** - a causa della mancanza di una definizione del fenomeno ampiamente riconosciuta e della volontarietà a cui esso è stato sottoposto è necessario comprendere qual è l'orientamento a livello percettivo che si sta diffondendo tra gli operatori economici intervistati; **mancanza o scarsa diffusione di uno standard applicativo** - ciò conduce a problemi connessi ad un elevato grado di eterogeneità nelle modalità di sviluppo ed implementazione delle politiche. Per tale ragione, effettuare una ricognizione delle modalità di applicazione concreta del fenomeno risulta

fondamentale per la comprensione delle tendenze applicative che vengono maggiormente adottate dalle piccole e medie imprese. Tuttavia, poiché queste riflettono in maniera diretta, la percezione che il management ha del fenomeno, queste devono essere rilette proprio alla luce di tale informazione.

3.3.1 Una definizione del fenomeno: La percezione degli attori

È stato chiesto ai soggetti intervistati di **dare esplicitamente una definizione** di Responsabilità Sociale alla luce della specificità dell'azienda nella quale operano e in base alla percezione personale che hanno del fenomeno. Ciò con il duplice obiettivo di comprendere:

- la logica alla base dei sistemi di Responsabilità Sociale adottati;
- la natura delle diverse attività svolte.

Nonostante la molteplicità ed eterogeneità delle definizioni date (Appendice 1), esistono delle peculiarità e delle caratteristiche che si ripetono con maggiore frequenza, a testimonianza del fatto che determinati elementi, proprio per la loro importanza, sono **imprescindibili per una gestione etica dell'azienda**. Questi possono essere così sintetizzati:

I. **Percezione dell'azienda come Attore Sociale**. Questa, infatti, produce effetti diretti sulla società e nell'ambito della comunità locale del territorio in cui opera. Ciò porta alla necessità di dare risposte sociali attraverso l'impresa, mediante il soddisfacimento dei bisogni, non soltanto di azionisti e finanziatori, ma anche di tutti gli stakeholder che sono coinvolti nella e dalla gestione aziendale. In tale ambito, dunque, **la Responsabilità Sociale d'Impresa diventa uno strumento capace di minimizzare l'impatto ambientale e sociale dell'azienda**.

II. **Integrazione degli obiettivi economici e finanziari con obiettivi di natura sociale**. Il profitto economico, infatti, pur avendo la sua importanza, non può essere disgiunto dalla tutela ambientale e dalla creazione di valore per la società. Per tale ragione, **la Responsabilità Sociale è uno strumento capace di integrare, attraverso una gestione etica dell'azienda, il raggiungimento di obiettivi di natura "aziendale" e "sociale"**.

III. **La RSI come scelta strategica**. Si riconosce esplicitamente alla Responsabilità Sociale d'Impresa una valenza strategica, capace di diventare uno **strumento competitivo per coniugare sviluppo economico aziendale e creazione di valore sociale**, nel momento in cui si concretizza in un orientamento strategico di tutta l'azienda, completamente

integrato con il *core business* e con la filosofia aziendale. In tal modo, vengono escluse tutte quelle attività di mera filantropia, di marketing e di comunicazione volte ad avere un impatto immediato sull'immagine e sulla reputazione aziendale. Soltanto in quest'ottica, **la Responsabilità Sociale non rappresenta un aggravio di costi ma un'opportunità in più da cogliere e sfruttare**.

IV. **Riconoscimento dell'importanza della natura volontaria del fenomeno**. In questo senso, l'impresa deve essere in grado di rispondere alle esigenze della società volontariamente, andando al di là degli obblighi normativi. Ciò è reso possibile soltanto se la Responsabilità Sociale viene inserita integralmente nell'orientamento strategico dell'impresa, **quale strumento "automatico" di risposta alle esigenze degli *stakeholder* per la creazione di benessere, interno ed esterno**.

V. **Capacità di creare valore sociale e contribuire al bene comune**. L'impresa deve essere in grado di contribuire in maniera diretta alla creazione di ricchezza per la società attraverso la valorizzazione e la tutela delle persone, interne ed esterne all'impresa. Ciò significa **creare valore non solo per se stessi ma per la società in generale, attraverso strumenti, come la Responsabilità Sociale d'Impresa, che vanno al di là dei tradizionali sistemi di gestione aziendale**.

VI. **Centralità della relazione con i diversi portatori d'interesse**. Si riconosce alla RSI un ruolo di supporto all'impresa nella capacità di costruire relazioni di lungo periodo con i diversi stakeholder, rispondendo prontamente alle loro richieste e soddisfacendone i bisogni, attraverso rapporti basati sulla fiducia e sulla trasparenza.

VII. **Elevato radicamento territoriale**. In quest'ambito, la Responsabilità Sociale d'impresa viene vista come strumento per creare valore, ricchezza e benessere per il territorio in cui l'impresa opera. Rappresenta, infatti, uno strumento capace di far sì che l'impresa instauri un **rapporto biunivoco col territorio**, svolgendo la propria attività aziendale **in maniera coerente e costruttiva col territorio che la circonda, "dando e ricevendo", senza intaccare gli equilibri della comunità e del luogo.**

VIII. **RSI come strumento di creazione di valore interno.** Tale strumento, infatti, viene percepito come mezzo capace di tutelare il benessere, la sicurezza e la salute dei propri dipendenti, oltre che come mezzo per aumentare il *commitment* interno, grazie ad una maggiore attenzione e sensibilizzazione del personale a problematiche sociali.

IX. **RSI come strumento di allineamento della strategia aziendale alle logiche della società.** In quest'ottica, parlare di imprese socialmente responsabili significa far riferimento a

imprenditori ed aziende che nello svolgimento della loro attività sono in linea con il vivere civile e mettono l'uomo al centro, attribuendo al rispetto dell'individuo e della comunità locale un ruolo di primaria importanza nell'orientamento strategico dell'impresa**.**

3.3.2 Attività implementate, benefici ricercati e competitività aziendale[26]

La necessità di effettuare una prima ricognizione "generale" delle attività "esplicite" di RSI è direttamente collegata alla dimensione prevalentemente tacita e non codificata che il fenomeno assume nelle imprese di modesta dimensione. Ciò, come più volte detto, conduce a difficoltà nel lasciare emergere tutte quelle attività che pur essendo socialmente responsabili fanno parte della quotidianità aziendale e non vengono esplicitamente menzionate. Chiedendo agli interlocutori di indicare quali sono le principali attività di RSI sviluppate in azienda si è cercato proprio di lasciare emergere la parte "esplicita" della RSI in modo da poter procedere, successivamente, ad indagare la componente tacita della stessa.

Le **attività complessivamente riconosciute** dai soggetti intervistati come "di Responsabilità Sociale d'Impresa" **sono 226**, estremamente **eterogenee sia per modalità di implementazione, sia per caratteristiche, obiettivi e benefici ricercati**. Al fine di trattarle statisticamente in maniera omogenea, le diverse attività sono state ricomprese in macro-categorie sulla base di un comune denominatore espresso in termini di natura delle attività/oggetto prevalente/scopo perseguito.

Ruolo di assoluta predominanza è rivestito dalla macro-categoria rappresentativa delle **attività volte alla tutela e alla cura dei dipendenti** (25%), la cui finalità principale è rappresentata dalla volontà di creare benessere per tali risorse e per le loro famiglie. Ciò conferma quanto emerso dall'analisi della percezione che i soggetti intervistati hanno del fenomeno, vedendo nella Responsabilità Sociale d'Impresa **un mezzo capace di tutelare il benessere, la sicurezza e la salute dei dipendenti e delle loro famiglie**.

Le risorse umane e la gestione dei rapporti con i dipendenti rappresentano, per le imprese di piccola e media dimensione, una vera e propria risorsa strategica sulla quale si basa la propria posizione di vantaggio competitivo. Oltre all'importanza della qualità delle conoscenze e competenze di tali risorse per la competitività aziendale, diverse sono le ragioni che giustificano

[26] Le statistiche descrittive in termini di media, mediana e varianza per ciascuna categoria sono riportate in Appendice

l'adozione di specifiche politiche volte a massimizzare il loro benessere, tra cui: la predominanza della matrice familiare, che proiettando nell'azienda i propri valori attribuisce alla dimensione "umana e personale" un ruolo di primaria importanza; la natura delle relazioni che legano tra loro i membri dell'organizzazione (legami forti di amicizia e/o parentela); l'informalità dei rapporti tra direzione e dipendenti, basati sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca.

Tali caratteristiche si riflettono direttamente nel massimo coinvolgimento aziendale nello sviluppo di politiche volte a tutelare il benessere delle risorse umane e delle persone ad esse collegate, a causa della elevata rilevanza che queste rivestono per la competitività aziendale.

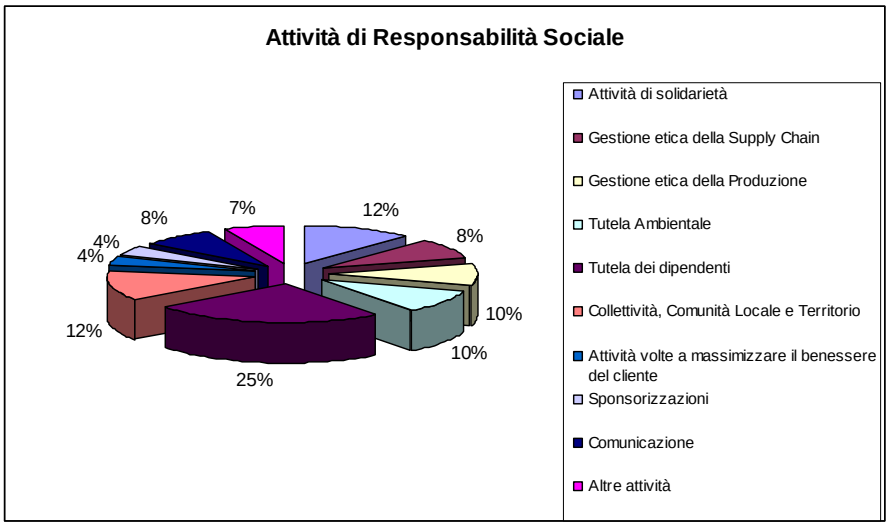

Grafico 7 Attività di RSI suddivise per macro-categorie

In maniera molto forte emerge anche la percezione della RSI come strumento capace di allineare gli interessi dell'azienda a quelli degli stakeholder, che direttamente o indirettamente entrano in contatto con l'azienda. In particolare, ciò si concretizza in azioni capaci di contribuire al bene comune e di creare valore per la società e per il territorio in cui l'azienda è inserita. Elevata è, infatti, **la propensione delle imprese ad "aprirsi al prossimo" attraverso azioni mosse, da un lato, da un mero spirito di solidarietà verso le diverse problematiche che affliggono la società (12%), dall'altro, dalla volontà di restituire al territorio e alla società, le risorse che contribuiscono quotidianamente allo svolgimento dell'attività aziendale (12%)**. Unitamente alle attività finalizzate a creare valore per i dipendenti, queste spiegano una **concentrazione pari al 49%**, circa la metà delle attività menzionate dal campione intervistato.

Le attività socialmente responsabili svolte con meno frequenza dalle imprese intervistate sono quelle legate alle sponsorizzazioni (4%) e destinate a massimizzare il benessere dei clienti (4%). Nonostante le imprese considerino queste ultime attività come fondamentali per la competitività aziendale e il grado di coinvolgimento aziendale sia elevato, queste non hanno, tuttavia, la priorità tra le attività di Responsabilità Sociale sviluppate oppure non vengono esplicitamente riconosciute come attività di Responsabilità Sociale, ma vengono ricomprese nell'ordinaria gestione aziendale. Questo a conferma della percezione che le imprese piccole e medie hanno del fenomeno: **uno strumento che, permeando l'orientamento strategico aziendale, contribuisce a creare valore sia per l'impresa che per la società**. Ciò sottende un elevato coinvolgimento aziendale, sia in termini di risorse impiegate (tutta l'impresa è orientata alla Responsabilità Sociale) che di orizzonte temporale di riferimento (sviluppo di attività strutturate di lungo termine piuttosto che azioni isolate di breve periodo). Inoltre, date le limitazioni legate alla piccola dimensione, tali aziende devono dare priorità allo sviluppo di politiche socialmente responsabili destinate alla creazione di valore per quelle categorie di stakeholder che assumono particolare rilevanza nell'ambito aziendale.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze %	Frequenze Cumulate	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
I	Tutela dei dipendenti	25%	25%	3,00	4,00
II	Collettività, Comunità Locale e Territorio	12%	37%	3,00	3,00
III	Attività di solidarietà	12%	49%	3,00	4,00
IV	Gestione etica della Produzione	10%	59%	4,00	4,00
V	Tutela Ambientale	10%	69%	4,00	4,00
VI	Gestione etica della Supply Chain	8%	77%	3,50	3,50
VII	Comunicazione	8%	85%	3,00	3,00
VIII	Altre attività	7%	92%	4,00	4,00
IX	Sponsorizzazioni	4%	96%	3,00	3,00
X	Attività volte a massimizzare il benessere del cliente	4%	100%	4,00	3,50

Tabella 6 Grado di importanza per la competitività e coinvolgimento aziendale

Per quanto detto, nonostante la consapevolezza della rilevanza dei consumatori per la competitività aziendale, le limitate risorse finanziarie, l'elevato radicamento territoriale e il ruolo strategico che assumono le risorse umane in tali ambiti, conducono tali entità economiche a **non**

utilizzare la RSI come strumento operativo di "marketing" per migliorare il proprio posizionamento verso il mercato, ma piuttosto a:

- focalizzarsi su attività capaci di **creare valore per i dipendenti** (25%), **per la collettività**, **per la comunità locale e per il territorio** (12%), **per la società** (12%) e **per la tutela ambientale** (10%);
- creare valore per i propri clienti mediante una **gestione etica del processo produttivo** (10%) e **della filiera di fornitura** (8%), piuttosto che nello sviluppo di attività volte a massimizzare, in maniera isolata, il benessere dei clienti.

Quest'ultimo, infatti, viene garantito non dallo sviluppo di attività "isolate" finalizzate ad incrementare "temporaneamente" la soddisfazione del cliente, ma da una **gestione etica del processo produttivo e dal monitoraggio della supply chain**, tale da garantire ai consumatori prodotti di elevata qualità, conformi agli standard di salute e sicurezza in quanto frutto di un processo etico di gestione aziendale. Ciò viene **confermato anche dal fatto che le attività a cui viene attribuita maggiore rilevanza strategica per la competitività aziendale sono proprio una gestione etica della produzione e della catena di fornitura, la tutela ambientale e le attività volte a massimizzare il benessere dei clienti**.

Nel prosieguo, ogni macrocategoria verrà esaminata nel dettaglio, con la specificazione dei singoli segmenti che la compongono.

LHYRA MAKING IDEAS BECOME BUSINESS

Per un orientamento strategico alla Responsabilità Sociale d'Impresa

L'impegno di LHYRA srl per un approccio più sostenibile al business è necessariamente fatto di piccole cose. Essendo una piccola società di consulenza deve limitare il suo impegno nella maniera in cui conduce il business e questo lo fa in maniera responsabile verso le Persone e verso il Pianeta.

Tra le azioni che sono state messe in piedi da un punto di vista sociale abbiamo: adozione di un codice etico aziendale; partnership con organizzazioni no-profit per sostenere le loro iniziative; impegno rigoroso nell'onorare sempre gli accordi di business (i.e. pagare i fornitori prima della scadenza delle fatture); rinunciare a proposte di business ove non si sia realmente convinti della qualità e valore della proposta.

Da un punto di vista aziendale le iniziative messe in piedi all'interno sono state prevalentemente per la riduzione dell'utilizzo delle materie prime (ad esempio utilizzo di carta di grammatura più bassa e, recentemente, introduzione di un font per le stampanti eco-compatibile a minor uso di inchiostro; riduzione delle stampe eseguite in azienda e contabilità in formato elettronico); per un utilizzo di materiale a basso impatto ambientale (inchiostri meno inquinanti, carta certificata FSC); per la riduzione dei rifiuti (raccolta differenziata in azienda della carta e riciclo della stessa).

Box Tematico 1 Caso Lhyra – Per un orientamento strategico alla responsabilità Sociale d'Impresa

3.3.2.1. Tutela dei dipendenti

Un quarto della attività esplicitamente ricomprese nelle politiche di Responsabilità Sociale sviluppate dall'azienda **sono destinate a tutelare il capitale umano**, risorsa critica e di estrema importanza nelle imprese di piccole e medie dimensioni. Il vantaggio competitivo di queste, infatti, a parità di altri fattori, è direttamente legato alla qualità, flessibilità e integrazione delle persone appartenenti al proprio organico.

Inoltre, la motivazione personale, la gratificazione e il benessere dei dipendenti, la tutela della loro salute e sicurezza assumono, in tali contesti, un ruolo di assoluta predominanza rispetto a quello che rivestono nelle imprese di grandi dimensioni. Ciò è legato, come precedentemente detto, al ruolo di centralità assunto dall'aspetto umano e relazionale, che permea trasversalmente l'orientamento dell'intera azienda.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
I	**Tutela dei dipendenti**	**25%**	**3,00**	**4,00**
	a) Tutela della salute, sicurezza e soddisfazione del personale	42%	3,00	4,00
	b) Valorizzazione personale dei dipendenti	16%	4,00	4,00
	c) Coinvolgimento diretto del personale nelle decisioni aziendali	16%	4,00	4,00
	d) Crescita professionale dei dipendenti	14%	4,00	4,00
	e) Conciliazione casa-lavoro	12%	4,00	4,00

Tabella 7 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Per quanto detto, la Responsabilità Sociale d'impresa viene nella maggior parte dei casi usata come strumento di creazione di valore per i dipendenti, attraverso la tutela della loro salute e della sicurezza, mediante la valorizzazione personale di ciascuno e tramite un coinvolgimento diretto nelle decisioni aziendali.

Un ambiente di lavoro capace di tutelare le persone che vi operano e di contribuire al loro benessere, infatti, innalza la soddisfazione dei dipendenti e la loro fedeltà nei confronti dell'azienda, migliora il clima aziendale aumentando la produttività e facilitando il reclutamento di nuovi talenti, migliora l'efficienza creando un ambiente cooperativo e solidale. Per tale ragione, le attività socialmente responsabili sviluppate sono orientate a: **tutelare la salute, la sicurezza e la soddisfazione del personale**; **valorizzare la dimensione umana dei dipendenti**; **coinvolgere in**

maniera diretta il personale nelle decisioni aziendali; **contribuire alla crescita professionale dei dipendenti**; **sviluppare politiche di conciliazione casa-lavoro**.

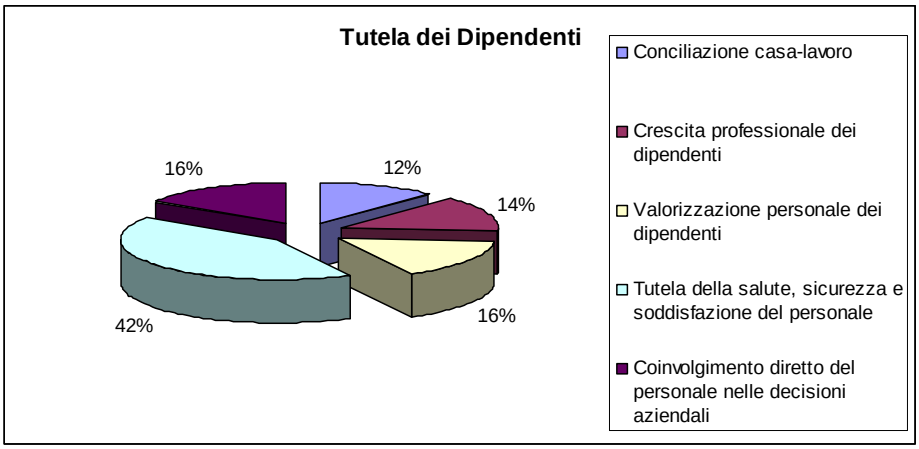

Grafico 8 Attività destinate alla tutela dei dipendenti

Da notare, tuttavia, come in questo caso nonostante tali attività siano percepite molto importanti ma non fondamentali per la competitività dell'azienda, l'impegno delle imprese intervistate in tali politiche risulti massimo. Ciò conferma quanto la dimensione umana e la centralità dell'uomo abbiano un ruolo di supremazia e centralità nell'ambito della gestione non solo dell'azienda, ma anche della sua responsabilità sociale nei confronti delle proprie risorse umane e dei loro ambiti familiari.

a) Tutela della salute, sicurezza e soddisfazione del personale

La tutela della salute, della sicurezza e della bellezza dell'ambiente di lavoro rappresenta il minimo comune denominatore della maggior parte della attività ricomprese nella macro-categoria delle politiche sviluppate a favore dei dipendenti. Un posto di lavoro sicuro, infatti, permette non solo di massimizzare il benessere dei dipendenti ma anche di aumentarne la produttività grazie ad un miglioramento dell'ambiente di lavoro e del clima aziendale. A ciò si aggiungono tutte quelle attività volte a creare un ambiente di lavoro oltre che sicuro anche piacevole, nella convinzione che soltanto in luogo sano, sicuro e bello è possibile realizzare prodotti di valore che sappiano tutelare, allo stesso tempo, la salute e la sicurezza sia di coloro che li realizzano, sia degli utilizzatori finali.

Si riscontra, inoltre, un orientamento costante delle imprese intervistate alla massimizzazione della soddisfazione delle proprie risorse umane sia in termini di benessere proprio, sia delle loro famiglie. Ciò è perseguito attraverso una tutela diretta della salute dei dipendenti mediante la promozione e l'offerta di visite mediche (generiche e/o specialistiche) e l'ascolto continuo delle loro esigenze che rientrano non solo nella sfera lavorativa ma anche privata.

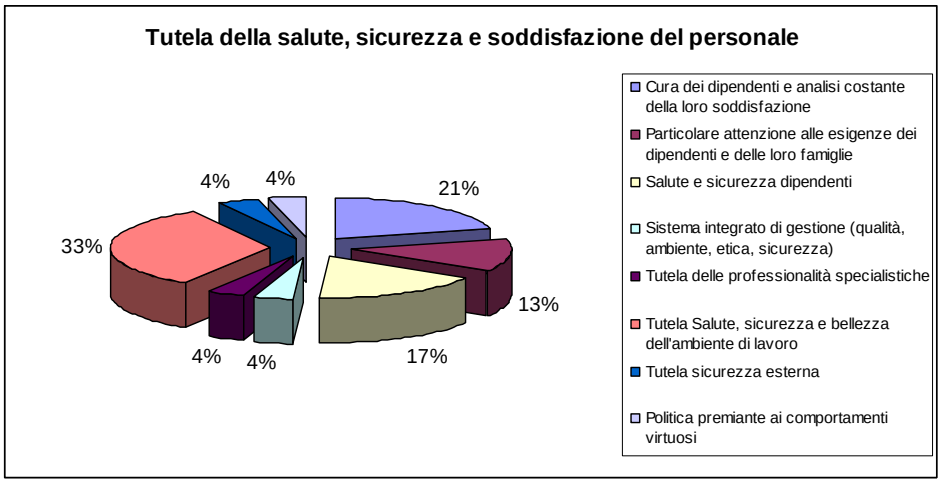

Grafico 9 Tutela della salute, sicurezza e soddisfazione del personale

Tali attività hanno il grande pregio di contribuire a migliorare l'ambiente di lavoro e il clima aziendale. Ciò si riflette direttamente sulla produttività aziendale e sul benessere dei dipendenti. Quest'ultima caratteristica, inoltre, influisce sul grado di fiducia e di fidelizzazione dei dipendenti verso l'azienda, che, alla luce di quanto detto in precedenza sull'importanza delle risorse umane per la competitività della imprese di piccola e media dimensione, rappresenta una variabile ad elevato impatto strategico nella gestione delle relazioni con i dipendenti.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento clima aziendale	32%
Miglioramento ambiente di lavoro /Tutela sicurezza ambiente di lavoro	24%
Massimizzazione benessere e soddisfazione del personale; Fidelizzazione; Supporto ai dipendenti e alle loro famiglie	24%
Tutela della salute dei dipendenti, fisica e mentale; Sensibilizzazione alla sicurezza nei luoghi di lavoro	10%
Creazione di valore per i dipendenti e verso gli utilizzatori finali	6%
Miglioramento della produttività e Creazione di uno spirito di squadra	4%

Tabella 8 Principali obiettivi e benefici ricercati

Non meno importante per le imprese di piccola e media dimensione intervistate sembra essere la capacità di rispondere alle esigenze dei dipendenti, visti come soggetti appartenenti ad un nucleo familiare e attivamente coinvolti nelle dinamiche sociali. Ciò, dunque, fa sì che il benessere delle risorse umane venga migliorato attraverso una pronta risposta a tutte quelle esigenze di natura personale e familiare, che hanno effetto diretto sulla dimensione umana dei dipendenti (es. ricontrattazione congiunta (imprenditore-dipendente) di condizioni finanziarie di un mutuo presso gli istituti bancari). Tali attività ricadono, nella maggior parte dei casi, nell'ambito di responsabilità dell'intera azienda e/o dell'Unità Risorse Umane (72%).

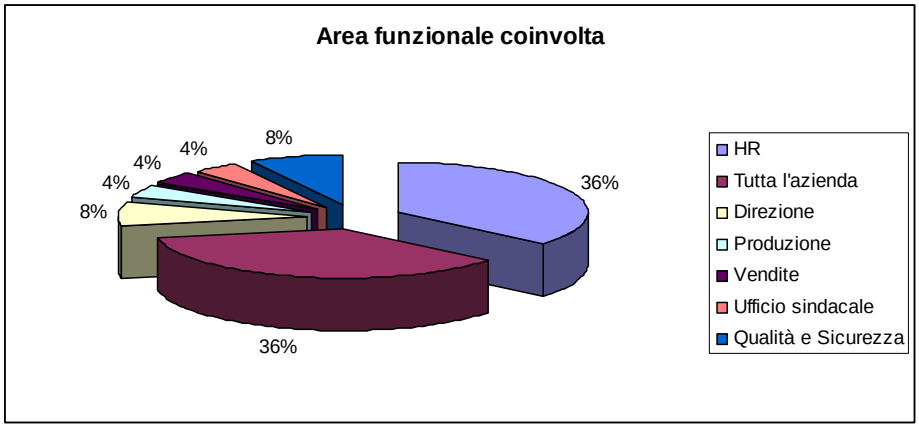

Grafico 10 Area funzionale coinvolta

Diversi gli indicatori utilizzati per quantificare l'impatto di tali politiche sulla performance sociale dell'azienda a seconda dell'aspetto che mirano a rilevare. Maggiormente diffusi sono i questionari volti alla rilevazione della soddisfazione del personale, distribuiti, nella maggior parte dei casi, con cadenza mensile in allegato alla busta paga oppure in chiusura dell'anno.

Indicatori di Performance sociale utilizzati
Misurazione della soddisfazione dei dipendenti (questionario)
Grado di coinvolgimento del personale e adesione alle politiche e iniziative aziendali
Valutazione dello stress del personale (visite specialistiche e questionari)
Ore di formazione procapite su tematiche di salute e sicurezza
Costi di formazione procapite su tematiche di salute e sicurezza
Numero di infortuni /anno
Numero di corsi di formazione su tematiche di salute e sicurezza
Numero di macchinari CE/Totale Macchinari

Tabella 9 Principali indicatori di Performance Sociale utilizzati

SOFIDEL

Salute e Sicurezza dell'ambiente di Lavoro: il Progetto Sicurezza Obiettivo Zero

Sofidel è da sempre impegnata in molteplici attività a dei propri dipendenti al fine di poter migliorare l'ambienti di lavoro, di ridurre gli infortuni e le malattie professionali e di rispettare le normative europee in materia di salute e sicurezza dei lavoratori. Il costante monitoraggio degli andamenti infortunistici evidenzia una situazione in continuo miglioramento sia per gli indici di frequenza che di gravità. In tale ambito, s'inserisce il Progetto Sicurezza Obiettivo Zero, che ogni anno premia le unità dell'azienda che si sono particolarmente distinte nella riduzione dei rischi.
Inoltre, l'azienda è fortemente impegnata nella ricerca di nuove tecnologie, di nuovi impianti e macchinari e nella formazione del personale al fine di adottare un approccio costante per la prevenzione e la riduzione dei rischi. Per quanto riguarda la prevenzione incendi, sono operativi specifici piani di emergenza ed evacuazione e all'interno di ogni sito sono state formate squadre antincendio atte a ridurre le eventuali conseguenze di un evento.
Come da procedura interna consolidata, inoltre, vengono effettuate riunioni periodiche sulla sicurezza a cui partecipano le organizzazioni sindacali in un ottica di coinvolgimento di tutte le parti sociali. In Sofidel Italia, trimestralmente viene redatta una pubblicazione interna sulle attività inerenti la sicurezza e la salute dei lavoratori, che viene diffuso a tutti i dipendenti.

Box tematico 2 Caso Sofidel – Progetto Sicurezza Obiettivo Zero

b) Valorizzazione personale dei dipendenti

Come più volte detto, la dimensione personale e umana nell'ambito della imprese di media dimensione, assume un ruolo di primaria importanza, non solo per il numero modesto di soggetti coinvolti ma anche per la natura delle relazioni, molto spesso di parentela e/o di amicizia che legano i dipendenti in organico. Per questo, numerose iniziative sono volte a tutelare e valorizzare tale dimensione attraverso lo sviluppo di eventi capaci di:

- favorire l'integrazione tra le persone;
- arricchire la cultura personale di ciascuno;
- valorizzare l'aspetto creativo dell'individuo.

Ciò contribuisce a creare valore sociale per i dipendenti agendo da un lato, sull'arricchimento del bagaglio culturale di ciascuno, dall'altro, sulla capacità personale di apertura e integrazione verso il prossimo. Ciò si concretizza nello sviluppo di attività volte a prendersi cura del personale e a valorizzarlo attraverso, ad esempio, l'organizzazione di concorsi interni volti a stimolare e premiare la creatività di ciascuno (Es. concorsi di idee per a progettazione di nuovi prodotti e servizi, mostre in cui le opere dei dipendenti vengono esposte insieme a quelle di artisti, ecc.).

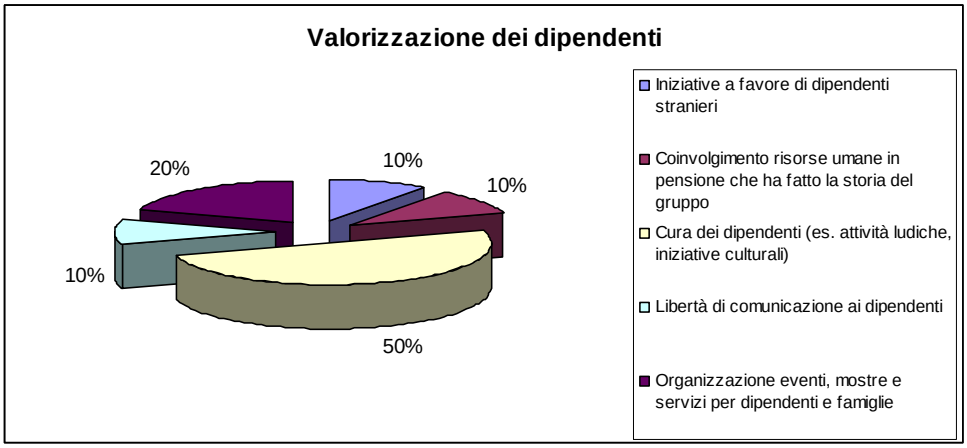

Grafico 11 Valorizzazione dei dipendenti

Anche in queste attività i principali benefici ricercati sono legati a migliorare il clima aziendale, favorire l'integrazione, aumentare il benessere dei dipendenti attraverso un miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento clima aziendale	25%
Favorire l'integrazione; Massimizzazione soddisfazione e benessere del personale; Fidelizzazione e valorizzazione dipendenti	25%
Sensibilizzazione interna, maggiore consapevolezza e coinvolgimento del personale	20%
Miglioramento ambiente di lavoro	15%
Coinvolgimento persone che hanno fatto la storia del gruppo per dar loro valore e trasmettere know how alle nuove generazioni	5%
Miglioramento dell'impronta aziendale verso la società	5%
Impatto positivo sull'immagine e sulla reputazione	5%

Tabella 10 Principali obiettivi e benefici ricercati

Lo sviluppo e la gestione di tale politiche è sotto il controllo diretto della direzione Risorse Umane (43%) e/o vede coinvolta l'intera azienda (29%).

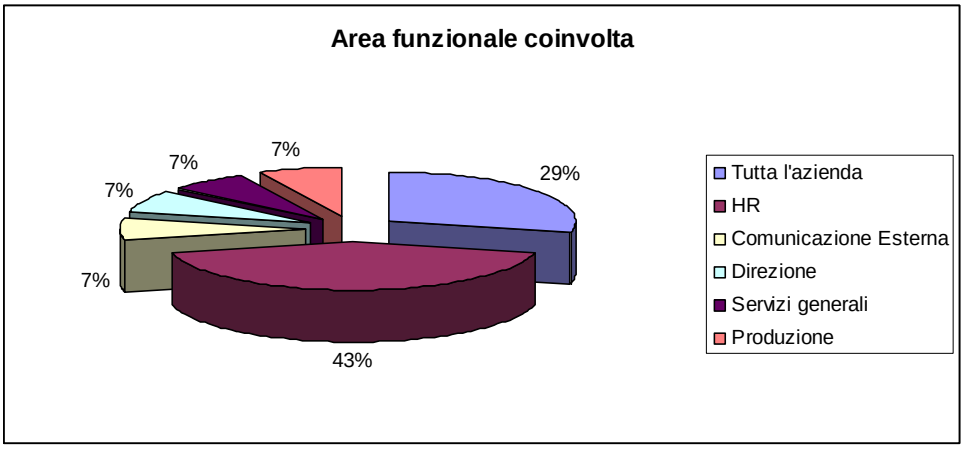

Tabella 11 Area funzionale coinvolta

La quantificazione della performance sociale dell'impresa avviene attraverso l'utilizzo di indicatori volti a rilevare:

- la qualità del clima aziendale attraverso la somministrazione di questionari diretti;
- il grado di benessere e fidelizzazione del personale attraverso il numero di persone coinvolte nelle iniziative e politiche aziendali, il tasso di adesione riscontrato e il numero di testimonianze e seminari avviati con le persone valorizzate tramite il progetto;
- monitoraggio generale mediante l'utilizzo degli indicatori previsti dall'adozione della certificazione etica SA8000.

Benessere e integrazione le parole d'ordine per Solas

Il benessere dei dipendenti, oltre che dei propri clienti, rappresenta per l'azienda uno dei pilastri sui quali si basano le proprie politiche di Responsabilità Sociale aziendali.
Da circa 4 anni viene organizzato durante l'orario lavorativo un "corso artistico" di euritmia alternata al canto corale. L'obiettivo di tale attività è quello di esercitare i dipendenti ai cambi di ruolo, abituandoli a interagire tra loro, "con gli altri e per gli altri", caratteristiche queste che l'arte del movimento e del canto contribuiscono a formare. Inoltre il corso di euritmia è finalizzato a rafforzare le capacità decisionali individuali e l'attitudine alla leadership nei gruppi di lavoro.
A ciò si affiancano corsi di lingua inglese, organizzati a vari livelli, per tutto il personale con obiettivi di formazione sia professionali che personali. Si prevedono inoltre flessibilità nell'orario di lavoro e l'organizzazione del lavoro è tale da ridurre al minimo la gerarchia piramidale e sollecitare invece la responsabilità individuale.

Box tematico 3 Caso Solas - Benessere e integrazione le parole d'ordine

c) Coinvolgimento diretto del personale nelle decisioni aziendali

La matrice familiare e la natura delle relazioni che contraddistinguono le PMI impattano direttamente sulla volontà di voler coinvolgere i dipendenti in maniera diretta nella vita e nelle decisioni aziendali. Ciò avviene attraverso il coinvolgimento dei dipendenti tramite incontri periodici volti a:

- dare loro un ruolo attivo all'interno della gestione dell'impresa (34%);
- informarli sullo stato di salute dell'azienda stessa (33%).

Organizzare riunioni periodiche ad hoc con i dipendenti, dare costantemente informazioni sullo stato di salute dell'azienda, anche attraverso la presentazione di consuntivi mensili nelle riunioni del CDA aperte al pubblico, coinvolgere direttamente l'organico, tramite pareri, nelle decisioni aziendali sono alcune delle modalità concrete attraverso cui le piccole e medie imprese creano valore sociale verso i dipendenti. In tal modo, infatti, si ha un duplice beneficio:

- diretta responsabilizzazione e integrazione dei dipendenti nella vita aziendale, che si sentono, in tal modo, parte attiva del sistema aziendale;
- massima simmetria informativa, che contribuisce non solo ad aumentare il livello di fiducia in organico, ma anche a far si che le decisioni possano essere prese in condizioni di perfetta trasparenza ed veridicità.

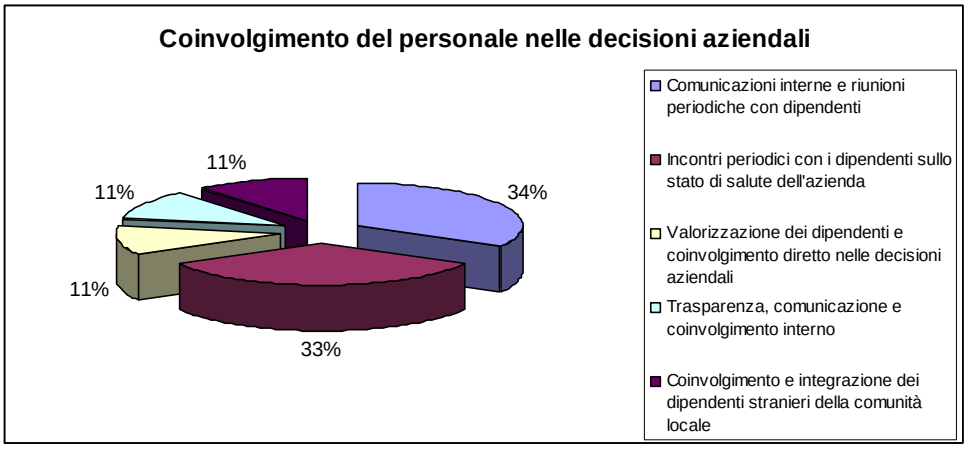

Grafico 12 Coinvolgimento del personale nella vita aziendale

Anche in questo caso, i principali benefici ed obiettivi ricercati nello sviluppo di tali attività consistono in un miglioramento del clima aziendale e dell'ambiente di lavoro, anche attraverso una migliore comunicazione interna e un coinvolgimento diretto dei dipendenti, finalizzato a massimizzare il benessere e la soddisfazione di tali risorse, che si riflette direttamente sul loro grado di fidelizzazione verso l'azienda.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento clima aziendale; Creazione spirito di squadra e condivisione obiettivi; Miglioramento comunicazione interna e coinvolgimento del personale	51%
Miglioramento ambiente di lavoro	14%
Massimizzazione del benessere e della soddisfazione del personale, Fidelizzazione	15%
Impatto positivo sull'immagine e reputazione aziendale	10%
Ovviare al problema di carenza di manodopera	5%
Solidarietà verso gruppi emarginati nella società	5%

Tabella 12 Principali obiettivi e benefici ricercati

Oltre alla responsabilità della funzione Risorse Umane e di tutta l'azienda, si ha anche il controllo diretto della funzione Qualità volta ad assicurare trasparenza, interna ed esterna, e correttezza nelle procedure.

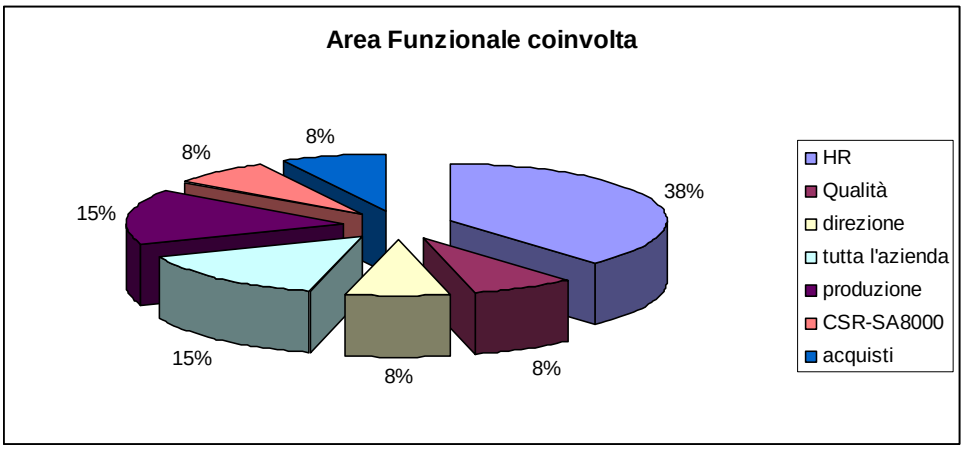

Grafico 13 Area funzionale coinvolta

La performance sociale dell'azienda può essere, in questo caso, quantificata attraverso il numero di incontri con i dipendenti e il grado di soddisfazione degli stessi. La fondamentale importanza percepita per la competitività aziendale viene supportata dal massimo impegno dell'azienda nello sviluppo e gestione di tali attività.

Indicatori di Performance Sociale utilizzati
Numero di incontri con i dipendenti
soddisfazione dei dipendenti

Tabella 13 Principali Indicatori di Performance Sociale utilizzati

Progetto Jump per Ele.Tecno impianti Integrati S.r.l.

Con lo scopo di accrescere la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti, l'azienda da cinque anni promuove il progetto Jump rivolto a tutti i dipendenti. Questo si compone di varie attività formative, quali il "Meeting Risultario" - riunione mensile che vede coinvolti tutti i collaboratori che svolgono le proprie mansioni all'interno dell'azienda – alcune attività rivolte solo allo staff di direzione aziendale, una riunione d'inizio anno e una di fine anno, oltre a giornate outdoor, alle quali partecipano tutti i dipendenti.
Gli obiettivi perseguiti attraverso questo progetto sono cosi sintetizzabili:

- **Attivare i meccanismi di cultura aziendale** – "Le persone possono cambiare ruolo senza che i processi subiscano rallentamenti".
- **Allineamento dei valori aziendali** – "Se tutti remano dalla stessa parte facciamo meno fatica e più velocemente si arriva alla meta".
- **Migliorare i rapporti interpersonali** – "E' più facile ottenere risultati positivi quando ci si conosce meglio".
- **Monitoraggio continuo dei processi aziendali** – "Solo vedendo i benefici continui si è stimolati a fare".
- **Creare un ambiente armonioso** – "In un ambiente dove tutti sanno esattamente cosa fare, l'energia viene consumata per crescere".
- **Stimolare a crescere professionalmente** – "Quando la crescita professionale è davanti agli occhi di tutti scatta un meccanismo che ci spinge a migliorare in continuazione".
- **Permettere all'azienda di crescere** – "L'organizzazione permette alla azienda di crescere in tutte le aree".
- **Soddisfazione e benessere economico** – "Se l'azienda cresce, le persone diventano importanti con i conseguenti riconoscimenti".

Box tematico 4 Caso Ele.Tecno Impianti – Progetto Jump

d) Crescita professionale dei dipendenti

Lo strumento per eccellenza utilizzato dagli intervistati per creare valore per i dipendenti è quello della formazione. Investire nella formazione di un dipendente significa creare un beneficio per l'azienda, in un ottica di medio termine, ma un valore inestimabile per il dipendente in un ottica di lungo periodo. Questo, infatti, ha l'opportunità, in tal modo, di acquisire le conoscenze e le competenze necessarie per potersi garantire un lavoro in un prossimo futuro, migliorare il benessere proprio e della propria famiglia, dare il proprio contributo alla società attraverso lo svolgimento di un lavoro qualitativamente elevato e personalmente soddisfacente.

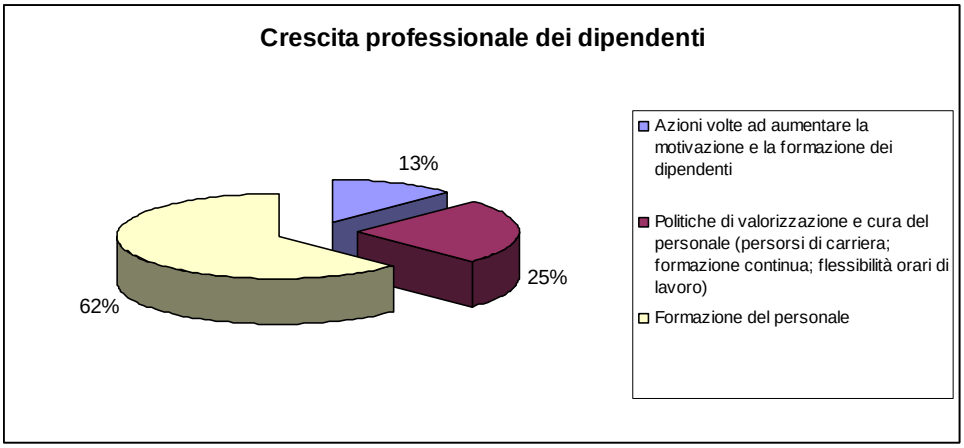

Grafico 14 Crescita professionale dei dipendenti

Ciò viene confermato dalle aziende che attraverso l'implementazione di tali attività cercano non solo di migliorare il clima interno aziendale (27%), ma anche di creare valore diretto per i dipendenti valorizzandone le proprie caratteristiche e massimizzare la loro soddisfazione e fedeltà all'azienda (40%).

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento clima aziendale	27%
Creazione di valore per i dipendenti mediante la formazione; Trasferimento know how e valorizzazione dei dipendenti	26%
Massimizzazione della soddisfazione del personale; Fidelizzazione e valorizzazione dipendenti; Valorizzazione della dimensione umana delle persone	26%
Miglioramento della performance aziendale	7%
Miglioramento ambiente di lavoro	7%
Sensibilizzazione interna	7%

Tabella 14 Principali benefici e obiettivi ricercati

Oltre alla funzione Risorse Umane e all'orientamento dell'intera azienda, anche la Direzione viene direttamente coinvolta nella pianificazione e sviluppo di tali attività.

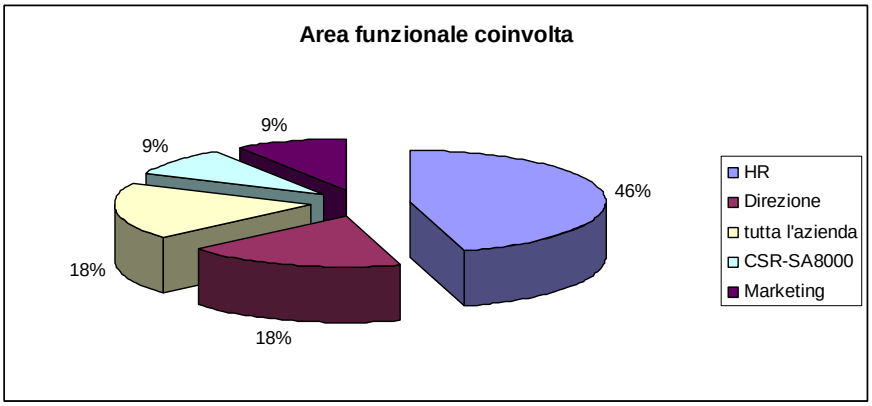

Grafico 15 Area funzionale coinvolta

Il grado di performance sociale può essere quantificato attraverso indicatori quali il turnover del personale, la sua anzianità media e il grado di coinvolgimento diretto dei dipendenti e il grado di adesione di questi alle politiche ed iniziative aziendali, utilizzati come proxy del grado di fidelizzazione e attaccamento all'azienda da parte dei dipendenti.

Indicatori di Performance Sociale
Coinvolgimento del personale e adesione alle politiche e iniziative aziendali
Soddisfazione del personale (questionario)
Risultati economici – Vendite
Turnover del personale
Anzianità media

Tabella 15 Principali Indicatori di Performance sociale utilizzati

e) Conciliazione casa-lavoro

La conciliazione casa-lavoro, in quest'ambito, deve essere interpretata come la capacità dell'azienda di creare valore sociale mediante la gestione di attività volte a soddisfare le esigenze personali dei dipendenti legate direttamente alla loro appartenenza ad un nucleo familiare. In tale segmento, dunque, rientrano tutte quelle attività che cercano di "facilitare" lo svolgimento delle mansioni lavorative congiuntamente agli obblighi derivanti da esigenze personali dei dipendenti. Per questo le attività implementate vanno dalla massima flessibilità dell'orario di entrata nel posto di lavoro (es. assenza di meccanismi segna tempo) allo sviluppo di iniziative in cooperazione con istituti locali a sostegno delle esigenze personali specifiche di determinate categorie di

lavoratori (es. cooperazioni con scuole dell'infanzia locali per dipendenti donne). I principali benefici ricercati in tali attività consistono nel migliorare il clima aziendale e l'ambiente di lavoro, oltre che a creare un meccanismo capace di responsabilizzare e coinvolgere direttamente il personale.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento clima aziendale	43%
Miglioramento ambiente di lavoro	29%
Responsabilizzazione e coinvolgimento del personale	14%
Benessere dei dipendenti e Sensibilizzazione aziendale alla flessibilità	14%

Tabella 16 Principali obiettivi e benefici ricercati

Le aree coinvolte da e in queste attività sono oltre alla direzione Risorse Umane e all'intera azienda, anche la funzione produzione e l'ufficio sindacale. Gli indicatori di performance sociale maggiormente utilizzati sono quelli legati alla quantificazione della soddisfazione del personale (es. somministrazione di questionari).

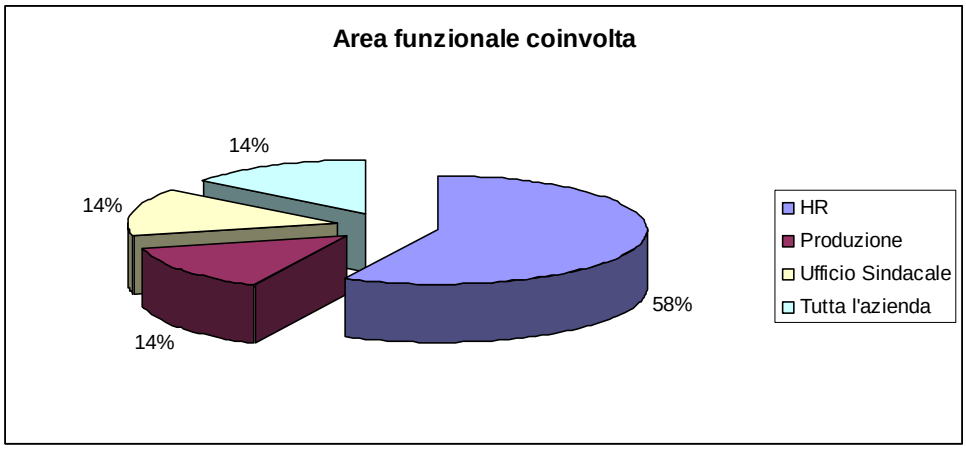

Grafico 16 Area funzionale coinvolta

T&D technology & developments

Crescita e tutela dei dipendenti al primo posto nelle politiche aziendali

L'azienda agisce sulle cinque dimensioni che compongono la qualità del lavoro (dimensione ergonomica; dimensione della complessità; dimensione dell'autonomia; dimensione del controllo; dimensione economica). In particolare, le modalità d'azione possono essere descritte in funzione degli obiettivi che s'intendono raggiungere:

1) Obiettivi: garantire ai lavoratori ambienti di lavoro, confortevoli e accoglienti, al di là del rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza; creare un ambiente di lavoro dove ogni persona possa sentirsi a suo agio.
Azioni: conformità alla normativa in materia di salute e sicurezza del luogo di lavoro; spazi comuni (sala break) a disposizione per la pausa pranzo, pausa caffè e per le riunioni.
2) Obiettivi: Sviluppare un approccio responsabile e "curioso" per la propria attività lavorativa, al di là del tipo di mansione svolta.
Azioni: riunioni ad avvio di ogni progetto; misurazione della qualità del lavoro di ogni risorsa in base al raggiungimento degli obiettivi; redazione, condivisione e discussione dei Piani di sviluppo (Mod. 24) e dei relativi aggiornamenti; riunioni periodiche.
3) Obiettivi: Sviluppare per ogni persona un livello adeguato di autonomia nell'ambito della propria attività lavorativa.
Azioni: Dato un obiettivo e/o una procedura da seguire, il lavoratore ha uno spazio autonomo di lavoro. Viene garantita la possibilità di coordinamento e referenti per ogni attività.
4) Obiettivi: Applicare un modello flessibile di organizzazione del lavoro, all'interno dei confini imposti dalle esigenze dei committenti finali.
Azioni: Flessibilità nell'orario di lavoro per tutti i lavoratori, al di là del tipo di contratto e nel rispetto delle esigenze specifiche del progetto su cui si è impiegati; Equilibrio tra le esigenze di vita e di lavoro, private e professionali; rispetto della privacy e delle necessità personali in occasione di assenze o di non reperibilità.
5) Obiettivi: Costruire e offrire opportunità di crescita professionale a tutti.
Azioni: il lavoro deve essere un'occasione di crescita professionale (formazione continua, aggiornamento, acquisizione di nuove competenze, condivisione di conoscenze etc) e personale (capacità relazionali, interazioni con l'interno e l'esterno, saper lavorare in gruppo, sapere interagire e comunicare nel modo corretto etc); sviluppare il potenziale di sviluppo.
6) Obiettivi: Fidelizzazione delle persone attraverso strumenti di partecipazione alle scelte e di condivisione. Creare senso di appartenenza
Azioni: Essere consapevole e responsabile rispetto al proprio lavoro, non dare mai nulla per scontato; approccio sempre ricettivo nei confronti delle novità e di apertura alle occasioni di crescita e di arricchimento. Approccio di responsabilità e di problem solving rispetto al proprio ambito di attività al di là dei ruoli designati.
7) Obiettivi: Garantire stabilità e parità di condizioni indipendentemente dalla forma contrattuale. Parità di trattamento economico al di là della forma contrattuale, per lo stesso profilo;
Azioni: Garanzie contrattuali integrative: garanzie integrative di copertura INAIL, sanitarie, Buoni pasto e congedo matrimoniale; Nella convinzione che siano le persone che lavorano ad essere la ricchezza di un'azienda, cerchiamo di creare condizioni di lavoro il più possibile stabili, nell'ambito del contesto più generale di mercato e ci impegniamo al fine di far sviluppare e di valorizzare le peculiarità di ognuno.

Box tematico 5 Caso T&D - Crescita e tutela dei dipendenti al primo posto nelle politiche aziendali

3.3.2.2 Collettività, Comunità Locale e Territorio

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
II	Collettività, Comunità Locale e Territorio	12%	3,00	3,00

Tabella 17 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

L'elevato radicamento che tali unità economiche hanno all'interno del territorio e della comunità conduce all'implementazione di numerose attività di collaborazione con organizzazioni/istituzioni locali e di supporto diretto alla comunità locale e alla collettività, in generale. Ciò si concretizza in:

- **contributi diretti alla comunità locale**, non soltanto in forma finanziaria, ma anche attraverso la messa a disposizione di risorse intellettuali e strutturali dell'azienda per lo sviluppo di progetti concreti sul territorio.
- **Sostegno concreto ad associazioni e cooperative per persone diversamente abili**. Tale sostegno si concretizza sia in donazioni finanziarie sia in progetti concreti di inserimento di persone diversamente abili all'interno dell'azienda. In tal modo si cerca di creare valore sia per tali tipologie di persone, dando loro un'opportunità concreta di poter svolgere una vita come tutti gli altri e soddisfando il loro diritto umano di avere un lavoro, sia per il clima aziendale interno. Inserire una persona diversamente abile, infatti, ha un effetto di "contaminazione diretta" per tutti gli altri dipendenti dell'azienda che sono portati spontaneamente ad avere un maggiore spirito di solidarietà e di collaborazione, oltre che un senso di gratitudine verso tutto ciò che hanno.
- Iniziative di sensibilizzazione e formazione delle generazioni future attraverso **collaborazioni con istituti scolastici locali**.
- Molto forte è anche la consapevolezza dell'importanza di creare una rete locale che spinge le imprese a **promuovere lo sviluppo di un network locale di attori e istituzioni** capace di fornire supporto e sostegno in diversi abiti, in un ottica di cooperazione e sviluppo del territorio.
- **Progetti concreti volti a creare valore sul territorio**, quali progetti di valorizzazione delle specificità e produzioni locali e/o iniziative volte a sensibilizzare la comunità locale all'importanza della legalità.

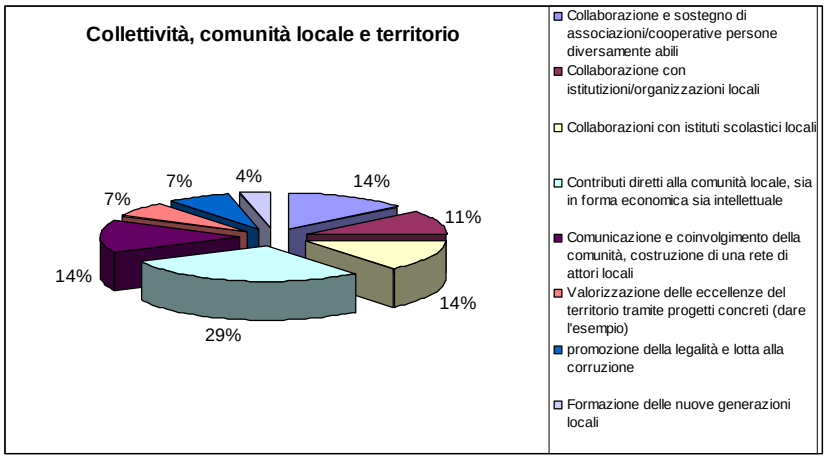

Tabella 18 Collettività, comunità locale e territorio

Tali attività nascono dalla consapevolezza di essere attori economici capaci di:

- avere effetti sulla società (comunità locale e collettività);
- produrre valore ed assorbire risorse per e dal territorio.

Poiché il **successo e la prosperità dell'azienda dipendono direttamente dalla sua localizzazione nell'area** – in quanto detentrice di particolari risorse tangibili e intangibili – **e dal ruolo che questa riveste nell'ambito della comunità locale e della collettività**, **questa deve essere in grado di "restituire" al territorio una parte della ricchezza generata grazie ad esso, mediante la creazione di valore e benessere per la comunità locale e per la collettività**.

Il primo obiettivo e beneficio ricercato nello sviluppo di tali attività è quello di creare valore sociale per il territorio. In quest'ambito l'azienda come attore economico operante sul territorio deve proprio a questo e alle risorse ivi presenti la sua capacità di poter continuare la propria attività. Per tale ragione proprio al territorio e alla comunità locale deve restituire una parte delle risorse utilizzate per l'attività aziendale sottoforma di creazione di benessere per la comunità locale.

Secondo obiettivo a cui le imprese intervistate attribuiscono importanza è quello di migliorare la visibilità e riconoscibilità del marchio, attraverso la creazione di un legame forte col territorio e sostenendo attivamente le iniziative della comunità locale.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Creazione di Valore Sociale per il territorio e di opportunità di sviluppo; Valorizzazione delle risorse locali; Sostegno diretto e coinvolgimento delle aziende locali e della comunità locale	36%
Visibilità e riconoscibilità del marchio; Miglioramento della reputazione e dell'immagine aziendale	26%
Essere legati al territorio di appartenenza e avere un ruolo attivo nella comunità; Tutela della comunità e rispetto del prossimo; cultura dei giovani e formazione generazioni future	23%
Sensibilizzazione esterna verso temi sociali; Solidarietà	12%
Lotta alla corruzione e promozione della legalità; Promozione della trasparenza	3%

Tabella 19 Principali obiettivi e benefici ricercati

Numerose sono anche le aree aziendali coinvolte. Tuttavia, si riscontra una responsabilità diffusa nell'azienda nel suo complesso e un particolare coinvolgimento della funzione Marketing/Marketing e Comunicazione.

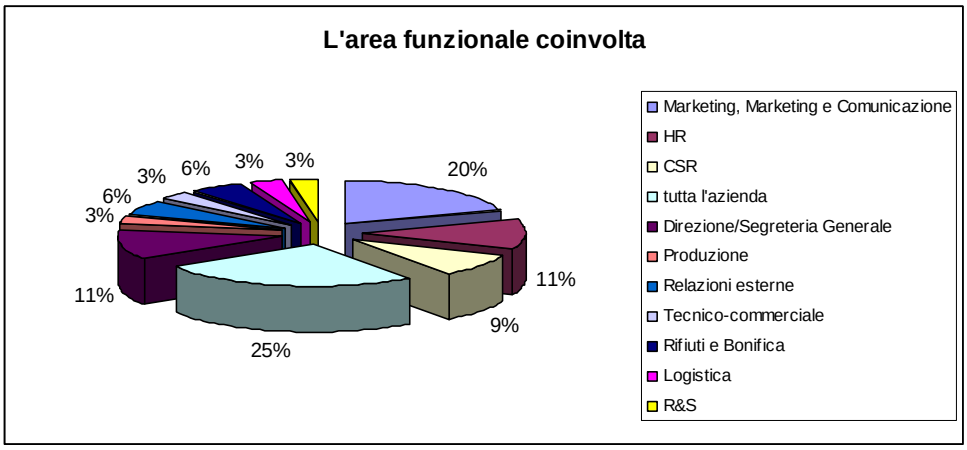

Grafico 17 Area funzionale coinvolta

Gli indicatori utilizzati per misurare gli effetti sociali dello sviluppo di tali attività da parte dell'azienda sono molteplici e di natura eterogenea, direttamente legata all'effetto che questi intendono misurare.

Indicatori di Performance Sociale utilizzati
Numero di stage attivati
Risorse destinate al giornalino aziendale
Riconoscibilità del marchio
Condivisione obiettivi strategici
Investimenti effettuati in tali attività
Indotto ricettivo e ristorativo generato
Numero di progetti legati al progetto didattico
Immagine aziendale

Questionari di soddisfazione, interno ed esterno
Numero iniziative attivate nell'anno

Tabella 20 Principali indicatori di Performance sociale utilizzati

In particolare, il ruolo sociale dell'azienda viene quantificato attraverso il numero di stage locali attivati sul territorio, l'entità dell'indotto ricettivo e ristorativo generato, il numero di iniziative attivate durante l'anno, grado di soddisfazione percepito e riconoscibilità del marchio.

LOCCIONI

LOV Land of values

La valorizzazione delle eccellenze territoriali firmata Gruppo Loccioni S.p.a.

Il progetto "Terra dei Valori" nasce dalla consapevolezza dell'entità del valore insito nelle peculiarità e specialità presenti a livello territoriale. Localizzato nel territorio marchigiano, il Gruppo Loccioni ha voluto fare della sua origine il suo punto di forza puntando a valorizzarne le peculiarità che da sempre contraddistinguono tale regione. La finalità del progetto LOV è proprio quello di coniugare professionalità aziendale e convivialità locale per coloro che visitano lo stabilimento, contribuendo così a rendere l'esperienza presso il Gruppo un momento unico ed indimenticabile.

"LOV è valorizzazione della nostra Terra, le Marche, ma anche Accoglienza: è nostra intenzione trasmettere i valori che ci appartengono e che stanno alle radici della nostra cultura a tutti coloro che vengono in visita presso di noi, al fine di lasciare ai nostri ospiti un ricordo indelebile e speciale della esperienza che vivranno durante l'incontro con la nostra realtà. LOV è cura verso l'ospite, volontà di far percepire ad ogni visitatore, benché lontano dai propri contesti quotidiani, un ambiente familiare e confidenziale" (Gruppo Loccioni).

Così come dietro al successo di una persona possono spesso individuarsi forti valori familiari, il successo di un'azienda può dipendere dalle caratteristiche che contraddistinguono il territorio in cui è localizzato. Elevata qualità della vita, forte cultura locale radicata nel territorio, ricco patrimonio eno-gastronomico locale, solarità e capacità di accoglienza elevata delle persone sono solo alcuni dei caratteri che contraddistinguono la Regione Marche.

Far immedesimare il visitatore a 360° nella realtà territoriale di cui il Gruppo Loccioni è parte integrante vuole essere un modo per valorizzare e sostenere concretamente il tessuto economico locale, oltre che uno strumento di differenziazione della propria offerta. Ciò viene reso possibile dalla collaborazione diretta del Gruppo con diversi operatori locali quali agriturismi, aziende agricole ed associazioni turistiche.

"Dalla stessa Terra da cui attingiamo energia e calore provengono i valori e la passione che ci contraddistinguono, ed è per questo che il nostro concetto di ospitalità va al di là dei contesti lavorativi quotidiani, si estende al Territorio" (Gruppo Loccioni).

Box tematico 6 Caso Loccioni – Il progetto "Terra dei Valori"

3.3.2.3 Attività di Solidarietà

La solidarietà, e le attività ed essa connesse, riveste per le imprese di piccola e media dimensione una dimensione importante, quale **strumento per aprire al prossimo i confini aziendali**. La Responsabilità Sociale, assume, in tale ambito, il ruolo di strumento privilegiato per:

- creare valore verso una parte "svantaggiata" della società;

- cercare di ridistribuire la ricchezza in maniera più equa.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
III	**Attività di solidarietà**	**12%**	3,00	4,00
	a) Coinvolgimento diretto per la realizzazione di progetti concreti	30%	3,00	3,50
	b) Elargizioni per il sociale	29%	3,00	3,00
	c) Costituzione Fondazione/Onlus/Gruppi dedicati in azienda	19%	4,00	4,00
	d) Sviluppo prodotti ad hoc e donazione prodotti	15%	3,00	4,00
	e) Raccolta fondi per cause sociali	7%	2,50	3,00

Tabella 21 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Le piccole e medie imprese, a tal fine, **privilegiano tutte quelle attività che si concretizzano nella realizzazione di progetti concreti,** anche attraverso la costituzione di Fondazioni, Onlus o Gruppi dedicati in azienda, piuttosto che in semplici donazioni. **Ciò parte dalla consapevolezza che "non si può essere ricchi se lo si è da soli"**. Per tale ragione, è necessario includere parallelamente allo svolgimento dell'attività aziendale, lo **sviluppo di progetti concreti capaci di creare valore non solo per la società, ma anche per l'azienda**. Non bisogna, infatti, dimenticare che l'azienda oltre che ad una responsabilità sociale, ne possiede una anche di tipo economico, da cui non può prescindere nell'ottica di creazione di valore per i diversi stakeholder.

Allo sviluppo di progetti concreti aventi natura solidale, viene riconosciuto un **doppio beneficio**:

- **verso l'esterno**. La realizzazione di attività concrete volte al miglioramento delle condizioni di vita del prossimo **genera valore per determinati soggetti appartenenti alla società**, attraverso la realizzazione/messa a disposizione di strumenti concreti aventi utilità reale.
- **verso l'interno**. La realizzazione di attività di solidarietà aventi reale utilità per il prossimo genera un **circolo virtuoso che si concretizza in: una maggiore sensibilizzazione del personale a tematiche sociali, un aumento dello spirito di solidarietà di ciascuno e verso gli altri, miglioramento del clima aziendale attraverso un maggiore spirito di collaborazione e di valorizzazione della dimensione umana di ciascuno**.

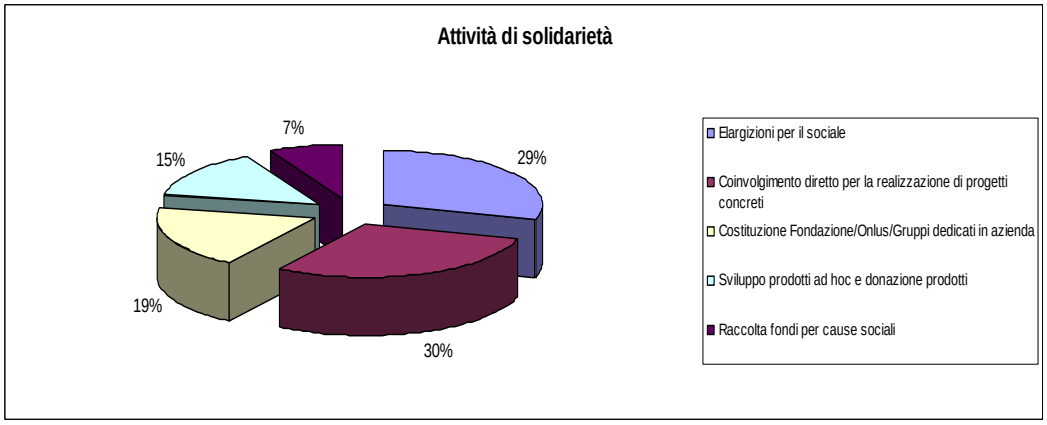

Grafico 18 Principali segmenti ricompresi nella categoria Attività di Solidarietà

a) Coinvolgimento diretto per la realizzazione di progetti concreti

Lo strumento attraverso cui si realizzano la maggior parte delle attività di solidarietà delle aziende intervistate consiste nello sviluppo di progetti concreti aventi scopo sociale piuttosto che in semplici donazioni verso organizzazioni o enti. Tali progetti assumono diverse connotazioni: dalla realizzazione di progetti concreti a favore dei soggetti bisognosi (es. arredamenti nei reparti degli ospedali) allo sviluppo di macchinari/prodotti ad hoc diretti a comunità che vivono in condizioni di disagio (es. realizzazione di un impianto di irrigazione in Kenia, sviluppo di un impianto per il trattamento rifiuti in plastica nei paesi sottosviluppati), dal sostegno di iniziative umanitarie (es. raccolta fondi per la costruzione di case-famiglia per i bambini orfani) al partenariato in progetti concreti di solidarietà e di utilità sociale (Progetto “No agli Ogm Sì all'indipendenza alimentare”).

Soltanto mediante la progettazione e sviluppo di tali progetti concreti, tuttavia, le aziende possono perseguire il duplice obiettivo sopra menzionato di creazione di valore esterno e interno. Ciò che innesca i benefici legati a quest’ultimo, infatti, è proprio il coinvolgimento totale dell’azienda che, da un lato, si pone come modello di riferimento – interno ed esterno – nel dare concreta attuazione a progetti reali aventi valenza sociale (l’importanza del “dare l’esempio”), dall’altro, implica un impegno diretto del proprio organico in tali attività.

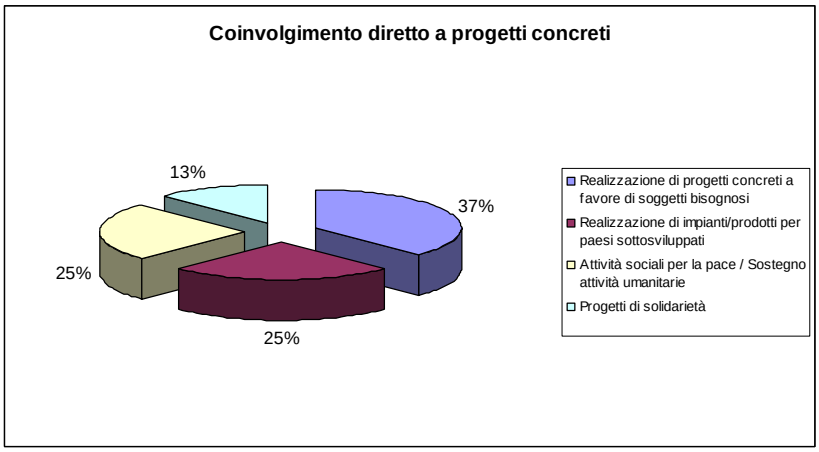

Grafico 19 Coinvolgimento diretto a progetti concreti

Oltre alla volontà di creare valore per il prossimo attraverso il sostegno a cause sociali (35%), la sensibilizzazione interna e il miglioramento del clima aziendale, attraverso un maggiore coinvolgimento interno (30%), per le ragioni sopra evidenziate, rappresentano i principali obiettivi perseguiti dallo sviluppo di tali attività. Inoltre, a ciò, si aggiunga la consapevolezza aziendale di contribuire, in tal modo, ad incrementare la reputazione di cui l'azienda gode verso l'esterno. Quest'ultima, tuttavia, in tale sede, deve essere intesa come la costruzione di una identità aziendale, che non si concretizza soltanto nell'avere una immagine positiva verso l'esterno ed una elevata riconoscibilità del marchio, ma, si sostanzia nell'acquisizione di caratteristiche quali "rispettabilità", "buona fama" e "onestà" dell'azienda, alla stregua della reputazione di cui possono godere le persone fisiche.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento del clima e del coinvolgimento aziendale ; Sensibilizzazione interna ed esterna	40%
Sostegno a cause sociali; Generare valore per il prossimo	35%
Costruzione di una buona reputazione; Riconoscibilità del marchio	15%
Diverso utilizzo delle competenze professionali	10%

Tabella 22 Principali obiettivi e benefici ricercati

Nell'ideazione, progettazione e sviluppo di tali politiche ruolo centrale è assunto dalla direzione aziendale, che si concretizza nella figura dell'imprenditore/titolare, principale promotore dei progetti. Importante anche il coinvolgimento di Onlus/Fondazioni aziendali, soggetti aziendali deputati allo svolgimento di tali attività, e della funzione Risorse Umane. Il coinvolgimento della

funzione Marketing è prevalentemente di supporto, in quanto richiesto nella fase di comunicazione di tali attività piuttosto che di implementazione di queste.

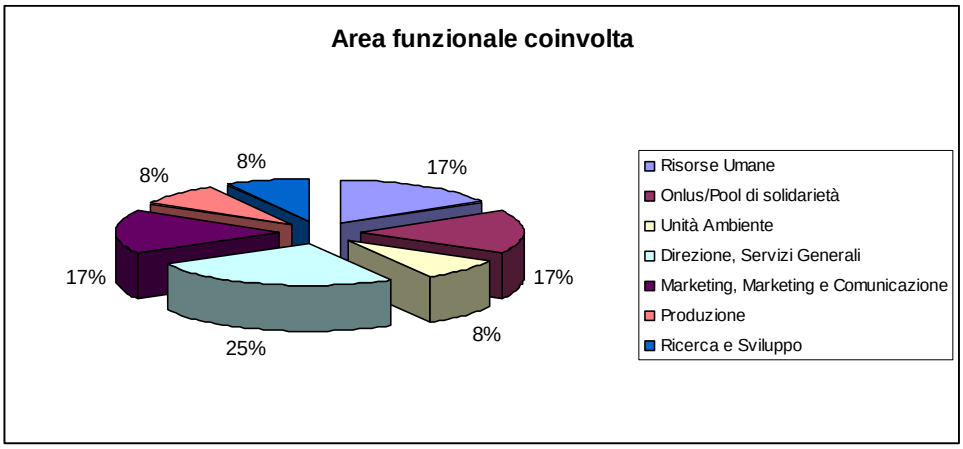

Grafico 20 Area funzionale coinvolta

L'indicatore maggiormente utilizzato per valutare l'impatto sulla performance sociale dell'impresa consiste nella percezione dell'Immagine aziendale verso l'esterno, rilevata mediante la somministrazione di questionari, articoli presenti nella stampa locale e percezione generale della comunità locale.

caliaitalia

Da Matera a Matera: il progetto "nati per leggere"

Che si tratti del lavoro in azienda o della vita sul territorio, la promozione umana è per Calia Italia il cardine della cultura aziendale. L'impresa deve essere un'occasione di arricchimento per le persone che vi lavorano, ma al tempo stesso l'impresa può crescere davvero solo quando il suo territorio è fertile di uomini, di idee, di passioni. Per questo, da sempre alla produzione industriale in senso stretto Calia Italia affianca l'organizzazione di eventi culturali, la creazione di progetti di solidarietà, la promozione di iniziative di comunicazione sociale. Sono attività che coinvolgono l'azienda a tutti i livelli: non solo finanziario, ma anche personale, grazie alla collaborazione attiva dei dipendenti.
Nel 2004 l'azienda realizza l'allestimento di sale relax del Reparto Medicina sala talassemici presso l'Ospedale Madonna delle Grazie di Matera, e Reparto UTIC dell'Ospedale San Carlo di Potenza. L'anno successivo, attraverso la promozione del programma "Calia Kid", viene realizzato l'allestimento delle sale di lettura presso la scuola Elementare Minozzi e la Biblioteca Provinciale di Matera nell'ambito del progetto "Nati per leggere" promosso da AIB (Ass. Italiana Biblioteche), ACP (Ass. Culturale Pediatri) e CSB (Centro per la Salute del Bambino).

Box tematico 7 Caso Calia Italia – Il progetto nati per leggere

Multicedi Srl: "Insieme per un sorriso"

Si rinnova nel 2010 la partnership tra i Supermercati Decò e ABIO Napoli, la sezione partenopea *dell'Associazione per il Bambino in ospedale*, fondata a livello nazionale nel 1978 per promuovere l'umanizzazione dell'ospedale e sdrammatizzare l'impatto del bambino e della sua famiglia con le strutture sanitarie. Il primo vero aiuto concreto di Decò ad ABIO Napoli è avvenuto nel 2005 con la prima Stanza Decò nel reparto Day Surgery dell'Ospedale Santobono. L'obiettivo del progetto realizzato era di alleviare le sofferenze dei piccoli degenti in ospedale mediante la creazione di una stanza a misura di bambino. Letti, armadi, tende, tavoli colorati e moltissimi giochi messi a disposizione dei bambini per ricreare un ambiente a loro familiare, non traumatico. Per questo importante sostegno, i supermercati Decò furono premiati in occasione di *Ethic Award 2005*, la rassegna curata dalla rivista specializzata nella Grande Distribuzione "GDO Week".

I Supermercati Decò, da sempre molto attenti e vicini alle problematiche sociali nel territorio campano, si schierano in prima linea in aiuto dei piccoli ammalati, fornendo gli arredi per la Seconda Stanza Decò al reparto Day Surgery, che verrà inaugurata a Febbraio 2010 nel corso della settimana degli eventi organizzati per la celebrazione del 10° Anniversario di ABIO Napoli. Anche quest'anno i Supermercati Decò supereranno ogni aspettativa e saranno veri partner per regalare sorrisi ad ogni bambino ricoverato nelle strutture supportate da ABIO Napoli. Obiettivo del progetto è stato alleviare le sofferenze dei piccoli degenti ricoverati in ospedale, mediante la creazione di una stanza a misura di bambino. Letti, armadi, tende, tavoli colorati e una moltitudine di giochi sono stati messi a disposizione del bambino al fine di ricreare un ambiente a lui familiare, non traumatico. Tutte le risorse interne sono state coinvolte nella progettazione e realizzazione dei progetti e degli eventi realizzati, ed i supermercati Decò hanno contribuito alla diffusione del materiale informativo relativo all'operazione.

Box tematico 8 Caso Multicedi – Progetto Insieme per un sorriso

b) Elargizioni per il sociale

Le modalità attraverso cui si concretizzano le elargizioni liberali a beneficio di cause sociali da parte delle imprese si caratterizzano per: la devoluzione di una parte del fatturato/utili aziendali; sostegno a progetti concreti in favore del terzo settore, del territorio/comunità locale, della società e/o dell'ambiente. Anche in questa seconda tipologia di attività, dunque, emerge la preferenza per il sostegno concreto a progetti reali piuttosto che nella volontà di effettuare mere donazioni a organizzazioni/enti in maniera indiscriminata.

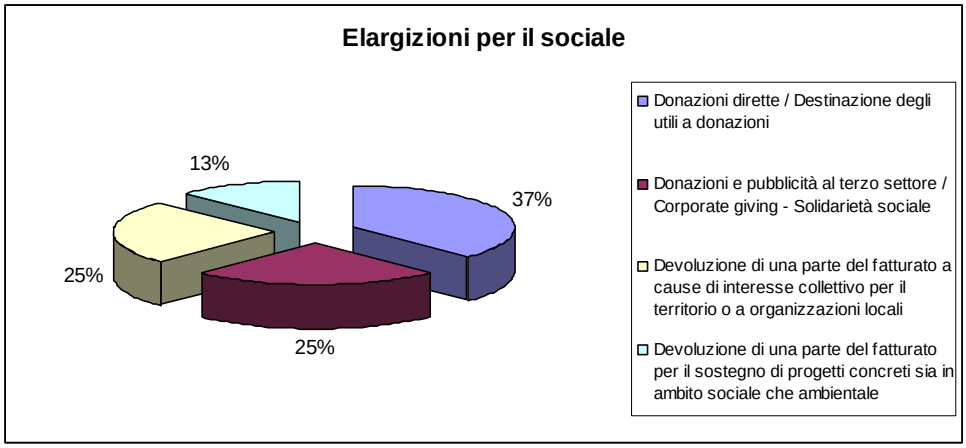

Grafico 21 Elargizioni per il sociale

Circa il 70 % delle elargizioni effettuate dalle imprese avviene sottoforma di: donazioni dirette attraverso la destinazione di una parte degli utili dell'azienda; sostegno al terzo settore e a cause di interesse collettivo, con il principale obiettivo di creare valore sociale per il prossimo (20%). In ogni caso, non viene negato che in tali attività, seppure con un ruolo secondario, c'è comunque la volontà di avere un impatto positivo sull'immagine (20%) e sulla reputazione dell'azienda (15%), quest'ultima intesa come nel senso precedentemente descritto.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Impatto positivo sull'immagine; Costruzione di una buona reputazione; Aumento del valore del marchio e dell'azienda	40%
Creazione di valore sociale nel lungo periodo e sostegno alla società	20%
Realizzazione di diversi progetti aventi natura solidale	10%
Coerenza con la *mission* e con i valori aziendali	10%
Redistribuzione della ricchezza	5%
Differenziazione del prodotto	5%
Riconoscibilità Istituzionale	5%
Stretta collaborazione con il territorio	5%

Tabella 23 Principali obiettivi e benefici ricercati

Proprio per quest'ultima ragione, oltre al ruolo di estrema importanza dell'imprenditore/direzione, come soggetto ideatore e promotore delle iniziative, elevato è l'impegno della funzione Marketing/Marketing e Comunicazione.

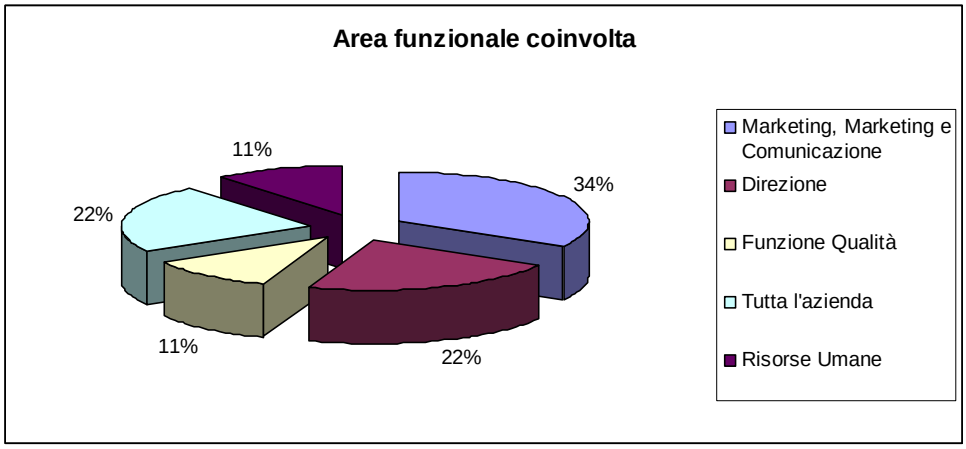

Grafico 22 Area funzionale coinvolta

Gli indicatori di Performance Sociale maggiormente utilizzati sono legati alla quantificazione del volume di donazioni effettuate - sia in termini assoluti, sia in termini relativi come percentuale del fatturato – utilizzata come *proxy* del coinvolgimento aziendale in tali attività.

Pianigiani Rottami srl
La cultura del recupero

"Rott'AMIAMO insieme sostenendo la prevenzione"

Pianigiani Rottami ha donato nel 2009, grazie alla raccolta dei veicoli fuori uso realizzata nell'anno 2008, un ecografo ESAOTE modello Five Lab alla sezione senese della LILT. L'ecografo servirà a prevenire il sorgere di patologie tumorali ed a rendere ancora più efficace il grande lavoro di prevenzione ed informazione svolto dalla LILT di Siena, sezione di eccellenza nel panorama onlus nazionale.

L'azienda, infatti, certificata ISO 9001 ed ISO 14001, è da anni impegnata nello sviluppo di pratiche di Responsabilità Sociale di Impresa ed ha deciso di destinare una parte degli utili provenienti dalla raccolta dei veicoli da rottamare alla sezione senese della Lega Italiana per la Lotta Contro i Tumori (LILT) implementando il progetto denominato "Rott'amiamo insieme sostenendo la prevenzione".

Box tematico 9 Caso Panigiani Rottami – Progetto Rott'AMIAMO Insieme sostenendo la prevenzione

c) Costituzione Fondazione/Onlus/Gruppi dedicati in azienda

Alcune realtà aziendali hanno demandato la gestione della "filantropia" aziendale a unità preposte allo svolgimento di tali mansioni aventi forma giuridica di Fondazioni, Onlus, Cooperative o Gruppi dedicati interni all'azienda.

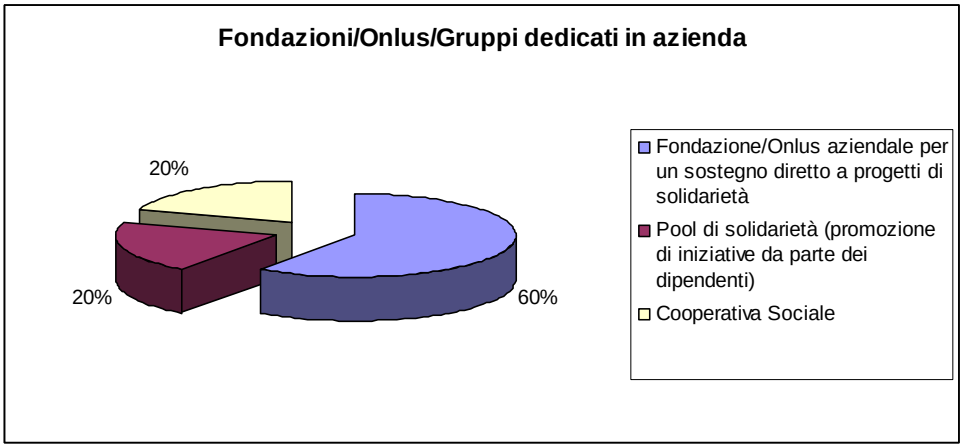

Grafico 23 Fondazioni, Onlus, Cooperative e gruppi dedicati in azienda

Genericamente con il termine di Onlus si vuole indicare una organizzazione non lucrativa avente utilità sociale[27], che può essere assunta da associazioni, comitati, fondazioni, società cooperative e altri enti di carattere privato, muniti o privi di personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi, prevedono espressamente una serie di requisiti, quali:

a) svolgimento di almeno una delle seguenti attività: assistenza sociale e socio sanitaria; assistenza sanitaria; beneficenza; istruzione; formazione; sport dilettantistico; promozione e valorizzazione dei beni culturali; tutela e valorizzazione dell'ambiente; promozione della cultura e dell'arte; tutela dei diritti civili; ricerca scientifica di particolare interesse sociale, come definita da DPR 135 del 14 giugno 2003.
b) Esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale.
c) Divieto di svolgere attività diverse da quelle menzionate alla lettera a) ad eccezione di quelle ad esse direttamente connesse.
d) Divieto di distribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione nonché fondi, riserve o capitale durante la vita dell'organizzazione, a meno che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per legge o siano effettuate a favore di altre ONLUS che per legge, statuto o regolamento fanno parte della medesima ed unitaria struttura (non profit).

[27] Con il termine di Onlus si indica una categoria tributaria assoggetta alla normativa degli articoli 10 e seguenti del D.Lgs. 4 dicembre 1997, n. 460.

e) Obbligo di impiegare gli utili o gli avanzi di gestione per la realizzazione delle attività istituzionali e di quelle ad esse direttamente connesse.
f) Obbligo di devolvere il patrimonio dell'organizzazione, in caso di suo scioglimento per qualunque causa, ad altre organizzazioni non lucrative di utilità sociale o a fini di pubblica utilità, sentito l'organismo di controllo di cui all'articolo 3, comma 190, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, salvo diversa destinazione imposta dalla legge.
g) Obbligo di redigere il bilancio o rendiconto annuale.
h) Obbligo di manifestare una rigida trasparenza gestionale non omettendo alcun requisito di bilancio.
i) Disciplina uniforme del rapporto associativo e delle modalità associative volte a garantire l'effettività del rapporto medesimo, escludendo espressamente la temporaneità della partecipazione alla vita associativa e prevedendo per gli associati o partecipanti maggiori d'età il diritto di voto per l'approvazione e le modificazioni dello statuto e dei regolamenti e per la nomina degli organi direttivi dell'associazione.
j) Uso, nella denominazione ed in qualsivoglia segno distintivo o comunicazione rivolta al pubblico, della locuzione "organizzazione non lucrativa di utilità sociale" o dell'acronimo "Onlus".

Le cooperative sociali, invece, sono una speciale categoria di cooperative, caratterizzate dal fatto di "creare valore sociale attraverso la valorizzazione umana e l'integrazione sociale dei cittadini" mediante: la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate[28].

Le entità sopra brevemente descritte sono utilizzate dalle piccole e medie imprese come strumenti di Responsabilità Sociale in quanto capaci di creare valore per quei segmenti della società svantaggiati o con particolari disabilità. Un valore che si concretizza nel conferire a tali persone il diritto di svolgere una vita dignitosa e di avere le stesse possibilità/opportunità sociali di individui che non presentano tali problematiche. In questo emerge, chiaramente, la natura sociale della responsabilità d'impresa. In quest'ambito, infatti, l'azienda opera come attore economico che, nella consapevolezza di poter contribuire al benessere della società, agisce mossa

[28] Tale definizione è ricompresa nell'articolo 1 della Legge 8/11/1991 n° 381 che disciplina le cooperative sociali. Le cooperative sociali che rispettano tale normativa sono Onlus di diritto. Sono inoltre sempre considerate *ope legis* cooperative a mutualità prevalente.

da un mero spirito di "responsabilità civile" e di "cittadinanza d'impresa", mettendo in secondo piano la propria responsabilità economica.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Generare valore per il prossimo; Radicamento e creazione di valore per la comunità locale	54%
Miglioramento del clima e del coinvolgimento aziendale; Sensibilizzazione interna	30%
Inserimento lavorativo di persone diversamente abili	8%
Sensibilizzazione esterna e promozione della sostenibilità	8%

Tabella 24 Principali obiettivi e benefici ricercati

Il principale obiettivo ricercato attraverso l'implementazione di tali attività è, infatti, quello di creare valore per il prossimo e per la comunità locale nella quale l'impresa è inserita (54%). Inoltre, a ciò, si aggiunga anche il beneficio di una maggiore sensibilizzazione interna a problematiche di carattere sociale e di un effetto benefico sul clima e sul coinvolgimento aziendale (30%).

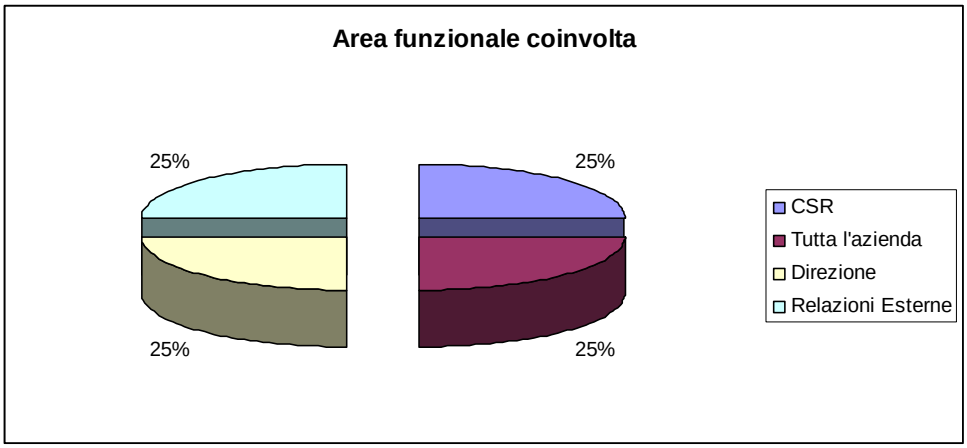

Grafico 24 Area funzionale coinvolta

Ad una omogenea ripartizione di responsabilità tra le diverse funzioni aziendali, si associa il numero di iniziative attivate nell'anno come indicatore di performance sociale, prevalentemente utilizzato per quantificare l'effetto sulla società di tali attività.

FONDAZIONE Cogeme ONLUS

LA QUALITÀ PER LA VITA®

Operare per un territorio sostenibile, dove persone, società e ambiente interagiscono per la vita

La Fondazione Cogeme Onlus nasce nel 2002 come "braccio solidale" della multiutility Cogeme, società di proprietà di quasi 70 amministrazioni comunali bresciane e bergamasche. In particolare, è una fondazione creata per scopi di solidarietà sociale a favore del territorio, attraverso il sostegno e la promozione diretta di progetti nei seguenti ambiti di attività:

1. valorizzazione e tutela del patrimonio ambientale, tramite progetti e iniziative nel campo dell'educazione ambientale e nella promozione della cultura della sostenibilità;
2. iniziative in campo sociale, a favore di soggetti svantaggiati e categorie deboli, tramite il sostegno e la promozione di progetti a livello comprensoriale particolarmente innovativi, in collegamento e collaborazione con altre realtà pubbliche, private e del terzo settore;
3. indagini di particolare rilevanza sociale, rivolte in particolare a fornire agli amministratori locali e agli operatori strumenti per la conoscenza dei fenomeni sociali e la pianificazione strategica degli interventi.

Nel corso degli anni, la Fondazione ha promosso e sostenuto numerosi progetti, apparentemente molto diversi tra loro. Ingegneria naturalistica, indagini socio-demografiche di particolare rilevanza, Carta della Terra e impegno educativo, sostegno a progetti sociali innovativi, progettazione accessibile e regolamenti edilizi comunali, sostenibilità e pianificazione territoriale. Questi, tuttavia, se pur apparentemente diversi, sono unificato da un orientamento comune: la Mission della fondazione, che si sostanzia nella volontà di migliorare la qualità della vita delle persone, della società e dell'ambiente. Da ciò la creazione del marchio "Qualità per la vita" col quale s'intende diffondere il concetto di sostenibilità, che pone al centro l'uomo e consente a questo di esprimere le proprie potenzialità.

Box tematico 10 Caso Cogeme – Fondazione Cogeme Onlus

Gruppo Filo diretto ONLUS
PER L'IMPEGNO SOCIALE

I progetti di Filodiretto Onlus

L'impegno sociale del Gruppo si concretizza nell'attività di Filo diretto Onlus, società senza fini di lucro che promuove, finanzia e segue la realizzazione di progetti e iniziative no profit. Filo diretto Onlus è impegnata, in particolare, in progetti di aiuto ai bambini in difficoltà e alle loro famiglie, progetti che Filo diretto segue non solo attraverso contributi monetari, ma anche impegnando le risorse umane, le conoscenze e le competenze del Gruppo.
I progetti realizzati negli anni di attività di Filo diretto Onlus sono stati una grande soddisfazione per tutti coloro che si sono impegnati a realizzarli e hanno portato sollievo e gioia ai bambini in difficoltà. Ecco perché molti di questi progetti sono stati replicati, per far fruttare l'esperienza accumulata e ripeterne il successo, liberando anche energie e risorse per nuove attività. Queste sono le principali attività realizzate da Filo diretto Onlus:

- Nuovi arredi per i reparti pediatrici – I nuovi arredamenti, oltre che funzionali, sono prodotti in colori allegri e rilassanti per offrire ai bambini un ambiente sereno.
- Progetto Vacanza: una settimana di svago al mare per i piccoli pazienti - Poter tornare a godere degli aspetti gioiosi della vita è un regalo prezioso per i bambini che quotidianamente combattono contro la malattia.
- Comunità di Ganda, Angola - collaborando con don Adriano Ukwatchali - sacerdote angolano della Diocesi di Benguela, sostiene la comunità di Ganda in Angola con contributi economici e iniziative specifiche.
- Progetto " Sisi ni Kesho"che in Kishwaili significa "Siamo il futuro". Filo diretto e i suoi collaboratori lavorano anche per offrire un futuro ai bambini della Tanzania, costruendo case di accoglienza per i piccoli orfani dell'Aids e dare sostegno alla comunità con progetti agricoli e miglioramento delle strutture sanitarie.

Box Tematico 11 Caso Gruppo Filodiretto – I progetti di Filodiretto Onlus

d) Sviluppo e donazione di prodotti a persone diversamente abili

Come più volte detto, le imprese di modesta dimensione preferiscono contribuire direttamente a progetti concreti di solidarietà, anche attraverso la realizzazione, donazione o offerta a condizioni particolarmente vantaggiose di prodotti speciali volti a migliorare la vita di persone affette da problemi di disabilità di diversa natura ed entità. In particolare, le forme più frequenti in cui si concretizzano tali attività sono:

- sviluppo e realizzazione di prodotti per particolari categorie di utenti (es. sviluppo prodotti con etichette in linguaggio braille[29]);
- realizzazione e donazione di prodotti speciali per persone con disabilità (es. persone con disabilità motoria, persone colpite da mine anti-uomo);
- offerta di prodotti a condizioni vantaggiose per organizzazioni no profit.

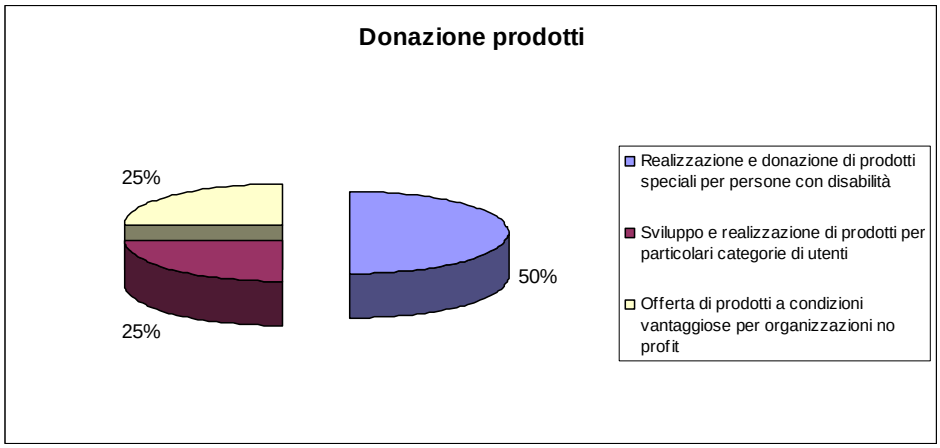

Grafico 25 Realizzazione e donazione di prodotti

Tali attività nascono dalla volontà di migliorare le condizioni di vita di persone con particolari disabilità, di rispettare la dignità umana e valorizzare il prossimo. In questo senso, dunque, ricadono in attività di responsabilità sociale proprio perché capaci di creare direttamente valore per determinate categorie di persone appartenenti alla società. In ogni caso, a ciò si aggiunga la volontà di costruire una buona reputazione dell'impresa, nel senso ricordato nei paragrafi

[29] Il braille è un sistema di scrittura e lettura a rilievo per non vedenti messo a punto dal francese Louis Braille nella prima metà del XIX secolo. Consiste in simboli formati da un massimo di sei punti, impressi con un punteruolo su fogli di carta spessa o, più raramente, di plastica.

precedenti, con particolare riferimento ai concetti di “buona fama”, “onestà” e “cittadinanza d’impresa”.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Costruzione di una buona reputazione; Impatto positivo sull'immagine	39%
Miglioramento della vita di persone con particolari disabilità	23%
Rispetto e valorizzazione del prossimo	23%
Solidarietà	15%

Tabella 25 Principali obiettivi e benefici ricercati

Nello svolgimento di tali attività è coinvolta l’intera azienda, nonostante non vengano utilizzati specifici indicatori per quantificare l’impatto di tali attività sulla performance sociale dell’impresa. Tuttavia, nonostante l’impegno aziendale sia massimo, il giudizio espresso in relazione al grado di importanza risulta essere modesto proprio perché i consumatori, non attribuendo particolare importanza a tali fattori, non riconoscono esplicitamente un “premio” all’azienda.

VILLA CAPLÊT
VERONA

Creare benessere verso il prossimo: la prima etichetta in linguaggio braille

Azienda Agricola Villa Caplêt espone alle più rinomate fiere mondiali ed ogni anno partecipa al Vinitaly, la più importante fiera del mondo nel settore vinicolo, dove nella 37° edizione, ha meritato la medaglia di bronzo per essere stata la prima azienda Italiana a produrre vino in bottiglie con etichetta braille, donando il ricavato alla Unione Italiana Ciechi per la apertura di un centro di consulenza gratuita per la prevenzione della cecità.
Inoltre, in collaborazione con il COSP (Comitato Provinciale Orientamento Scolastico) e Confindustria Verona, Villa Caplet svolge testimonianze d’impresa in diversi istituti scolastici al fine di testimoniare con la propria vita, la propria mission, i successi e gli obiettivi raggiunti, ponendo sempre l’accento sulla necessità di lavorare attraverso elevati standard qualitativi in ogni fase aziendale, spiegando che, per raggiungere ciò, Villa Caplet è fatta solo di persone che credono nel proprio lavoro e che si sentono un team unito nell’ affrontare il mercato .

Box tematico 12 Caso Villa Caplet: La prima etichetta in linguaggio Braille

ROADRUNNERFOOT engineering s.r.l.

"Rendere la Tecnologia accessibile all'utenza"

Il Sistema Sanitario Nazionale (S.S.N.) italiano non tiene conto delle innovazioni tecnologiche degli ultimi 30 anni: infatti i piedi in fibra di carbonio a restituzione di energia sono un'invenzione della fine degli anni '70. Inoltre, questo copre solo una parte della spesa necessaria agli utenti per acquistare le attrezzature ad essi necessarie per far fronte alla loro disabilità. In questo contesto si inserisce la Roadrunnerfoot Engineering srl, nata su iniziativa di Daniele Bonacini, soggetto amputato, per tutelare i diritti dei disabili e consentire l'accesso ai dispositivi tecnologicamente più avanzati per tutti i disabili con un minimo impatto sulle risorse finanziarie personali.

La Mission è perseguita realizzando prodotti assolutamente MADE IN ITALY, in modo da annullare i guadagni di importatori e intermediari, come avviene nel caso dei prodotti stranieri; facendo una fortissima innovazione di processo e prodotto; utilizzando una struttura flessibile. Tutti questi fattori uniti consentono di mantenere i prezzi bassi pur ottenendo una elevata qualità di prodotto ed elevate prestazioni funzionali.

Inoltre, la politica aziendale prevede anche donazioni di prodotti a determinate persone con disabilità e collaborazione con associazioni e istituzioni per persone colpite da mine anti uomo in Africa.

Box tematico 13 Caso Roadrunnerfoot Engineering – Rendere la tecnologia accessibile all'utenza

e) Raccolta fondi per cause sociali

Infine, nell'ambito delle attività di solidarietà implementate dalle imprese, la raccolta di fondi per particolari cause aventi scopo sociale rappresenta un modo per effettuare donazioni in maniera indiretta. Queste possono assumere la forma di: raccolta fondi di tipo tradizionale, intesa come un'insieme di attività volte alla raccolta esterna di risorse finanziarie per il perseguimento di un obiettivo stabilito a priori, in collaborazione con altri enti/associazioni; raccolta fondi interna, in cui l'azienda decide di stanziare una percentuale del prezzo di vendita su ogni prodotto venduto, che devolverà, in un momento successivo, a favore di una causa sociale pre-stabilita.

I benefici e gli obiettivi ricercati nell'implementazione di tali attività oltre a quelli di natura solidale, possono essere ricondotti all'impatto positivo che queste hanno sia sull'immagine dell'azienda sia sulla sua reputazione. Per tale ragione, la principale funzione coinvolta è costituita dal Marketing/Marketing e comunicazione.

Indicatori utilizzati
Totale fondi raccolti
Raccolta interna = 1 euro * prodotti 2009/1 euro * prodotti 2010

Tabella 26 Principali indicatori di Performance Sociale utilizzati

Anche per queste attività, nonostante il massimo coinvolgimento da parte delle aziende, scarsa rimane l'importanza in termini di competitività in quanto il mercato non attribuisce particolare valore a tali attività.

MONNALISA

"55 ore di diretta tv per la raccolta fondi Monnalisa"

Con l'ausilio della Fondazione, l'azienda contribuisce alla realizzazione di specifici progetti coerenti con i valori dell'azienda e della famiglia proprietaria. In particolare, nel corso del 2008 sono state attivate numerose iniziative tra cui una raccolta fondi per la realizzazione di 35 progetti di aiuto locali ed internazionali mediante 55 ore di diretta tv con 5 televisioni locali collegate. Hanno partecipato 94 istituzioni ed imprese sociali, 180 imprese donatrici, oltre 600 ricevute di consegna beni stoccate. Sono stati raccolti € 50.984,68 in denaro e € 23.585,35 in beni destinati alla raccolta fondi.

Box tematico 14 Caso Monnalisa – Le raccolte fondi per cause sociali

contactlab
e-mail & e-marketing evolution

Digital direct marketing al servizio del no profit

Attiva dal 2001, ContactLab, azienda italiana leader nel digital direct marketing, non solo offre la tecnologia per la gestione delle campagne di comunicazione sui canali e-mail, sms e fax, ma sempre più segue i propri clienti nello sviluppo di creatività e contenuti, offrendo una consulenza completa: dalla creazione di campagne di acquisizione utenti, tramite DEM, concorsi e giochi on-line ai programmi di incentivazione e fidelizzazione, tramite la realizzazione di newsletter e sondaggi. Ogni giorno, grazie a un team di 60 professionisti, l'azienda realizza oltre 400 campagne e spedisce più di 25 milioni di e-mail per oltre 800 clienti in Italia e all'estero. Sin dalla sua fondazione, la società ha scelto di offrire la propria expertise a numerose organizzazioni no profit, mettendo a disposizione il know-how consolidato nella costruzione di programmi di raccolta fondi e dialogo con i donatori attraverso canali digitali. A tal fine, l'azienda collabora con più di 30 organizzazioni no profit, tra le quali figurano AMREF, CBM Italia onlus, COOPI Cooperazione Internazionale, Greenpeace, Save the Children, Terre des hommes, UNHCR, UNICEF.

Box Tematico 15 Caso ContactLab - Digital direct marketing al servizio del no profit

3.3.2.4 Gestione etica della produzione

Una gestione etica del processo produttivo viene inquadrata nelle attività di Responsabilità Sociale d'Impresa in quanto capace di **creare valore attraverso la tutela**:

- **dei consumatori**, mediante l'offerta di un prodotto ottenuto tramite un processo di produzione etico;
- **dei dipendenti**, in quanto direttamente coinvolti nel processo produttivo;

- **della collettività**, in quanto garantisce il rispetto di determinati standard qualitativi capaci di garantire qualità interna e verso l'esterno.

Tale attività si concretizza nello sviluppo di prodotti orientati alla creazione di valore sociale e nel rispetto di un determinato grado di eticità nel processo produttivo.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
IV	Gestione etica della Produzione	10%	4,00	4,00
	a) Sviluppo di prodotti orientati alla creazione di valore sociale	59%	4,00	4,00
	b) Eticità nel processo produttivo	41%	3,50	4,00

Tabella 27 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Per i benefici sopra menzionati, tali attività vengono privilegiate rispetto ad azioni volte meramente a massimizzare la soddisfazione dei clienti. Questo perché, data la limitatezza di risorse a cui queste sono soggette, una gestione etica del processo produttivo garantisce la **creazione di benessere**:

- **interno** - un processo produttivo etico permea trasversalmente l'orientamento strategico dell'intera azienda, assicurando e garantendo una visione sistemica focalizzata sulla qualità dei processi e sulla tutela degli stakeholder.
- **verso l'esterno**, in quanto garantisce la creazione di valore per i clienti mediante l'offerta di un prodotto capace di massimizzare il benessere di questi, in un ottica di medio e lungo periodo.

In questo senso, rispetto ad attività esplicitamente finalizzate alla massimizzazione del benessere e della soddisfazione dei clienti, possono essere definite **come "attività indirette"**, capaci di perseguire la medesima finalità – creazione di valore per i consumatori mediante la massimizzazione del loro benessere – **con due elementi di differenziazione**:

- **attenzione esplicita alla tutela e alla salute del consumatore** e **di tutti coloro coinvolti in e dal processo produttivo**;
- **coinvolgimento strategico di medio e lungo periodo**.

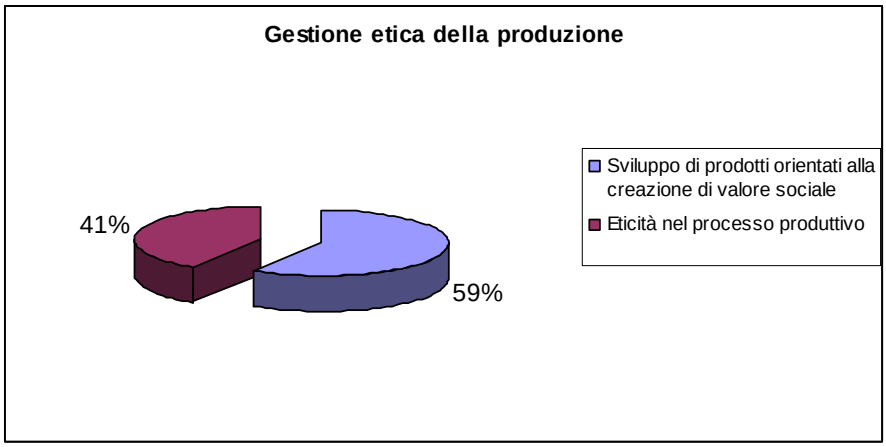

Grafico 26 Gestione etica della produzione

a) Sviluppo di prodotti orientati alla creazione di valore sociale

La maggior parte delle aziende intervistate ha orientato il proprio processo produttivo verso la realizzazione di un output che:

- sia massimamente compatibile con l'ambiente e non contenga sostanze nocive per la salute;
- abbia natura responsabile e solidale, mediante l'utilizzo di materie prime e/o destinazione al commercio equo e solidale;
- risulti realmente utilizzabile/accessibile ai consumatori e ne soddisfi le reali esigenze.

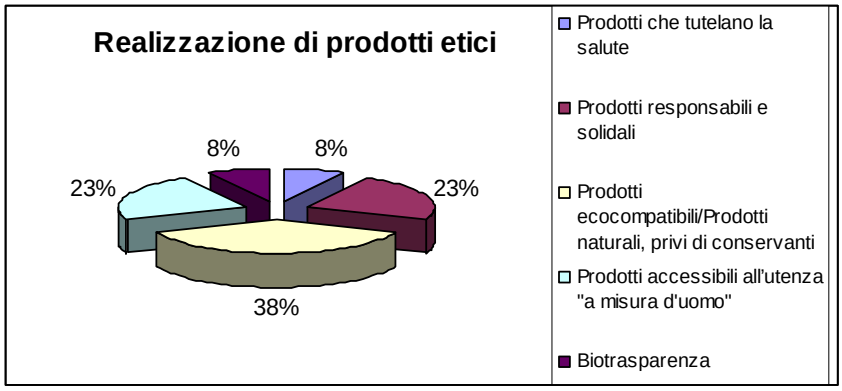

Grafico 27 Prodotti orientati alla creazione di Valore Sociale

L'obiettivo principalmente ricercato in tali attività è proprio quello di creare valore per il prossimo producendo prodotti sostenibili, rispettando le aspettative dei clienti e massimizzando la loro soddisfazione. Ciò, spesso, è direttamente legato anche all'ottenimento di un vantaggio competitivo tramite la differenziazione del prodotto, resa concreta da: la tracciabilità e sicurezza dello stesso; la tutela del consumatore mediante la trasparenza del processo produttivo e la reale fruibilità da parte del cliente. Ulteriore beneficio garantito dall'eticità della produzione è direttamente legato alla tutela ambientale e al miglioramento del *footprint* ecologico (o impronta ecologica)[30] dell'azienda.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Creazione di Valore Sociale - Rispetto delle aspettative del cliente e massimizzazione della soddisfazione; Tutela del consumatore: facilitazione di accesso ai prodotti e trasparenza; Tutela della salute	41%
Differenziazione del prodotto (tracciabilità e sicurezza) e raggiungimento Vantaggio Competitivo	15%
Tutela Ambientale - Migliorare impronta ecologica	12%
Sostegno al territorio e alla comunità locale; Solidarietà	12%
Sviluppo di un nuovo mercato	8%
Impatto positivo sull'immagine/Riconoscibilità	8%
Sostegno ai principi del commercio equo e solidale	4%

Tabella 28 Principali obiettivi e benefici ricercati

La funzione aziendale principalmente coinvolta in tali attività è la Produzione, mentre non si rileva nessun indicatore di performance sociale per quantificare gli effetti di tali attività.

[30] L'impronta ecologica (o ecological footprint) è un indice statistico utilizzato per misurare la richiesta umana/aziendale di risorse nei confronti della natura. Essa mette in relazione il consumo di risorse naturali con la capacità della Terra di rigenerarle.

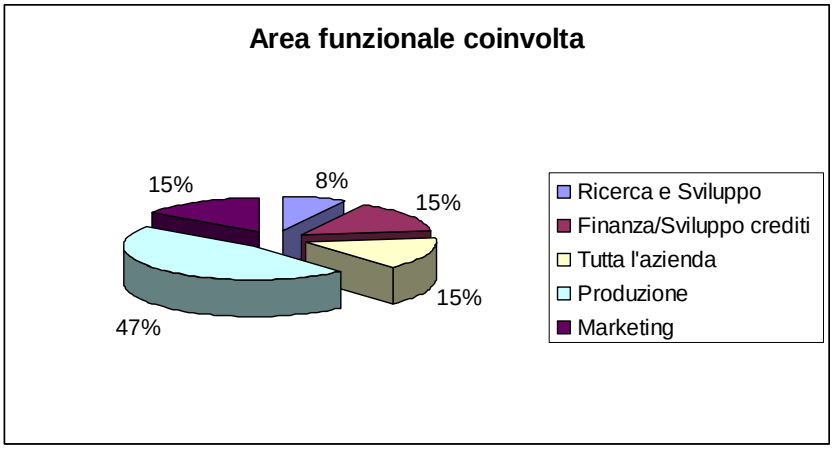

Grafico 28 Principale area funzionale coinvolta

Fattoria Petrini

Linea Petrini Plus®

La gestione etica del processo produttivo tra qualità e innovazione

Il costante controllo degli standard di qualità delle materie prime, la certificazione biologica - essendo assoggettata al metodo di coltivazione biologica in base a quanto previsto dal Reg. CEE 2092/91 e sue successive modificazioni – e il rispetto della biologicità nel processo produttivo, conduce l'azienda a creare valore e benessere per i clienti attraverso la propria offerta.

Inoltre, l'elevato coinvolgimento aziendale nella volontà di produrre un prodotto capace di tutelare la salute e creare benessere per i consumatori, ha portato la Fattoria Petrini ad effettuare ingenti investimenti nella Ricerca e sviluppo, che si sono concretizzati nella produzione di una linea produttiva capace di apportare numerosi benefici per la salute.

Questa, infatti, contiene particolari vitamine che intervengono nel processo di metabolismo del calcio da parte dell'organismo, favorendo l'assorbimento di tale minerale (Prodotto notificato al Ministero della Salute ai sensi del DL 111/01/92).

Box tematico 16 Caso Fattoria Petrini – Linea Petrini Plus

ecology

Eureka: il compattatore manuale

L'idea e nata dall'osservazione di un problema ormai comune: lo spazio da riservare alla raccolta dei rifiuti. Eureka va incontro alle esigenze delle persone comuni, delle famiglie che responsabilmente si impegnano nella raccolta differenziata ma che non vogliono o non possono, per questo, creare spazi dedicati ai rifiuti in casa propria. Si tratta di un vero e proprio compattatore basato su un sistema meccanico con cremagliera. Una volta inseriti gli scarti, si aziona manualmente la leva che schiaccia e riduce il contenuto del 66%. Ciò si traduce nella produzione di meno di un sacchetto di spazzatura al posto di tre. Eureka prevede due involucri che possono strizzare fino a venti kg di rifiuti, utili, ad esempio, per i residui secchi e la plastica, ma che possono essere utilizzati per qualsiasi altro genere di materiale.

Box Tematico 17 Caso Ecology Group – Eureka:il compattatore manuale

Gastaldi 1860

"Il Viaggio consapevolmente responsabile"

La società nasce come agenzia marittima e per il brokeraggio di navi. Rilevata dalla famiglia Cerruti, attuale azionista della società, estende il proprio business anche all'organizzazione di viaggi, gestendo tale attività con particolare attenzione nel coniugare creatività, efficacia, valori e profitto in un'ottica di responsabilità sociale del singolo e dell'impresa. Ciò si concretizza nel progetto "Il Viaggio consapevolmente responsabile" che assume come valore guida quello di avere un profondo rispetto del paese ospitante, della sua cultura e dell'ambiente; si privilegiano strutture eco-compatibili, introduzioni agli usi locali, rispetto delle popolazioni indigene.

A ciò si aggiunga un orientamento diffuso dell'organizzazione ad una gestione responsabile attraverso: i valori e la cultura aziendale; una visione a lungo termine dell'impatto delle azioni (del singolo, del team, dell'azienda); una equilibrata assunzione di responsabilità; la consapevolezza che l'azienda è luogo in cui si vive, che è un gruppo di persone che ha il potere si tracciare stili di vita e che può fare da esempio nella scelta dei valori.

Box Tematico 18 Caso Gastaldi Group – Viaggi sostenibili

b) Eticità nel processo produttivo

Oltre alla realizzazione di un prodotto etico, le imprese di piccola e media dimensione hanno mostrato elevata attenzione anche alla gestione del processo di produzione, che si concretizza:

- nella riduzione di risorse assorbite dal processo produttivo (es. quantità di plastica nel packaging e degli imballaggi; limitazione degli scarti; utilizzo di materiali);
- nell'adozione di processi/strumenti capaci di garantire la biologicità lungo le fasi della catena di produzione;
- nell'innovazione continua per garantire prodotti "a misura d'uomo" e a basso impatto ambientale;
- nella tracciabilità e qualità del prodotto.

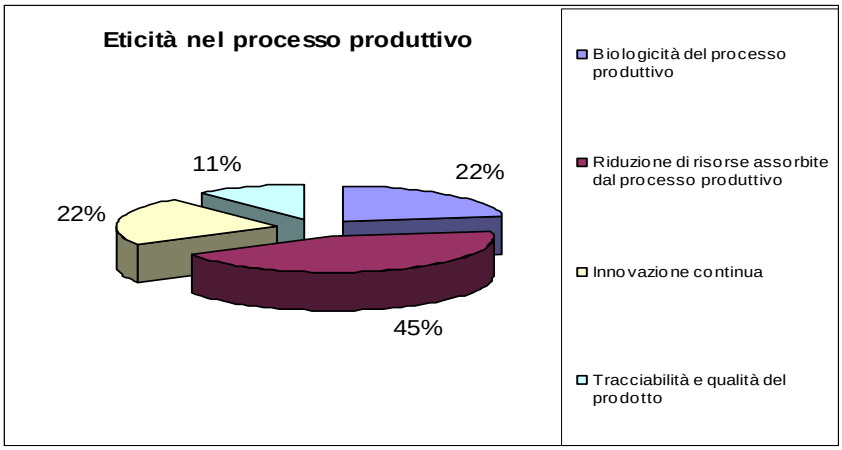

Grafico 29 Eticità nel processo produttivo

Mantenere un elevato standard di eticità nel processo produttivo consente di perseguire non soltanto un miglioramento dell'impronta ecologica aziendale, ma anche di tutelare la salute di tutti coloro che vengono coinvolti nel processo produttivo e del consumatore, mediante una migliore fruibilità del prodotto e una maggiore trasparenza.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Tutela Ambientale - Migliorare impronta ecologica	30%
Tutela della salute	20%
Tutela del consumatore: facilitazione nell'accesso ai prodotti e trasparenza	20%
Creazione di Valore Sociale	10%
Creare cultura e consapevolezza riguardo alle potenzialità delle fonti di energia rinnovabili	10%
Differenziazione del prodotto (tracciabilità e sicurezza)	10%

Tabella 29 Principali obiettivi e benefici ricercati

Ciò, tuttavia, non essendo del tutto percepito all'esterno ha un impatto sulla competitività aziendale mediamente elevato, ma non massimo, al contrario del coinvolgimento che l'azienda mostra nello sviluppo di tali attività. La Ricerca e Sviluppo e la Produzioni sono le funzioni su cui maggiormente la responsabilità della gestione di tali attività. Nessun indicatore viene utilizzato per quantificare la performance sociale dell'azienda.

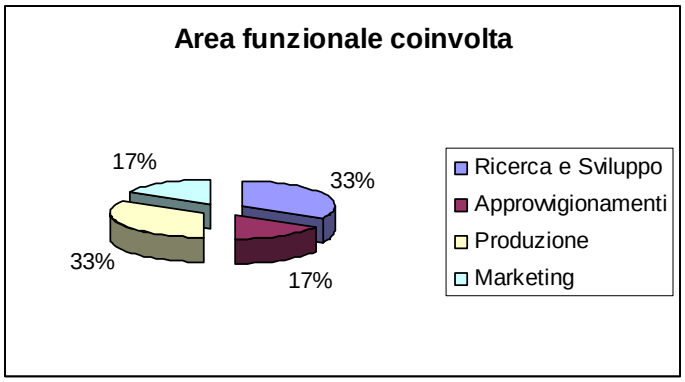

Tabella 30 Area funzionale coinvolta

Un processo produttivo etico per un prodotto con una data di scadenza

Un prodotto di qualità, capace di rispettare l'ecosistema e la salute delle persone che ne fanno uso è frutto di esplicite scelte ed un determinato orientamento aziendale, come quello adottato da Lush. Questa, infatti, basa il proprio processo produttivo determinai standard e valori, che assicurano le caratteristiche di eco logicità e sostenibilità del proprio prodotto, quali: esclusione degli imballaggi dai propri prodotti e confezioni ecologiche per quelli che non possono essere commercializzati senza; divieto di testare i cosmetici sugli animali né acquisto di materie prime da aziende che effettuano questo genere di test; utilizzo di ingredienti biologici o provenienti dal commercio equo; realizzazione di prodotti freschi, interamente biodegradabili; divieto di utilizzare conservanti ; massima trasparenza pubblicando su ogni prodotto non solo la lista degli ingredienti ma anche il nome della persona che lo ha realizzato, grazie al fatto che ogni prodotto viene realizzato artigianalmente.
A ciò si affianca una costante attenzione verso l'ambiente e un gruppo aziendale interno, l'Ethical Buying team, una squadra di esperti che si occupa di selezionare gli ingredienti di migliore qualità a livello mondiale e di selezionare i fornitori.

Box tematico 19 Caso Lush - Un processo produttivo etico per un prodotto con una data di scadenza

3.3.2.5 Tutela Ambientale

"L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far si che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere alle loro" (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, "Commissione Brundtland", 1987).

Con tale espressione vengono accesi, per la prima volta, i riflettori sulla necessità di salvaguardare il benessere non solo della generazione presente, ma anche di quella futura, attraverso il riconoscimento esplicito del concetto di Sviluppo Sostenibile. Esso viene successivamente

ricompreso nella definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, che prevede l'inclusione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni ecologiche e sociali nell'ambito della gestione aziendale.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
V	Tutela Ambientale	10%	4,00	4,00

Tabella 31 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

È proprio **la volontà di tutelare e creare valore per le generazioni future** che spinge le piccole e medie imprese a mettere il massimo impegno nello sviluppo di sistemi di Responsabilità Sociale finalizzate alla Tutela dell'ambiente. Questo, infatti, viene percepito come un patrimonio di inestimabile valore per le generazioni, attuali e future, e una risorsa critica per la competitività aziendale, attuale e futura.

Inoltre, la crescente attenzione che le istituzioni, nazionali ed internazionali, hanno progressivamente dedicato al tema negli ultimi anni, ha contribuito:

- ad **accrescere la consapevolezza dell'impatto** che individui e imprese hanno **sull'ambiente** (introduzione del concetto di impronta ecologica[31]);
- ad una **maggiore sensibilizzazione della società a tematiche di natura ambientale**, alle quali viene riconosciuto un esplicito valore nelle scelte di diversa natura di cittadini e imprese.

Una costante attenzione all'ambiente riveste, dunque, per le imprese intervistate un ruolo di estrema importanza sia per il valore sociale generato da tale attività, sia per la competitività aziendale. Per tale ragione, tutte le imprese intervistate sono pressoché unanimi nel riconoscere il massimo coinvolgimento aziendale nella creazione di un orientamento strategico finalizzato a tutelare l'eco-sistema in cui è inserita, mediante lo **sviluppo e la promozione di attività finalizzate a**:

[31] Concetto introdotto nel 1996 da Mathis Wackernagel e William Rees, si concretizza in un indice statistico utilizzato per mettere in relazione il consumo di risorse naturali con la capacità della terra di rigenerarle. In altre parole, tale concetto vuole esprimere il grado di sostenibilità dello stile di vita delle generazioni attuali con riferimento alla capacità del sistema terrestre di rigenerare, nel futuro, le risorse utilizzate.

- **minimizzare dell'impronta ecologica dell'impresa mediante l'adozione di sistemi di gestione eco-sostenibili** (es. smaltimento rifiuti inquinanti; procedure di raccolta differenziata; utilizzo di materie prime dotate di certificazioni ambientali; green supply chain);
- **ridurre le emissione mediante strategie di Climate Saves** (es. ottimizzazione dei processi produttivi; introduzione di macchinari a basso impatto ambientale; riduzione dei servizi di trasporto);
- **ridurre l'assorbimento di risorse nei processi aziendali** (es. riduzione dei consumi idrici, energetici e di materie prime nei processi produttivi e di approvvigionamento);
- **investimenti in Ricerca e Sviluppo per generare sistemi innovativi capaci di minimizzare l'impatto ambientale dell'impresa** (es. sviluppo di sistemi di produzione innovativi; realizzazione di prodotti a basso impatto ambientale)
- **creare gruppi dedicati in azienda finalizzati a gestire le politiche di tutela ambientale**.

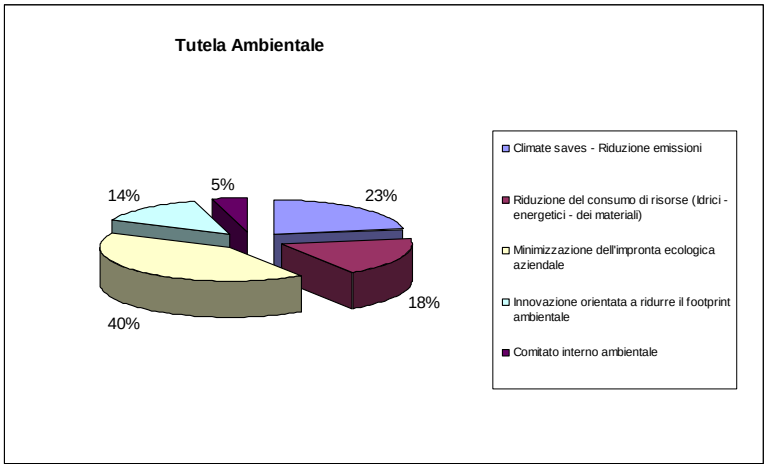

Grafico 30 Tutela Ambientale

I principali obiettivi che spingono le imprese a sviluppare sistemi aziendali capaci di ridurre l'impatto ecologico delle proprie attività sono legati a: la volontà di minimizzare l'impronta ecologica e di tutelare/migliorare l'ambiente (50%); creare valore sociale migliorando la qualità sociale della vita (10%); avere un impatto positivo sull'immagine e reputazione aziendale, nella consapevolezza del peso attribuito dai consumatori a determinate caratteristiche (10%).

Benefici/Obiettivi ricercati	
Riduzione/minimizzazione del *footprint* ecologico dell'azienda	37%
Tutela e miglioramento dell'ambiente; Creazione di valore sociale e miglioramento qualità della vita	31%
Impatto positivo sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda	12%
Miglioramento dell'efficienza - Riduzione dei consumi; Differenziazione del prodotto (tracciabilità e sicurezza)	10%
Sensibilizzazione interna ed esterna	10%

Tabella 32 Principali obiettivi e benefici ricercati

Sia le aree funzionali coinvolte nella gestione delle politiche di tutela ambientale, sia gli indicatori di performance sociale utilizzati dalle imprese per quantificare il fenomeno sono molteplici e di diversa natura, a seconda della specifica area a cui si fa riferimento.

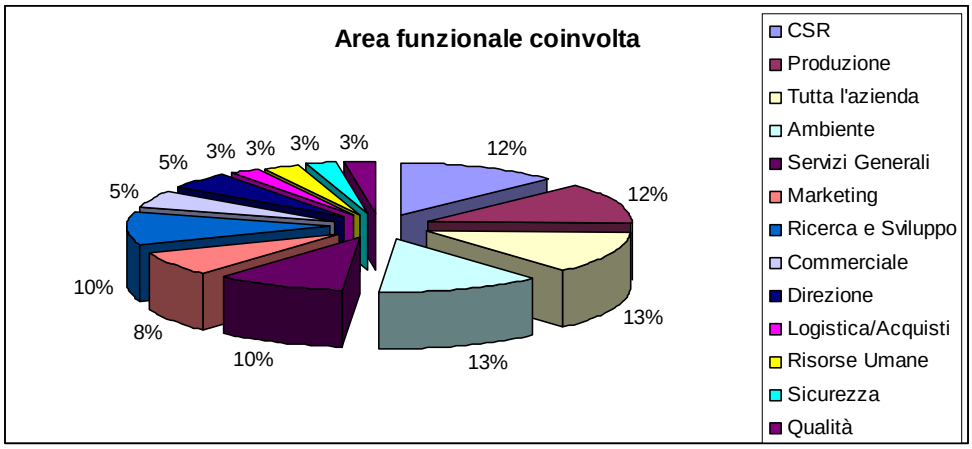

Grafico 31 Area funzionale coinvolta

In particolare, oltre ad un orientamento strategico diffuso dell'intera azienda, la responsabilità dell'implementazione di tali politiche ricade, con maggior frequenza, sulle funzioni CSR (13%), Produzione (13%) e Ambiente (13%). La maggior parte degli indicatori utilizzati è focalizzata prevalentemente sulla quantificazione dei differenziali nei consumi di risorse di diversa natura.

Indicatori di performance sociale utilizzati
Consumi di carburante per trasporto
Consumi di acqua
Consumi di energia
Consumi di imballaggi in carta
Consumi di imballaggi in plastica
Tessuti per composizione
Numero di viaggi per tipologia di mezzi di trasporto

Riduzione % del *footprint* ambientale
Riduzione % delle emissioni di CO2
Set di indicatori delle certificazioni
Riduzione degli imballaggi
Riduzione dell' impatto ambientale
Numero progetti svolti/Numero progetti proposti
Monitoraggio EGFIS

Tabella 33 Indicatori di performance sociale utilizzati

VISCOLUBE

Sostenibilità e ambiente per Viscolube Spa

La tutela e il rispetto dell'ambiente è il fine ultimo dell'attività di Viscolube: riraffinare oli lubrificanti usati per ridar loro nuova vita, con l'utilizzo delle migliori tecniche disponibili. Numerosi ed ingenti sono gli interventi realizzati per ridurre, e in alcuni casi azzerare, gli impatti sull'ambiente in vari ambiti: scarichi idrici, impatto ambientale, produzione di rifiuti pericolosi. L'evoluzione tecnologica dei processi produttivi ha infatti tenuto conto di tre istanze fondamentali: ridurre progressivamente gli impatti ambientali, incrementare l'efficienza e la sicurezza degli impianti, migliorare la qualità dei prodotti. Viscolube investe costantemente anche in formazione ambientale, organizzando corsi di formazione e/o aggiornamento per i propri dipendenti. Annualmente, gli stabilimenti pianificano e portano a compimento un programma di miglioramento ambientale che interessa tutti gli aspetti ritenuti critici o migliorabili, dando priorità a quegli aspetti il cui impatto è ritenuto significativo.
La registrazione EMAS, inoltre, ottenuta nel 2006 dallo stabilimento Viscolube di Ceccano e prevista per l'anno corrente per lo stabilimento di Pieve Fissiraga, impone inoltre di prevedere e portare a termine ogni anno ulteriori obiettivi di miglioramento ambientale.

Box tematico 20 Caso Viscolube - Sostenibilità e Ambiente

GAMEDIT

CERTIFICATO STAMPA ECOOFFSET

"Sveliamo al mondo il nostro valore, preservando il valore del mondo"

Gam Edit S.r.l. nasce come tipografia tradizionale ed evolve, nel tempo, verso un modello di business eco-compatibile capace di unire stampa, cartotecnica, comunicazione e creatività, attraverso l'offerta di prodotti e servizi, il cui ciclo di lavorazione minimizza l'uso di materie prime ed energia (sistema Eco-offset).

Un prodotto Eco Offset differisce da uno stampato tradizionale per una serie di varianti ecologiche nel ciclo di produzione, che ne garantiscono la minimizzazione dell'impatto ambientale (Es. utilizzo di impianti produttivi alimentati da energia rinnovabile, carte riciclate e/o certificate, inchiostri e solventi meno inquinanti, riduzione degli sprechi e degli scarti, utilizzo di mezzi di trasporto ecologici per la distribuzione).

Box tematico 21 Caso GamEdit – Progetto EcoOffset

3.3.2.6. Gestione Etica della Supply Chain

Tra le imprese intervistate, si sta progressivamente diffondendo la pratica di inclusione nella gestione della catena di fornitura di principi di responsabilità sociale, quale strumento strategico di creazione di valore non solo per i fornitori, le generazioni future e la collettività in generale, ma anche per i clienti e per i dipendenti.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
VI	Gestione etica della Supply Chain	8%	3,50	3,50
	a) Selezione e monitoraggio della fornitura	52%	3,50	4,00
	b) Selezione delle materie prime	26%	4,00	3,00
	c) Partnership con i fornitori	11%	3,00	3,00
	d) Orientamento alla filiera corta	11%	3,50	3,50

Tabella 34 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Tale attività si concretizza: in un attento processo di selezione e in un costante monitoraggio della fornitura (52%); nella diffusione di un progressivo orientamento ad un processo di accorciamento della filiera di fornitura (26%); in attività di relazione con i fornitori capaci di garantire un rapporto di partenariato basato sulla fiducia e un elevata qualità delle forniture (11%); in un processo di selezione delle materie prime utilizzate nel processo produttivo (11%).

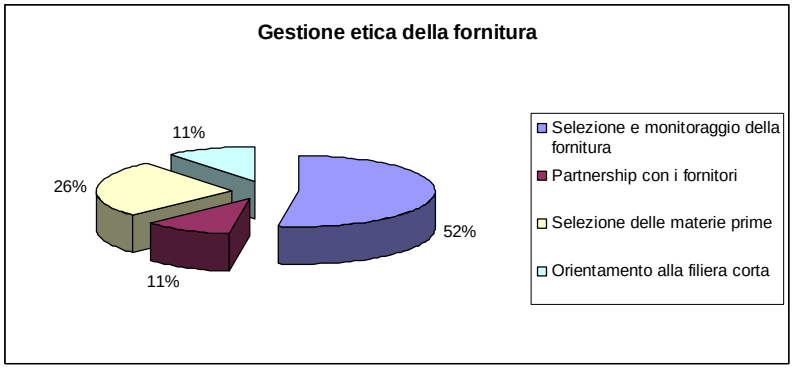

Grafico 32 Composizione della marco-categoria Gestione Etica della Supply Chain

a) Selezione e monitoraggio della fornitura

Quasi la totalità della imprese (80%) adotta sistemi volti a monitorare la filiera di fornitura attraverso un costante controllo dei fornitori e dei materiali da essi forniti. Il restante 20% prevede il divieto del lavoro infantile nella propria realtà e in quella dei propri fornitori.

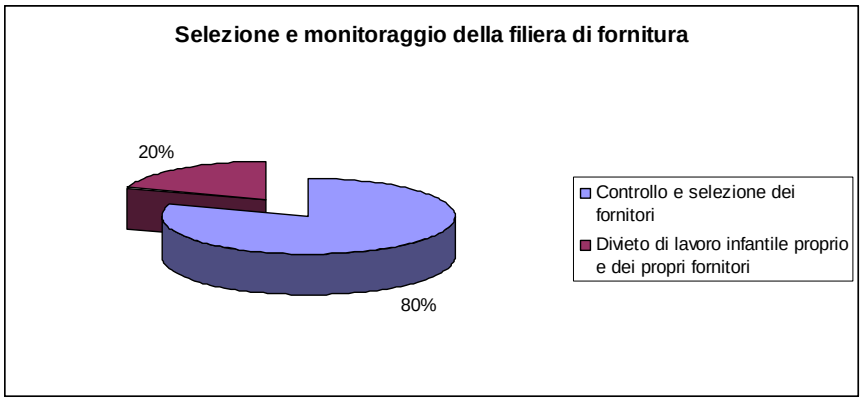

Grafico 33 Selezione e monitoraggio della Supply Chain

In tale ambito, il monitoraggio si concretizza nella richiesta di:

- adozione di sistemi di gestione etici da parte della aziende fornitrici (es. adozione di codici di condotta; sistemi di gestione degli stakeholder; adozione di certificazioni etiche);
- utilizzo di strumenti di certificazione di qualità nella produzione delle forniture (es. adozione standard ISO, EMAS, ecc.).

La creazione di valore sociale mediante il miglioramento dell'impronta ecologica dell'azienda rappresenta il principale obiettivo che s'intende perseguire attraverso lo sviluppo di attività di Responsabilità Sociale volte a monitorare la catena di fornitura aziendale. Tuttavia, la creazione di valore può essere ottenuta anche mediante l'instaurarsi di relazioni forti con i fornitori tali da permettere un flusso di conoscenza capace di:

- favorire la crescita professionale sia dei fornitori sia delle aziende acquirenti, tramite la condivisione di valori, sistemi di gestione e best practice.
- Rafforzare il Capitale Relazionale (o Capitale Sociale) dell'azienda[32], con un focus particolare sulla parte relativa ai rapporti con i fornitori. In generale, il Capitale Relazionale[33] può essere visto come un vero e proprio "patrimonio" aziendale in quanto rappresenta le risorse di conoscenza radicate in, disponibili attraverso e derivanti dal network di relazioni (Burt, 1992; Coleman, 1988). Queste ultime non si limitano, tuttavia, allo scambio interno di conoscenza (tra dipendenti), ma si estende alle relazioni con i consumatori, fornitori, partner, associazioni, ecc. . Affinché la conoscenza insita in esse si trasformi in vero e proprio Capitale, occorre che sia non solo generata attraverso le persone, ma che queste ultime siano capaci di trasferirla e di condividerla all'interno dell'organizzazione, generando ed utilizzando, così, il Capitale Sociale[34].

[32] I due concetti possono essere considerati come sinonimi se si fa diretto riferimento alle definizioni che i sociologi (Burt, 1992; Coleman, 1988) e i teorici dell'organizzazione (Baker, 1990; Naphiet e Ghoshal, 1998; Tsai e Ghoshal, 1998) chiamano con il termine di Capitale sociale.

[33] Sciarelli (1996) definisce il Capitale Relazionale come l'insieme delle relazioni tra l'impresa ed i suoi interlocutori sociali ed è formato prevalentemente da una serie di rapporti stabili ed acquisiti, caratterizzati da valori condivisi con l'ambiente esterno.

[34] Nel momento in cui la conoscenza generata attraverso il Capitale Umano e diffusa attraverso il Capitale Sociale diviene codificata e istituzionalizzata nell'organizzazione attraverso basi di dati, routines, system manuals, ecc., questa si trasforma in Capitale Organizzativo (Hall, 1992; Itami, 1987; Walsh e Ungson, 1991).

- Migliorare la qualità delle forniture grazie ad un maggiore adattamento alle specifiche esigenze del cliente e ad una maggiore trasparenza reciproca.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Miglioramento dell'impronta ecologica e creazione di valore sociale	27%
Continuità e qualità della relazione, crescita professionale; Miglioramento soddisfazione dei fornitori; Riduzione costi fornitura	26%
Massima qualità, etica e sicurezza nelle forniture; Differenziazione del prodotto (tracciabilità e sicurezza)	26%
Impatto positivo sull'immagine, costruzione di una buona reputazione; Visibilità e riconoscibilità del marchio	21%

Tabella 35 Principali obiettivi e benefici ricercati

Per quanto detto, l'adozione di una gestione etica della catena di fornitura attraverso un monitoraggio diretto dei fornitori, contribuirà all'ottenimento di prodotti di elevata qualità producendo, così, un impatto positivo sulla visibilità e riconoscibilità del marchio, oltre che sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda.

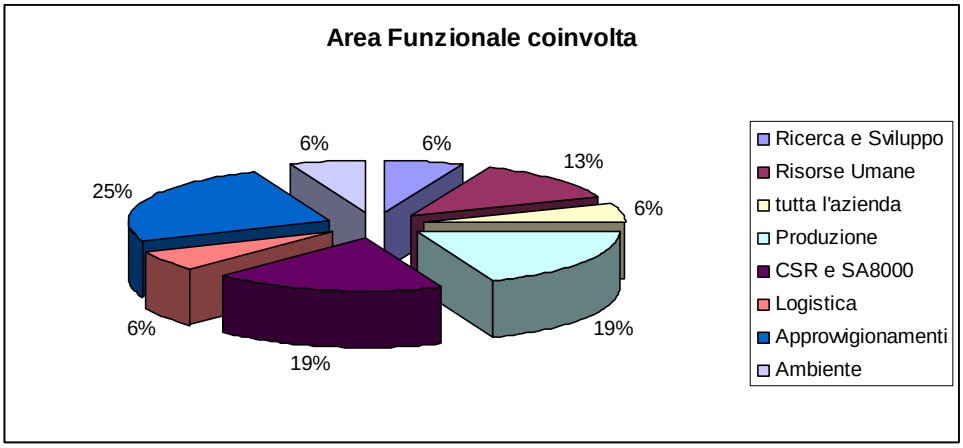

Grafico 34 Area funzionale coinvolta

La diretta responsabilità di una gestione etica della supply chain ricade in maniera diffusa su molteplici funzioni aziendali quali CSR e SA8000 (19%), Produzione (19%) con una leggera prevalenza del coinvolgimento dell'area Approvvigionamenti (25%). I principali indicatori di performance sociale utilizzati sono finalizzati a quantificare il grado di adozione di sistemi di certificazione dei fornitori.

Indicatori utilizzati
% Fornitori con Indice di Qualità buono/ottimo sul totale dei fornitori valutati
Indicatori previsti dalla certificazione SA8000
Numero di fornitori controllati
Numero di fornitori certificati

Tabella 36 Principali indicatori di performance sociale principalmente utilizzati

Monitoraggio della fornitura per creare valore

I criteri di selezione dei fornitori si basano sulla valutazione dei livelli di qualità delle prestazioni, dell'idoneità tecnico-professionale, del rispetto dell'ambiente e dell'impegno sociale. Essi infatti vengono scelti secondo la criticità delle loro forniture o servizi, valutando:

- il grado di affidabilità nella soddisfazione delle specifiche tecniche della fornitura, in osservanza dei criteri qualitativi stabiliti dalla norma ISO 9001:2000;
- l'assunzione di impegno al rispetto dei principi etici della norma SA 8000:2001;
- la collaborazione nella prevenzione dell'inquinamento e degli aspetti ambientali che li riguardano, nel rispetto della norma UNI EN ISO 14001:2004.

Con cadenza triennale, inoltre, vengono eseguite verifiche ispettive per controllare non solo la conformità ai requisiti sopra specificati ma anche per accertare il rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza del lavoro e di contrattualistica del lavoro.

Box tematico 22 Caso Sintesis – Monitoraggio della fornitura per la creazione di valore sociale

b) Approvvigionamenti: selezione delle materie prime

Una gestione etica della supply chain si concretizza anche nel processo di approvvigionamento attraverso cui, le imprese intervistate mostrano particolare attenzione alla fonte, natura, composizione e certificazione delle materie prime. In particolare, si fa riferimento a: la conduzione di acquisti responsabili, in cui il processo di produzione sia trasparente nel luogo e nelle modalità di svolgimento; la provenienza delle materie prime, di origine biologica e provenienti dal commercio equo e solidale; la certificazione delle risorse utilizzate, rappresentano le principali modalità in cui si esplica l'attività di gestione etica nell'ambito degli approvvigionamenti.

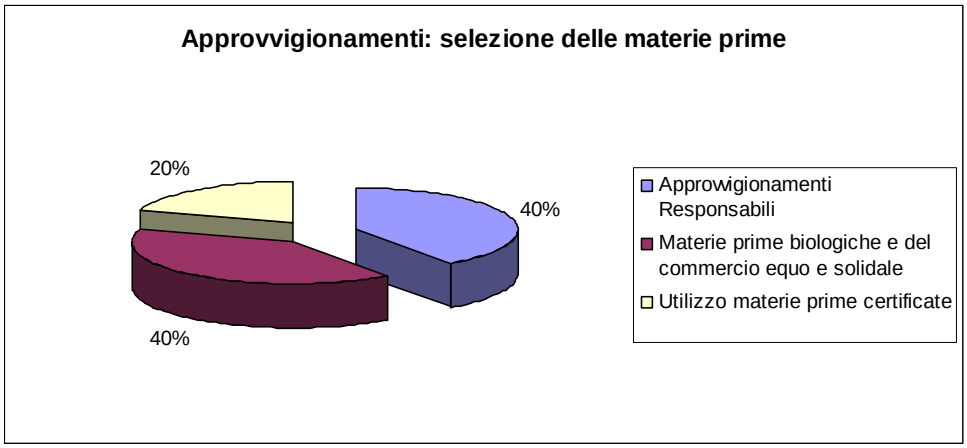

Grafico 35 Attività di selezione delle materie prime negli approvvigionamenti

I principali obiettivi che s'intendono raggiungere consistono non solo in un miglioramento dell'impronta ecologica dell'azienda e nella tutela ambientale, ma anche nella creazione di valore sociale per la collettività, attraverso il miglioramento della qualità della vita per le generazioni, attuali e future.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Tutela Ambientale e miglioramento impronta ecologica	37%
Miglioramento della qualità della vita e creazione di valore sociale	36%
Coerenza con i valori aziendali	9%
Qualità del processo di produzione e del prodotto	9%
Sensibilizzazione esterna	9%

Tabella 37 Principali obiettivi e benefici ricercati

La funzione aziendale maggiormente coinvolta nell'attività è quella degli Approvvigionamenti, o alternativamente, il coinvolgimento di gruppi dedicati all'acquisizione delle materie prime necessarie allo svolgimento del processo produttivo. Mentre, non sono stati rilevati indicatori volti a quantificare il grado di performance sociale dell'azienda in tale segmento.

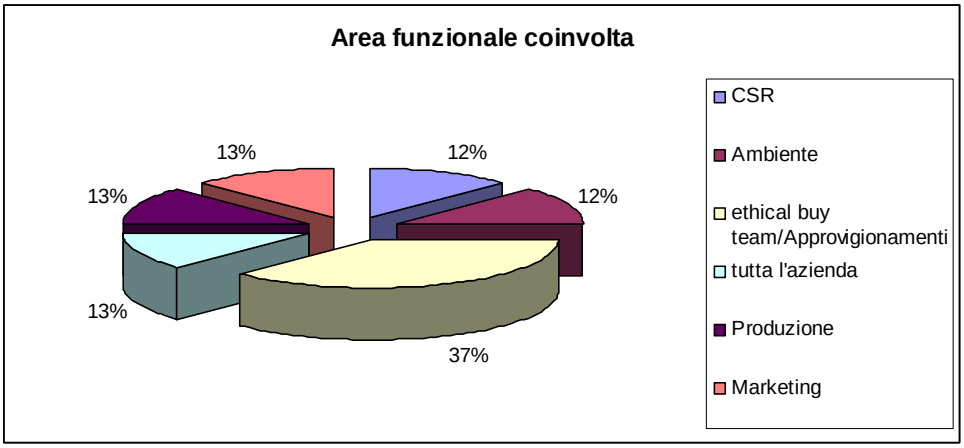

Grafico 36 Area funzionale coinvolta

SCAPIGLIATI DAL 1926
PRODOTTI DOLCIARI

Per un produzione sostenibile attraverso il commercio equo e solidale

L'impresa Scapigliati ha realizzato uno specifico progetto di responsabilità sociale collegato alla solidarietà internazionale. Considerata la difficoltà di controllare nel breve periodo tutta la catena di fornitura per alcune materie prime di provenienza "coloniale" (cacao, zucchero), Scapigliati ha pensato di utilizzare alcune materie prime del canale del commercio equo e solidale per garantirsi materie prime la cui provenienza garantisse il rispetto dei diritti dei lavoratori ed un reddito equo per i più deboli della catena (i contadini dei paesi del Sud del Mondo). Dopo aver modificato la ricetta originale Scapigliati ha introdotto sul mercato i Cantuccini al Cioccolato con materie prime eque e solidali, garantite dal marchio internazionale Fairtrade. Il progetto si propone lo scopo di: incentivare il consumo di prodotti del canale equo e solidale, beneficiando così le popolazioni dei paesi produttori; formare e sensibilizzare i dipendenti sul commercio equo e solidale (è stato effettuato apposito corso di formazione); sensibilizzare i consumatori sul tema del commercio equo e solidale.
Il progetto ha peraltro lo scopo preciso di mostrare una forma di responsabilità sociale di impresa e solidarietà basata non sulla beneficenza ma sul rispetto dei diritti: non elargizioni di utili di impresa, quanto piuttosto inserire la solidarietà direttamente tra i costi di produzione.

Box tematico 23 Caso Scapigliati – Per materie prime del commercio equo e solidale

c) Orientamento alla filiera corta

L'11% delle aziende che adottano un sistema di gestione etica della fornitura, lo fa attraverso l'utilizzo della fornitura locale in modo tale da ridurre la lunghezza della propria supply chain, ottenendo in tal modo diversi benefici:

- tutela ambientale, attraverso un minor utilizzo del servizio di trasporto, con evidenti benefici sia in termini di risparmio di risorse, sia di minimizzazione di impatto ecologico;
- creazione di ricchezza a livello locale, utilizzando forniture provenienti da attori presenti nell'ambito di un raggio territoriale definito rispetto alla ubicazione degli stabilimenti produttivi aziendali;
- miglioramento generale della qualità della vita per la collettività, attraverso la creazione di valore sociale.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Tutela Ambientale e miglioramento impronta ecologica	50%
Miglioramento della qualità della vita	25%
Creare valore sociale	25%

Tabella 38 Principali obiettivi e benefici ricercati

Anche in questo caso la funzione Approvvigionamenti è quella direttamente coinvolta nella gestione di tali attività, mentre non sono stati rilevati indicatori di performance sociale atti a quantificare tale segmento del fenomeno.

d) Partenariato con i fornitori

Infine, la restante parte delle imprese gestisce la propria catena di fornitura attraverso rapporti diretti di partenariato con i fornitori, percependoli alla stregua dei dipendenti aziendali.

In ciò, si cerca di ottenere una continuità e qualità nel rapporto con i fornitori, tale da riflettersi in maniera diretta sulla qualità, eticità e sicurezza nelle forniture, oltre che in una crescita professionale reciproca derivante dalla gestione del rapporto, sia per l'azienda acquirente, sia per il fornitore[35].

La Produzione (50%) e l'Unità CSR (50%) sono risultate essere le aree funzionali direttamente coinvolte in tali attività e il grado di performance sociale viene quantificato attraverso l'utilizzo di due indicatori, assunti come *proxy* dell'intensità di fiducia che intercorre tra i fornitori: numero di contratti pagati sul totale dei fornitori; numero di dilazioni di pagamento contrattuali per tipologia di fornitore consolidato.

[35] Per un maggiore approfondimento sul tema si rimanda alla considerazioni fatte in relazione al monitoraggio e alla selezione della catena di fornitura (*supra*).

3.3.2.7 Comunicazione etica

In generale, si riscontra una percezione poco favorevole della comunicazione all'esterno delle attività di Responsabilità Sociale sviluppate dalle piccole e medie imprese, proprio perché queste vogliono evitare di utilizzare tale strumento con una valenza meramente "di marketing".

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
VII	Comunicazione	8%	3,00	3,00
	Comunicazione esterna	61%	4,00	3,50
	Strumenti di comunicazione e gestione	39%	3,00	3,00

Tabella 39 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Tuttavia, nell'ambito della responsabilità sociale la comunicazione assume un ruolo sensibilmente diverso dalla finalità assunta nell'ambito del marketing. In particolare, **questa assume una valenza strategica volta a**:

- **comunicare all'esterno i valori di Responsabilità Sociale** ricompresi nella strategia aziendale;
- **sensibilizzare le persone, interne all'azienda ed esterne, a tematiche di natura sociale e richiamare l'attenzione su temi di particolare importanza** (quali la tutela ambientale, il divieto del lavoro minorile e dell'utilizzo di sostanze nocive per la salute, ecc);
- **"dare l'esempio".** Comunicare la propria strategia di Responsabilità Sociale può diventare uno spunto/modello da seguire per porre in essere, anche in contesti di minori dimensioni, strategie socialmente responsabili, alla luce dei limiti e delle specificità delle imprese di modeste dimensioni.

In questa sede, appare comunque opportuno ricordare ulteriori benefici direttamente legati alla responsabilità sociale e alla sua comunicazione, quali: maggiore soddisfazione dei clienti che attribuiscono valore a tali attività; migliore reputazione aziendale e maggiore riconoscibilità del marchio; maggiore motivazione e produttività delle risorse umane; maggiore solidarietà interna e miglioramento del clima aziendale; relazioni più forti con la comunità locale e le istituzioni.

La comunicazione della strategia di Responsabilità Sociale da parte delle piccole e medie imprese può essere ricollegata a due diverse forme: comunicazione esterna; adozione di strumenti di gestione e comunicazione formalmente riconosciuti.

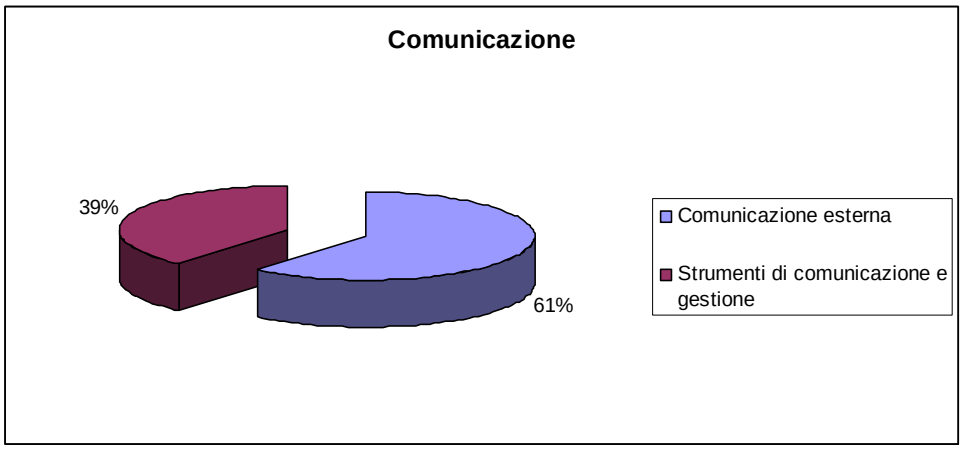

Grafico 37 Comunicazione etica

a) Comunicazione Esterna

La maggior parte delle imprese realizza attività di comunicazione finalizzate a:

- sensibilizzare la comunità e i dipendenti appartenenti al proprio organico, rispetto a tematiche aventi rilevanza sociale (es. sostenibilità, diritti umani, ecc.);
- accrescere la consapevolezza dell'importanza dell'adozione di determinati comportamenti di natura sociale e dei benefici a questi direttamente collegati.

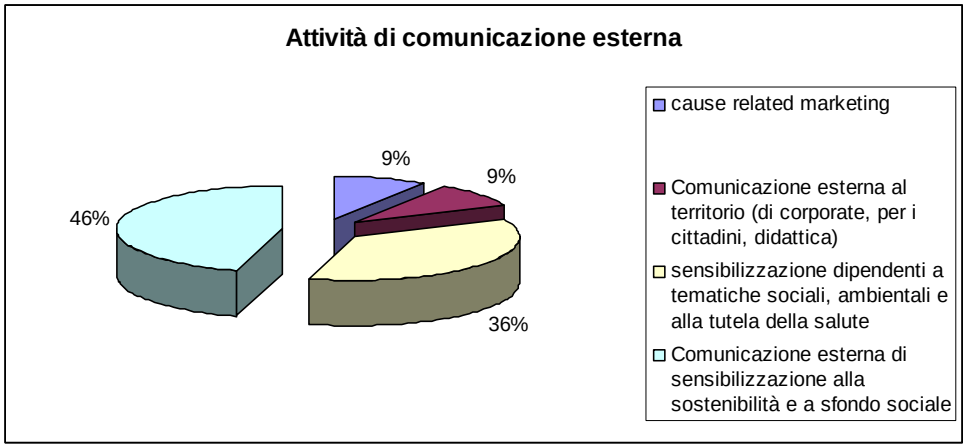

Grafico 38 Attività di comunicazione esterna

Il principale beneficio ricercato, dunque, sta proprio nella volontà di sensibilizzare la comunità esterna e di creare una maggiore consapevolezza della società verso temi socialmente rilevanti. In aggiunta a ciò, si riconosce esplicitamente un impatto positivo della comunicazione delle attività socialmente responsabili implementate dall'impresa sull'immagine e sulla reputazione aziendale.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Sensibilizzazione e consapevolezza esterna	60%
Immagine e reputazione; Valore del marchio e dell'azienda	25%
Migliorare impronta ecologica	5%
Sistema di relazioni col territorio	5%
Sostenere eventi con scopo sociale	5%

Tabella 40 Principali obiettivi e benefici ricercati

Proprio perché tale attività è rivolta principalmente all'esterno, questa viene, nella maggior parte dei casi, affidata alla diretta responsabilità della funzione Marketing/Marketing e Comunicazione, fermo restando l'orientamento generale dell'intera azienda.

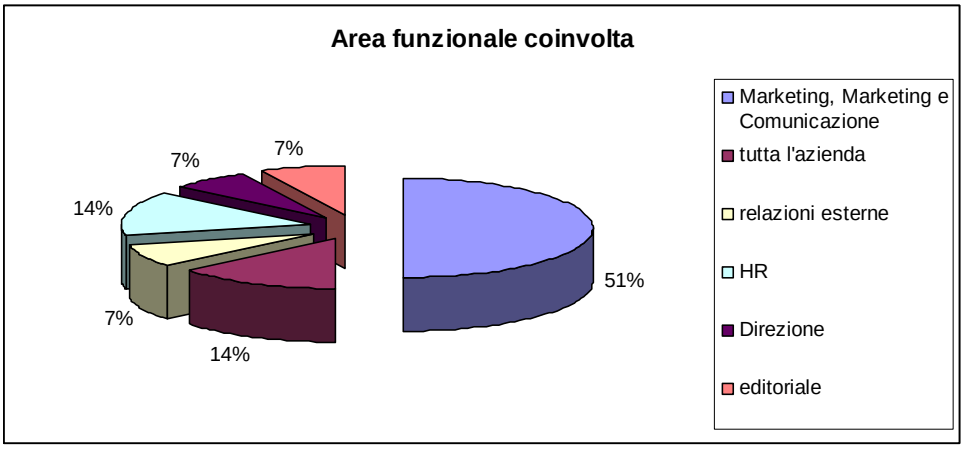

Grafico 39 Area funzionale coinvolta

La quantificazione dell'impatto che tali attività hanno sulla performance sociale del'impresa vengono utilizzati diversi indicatori, volti a quantificare da un lato, la soddisfazione dei clienti, dall'altro, la maggiore visibilità aziendale legata alla comunicazione all'esterno di determinate attività.

Indicatori utilizzati
Vendite prodotti e CRM
Customer Satisfaction
Numero di eventi aziendali citati su articoli
Numero di sponsorizzazioni nell'anno
Numero studenti in visita all'anno
Progetti con le scuole

Tabella 41 Indicatori di performance sociale

COMETA

Premec LAVORAZIONI MECCANICHE

La Comunicazione di Cometa Group

Il Gruppo COMETA/PREMEC da molta importanza alla comunicazione, negli ultimi anni si è concentrata soprattutto sulla comunicazione rivolta al personale interno: riunioni mensili di reparto; bacheche; postazioni pc presso le aree oasi (aree pausa), dalle quali accedere a tutta la documentazione di sistema aziendale, ai siti internet Cometa/Associazione Il Cuore/SAW; Newsletter aziendali; Cometa Day: in merito all'anniversario della Cometa, al quale partecipa anche il personale Premec, in occasione del 26° anno, il Gruppo ha deciso di festeggiare il proprio presso una comunità per promuovere la responsabilità sociale ed il progetto che lo ha visto impegnato a rispettare e a far rispettare la norma SA8000; tale progetto si è concluso a dicembre 2006 con la certificazione Sociale dell'azienda.

Box tematico 24 Caso Cometa Gruop – Una comunicazione etica integrata

b) Strumenti di comunicazione e gestione

Alcune aziende hanno esplicitamente riconosciuto nell'adozione di strumenti di gestione e comunicazione della RSI un'attività appartenente alla comunicazione esterna dell'impegno aziendale in tale ambito. Questi, infatti, vengono percepiti come mezzi capaci di favorire: trasparenza verso l'esterno attraverso la comunicazione esplicita della strategia di RSI perseguita; coerenza interna legata alla condivisione di valori aziendali comunicati; qualità nei processi aziendali, riconducibile ai due fattori appena menzionati.

In particolare, peso maggiore è stato attribuito all'adozione di sistemi di certificazione di diversa natura (ambientale, sociale e sulla sicurezza). Queste, infatti, prevedono che le aziende si conformino all'adozione di sistemi misurazione e pubblicazione di informazioni, tali da garantire un livello minimo di comunicazione esterna.

Inoltre, tra tali strumenti vengono indicati il Codice Etico e il Bilancio Sociale, quali strumenti di comunicazione dei valori aziendali adottati e delle attività di Responsabilità Sociale sviluppate.

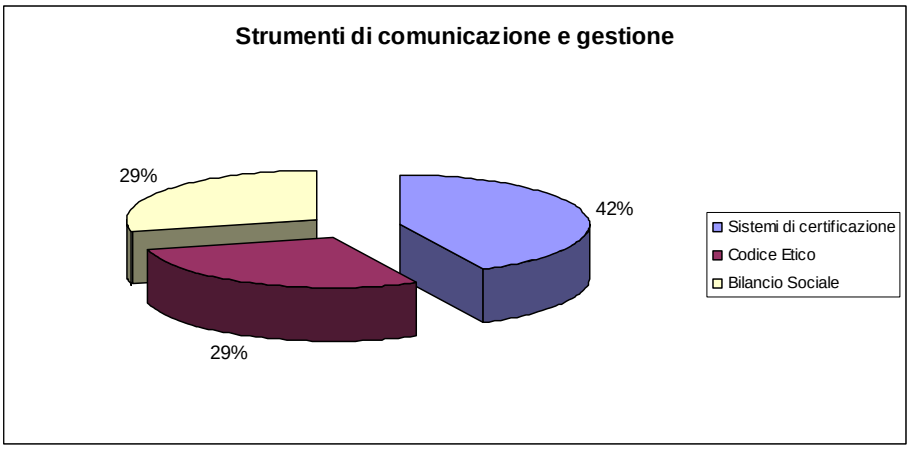

Grafico 40 Strumenti di gestione e comunicazione

Rendere concreto e trasparente il ruolo di "cittadino" che l'impresa assume nel territorio e comunicare gli effetti che l'azienda ha sulla società, rappresenta il principale obiettivo perseguito nello sviluppo di tali attività. Inoltre, si riconosce esplicitamente un impatto positivo dell'adozione di tali strumenti sull'immagine e sulla reputazione aziendale.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Rendere concreto e trasparente il processo di presenza sul territorio e degli effetti dell'azienda	56%
Immagine e reputazione	22%
Diffusione RSI e valori del gruppo all'intera azienda	11%
Incremento della qualità	11%

Tabella 42 Principali obiettivi e benefici ricercati

In tali attività il coinvolgimento dell'azienda è diffuso tra diverse funzioni, in relazione alla specificità aziendali e alle caratteristiche proprie della attività di Responsabilità perseguite, fermo restando l'orientamento strategico dell'intera azienda.

Nella quantificazione degli effetti sociali di tali attività vengono utilizzati sia gli indicatori esplicitamente previsti dalle certificazioni, sia indicatori volti ad esprimere il grado di Customer Satisfaction.

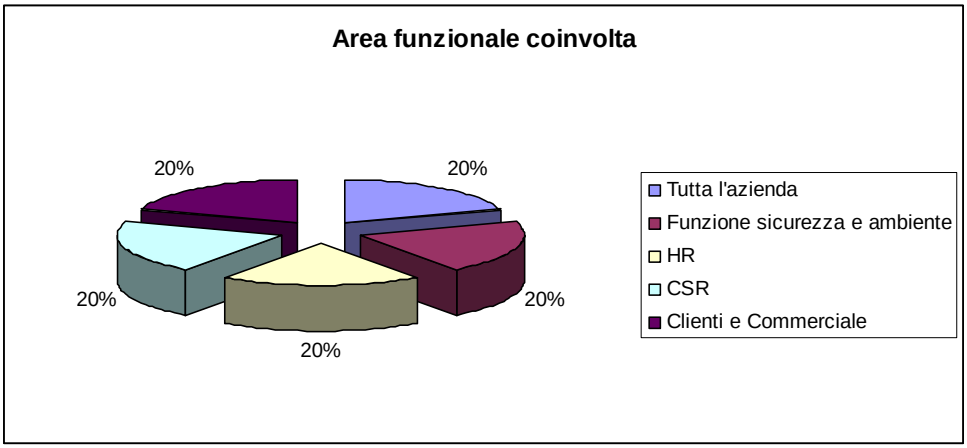

Grafico 41 Area funzionale coinvolta

Il sistema integrato di certificazioni di San Matteo S.p.a.

L'azienda è stata la prima realtà vitivinicola al mondo a ottenere la certificazione SA8000, la norma internazionale volta a tutelare i diritti fondamentali dei lavoratori, assicurando il rispetto dell'etica nella produzione di vino a partire dal vigneto fino al prodotto finito. Un primato in piena sintonia con la storia dell'azienda, che da sempre riconosce come fondamentale obiettivo strategico quello di produrre vino nel rispetto della qualità del prodotto finito, delle persone che vi hanno lavorato, dell'ambiente e della comunità nel suo complesso.

L'attenzione nei confronti del personale e delle sue esigenze si è tradotta in diverse iniziative tese a migliorare gli ambienti e le condizioni di lavoro, come l'Oasi Relax per il personale, il giornalino aziendale, una palestra per il fitness, ed altri benefici volti a tutelare il benessere dei dipendenti. Il percorso che ha portato alla certificazione SA8000 si è esteso alla verifica del rispetto dei diritti dei lavoratori anche presso tutti i fornitori di San Matteo, inserendo pertanto l'azienda in una filiera che condivide la medesima impostazione.

A ciò si affiancano: la certificazione ISO 9001, la certificazione ISO 14001 del sistema di gestione ambientale e dalla Registrazione EMAS. Inoltre, l'azienda ha scelto di utilizzare contenitori riciclabili al 100% in PET. Per quanto riguarda l'attenzione al risparmio di energia, sono stati adottati impianti per il recupero di energia termica tramite ricircoli a circuito chiuso, come avviene durante la refrigerazione dei vini, ma anche tutti i fluidi di servizio sono stati ottimizzati per recuperare calorie. Tutti i vigneti sono stati convertiti in biologico, limitando strettamente il ricorso a prodotti chimici per un miglior rispetto dell'ambiente e quindi anche delle generazioni future.

Box tematico 25 Caso San Matteo – Il sistema integrato di certificazioni

3.3.2.8 Altre attività

Alcune attività, per le loro specificità e particolare natura, sono state volutamente incluse in tale macro-categoria, per meglio evidenziarne le singole caratteristiche. Queste, fanno capo a **tre particolari tipologie**:

- **Apertura dei confini aziendali ad attività artistiche** mediante la promozione di eventi culturali capaci di valorizzare la dimensione artistica e culturale dei dipendenti in organico e delle loro famiglie.
- **Inserimento in azienda di persone con diversi gradi di disabilità**. Ciò avviene attraverso programmi specifici di inserimento svolti in collaborazione con istituti locali. L'ambito di inserimento può essere costituito da specifici ambiti aziendali oppure da cooperative sociali.

- **Altre tipologie di attività** che, a causa della loro eterogeneità e specificità, non riescono ad essere ricomprese in nessuna delle categorie elaborate.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
VIII	**Altre attività**	**7%**	4,00	4,00
	Arte in Azienda	20%	4,00	4,00
	Inserimento personale diversamente abile	20%	3,00	4,00
	Altre tipologie	60%	4,00	4,00

Tabella 43 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

a) Altre tipologie di attività

Nelle "altre tipologie di attività" che le imprese identificano esplicitamente come politiche di Responsabilità Sociale implementate, vengono ricomprese attività che fanno capo a responsabilità di diversa natura, quali:

- la tutela dell'azienda in quanto "sistema vivente" a cui fanno capo delle obbligazioni nei confronti non solo dei propri azionisti e finanziatori ma anche di tutti gli stakeholder primari. Tale attività viene annoverata tra le politiche di responsabilità sociale con diretto riferimento alla capacità dell'azienda di rispettare gli impegni presi e tutelare in questo modo i terzi che direttamente o indirettamente sono coinvolti in e dalla gestione aziendale.
- Collaborazione diffusa con istituzioni e altre imprese nell'ottica di: formazione e scambi culturali per le risorse umane; supporto e condivisione di obiettivi/fasi di attività con altre imprese.
- Adozione di strumenti volti a garantire il benessere di tutti i portori d'interesse: strumenti di stakeholder care (es. strumenti di ascolto e pronta risposta alle esigenze degli stakeholder); sottoscrizione della Carta delle Pari Opportunità; partecipazione attiva ad eventi e convegni aventi come tema la Corporate Social Responsibility, finalizzata ad una sensibilizzazione, interna ed esterna.

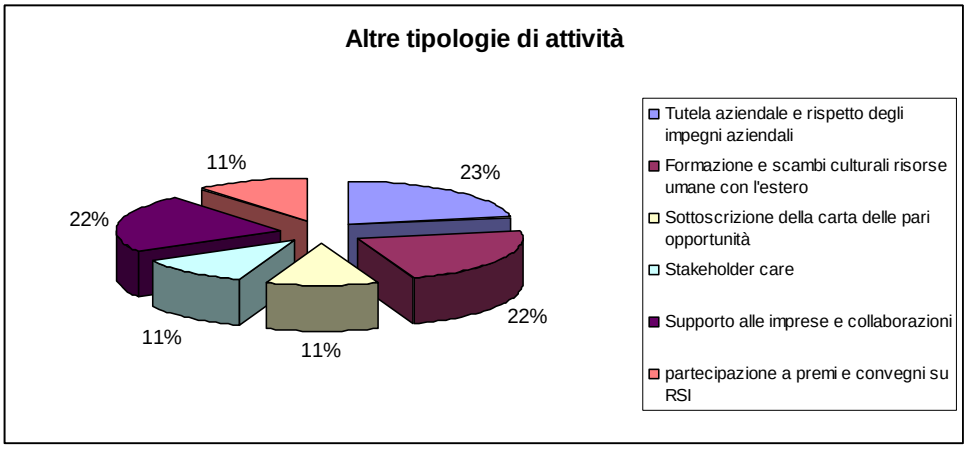

Grafico 42 Azioni ricomprese in altre tipologie di attività

La creazione di Valore Sociale e la volontà di gestire un'azienda virtuosa, capace di contemperare finalità economiche e sociali, sono i principali obiettivi perseguite tramite l'implementazione di tali attività. A questi si affianca il riconoscimento di un ritorno positivo in termini di immagine e reputazione aziendale, grazie ad una maggiore visibilità esterna, ad una buona reputazione legata al rispetto delle obbligazioni derivanti dall'attività d'impresa e ai frequenti rapporti di collaborazione con imprese e istituzioni.

Infine, a tali attività viene anche riconosciuto il beneficio di migliorare il clima interno aziendale, grazie alla valorizzazione esplicita della dimensione umana e dell'etica di business.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Creare valore sociale; Creare opportunità per i giovani; Sensibilizzazione alla cultura sociale	38%
Garantire il corretto funzionamento aziendale/ sostenibilità economica; Sviluppo azienda virtuosa	22%
Immagine e reputazione	17%
Migliorare clima aziendale	17%
Differenziazione del prodotto (tracciabilità e sicurezza)	6%

Tabella 44 Principali obiettivi e benefici ricercati

Oltre al coinvolgimento diretto della direzione, tutta l'azienda è orientata al rispetto dei doveri aziendali e all'implementazione delle altre attività sopra menzionate.

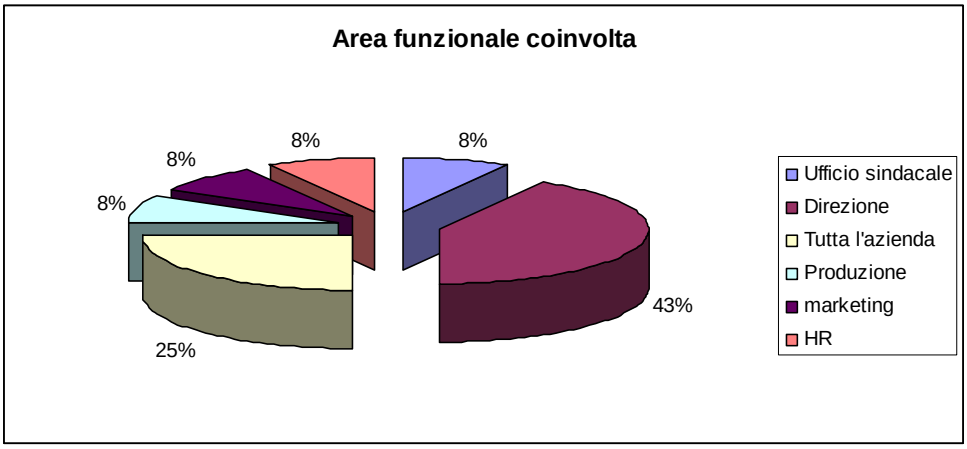

Grafico 43 Area funzionale coinvolta

A causa della eterogeneità che contraddistingue le attività ricomprese in tale macro-categoria, tuttavia, anche gli indicatori utilizzati per quantificare il fenomeno sono molteplici e di varia natura.

Indicatori utilizzati
Numero di eventi culturali e corsi di formazione organizzati e tipologia
Numero di articoli su riviste
Tipologia di vantaggi bancari (differenziale tassi, prodotti gratuiti,…)
Numero di interventi a convegni
Indicatori di performance economico-finanziaria

Tabella 45 Principali indicatori di performance sociale utilizzati

MAP Responsibility

"Un'idea che fa incontrare profit e non profit con profitto"

Ridisegnare il concetto di profitto significa acquisire la consapevolezza che un contenuto etico diventa fattore strategico del concetto stesso di profitto e che integrare criteri sociali, ambientali e commerciali nello sviluppo dell'impresa significa creare valore (migliorare i prodotti, i processi di produzione, il marketing e la comunicazione aziendali). Questa è una delle grandi sfide che oggi il mondo dell'impresa è chiamato ad affrontare, imparando a dialogare con l'ambiente, con i protagonisti sociali e istituzionali, nell'ambito di una responsabilità condivisa.

Ed è qui che opera Map Responsibility, ponendosi come vero e proprio snodo tra mondo profit e non profit nella realizzazione dei progetti studiati nell'ambito della Responsabilità Sociale d' Impresa, attraverso lo scopo dichiarato di produrre ricadute positive, profitti in senso stretto e in senso lato, per gli attori coinvolti, profit e non profit.

Le buone pratiche di Csr sviluppano a livello individuale una nuova coscienza, che, condivisa, crea a sua volta una nuova mentalità collettiva. Un influsso positivo capace di generare comportamenti più consapevoli, che partono dalle microazioni quotidiane rispetto ai consumi di energia elettrica, acqua, risorse materiali e smaltimento rifiuti e portano a una percezione più sensibile e responsabile nei confronti dell'intero ambiente, quello naturale e quello civile dell'intera comunità. I progetti di Responsabilità Sociale inducono un ampliamento degli orizzonti: oltre agli interessi della propria azienda, la comprensione si allarga a tutti gli attori del contesto sociale, alimentando una nuova trasparenza e onestà nei confronti degli stakeholder, dai fornitori ai clienti.

Box tematico 26 Caso Map – "Un'idea che fa incontrare profit e non profit con profitto"

b) Arte in azienda

La contaminazione positiva che l'arte ha sulle persone ha spinto diverse aziende ad aprire i propri cancelli a tale disciplina. Diverse le iniziative promosse: dalla mostre in cui le opere di artisti vengono mostrate insieme a quelle dei dipendenti, all'inserimento in organico di uno scultore per permettergli di realizzare le proprie opere all'interno degli stabilimenti aziendali; dall'organizzazione di "concorsi di idee" per i dipendenti, in cui a questi viene chiesto di proporre idee per nuovi prodotti/progetti, ad eventi culturali destinati alle famiglie dei dipendenti.

Il principale beneficio ricercato in tali attività è quello di migliorare il clima interno dell'azienda, attraverso: un maggior coinvolgimento dei dipendenti, la creazione di un ambiente piacevole capace di aumentare il benessere delle risorse umane e un sostegno diretto alla creatività delle giovani risorse. Per tale ragione, la responsabilità di tali attività è demandata alla funzione Risorse Umane nella maggior parte delle aziende intervistate, ed equi-ripartita tra Direzione, Segreteria, Produzione e Marketing per la parte restante. L'indicatore di performance sociale maggiormente utilizzato è il numero di articoli pubblicati su stampa locale e nazionale.

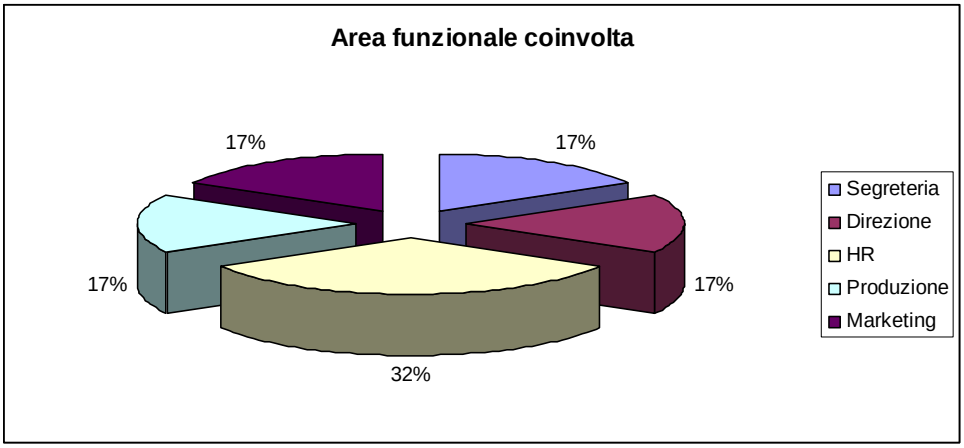

Grafico 44 Area funzionale coinvolta

c) Inserimento personale diversamente abile

Infine, alcune realtà aziendali hanno deciso di inserire nel proprio organico personale diversamente abile. Questo per due ragioni fondamentali:

- beneficio esterno – nella volontà di offrire a persone con particolari problemi – fisici, sociali e mentali – l'opportunità di poter svolgere una vita del tutto normale, cominciando proprio dal diritto al lavoro e dalla possibilità di integrarsi all'interno di una realtà aziendale attraverso le proprie capacità (adozione di un criterio meritocratico e non di tipo agevolativo);
- beneficio interno – finalizzato ad innescare un meccanismo "contaminativo" per cui si migliora il clima aziendale grazie a: un maggiore spirito di solidarietà, che migliora l'integrazione interna; un senso di gratitudine che emerge nei dipendenti dalla cooperazione quotidiana con tali persone, capace di valorizzare al massimo i talenti individuali e la dimensione più umana di ciascuno.

Tali benefici sono esplicitamente perseguiti dal 75% delle imprese che sviluppano tali attività e le riconoscono nella propria strategia aziendale.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Crescita e contaminazione del personale aziendale	26%
Miglioramento clima aziendale	25%
Creazione di valore sociale interno ed esterno	25%
Meritocrazia e sensibilizzazione	24%

Tabella 46 Principali obiettivi e benefici ricercati

Per quanto detto, il coinvolgimento in tali attività riguarda l'intera azienda, insieme alle funzioni Risorse Umane e Produzione.

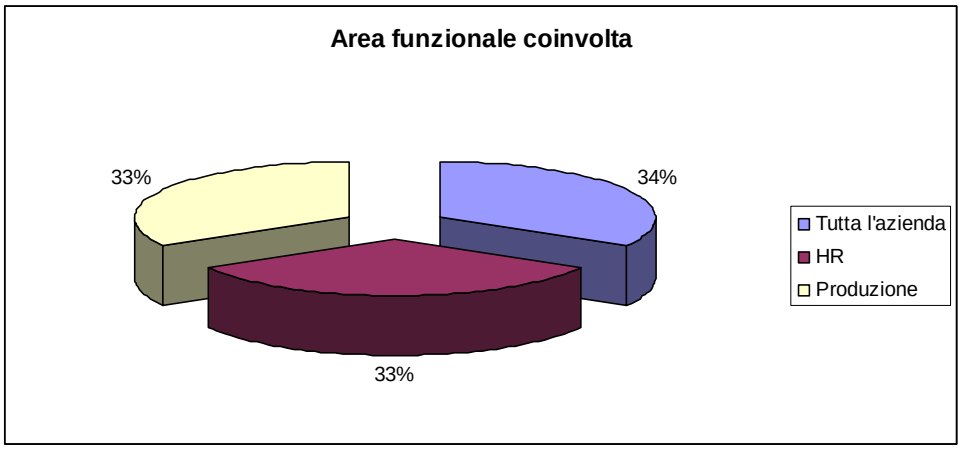

Grafico 45 Area funzionale coinvolta

Print Lab

Verso una valorizzazione delle Risorse Umane svantaggiate

Nell'ottica della valorizzazione delle risorse umane, nel 2005 l'azienda intraprende il progetto Altamira in collaborazione con la cooperativa sociale Spazio Aperto. L'esperienza ventennale di quest'ultima, nei processi di inserimento lavorativo di persone con difficoltà (in particolare giovani con problemi fisici, psichici e sociali) viene, così, ad unirsi con la competenza tecnico-produttiva di Print Lab, attiva da quindici anni sul mercato della comunicazione, della grafica e della stampa tradizionale e digitale.

I processi attuati sono stati: verifica degli spazi lavorativi disponibili e della loro compatibilità in termini di tutela e sicurezza; progettazione di percorsi mirati di inserimento lavorativo, secondo una valutazione che individui l'incontro ottimale tra mansioni possibili e profili svantaggiati, sempre considerando le diverse condizioni di disagio (fisico, psichico e sociale) e con l'obiettivo dell'appropriazione, graduale e continua, di competenze e responsabilità da parte del soggetto a cui il progetto è rivolto; gestione, in alcuni particolari casi, di una formazione di base ai soggetti svantaggiati, propedeutica alla formazione on the job; individuazione, in seno all'organizzazione Print Lab, della figura chiave di riferimento (tutor interno) per l'operatività quotidiana del tirocinante; costituzione di percorsi di formazione interna a tutti i dipendenti e soci Print Lab destinati all'affiancamento; ridefinizione del disegno organizzativo delle risorse Print Lab per la gestione di procedure fluide e favorevoli ai processi di inserimento; individuazione, sia in Print Lab sia in Spazio Aperto, di una figura di Responsabile del Progetto, cui affidare l'incarico dello sviluppo dell'iniziativa e della sua comunicazione presso i clienti.

Box tematico 27 Caso Print Lab - Verso una valorizzazione delle Risorse Umane svantaggiate

3.3.2.9 Sponsorizzazioni

Anche le sponsorizzazioni, cosi come la categoria "Altre attività", sono state ricomprese esplicitamente in una singola categoria al fine di evidenziarne i tratti distintivi e di distinguerle da quelle che rientrano nella comunicazione aziendale, nell'ambito del marketing operativo dell'impresa.

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
IX	Sponsorizzazioni	4%	3,00	3,00

Tabella 47 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Queste, infatti, seppur rientrando tra gli strumenti del marketing mix, in tale contesto assumono una diversa valenza in quanto devono soddisfare una duplice caratteristica:

- avere natura solidale, ossia riguardante problematiche reali aventi rilevanza sociale;
- essere finalizzate alla creazione di valore sociale, mediante il sostegno diretto alla risoluzione di tali problematiche e un aumento della sensibilizzazione esterna con riferimento a tali temi.

In particolare, il maggiore impegno delle imprese si concretizza nel sostegno ad eventi di sponsorizzazione che riguardano:

- attività promosse sul territorio e dalla comunità locale (con particolare attenzione a quelle indirizzate ai giovani);
- raccolte di fondi per cause aventi natura sociale, in collaborazione con enti e associazioni.

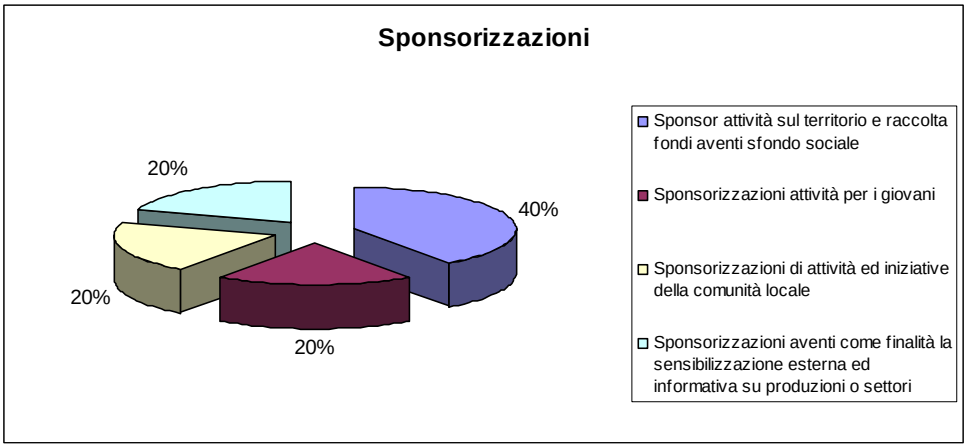

Grafico 46 Tipologia di sponsorizzazioni

Nello sviluppo di tali attività non si può non tener conto dell'effetto positivo che queste hanno sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda, oltre alla consapevolezza di contribuire a generare valore sociale attraverso una maggiore sensibilizzazione esterna rispetto a problematiche che affliggono la società attuale. Inoltre, attraverso la promozione di attività sul territorio e riguardanti la comunità locale si vuole aumentare la visibilità e riconoscibilità del marchio, "ancorandolo" ad un dimensione locale e creando un senso di appartenenza al territorio (creazione di una percezione del marchio come "marchio locale, appartenente al territorio").

Benefici/Obiettivi ricercati	
Immagine e reputazione	36%
Sensibilizzazione e consapevolezza	27%
Riconoscibilità del marchio e maggiore appartenenza al territorio	19%
Sostegno a cause sociali, alla comunità locale e ai giovani	18%

Tabella 48 Principali obiettivi e benefici ricercati

Oltre al coinvolgimento generale dell'intera azienda, per la specificità di tali attività quali strumenti operativi di marketing, nonostante la diversa finalità, si richiede l'azione della funzione Marketing/Marketing e Comunicazione e dell'area Risorse Umane.

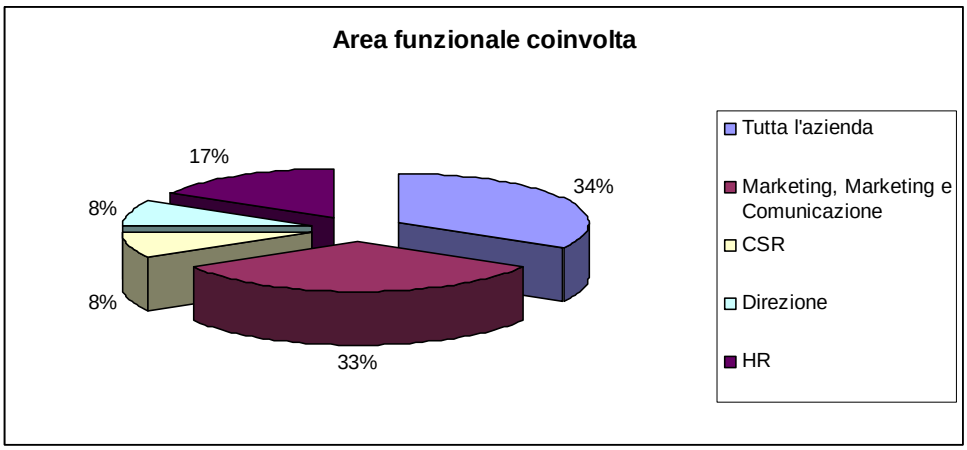

Grafico 47 Area funzionale coinvolta

Gli indicatori di performance sociale utilizzati sono finalizzati alla quantificazione dell'impegno aziendale in termini di quantità di fondi raccolti, numero di iniziative e numero di sponsorizzazioni attivate nell'anno, oltre che alla rilevazione del clima aziendale.

snaidero
CUCINE PER LA VITA

Il basket ha radici profonde nella storia della Snaidero

Il progetto nasce negli anni '70 dalla volontà del Cavaliere Rino Snaidero che percepì l'importanza del ruolo sociale che l'impresa svolge. Creare valore verso l'esterno e verso l'interno attraverso lo sport. Verso l'esterno attraverso il supporto diretto allo sviluppo di un movimento giovanile capace di unire al lavoro tecnico in palestra anche momenti di educazione alle attività agonistiche e alla vita. Beneficio interno legato alla comunicazione e promozione del marchio, avente un effetto diretto sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda.

Box tematico 28 Caso Snaidero - Progetto Basket

SCAPIGLIATI DAL 1926

Il Cause Related Marketing come azione per creare valore sociale

In collaborazione con la Ong Manitese, l'azienda ha intrapreso un'azione di CRM (cause Related Marketing) in occasione del Natale. L'iniziativa è costituita da un pacco natalizio con biscotti prodotti dall'azienda. Il pacco contiene due documenti informativi: uno che spiega al consumatore cosa sia la certificazione SA8000, un altro che spiega dettagliatamente il progetto di Manitese contro lo sfruttamento del lavoro minorile che il consumatore contribuisce a finanziare con l'atto di acquisto. L'iniziativa è stata voluta dalla direzione aziendale con lo scopo sia di comunicare il percorso di CSR attuato dall'azienda con la SA8000 sia di contribuire concretamente a contrastare uno dei fenomeni (il lavoro minorile) più gravi contro cui lo stesso standard SA8000 è stato definito. La scelta del progetto e del partner no-profit non sono quindi casuali ma dovute ad una precisa scelta: la priorità della lotta al lavoro minorile e la scelta di Manitese come Ong che lavora da anni su questo tema (vedasi Global March).

Box tematico 29 Caso Scapigliati - Il CRM come strumento per creare valore sociale

3.3.2.10 Attività volte a massimizzare il benessere del cliente

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze Assolute e Relative	Importanza per la competitività dell'impresa (Valore mediano)	Coinvolgimento Aziendale (Valore mediano)
X	Attività volte a massimizzare il benessere del cliente	4%	4,00	3,50

Tabella 49 Frequenze e statistiche descrittive per macro-categoria e micro-segmento

Contrariamente a quanto si possa pensare, nonostante l'importanza che i clienti rivestono per la competitività delle piccole e medie imprese, in tali contesti, le attività volte a massimizzare il benessere del cliente rivestono un peso inferiore rispetto a quelle volte a creare valore per i dipendenti, per la collettività e per la comunità locale.

Con ciò, tuttavia, non si sta affermando che i clienti non vengono considerati da tali entità aziendali, quanto piuttosto che la cura dei consumatori e la responsabilità aziendale nei loro confronti si esplica in maniera differente dalla mera creazione ad hoc di iniziative ed eventi volti ad avere un impatto diretto sulla soddisfazione del cliente e sulla percezione che questi hanno dell'azienda.

Alla luce delle limitazioni – finanziarie e di risorse – a cui deve sottostare la piccola dimensione e del coinvolgimento diretto dell'unità familiare - che si riflette nei valori e nel sistema di relazioni dell'azienda – le azioni che vengono privilegiate nella logica di creazione di valore sociale per i clienti, sono quelle che attengono direttamente allo svolgimento del processo produttivo e alla gestione della catena di fornitura.

In tal modo, la tutela del consumatore e la massimizzazione del suo benessere, permeando l'orientamento strategico dell'azienda, vengono ricompresi indirettamente all'interno dell'offerta aziendale. Ciò, garantisce la creazione di valore di lungo termine, non solo per i consumatori, ma anche per l'intero sistema aziendale, inclusi tutti gli stakeholder, primari e secondari, che ne fanno parte.

Le politiche che vengono esplicitamente riconosciute in tale sede come socialmente responsabili destinate ai consumatori si concretizzano in:

- attività relazionali con i propri clienti, attraverso l'introduzione di sistemi di gestione dei rapporti con la clientela basati sulla fiducia e orientati alla fidelizzazione (es. sistemi di CRM);
- introduzioni di sistemi di sicurezza e di garanzia all'interno dei prodotti (prestando particolare attenzione alle esigenze degli utenti che dovranno utilizzare il prodotto);
- sviluppo di attività di ricerca e sviluppo finalizzate a produrre innovazione e tecnologia a favore del cliente.

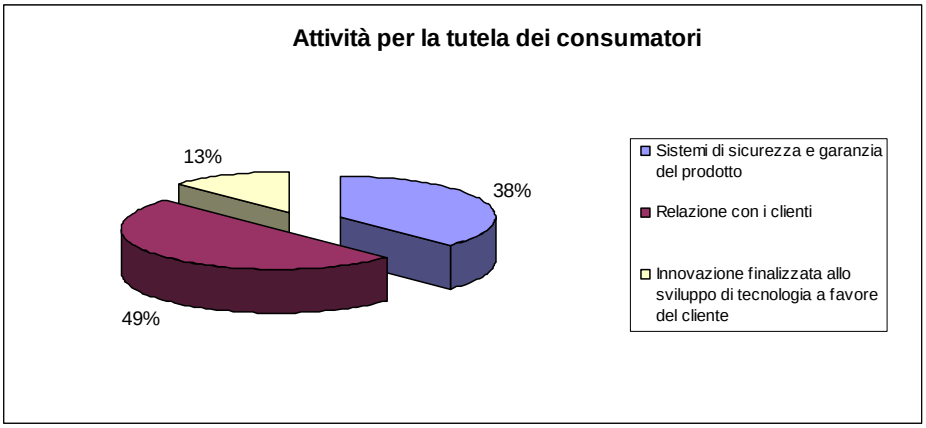

Grafico 48 Attività per la tutela dei consumatori

Attraverso tali attività si vuole incrementare la soddisfazione del cliente, migliorarne la relazione con l'impresa, garantire la massima fruibilità e una maggiore sicurezza del prodotto, creando in tal modo valore per il cliente.

Benefici/Obiettivi ricercati	
Massimizzare la soddisfazione del cliente e migliorare la relazione; tutela dei clienti	45%
Massima fruibilità e sicurezza del prodotto/creare valore per il cliente	27%
Migliorare impronta ecologica e minimizzare l'impatto ambientale	9%
Impatto positivo sull'immagine	9%
Massimizzazione efficienza/efficacia servizio trasporto	5%
Trasparenza e comunicazione	5%

Tabella 50 Principali benefici e obiettivi ricercati

Per l'importanza che in tali attività richiede il contatto con il cliente e la comprensione delle esigenze/aspettative di questo, ruolo predominante è assunto dalla funzione Commerciale e Vendite, mentre in misura minore avviene la partecipazione delle funzioni CSR, Marketing/Marketing e Comunicazione, Logistica/Acquisti.

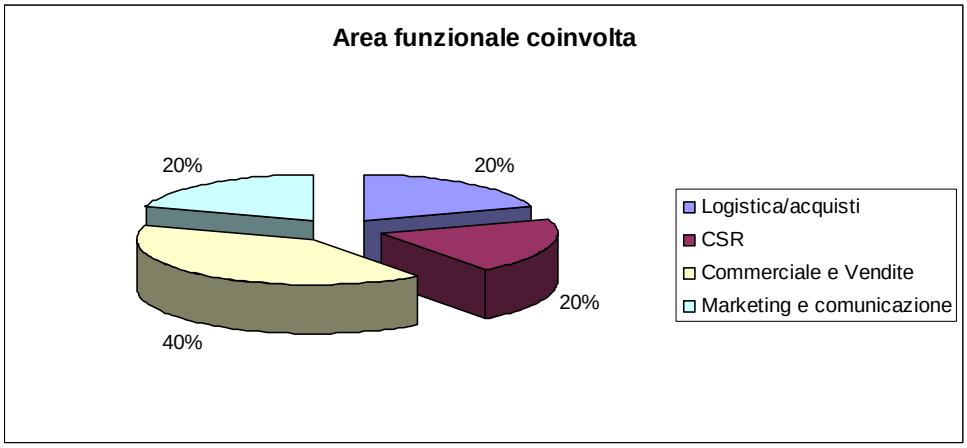

Grafico 49 Area funzionale coinvolta

Molteplici e di diversa natura gli indicatori di performance sociale utilizzati dalle imprese. Ciò che li accomuna è la capacità di quantificare in maniera sintetica la customer satisfaction e la fidelizzazione del cliente all'azienda.

Indicatori utilizzati
Test dei capi a campione
% di clienti consolidati sul totale clienti
Customer Satisfaction
Turnover in uscita (Numero di clienti persi su totale)
Visitatori sito internet
Numero di clienti appartenenti alla community
Customer retention rate (Indice di conservazione della clientela)

Numero di ordini da nuovi clienti

Tabella 51 Indicatori di performance sociale utilizzati

MONNALISA

Sicurezza e Garanzia del prodotto a tutela del cliente

A tutela e garanzia del cliente, l'azienda si è attivata come segue:

- proseguendo nell'analisi e test sui prodotti importati caratterizzati da lavorazioni e/o materiali potenzialmente a rischio;
- formalizzando una procedura interna sulla sicurezza dei materiali e prodotti, con le relative attività e responsabilità;
- avviando una collaborazione continuativa con un laboratorio accreditato Sinal di test ed analisi su prodotti finiti e materie prime;
- programmando un intervento formativo su queste tematiche per gli addetti agli uffici stile, produzione e commerciale.

Box tematico 30 Caso Monnalisa – Sicurezza e Garanzia del prodotto a tutela del cliente

eventi telematici

Soluzioni responsabilmente accessibili e sostenibili

Eventi Telematici si vede riconosciuta a livello nazionale come una delle aziende "virtuose" per il suo costante impegno in una giusta etica del lavoro e in un corretto rapporto con tutte le parti interessate e, in particolare, con i propri clienti e partner. Inoltre, questa è costantemente impegnata nella realizzazione di prodotti realmente accessibili all'utenza, collaborando con il cliente fin dai primi momenti della definizione del progetto, cercando di mettere in evidenza le reali esigenze e gli obiettivi attesi. Attraverso il progetto "Siti Accessibili" l'azienda cerca di cerare valore prevalentemente per la collettività, e in particolare, per gli utenti aventi particolari disabilità. Per questi, vengono progettati prodotti accessibili, ad elevato standard qualitativo, sul quale è possibile apporre il marchio di conformità W3C (World Wide Web). In tal modo si vogliono abbattere tutte quelle barriere digitali, limitando così la discriminazione dei disabili mediante la realizzazione di un prodotto realmente accessibile e ad elevato valore sociale. Inoltre l'azienda offre consulenza per la realizzazione di sistemi informativi sempre più sostenibili, attuando moderne strategie di virtualizzazione dell'hardware e di acquisti in linea con il Green-IT. Ottenendo così una considerevole riduzione del consumo elettrico e della quantità di rifiuti elettronici da smaltire.

Box tematico 31 Caso Eventi Telematici – Soluzioni responsabilmente accessibili e sostenibili

3.4 LE LINEE GUIDA OCSE COME STRUMENTO ATTUATIVO DELLA RSI ANCHE NELLE IMPRESE DI PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE

Una delle ipotesi fatte in sede di pianificazione di tale progetto di ricerca consiste nel riconoscere nelle Linee Guida OCSE un valido strumento per la gestione della RSI non solo in contesti di grandi dimensioni ma anche in contesti di modeste dimensioni. Ciò, anche alla luce delle evidenze emerse nella fase di ricognizione della letteratura, finalizzate a comprendere come le specificità della piccole e medie imprese si riflettessero nelle modalità di pianificazione e gestione di politiche di Responsabilità Sociale in azienda.

Obiettivo di questa sezione è proprio quella di verificare empiricamente l'ipotesi appena illustrata. Occorre, in questa sede, sottolineare che i contenuti ivi riportati si caratterizzano per avere un maggior grado di approfondimento rispetto a quelli presentati nella sezione precedente. Ciò, perché, tali informazioni, essendo state ottenute successivamente alla ricognizione di tutte le politiche di RSI esplicitamente riconosciute come tali, si caratterizzano per essere, nel contempo, supplementari e complementari a quelle ottenute nella sezione precedente. Ciò, dunque, al fine di approfondire quella parte della Responsabilità Sociale nelle Piccole e Medie Imprese avente natura tacita ed involontaria.

Lo strumento più adatto ad approfondire il livello di analisi è stato identificato nelle Linee Guida OCSE, quale mezzo operativo capace di lasciar emergere, nella direzione analitica appena descritta, la dimensione "sommersa" delle politiche di Responsabilità Sociale implementate dalla imprese di piccola e media dimensione. Ciò, ovviamente, necessita delle dovute precisazioni:

1. il potere esercitato dalle piccole e medie imprese, non può essere considerato alla stregua di quello esercitato dalle imprese di grandi dimensioni, se non mediante un restringimento dell'ambito territoriale di riferimento, sulla base delle diverse realtà aziendali: di tipo multi-nazionale, con specifico riferimento alla singola nazione in cui sono localizzate le sussidiarie, nel caso di imprese multinazionali; di tipo locale (o al più nazionale) nel caso di imprese di modesta dimensione.
2. Come diretta conseguenza del punto di cui sopra, il ruolo sociale assunto dalle PMI nell'ambito territoriale locale può essere paragonato a quello assunto dalle singole sussidiarie nei paesi in cui sono localizzate.

3. I principi previsti dalle Linee Guida OCSE sono stati considerati al primo livello di ripartizione, lasciando che le imprese intervistate specificassero il secondo livello di ripartizione, attraverso l'indicazione delle modalità di azione adottate nell'ambito di ciascuna area. Inoltre, è stato necessario escludere alcuni argomenti, in quanto non applicabili alle imprese di piccola e media dimensione.
4. I principi generali sono stati sintetizzati in quattro aree conoscitive, alle quali sono state affiancate, quelle esplicitamente previste dalla Linee Guida. In particolare, la suddivisione è stata effettuata nelle seguenti categorie:

   I. **Principi Generali I** - Contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile.
   II. **Principi Generali II** - Rispetto dei diritti umani.
   III. **Principi Generali III** - Stretta cooperazione con la comunità locale.
   IV. **Principi Generali IV** - Sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali.
   V. **Divulgazione di informazioni** - Promozione della trasparenza.
   VI. **Occupazione e relazioni industriali** - Relazioni con i dipendenti.
   VII. **Ambiente** - Tutela ambientale.
   VIII. **Lotta alla Corruzione** - Azioni volte a disinibire la corruzione.
   IX. **Interessi del Consumatore** - Tutela del consumatore.
   X. **Scienza e Tecnologia** - Innovazione tecnologica.
   XI. **Concorrenza** - Tutela della concorrenza.
   XII. **Fiscalità** - Obblighi tributari delle imprese nei confronti del Paese in cui operano

5. L'intervista diretta è stata di fondamentale importanza nello svolgimento di tale sezione, più che nelle altre, in quanto ha consentito di:
   a. dare una spiegazione sintetica sull'esatto significato di ogni area;
   b. scendere al secondo livello di analisi di ogni singola categoria mediante la guida diretta dell'intervistatore;
   c. valorizzare il contenuto informativo ricevuto, sulla base delle specifiche necessità informative evitando errori di varia natura (es. non comprensione, risposte incomplete o imprecise, ecc.).

3.4.1 Conoscenza delle Linee Guida OCSE e Competitività d'impresa

In linea generale, la conoscenza delle Linee Guida OCSE è mediamente diffusa tra le imprese intervistate. La percentuale di coloro che dichiarano esplicitamente di non conoscerle non è di molto superiore a quella di coloro che attestano di averne conoscenza.

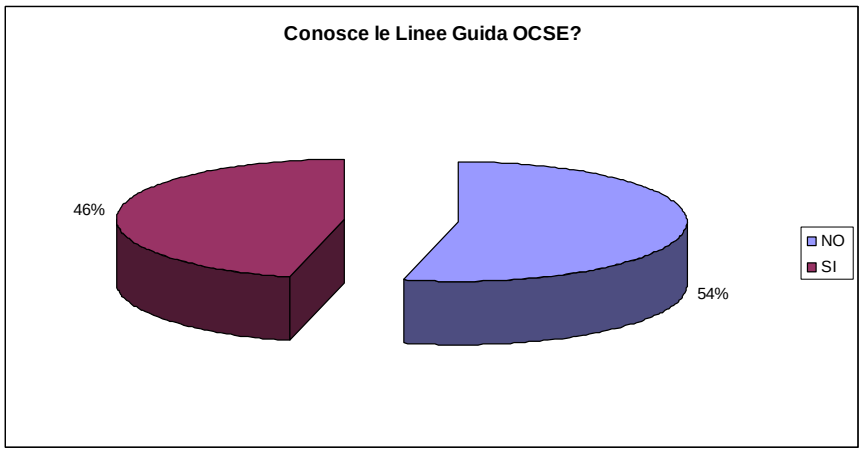

Grafico 50 Grado di conoscenza delle Linee Guida OCSE

Tuttavia, per evitare una "non risposta" da parte delle imprese che hanno dichiarato di non conoscere lo strumento, è stato chiesto a queste di indicare per ogni area preventivamente descritta dall'intervistatore e non esplicitamente indicata come appartenente alle Linee Guida OCSE:

- le specifiche modalità d'azione rispetto ai contenuti descritti, se diverse da quelle esplicitamente riconosciute come politiche di Responsabilità Sociale;
- un giudizio quantitativo sul coinvolgimento aziendale percepito in tali attività e sul grado di importanza che queste rivestono per la competitività aziendale.

Partendo da queste ultime dimensioni, le aree che per la competitività aziendale rivestono un ruolo strategicamente rilevante e sottendono il massimo coinvolgimento dell'azienda[36] risultano essere:

[36] Per un maggiore approfondimento sui risultati ottenuti si vedano le statistiche descrittive riportate in Appendice 3

I. **sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali**;
II. **relazioni con i dipendenti**;
III. **contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile**;
IV. **tutela ambientale**;
V. **innovazione tecnologica**;
VI. **tutela del consumatore**.

Area	Grado di Importanza percepito per la competitività♣ (Mediana)	Coinvolgimento percepito♠ (Mediana)
Principi Generali - Contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per uno sviluppo sostenibile	**4**	**4**
Principi Generali - Rispetto dei diritti umani	3	4
Principi Generali - Stretta cooperazione con la comunità locale	3	3
Principi Generali - Sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali	**4**	**4**
Divulgazione di informazioni - Promozione della trasparenza	3	4
Occupazione e relazioni industriali - Relazioni con i dipendenti	**4**	**4**
Ambiente - Tutela ambientale	**4**	**4**
Lotta alla Corruzione - Azioni volte a disinibire la corruzione	1	1
Interessi del Consumatore - Tutela del consumatore	**4**	**4**
Scienza e Tecnologia - Innovazione tecnologica	**4**	**4**
Concorrenza - Tutela della concorrenza	3	3
Fiscalità - Obblighi tributari delle imprese nei confronti del Paese in cui operano	3	4

Tabella 52 Grado di importanza per la competitività e coinvolgimento delle imprese nelle aree delle Linee Guida OCSE

Ciò conferma, in parte, quanto emerso nella fase precedente. Le aree che rivestono maggiore importanza per la competitività aziendale, sono quelle a cui viene data maggiore priorità nello sviluppo di attività di Responsabilità Sociale, esplicitamente riconosciuta come tale, da parte delle

♣ Si fa riferimento alla percezione che l'interlocutore ha del grado di importanza che l'implementazione di una determinata politica di sostenibilità riveste per la competitività dell' azienda. Il giudizio è espresso su scala di Likert da 1 a 4 dove 1: politica irrilevante per la competitività dell'impresa e 4: fondamentale importanza della politica.

♠ Si fa riferimento alla percezione che l'interlocutore ha dell'impegno dell'azienda con riferimento alla particolare attività considerata. Il giudizio è espresso su scala di Likert da 1 a 4 dove 1: basso coinvolgimento dell'impresa e 4: massimo impegno dell'azienda.

imprese. In questo caso, infatti, la cooperazione con fornitori e con le istituzioni locali, la tutela dei dipendenti e un contributo generale allo sviluppo sostenibile del territorio e della collettività rappresentano le aree percepite come strategicamente rilevanti e in cui, le imprese hanno mostrato un maggior coinvolgimento nell'implementazione di politiche di Responsabilità Sociale.

L'area che rivestire minore importanza, rispetto alle altre, sia in termini di competitività che di coinvolgimento aziendale, risultata essere quella legata alla lotta alla corruzione. Ciò per il fatto che il problema della corruzione, nella fattispecie, può essere circoscritto a due casi principali:

- localizzazione dell'impresa in specifiche aree geografiche in cui il problema è realmente sentito;
- particolari modelli di business in cui il potere contrattuale della controparte è tale da generare problemi di questo tipo (es. problemi di abuso di potere direttamente legati ad asimmetrie nel potere contrattuale delle parti).

In entrambi i casi, tuttavia, l'impresa trovandosi in una posizione "debole", si trova a subire comportamenti e prassi, piuttosto che a metterli in atto.

3.4.2 Le modalità d'azione nelle aree delle Linee Guida OCSE

Per analizzare le modalità con cui le piccole e medie imprese sviluppano la Responsabilità Sociale in impresa, seppur non in una veste esplicitamente riconosciuta come tale, è stato chiesto agli interlocutori di indicare le modalità con cui agiscono in ciascuna delle aree indicate, solo se diverse da quelle esplicitamente menzionate nella fase precedente. Nel prosieguo, vengono presentate le schede di dettaglio distinte per singola categoria.

a) Contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile

L'elevato radicamento territoriale delle piccole e medie imprese e il loro sentirsi veri e propri cittadini, le spinge ad assumere la volontà di contribuire ad un progresso sostenibile della società, come orientamento strategico che guida le decisioni e i comportamenti aziendali (18%).

Ciò significa fare della sostenibilità uno dei valori principali su cui si basa la *mission* aziendale e che conduce le piccole e medie imprese ad assumere nel territorio un ruolo di attori - economici e sociali – capaci di mettersi al servizio di questo, come:

- modello di gestione aziendale responsabile, che contribuire direttamente al progresso economico dell'area;
- come vero e proprio cittadino che genera valore per il territorio non soltanto di tipo economico, ma anche di tipo sociale ed ambientale, ponendosi direttamente a supporto della comunità locale e della collettività in generale (anche attraverso la creazione di valore per i dipendenti e per le famiglie di questi).

Modalità d'azione	Frequenza %
Orientamento di tutta l'impresa nello svolgimento di attività volte alla sostenibilità economica, ambientale e sociale	**18%**
Contributo diretto al territorio - Impresa come vero cittadino	**15%**
Sostegno e contributo diretto alla comunità locale e alla collettività in generale	**13%**
Contributo diretto a dipendenti, famiglie dei dipendenti e società esterna per la creazione di benessere	**12%**
Innovazione a sostegno della tutela ambientale e per la creazione di valore sociale - Ecosostenibilità e tutela ambientale	**12%**
Attenzione alla disabilità – Creazione di Valore Sociale assumendo "l'uomo come centro"	**10%**
Finalità ricompresa nella Mission Aziendale - Radicamento nella comunità territoriale, Elevato Clima aziendale, Autonomia economica - Attenzione non solo al profitto ma anche alla dimensione umana e sociale.	5%
Erogazione di servizi finalizzati a creare benessere per la società - Sensibilizzazione della società all'etica	4%
Lavorare nel settore biologico e controllo costante della filiera di produzione	3%
Erogazioni al terzo settore, prodotti di finanza etica, prodotti di microcredito, priorità nelle preferenze verso le PMI e le famiglie	3%
Rispondendo prontamente alle esigenze degli stakeholder	2%
Commercializzazione etica di prodotti attraverso la tutela di ciascun anello della filiera	2%
Adozione del codice etico	2%
Cultura familiare come base per lo sviluppo sostenibile e punto di forza per dare un contributo alla società	2%

Tabella 53 Principali modalità di azione nella categoria "Contributo allo Sviluppo Sostenibile del territorio"

Quanto detto assume particolare valore alla luce del rapporto biunivoco che esiste tra l'impresa e il territorio, sulla base del quale l'impresa agendo direttamente nell'area, se da un lato drena risorse per svolgere la propria attività, dall'altro le restituisce sottoforma di valore aggiunto e benessere sociale (impresa come attore economico e sociale). Di contro, il territorio deve essere in grado di assicurare alle imprese le condizioni adatte a poter assolvere al loro ruolo di attori economici e sociali, e di gestire gli effetti negativi che potrebbero insorgere da tali attività.

LA VIS

"La qualità Globale nasce dalla Qualità Sociale"

Situata nel cuore del Trentino - Alto Adige, la Cantina La-Vis e Valle di Cembra costituisce un patrimonio collettivo di produzione vitivinicola che riunisce 1.300 viticoltori dediti alla cura di un territorio collinare vocato alla vite. A partire dal concetto di "essere accanto", il modello imprenditoriale sviluppato dall'azienda è quello di "perseguire un utile inquadrandolo nella sua rete di relazioni reali". Vale a dire, tenere insieme la logica imprenditoriale, la logica dell'ambiente e quella sociale. Il tutto nella profonda convinzione che è nell'unione di questi tre elementi che abita la possibilità di un sano sviluppo, capace di preservare il presente e il futuro non soltanto dell'imrpesa, ma della vita di tutta la comunità. Quindi, in sintesi, capire la complessità delle relazioni in cui si muove, per trasformare quelli che a prima vista possono apparire come vincoli in precise opportunità di crescita.

In quest'ottica il socio diventa un vero e proprio partner che ha un ruolo attivo in quanto anello di congiunzione con il territorio e quindi, il reale canale del valore. Il ruolo dell'azienda diventa dunque quello di essere di fianco al socio per farne crescere il valore, in quanto più aumenta la loro qualità, più aumenta la qualità della Cantina e dei suoi prodotti, tanto più si crea valore per il territorio e per la comunità locale. Attraverso i circoli di assistenza tecnica , il progetto qualità, il "Suggeritore" e i corsi di formazione periodici, l'azienda ha sviluppato un percorso ad hoc capaci di supporare costantemente i soci e il territorio. "Diffusione della conoscenza, divulgazione tecnica, assistenza, servizio, formazione: in tutto questo leggimao la capacità di La Vis e Valle di Cembra di accogliere il socio come fonte di esperienza e di nuove idee, di valorizzarlo, come "luogo" in cui si realizza in modo quotidiano e concreto la Qualità.

Inoltre, a ciò, si unisce l'impregno concreto della Cantina nei confronti del territorio in cui opera nella convinzione che "il teritorio in cui noi viviamo e operiamo e da cui traiamo sostentamento non l'abbiamo ereditato dai nostri padri, ma l'abbiamo preso in prestito ai nostri figli". A partire da qui, il territorio si rivela come qualcosa con cui, e non su cui, lavorare. Per questo, l'azienda sviluppa azioni volte a creare valore sociale per il territorio tramite: Progetto di zonazione; Protocolli d'intesa per il settore vitivinicolo; Progetto Qualità; relazioni con le scuole, con le istituzioni, con il mart e con altre organizzazioni culturali; Progetto "il Vino Racconta" per valorizzare la "cultura del gusto"; progetti di solidarietà per supportare coloro che hanno bisogno d'aiuto; attività volte ad "essere accanto al mercato", dal distributore al consumatore finale, attraverso iniziative di diversa natura, formazione, incontri e pubblicazioni.

"Zonazione, attenzione alla sostenibilità ambientale, diffusione della conoscenza, rispetto, interpretazione della storia, vicinanza a chi aiuta: sono molti i modi di fare che derivano da un certo modo di pensare ai territori. E, in effetti, sono molte le vie per valorizzarlo, per viverlo in modo responsabile. E sono molti i modi in cui il territorio ci ripaga: Qualità del prodotto, Qualità del paesaggio, Qualità della Vita".

Box tematico 32 Caso Cantina La Vis – "La qualità globale nasce dalla qualità sociale"

b) Rispetto dei diritti umani

Tra i diritti fondamentali dell'essere umano si annoverano il diritto alla libertà individuale, il diritto all'uguaglianza, il diritto alla vita, il diritto all'autodeterminazione, il diritto a un giusto processo, il diritto ad un'esistenza dignitosa, il diritto alla libertà religiosa[37], ecc. .

A tal proposito occorre fare una premessa. Le imprese intervistate considerano alla base di uno standard qualitativo minimo nella gestione d'impresa il rispetto dei diritti umani. Non riconoscere nell'ordinaria amministrazione d'impresa tale caratteristica farebbe perdere valore ad ogni cosa,

[37] Tra le fonti principali a cui fare riferimento per avere informazioni più esaustive sono: la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 10 Dicembre 1948; la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (2000/C 364/01).

compresa l'esistenza stessa dell'impresa – intesa come strumento di creazione di valore economico e benessere sociale – e l'essenza della Responsabilità Sociale d'impresa – vista come mezzo per allineare gli interessi privati dell'impresa a quelli pubblici della società. "Non avrebbe senso parlare di RSI senza dare per scontati il rispetto della dignità umana e dei diritti fondamentali dell'uomo".

Le principali modalità d'azione adottate agiscono contemporaneamente:

- sulla valorizzazione dell'individuo in quanto essere umano;
- sulla volontà di favorire l'integrazione di persone straniere all'interno dell'organico dell'azienda.

Modalità d'azione	Frequenza %
Programmi per l'integrazione e non discriminazione di dipendenti stranieri	**22%**
Costante tutela e valorizzazione delle risorse umane, interne ed esterne	**22%**
Non vengono sviluppate particolari politiche in quanto rientra nell'ordinaria gestione etica dell'azienda	**18%**
Applicazione dello standard SA8000, Codice Etico, Sistema di certificazioni, Sistema integrato di gestione	12%
Divieto del lavoro minorile proprio e dei fornitori	8%
Tutela della disabilità ed integrazione in organico di persone diversamente abili	6%
Sviluppo di politiche per la sensibilizzazione esterna al rispetto diritti umani	4%
Rispetto delle persone - sottoscrizione carta pari opportunità	4%
Aiuto e cooperazione con organismi internazionali	2%

Tabella 54 Principali modalità di azione nella categoria "Rispetto dei Diritti Umani"

Tali principi sono alla base di tutte le azioni intraprese in tal senso, che vanno da programmi di integrazione e non discriminazione a favore di dipendenti stranieri (es. corsi di lingua italiana aziendali; concessioni periodo di ferie lunghi per consentire le esigenze legate alla distanza dal paese di appartenenza e dalla famiglia) a pratiche capaci di valorizzare l'essere umano in quanto tale (es. cooperativa sociale e inserimento persone con disabilità in azienda; sottoscrizione della carta delle pari opportunità).

FIORINI INDUSTRIAL PACKAGING

Il progetto "Le famiglie a rischio di disagio nel Comune di Senigallia"

Obiettivo del progetto FARIS è quello di sviluppare politiche di supporto a famiglie fragili non solo definibili come fortemente "problematiche" in senso tradizionale (grave povertà, situazioni di abuso, tossicodipendenza, etc.), ma anche e soprattutto definibili come *famiglie normali a rischio imminente di disagio"* (con problemi di affitto, di cura dei figli etc.) che spesso non rientrano nelle maglie degli interventi pubblici tradizionali. Ambito geografico di applicazione è il Comune di Senigallia e, nel caso, il relativo sistema locale del lavoro (Ripe, Castelcolonna, Corinaldo).
Le attività previste sono cinque: costruzione di un osservatorio sulle famiglie fragili, focalizzando l'attenzione sulle tipologie suddette, con impiego di fonti dati differenziate (statistiche, analisi di documenti già elaborati,indagini sul campo, etc.); sviluppo/proposta di strumenti mirati di supporto alle capacità di intervento familiare (counseling, supporto economico o tramite altri tipi di servizio); comunicazione dei risultati e formazione degli operatori; una valutazione delle possibilità applicative mediante il coinvolgimento di più soggetti ed attori del territorio; implementazione nei servizi degli strumenti di supporto proposti; valutazione dell'intero processo.
Tale progetto assume un carattere di assoluta originalità nel contesto locale e nazionale per almeno tre differenti ordini di fattori: coprogettazione e corealizzazione con tre soggetti privilegiati del territorio qauli il Comune di Senigallia, e nello specifico l'Assessorato ai servizi sociali, la CARITAS come riferimento di Organizzazioni Non Lucrative di Utilià Sociale (ONLUS) di Senigallia e l'Università Politecnica delle Marche, nella fattispecie del Dipartimento di Scienze Sociali; pone al centro dell'attenzione un intervento sociale di tipo modulare che si protrae per almeno tre anni, conferisce al progetto stesso una consistenza e una dinamicità inusuali che permettono di rendere le attività programmate meno effimere e più strutturali, con ricadute di maggior valore aggiunto sul territorio; avere un focus sulle famiglie a rischio di disagio dimostra l'attenzione e la sensibilità per un tema di enorme attualità sociale, verso cui è sentita una forte esigenza di intervento da parte sia delle istituzioni sia del mondo sociale e culturale.

Box tematico 33 Caso Fiorini packaging – Progetto FARIS

c) Stretta cooperazione con la comunità locale

Per quanto detto fino ad ora sull'elevato radicamento delle piccole e medie imprese a livello locale, "tutte le attività aziendali sono sostenute dalla e svolte per la comunità locale". Si ha dunque il massimo coinvolgimento delle aziende nello sviluppo di azioni nell'ottica della cooperazione con la comunità locale.

Numerose sono le iniziative finalizzate a creare valore sul territorio, dall'organizzazione di programmi educativi per la comunità locale (es. attività di informazione sul consumo sostenibile e sul settore biologico, sulla eco sostenibilità e tutela ambientale) alla formazione e attività di sensibilizzazione negli istituti scolastici; dalla cooperazione con le istituzioni locali al sostegno diretto ad istituti e organismi locali. A ciò si affianca la creazione di opportunità principalmente destinate a individui appartenenti alla comunità locale, quali: creazione di posti di lavoro; approvvigionamenti svolti a livello locale; sviluppo di iniziative capaci di valorizzare le eccellenze territoriali e contribuire allo sviluppo economico dell'area.

Modalità d'azione	Frequenza %
Sostegno diretto alla comunità locale e alle iniziative promosse da questa - Massima cooperazione con la comunità e le istituzioni locali grazie all'elevato radicamento nel territorio	**42%**
Creazione opportunità di sviluppo locale; stretta cooperazione della comunità locale in maniera trasversale; cooperazione come modello economico da perseguire	**15%**
Elevato impegno verso la comunità locale ma scarsa risposta da parte della comunità	**13%**
Programmi educativi per la comunità (attività a livello locale e nelle scuole, consumo sostenibile, laboratori, associazione ci vuole un albero)	5%
Azioni svolte dalla Fondazione/Onlus aziendale	5%
Organizzazione manifestazioni ad hoc ed eventi di solidarietà per la creazione di valore sociale e sensibilizzazione esterna della comunità locale	5%
Cooperazione con cooperative locali di portatori di handicap	5%
Donazioni dirette (Elargizioni)	5%
Normale gestione etica dell'azienda	3%

Tabella 55 Principali modalità di azione nella categoria "Stretta Cooperazione con la Comunità Locale"

Ciò che si è registrato, non è una mancanza di impegno da parte delle imprese, quanto una scarsa propensione alla cooperazione da parte della comunità locale che si concretizza nell'adozione di un atteggiamento passivo e in una elevata resistenza culturale nei confronti delle imprese locali e di tali iniziative.

Sabelli
dal 1921 tradizione casearia

Il Progetto "Via Lattea Sabelli"

Il progetto Via Lattea Sabelli nasce dalla volontà di diffondere e sensibilizzare gli studenti di scuola elementare su temi di cultura alimentare ed ambientale, favorendo il recupero delle tradizioni del nostro territorio. L'aumento di disfunzioni alimentari che coinvolgono un crescente numero di bambini ha indotto l'azienda a riflettere sulla possibilità di collaborare con le strutture scolastiche e le amministrazioni locali su iniziative che promuovano una "alimentazione ragionata."
Nasce così il progetto "Via lattea", teso a promuovere visite guidate rivolte ad alunni di scuole elementari, lungo tutta la filiera lattiero casearia: dall'azienda agricola/allevamento allo stabilimento produttivo. Questo si compone di due momenti: l'incontro pre-visita, visita in stalla e visita allo stabilimento. Nel primo, un esperto alimentare si reca presso le classi interessate ed illustra la tipologia degli alimenti e le funzioni nutrizionali; nel secondo, un allevatore spiega le caratteristiche di un allevamento bovino e quanto sia importante per la vita dell'uomo (tramite tale esperienza i bambini si avvicinano alla conoscenza delle antiche professioni e ai valori di un tempo); il terzo si svolge all'interno dell'azienda, alla presenza di un responsabile che illustra il processo produttivo, dalla raccolta del latte fino alla trasformazione e distribuzione del prodotto.
Per accrescere il valore didattico è stato istituito il concorso "Gemme di creatività". Un premio per cui le classi che hanno partecipato alla via lattea hanno creato un racconto inerente la filiera lattiero casearia. Il miglior racconto farà vincere alla classe di studenti un viaggio premio al parco naturale del Gran Sasso, in cui una guida illustrerà la storia del parco.

Box tematico 34 Caso Sabelli: Progetto Via Lattea Sabelli

ecor NaturaSì bio

Fattoria Di Vaira

In Molise per coltivare, sperimentare, educare

Il progetto coinvolge tutti gli attori della filiera e i consumatori del biologico a rilevare insieme in Molise, un'azienda agricola con l'obiettivo di promuovere la trasparenza, coinvolgendo in un grande progetto di produzione biologica e biodinamica tutti gli attori della filiera, dal produttore, al distributore al negoziante, al consumatore; sperimentare nuove tecniche agricole creando una "fattoria modello"; educare le giovani generazioni alla pratica agricola. Progetti e attività sono ispirati dalla convinzione che l'agricoltura biologica e biodinamica siano le uniche possibili, per contribuire ad un mondo che coltiva ogni giorno un futuro migliore, nel rispetto dell'ambiente e della salute dell'uomo.

In particolare, l'Opera società agricola Di Vaira è stata creata con lo scopo di: creare un progetto di aggregazione e di trasparenza della filiera e ottenere prodotti di alta qualità nutrizionale; sperimentare, creando un modello per l'agricoltura biodinamica nel Sud Italia; promuovere la formazione dei giovani all'agricoltura biodinamica; ospitare persone interessate al turismo rurale e sociale.

Box tematico 35 Caso Ecor Naturasì – Progetto Fattoria di Vaira

d) Sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali

Oltre alle attività di monitoraggio e selezione della catena di fornitura, già riconosciute esplicitamente tra le attività di Responsabilità Sociale delle Imprese, una forte attenzione è rivolta alla cooperazione sia con i fornitori che con le istituzioni locali.

L'obiettivo principale a cui la maggior parte delle imprese intervistate attribuisce una rilevanza strategica è la capacità di fare rete, di costruire un network nell'ottica di una cooperazione di lungo periodo che crei valore diffuso tra i soggetti appartenenti ad essa, la comunità e la collettività in generale. Importante, in tale ambito è la necessità di condividere valori tra più soggetti e non di imporli.

Modalità d'azione	Frequenza %
Creazione di network e relazioni forti basate sulla fiducia con fornitori (qualità nelle forniture) e con le istituzioni - Monitoraggio e controllo della catena di fornitura	**41%**
Elevata cooperazione con partner e fornitori	**19%**
Sviluppo di progetti con le istituzioni locali	**17%**
Controllo della filiera e tracciabilità del prodotto	6%
Dialogo e collaborazione partner/artigiani locali, condivisione dei valori e non imposizione	4%
Riorganizzazione dei processi ed esternalizzazione delle attività con controllo qualità della fornitura	2%
Gestione e controllo dei partner e delle forniture	2%
Applicazione standard SA8000	2%
Adozione ed applicazione del Codice Etico	2%
Accorciamento della filiera di fornitura	2%
Normale gestione etica dell'azienda	2%
Rispetto degli accordi presi	2%

Tabella 56 Principali modalità di azione nella categoria "Sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali"

La cooperazione, dunque, in quest'ambito viene percepita come l'unione di diversi soggetti che, mediante la condivisione di valori comuni e nel rispetto reciproco riescono ad avere la forza necessaria per il raggiungimento di un obiettivo – quale quello di creare valore per il territorio e per la società garantendo il rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile.

CREDITO COOPERATIVO CARTURA

L'investimento Etico Solidale Bcc Di Cartura

La Bcc di Cartura è una Banca Locale che opera senza fini di speculazione privata. E' fondata sulle persone (Soci) e caratterizzata da speciali valori che identificano quel particolare "modo di essere" dato dall'insieme delle sue caratteristiche organizzative, dalle attività individuate, dagli interessi seguiti per far emergere i tratti distintivi che contribuiscono a renderla peculiare nel panorama bancario nazionale. La mission della Bcc di Cartura viene riassunta e formulata nell'art. 2 dello Statuto Sociale che recita: "Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira ai principi dell'insegnamento sociale cristiano ed ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. La società ha lo scopo di favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione, l'educazione al risparmio e alla previdenza, nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera. La società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. E' altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo e a rendere effettive forme adeguate di democrazia economico-finanziaria e lo cambio mutualistico tra i soci." L'offerta - riservata ai Soci e Clienti [persone fisiche e giuridiche], nonché agli appartenenti del Terzo Settore - spazia dal collocamento dei servizi bancari family di base, principali ed innovativi del parabancario alla vendita di prodotti della raccolta, diretta ed indiretta, e della bancassurance, oltre a tutte le forme di concessione creditizia e prodotti d'impiego, diretti ed indiretti relativi, compresi quelli convenzionati ed agevolati, rivolti al segmento retail e business.

L'investimento etico solidale bcc di cartura si concretizza in un sostegno solidale alle associazioni del terzo settore e parrocchie attive sul territorio provinciale padovano. Nelle linee essenziali l'esperienza compiuta ha visto la sottoscrizione – da parte del nostro risparmiatore - di una serie speciale di Obbligazioni emesse a partire da gennaio 2007 dalla Banca di Credito Cooperativo di Cartura, di durata triennale, garantite nell'ammontare dalla stessa Banca e dal Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti. All'atto della sottoscrizione dell'investimento, le Filiali della Bcc di Cartura richiedevano al risparmiatore di sottoscrivere anche una "Attestazione di destinazione fondo di beneficenza", secondo la quale lo stesso risparmiatore aveva facoltà di designare un Ente non profit - tra Enti ecclesiastici/religiosi, Associazioni di promozione sociale e di volontariato iscritte nei registri Regionali, Provinciali e Comunali – verso il quale la BCC di Cartura si impegnava a devolvere un contributo liberale pari all'1,25% del capitale sottoscritto. In sostanza era il risparmiatore che indicava il beneficiario della Liberalità (e non la Banca) ma era la Banca che pagava a proprie spese. Tale originale iniziativa - all'apparenza profit - è stata posta al servizio del non profit, nel territorio provinciale padovano, con il proposito di smuovere le coscienze, indirizzando utilmente il denaro verso azioni che promuovono la crescita consapevole - in senso etico solidale - della comunità di riferimento. Contestualmente i Fondi rinvenienti dalla sottoscrizione del Prestito Obbligazionario sono stati destinati ad alimentare l'iniziativa parallela denominata "Plafond Etico Solidale". Una serie di finanziamenti speciali, a condizioni economiche agevolate, da concedere al terzo settore per favorire progetti di ristrutturazione, ammodernamento, edificazioni delle proprie sedi/pertinenze finalizzate al loro utilizzo sociale e morale/educativo. Una operazione che aiuta e sostiene la su esposta operazione di Investimento Etico Solidale e che promuove la realizzazione di piccoli grandi sogni delle microassociazioni di volontariato locali, sparse nel territorio, che non sempre hanno una sede dove "fare il bene" della collettività.

Box tematico 36 Caso Bcc di Cartura - L'investimento Etico Solidale

e) Promozione della trasparenza

In quest'ambito le piccole e medie imprese, dichiarano di assumere comportamenti volti a massimizzare la massima trasparenza verso soci, clienti e collaboratori. Ciò si concretizza nel fatto che questi (eccezion fatta per i clienti) vengono direttamente coinvolti nelle decisioni aziendali e informati periodicamente sullo stato di salute dell'azienda. I clienti, invece, vengono tutelati attraverso informazioni aziendali disponibili attraverso diversi canali e presenti sui singoli prodotti.

Una buona parte delle imprese intervistate, inoltre, redige in Bilancio Sociale e ne rende pubblici i contenuti. Anche in questo caso, tuttavia, le attività connesse a tale area sono da intendersi come appartenenti ad una ordinaria gestione etica dell'azienda.

Modalità d'azione	Frequenza %
Massima trasparenza verso soci, clienti e collaboratori	18%
Pubblicazione Bilancio di Sostenibilità	18%
Nella normale prassi d'impresa	15%
Massima trasparenza sui singoli prodotti (materie prime utilizzate, prezzo equo da pagare)	15%
Massima trasparenza (internet come canale preferenziale)	8%
Disponibilità massima di materiale informativo (Es. Bilancio contabile e sociale pubblico, documentazione varia)	8%
Riunioni periodiche pubbliche e apertura dell'azienda all'esterno	8%
Comunicazione di corporate	5%
Pubblicazione del Codice etico	3%
Coinvolgimento diretto dei soci nell'attività aziendale	3%
Favorire accesso alle informazioni	3%

Tabella 57 Principali modalità di azione nella categoria "Promozione della Trasparenza"

BOXMARCHE

Il Global Report di Box Marche

Boxmarche è tra le prime imprese a redigere e pubblicare un documento informativo integrato che incorpora nel bilancio di esercizio, un'informativa volontaria sugli aspetti sociali, ambientali e sull'analisi del capitale intellettuale. Il documento è strutturato in tre macrosezioni: **Identità Aziendale**; **Bilancio dell'esercizio**, costituito da stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa; **Relazione sulla gestione,** redatta in base alle disposizioni dell'art. 2428 del c.c. integrata con le sezioni di **Sostenibilità** e di **Analisi del Capitale Intellettuale**. Tale documento nasce dalla volontà del management di rendere trasparente l'agire aziendale, analizzandone non solo gli aspetti economici ma anche le conseguenze sociali ed ambientali. Ciò fa parte di una filosofia aziendale orientata alla sostenibilità, e di un sistema di gestione integrato che riguarda quattro dimensioni principali: "qualità – sicurezza – ambiente - responsabilità sociale". Nel 2007, grazie al Global Report, Boxmarche riceve l'Oscar di Bilancio, organizzato da Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), nella categoria Medie e Piccole Imprese.

Box tematico 37 Caso Box Marche – Il Global Report

f) Relazioni con i dipendenti

Le relazioni con i dipendenti, come più volte detto, rappresentano per le Piccole e Medie Imprese un elemento strategico sul quale costruire la propria posizione di vantaggio competitivo. Per tale ragione, nella sezione precedente si è visto come la maggior parte delle politiche di RSI implementate rientra in tale area e sono finalizzate alla tutela e valorizzazione delle risorse umane.

Nell'ambito delle aree menzionate nelle Linee Guida OCSE, le imprese agiscono attraverso politiche di valorizzazione del personale finalizzate a creare valore per ogni singolo dipendente, puntando su elementi intangibili quali:

I. la conoscenza, le competenze e la motivazione personale, attraverso lo sviluppo di:

- percorsi di carriera strutturati per obiettivi e secondo un criterio meritocratico;
- corsi di formazione continua;
- politiche di incentivazione e premi produttività;

II. la tutela della salute e del benessere delle risorse umane mediante la promozione di:

- visite mediche – generiche e specialistiche;
- campagne di valutazione dello stress;
- attività ludiche capaci di favorire l'integrazione e sviluppare la parte creativa dei dipendenti (es. possibilità di frequentare una volta a settimana un corso di musica all'interno dell'azienda per tutti i dipendenti; concorsi di idee e artistici).

Modalità d'azione	Frequenza %
Politiche di valorizzazione e cura del personale	**26%**
Massima attenzione a esigenze personali dei dipendenti e delle loro famiglie, libertà di espressione, analisi della soddisfazione	**26%**
Comunicazioni interne e riunioni periodiche con dipendenti, ricreare l'ambiente familiare - Incontri periodici con i dipendenti sullo stato di salute dell'azienda e coinvolgimento nelle decisioni aziendali	**19%**
Conciliazione casa-lavoro	9%
Applicazione standard SA8000, certificazioni di diverso tipo (Es. Iso), Codice Etico	8%
Salute, sicurezza e bellezza del luogo di lavoro	6%
Politiche di valorizzazione e cura del personale straniero	5%
Sensibilizzazione a problematiche sociali	3%
Tutela delle professionalità specialistiche	1%

Tabella 58 Principali modalità di azione nella categoria "Relazioni con i dipendenti"

Inoltre, a ciò si affianca un ascolto costante delle esigenze delle persone appartenenti al proprio organico, rientranti non soltanto nella sfera professionale – rilevate attraverso l'analisi periodica della soddisfazione dei dipendenti e strumenti di comunicazione capaci di favorire la libertà di espressione individuale – ma anche nella sfera personale e familiare – esigenze finanziarie e sociali particolari, sottoscrizione della carta delle pari opportunità.

Infine, nella volontà di ricreare un ambiente familiare e di coinvolgere attivamente i dipendenti nella vita e nelle attività aziendali, molta attenzione viene dedicata alla comunicazione interna e alla riunioni periodiche con le risorse umane, finalizzate a rendere trasparenti le informazioni sullo stato di salute dell'azienda, sulla strategia futura da implementare e sulle esigenze/necessità dei personale del proprio organico.

"Comunicazione interna e senso di appartenenza"

L'efficacia della comunicazione interna e la corretta diffusione delle informazioni rappresentano strumenti determinanti al fine di rafforzare il senso di appartenenza e, soprattutto, di gestire correttamente il trasferimento del know-how a tutti i livelli dell'organizzazione. A tal fine, SINTESIS si impegna a rendere disponibili al personale: i risultati ottenuti dal riesame della direzione sull'andamento dell'azienda nel suo complesso, incluso gli aspetti del sistema qualità, ambiente ed etica attraverso la diffusione in azienda del rapporto annuale; i risultati ottenuti dalle attività di monitoraggio aziendale; qualunque altra notizia che li riguardi o di cui abbiano fatto espressamente richiesta.
Gli strumenti a disposizione del personale utilizzati per assicurare un adeguato livello di comunicazione interna sono: una bacheca aziendale in cui sono affisse le comunicazioni di minore importanza; un sistema di posta elettronica interna per la diffusione di circolari informative; colloqui diretti con la Direzione, la quale accoglie le richieste di incontro con il personale in qualunque momento; modulistica e contrattistica standard che permetta il trasferimento delle informazioni raccolte a tutto il personale, con il minor spreco di tempo e con la massima precisione possibile; riesami del sistema di gestione e redazione del Rapporto annuale sullo stato della Qualità, Ambiente ed Etica (riunioni); Gruppi di lavoro su progetti specifici; Data base informatico su tutta la bibliografia esistente in azienda.
Lo stato di salute dell'azienda e gli orientamenti politici e strategici da intraprendere, sono inoltre argomento di confronto durante le riunioni, convocate periodicamente e aperte a tutto il personale, nel corso delle quali ognuno viene informato sulla situazione aziendale e può partecipare attivamente, esprimendo le proprie idee ed apportando il proprio contributo diretto. A garanzia della diffusione dei risultati di tali riunioni, viene redatto un verbale che è reso disponibile in rete.

Box tematico 38 Caso Sintesis – "Comunicazione interna e senso di appartenenza"

g) Tutela ambientale

La tutela ambientale, nonostante abbia un peso rilevante nell'ambito della gestione aziendale, viene ormai considerata come appartenente all'ordinaria gestione etica dell'azienda. Anche in questo caso, un'azienda orientata alla Responsabilità Sociale non può prescindere dall'adozione di

standard minimi di rispetto ambientale e dal ricomprendere tale filosofia nell'orientamento strategico dell'intera azienda.

Modalità d'azione	Frequenza %
Nella normale prassi d'impresa - L'intera azienda orientata alla tutela ambientale	**33%**
Adozione certificazioni ambientali (Es. ISO) e sistemi di gestione ambientale	**23%**
Produzione eco-compatibile	**20%**
Massima attenzione alla riduzione/minimizzazione del footprint ambientale	**16%**
Investimenti in energie rinnovabili e in R&S per lo sviluppo di sistemi di gestione tecnologicamente avanzati	5%
Organismi interni volti alla promozione di azioni per la tutela ambientale (comitato ambientale)	3%

Tabella 59 Principali modalità di azione nella categoria "Tutela ambientale"

All'adozione di certificazioni ambientali si affianca l'adozione di sistemi volti a:

I. la realizzazione di una produzione eco-compatibile mediante:

- una riduzione delle risorse utilizzate (es. idriche, energetiche; ecc.) nello svolgimento dell'attività aziendale;
- una limitazione dell'utilizzo di plastica nel packaging e degli scarti;
- lo smaltimento di rifiuti tossici;
- la riduzione delle emissioni di CO2.

II. La riduzione/minimizzazione dell'impronta ecologica dell'azienda, attraverso un monitoraggio costante:

- delle forniture;
- dei processi produttivi;
- della logistica.

People, Planet, Profit per Lifegate

LifeGate è la piattaforma per il mondo eco-culturale, nata per diffondere coscienza ecologica e promuovere uno stile di vita etico, eco-sostenibile, equo-solidale. Promuovendo i concetti di People, Planet e Profit, intende diffondere un nuovo modello economico nel quale convivano profitti, rispetto per l'ambiente e attenzione per il sociale. L'azienda ha creato il network di comunicazione (radio, portale internet, magazine) per lo sviluppo e la diffusione del mondo dell'eco-cultura e offre alle aziende servizi di Corporate Social Responsibility per un nuovo modo di fare impresa secondo elevati standard etici, sociali e ambientali. Rientrano in quest'ambito i progetti concreti in campo ambientale Impatto Zero® e LifeGate Energy energia rinnovabile®.

Impatto Zero® quantifica l'impatto ambientale di attività, aziende, prodotti e persone calcolando le emissioni di anidride carbonica e gas a effetto serra e aiutando a ridurre e compensare le emissioni di CO2 con la creazione e tutela di nuove foreste in Italia e nel mondo. Si avvale di Università e Partner specializzati nel Life Cycle Assessment per il calcolo dell'impatto ambientale. Collabora con Parchi e Riserve per le attività di riforestazione e tutela dei terreni. Bios, ente riconosciuto dall'Unione Europea, certifica l'intera filiera di Impatto Zero®.

Inoltre, l'azienda in collaborazione con Edison, sviluppa un'offerta di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili a Impatto Zero. Per la costruzione degli impianti di produzione, comunque, sono sempre necessari materiali, trasporti, energia che hanno prodotto anidride carbonica. Anche tutte le attività legate alla vendita di energia elettrica come amministrazione, fatturazione, assistenza clienti, sono responsabili di consumi energetici e quindi generano emissioni di CO2. Con Impatto Zero, queste emissioni sono state calcolate e compensate con la creazione di nuove foreste capaci di riassorbirle.

Box tematico 39 Caso Lifegate – People, Planet, Profit

h) Azioni volte a disinibire la corruzione

Le considerazioni fatte in precedenza vengono integralmente riconosciute anche in questa sede. Tale problema infatti rimane sostanzialmente circoscritto alle due situazioni ricordate: specificità in comportamenti e prassi del contesto territoriale in cui l'impresa opera; asimmetria nel potere contrattuale delle controparti. In ogni caso, per la maggior parte delle aziende non è un problema sentito o al più, rientra nella ordinaria gestione etica dell'azienda.

Concretamente, le azioni svolte a disinibire la corruzione possono essere ricollegate a:

I. adozione di sistemi di gestione quali:

- Codice Etico.
- Standard SA8000.

- Decreto legislativo 231/01.
- Altro.

II. Monitoraggio costante e selezione della fornitura.
III. Sistemi volti a favorire la correttezza e trasparenza aziendale.
IV. Massimo impegno nello sviluppo di azioni volte a favorire la corruzione (es. sviluppo di iniziative sul territorio volte a sensibilizzare la popolazione sul tema "La legalità conviene").
V. Sensibilizzazione interna mediante la promozione di circolari e regolamenti interni volti a disinibire la corruzione.

Modalità d'azione	Frequenza %
Non è un problema sentito – Rientra nella normale gestione etica dell'azienda	64%
Adozione Codice etico – Decreto legislativo 231/01 - Standard SA8000	17%
Monitoraggio e selezione della fornitura	9%
Correttezza e trasparenza nella gestione aziendale	4%
Massimo impegno nella lotta alla corruzione	4%
Circolari e regolamenti volti a disinibire la corruzione	2%

Tabella 60 Principali modalità di azione nella categoria "Azioni volte a disinibire la corruzione"

DEVELPACK packaging development

CARCERICREATIVE

"La legalità conviene"

Diversi i progetti promossi finalizzati a promuovere la legalità e la lotta a tutte quelle pratiche che non rientrano nella ordinaria etica aziendale e sociale. Uno tra questi è il progetto "Carceri Creative - Liberi di progettare" promosso da Develpack S.r.l., in collaborazione con altre realtà aziendali e istituzionali, finalizzato a dimostrare che la legalità conviene. Attraverso di questo, infatti, si cerca di trasmettere ai detenuti - attraverso opportune giornate di testimonianza, formazione e affiancamento - il concetto che un'idea innovativa e creativa alla lunga paga più delle attività illegali, che apportano benefici solo apparenti. In particolare, il progetto cerca di stimolare i detenuti a generare delle idee per nuovi prodotti o servizi che verranno successivamente selezionate e l'idea più meritevole sarà oggetto di uno studio di fattibilità e di uno sviluppo precompetitivo da parte di aziende specializzate. Lo scopo è proprio quello di dimostrare che è possibile creare benessere per sé e per gli altri, in un contesto di legalità contrapponendo ciò agli svantaggi provocati dall'illegalità sia per chi la esercita che per l'intera collettività. I benefici che s'intendono ottenere sono di natura prevalentemente intangibile, capaci, tuttavia, di incidere sui modelli di comportamento e sulle convinzioni dei destinatari del progetto.

Box tematico 40 Caso Develpack – La legalità conviene

i) Tutela del consumatore

In quest'area trova esplicito riconoscimento la volontà delle piccole e medie imprese di assumere comportamenti socialmente responsabili nei confronti dei consumatori, creando per questi valore, attraverso un'azione diretta sulla qualità della produzione e su azioni direttamente legate a questa, piuttosto che nella promozione di singole attività volte a massimizzarne la soddisfazione.

Modalità d'azione	Frequenza %
Tracciabilità, qualità, sicurezza ed eco-compatibilità del prodotto - Promozione della trasparenza dando informazioni chiare sul prodotto e sull'azienda	43%
Orientamento costante alle esigenze dei clienti, qualità della produzione elevata per migliorare le condizioni di vita dei clienti - Massimizzare la soddisfazione del cliente attraverso indagini sui clienti	19%
Normale tutela del consumatore che ogni gestione aziendale etica adotta	15%
Non vengono svolte particolari politiche in quanto azienda b2b	7%
Adozione Codice etico	7%
R&S continua	2%
Azioni volte a trasferire il consumatore dentro l'azienda - Azioni volte a costruire un rapporto di fiducia con il consumatore	5%
Attività di CRM	2%

Tabella 61 Principali modalità di azione nella categoria "Tutela del consumatore"

In tal modo, la massimizzazione del benessere del consumatore attraverso una gestione etica del processo produttivo diventa un valore che:

I. permeando la filosofia dell'intera azienda, viene ricompreso integralmente dell'orientamento strategico aziendale;
II. si pone alla base della gestione etica non solo della produzione ma, "a cascata", di tutte le altre funzioni aziendali, dagli approvvigionamenti alla logistica, dalla direzione amministrativa alla funzione commercial e vendite.

In tal modo il valore generato non è circoscritto soltanto ai consumatori, ma a tutti gli stakeholder che direttamente o indirettamente vengono coinvolti nella e dalla attività aziendale.

MAZZALI

Creare valore per il consumatore attraverso una gestione etica del processo produttivo

"Fornire soluzioni d'arredo, con un prodotto di qualità, personalizzato e personalizzabile alle attese del cliente, nel rispetto dei fondamentali principi etici e dalla tutela dell'ambiente" questo l'impegno dell'azienda, che si concretizza nello sviluppo di iniziative concrete volte a: progettare e sviluppare prodotti sempre più a basso impatto ambientale ed eco sostenibili; esigere ed estendere ai propri fornitori una cultura del rispetto dei principi etici ed ambientali; rifiutare il lavoro infantile richiedendo garanzie ai propri fornitori; ridurre l'emissione di sostanze inquinanti, come gas, rifiuti o scarichi, generate dalla propria produzione; sostenere progetti concreti in ambito sociale ed ambientale attraverso organizzazioni umanitarie benefiche e "no profit". Elevato dunque l'impegno dell'azienda in attività capaci di tutelare l'ambiente e la crescita sociale. Per questo la Responsabilità Sociale dell'impresa permea l'intero processo aziendale dalla gestione dei fornitori al processo produttivo in senso stretto, per realizzare un prodotto il più possibile a basso impatto ambientale. Inoltre la produzione avviene tutta in Italia, senza delocalizzare nessun processo produttivo, specie quello di verniciatura, in paesi le cui normative sono meno attente alla tutela del lavoro e dell'ambiente. Oltre che nella progettazione dei prodotti, nella selezione dei fornitori e nella scelta della materia prima, da alcuni anni la Mazzali è legata alla LIPU in progetti concreti per la salvaguardia dell'ambiente anche attraverso azioni di sensibilizzazione. Infine, ogni anno lo 0.75% del volume delle vendite viene destinato ad iniziative concrete a favore dell'ambiente e del sociale, valutate in un ottica di sostenibilità quale vettore strategico di lungo periodo.

Box tematico 41 Caso Mazzali - Creare valore per il consumatore attraverso una gestione etica del processo produttivo

(SOnear) far
100% human design

SoFar/SoNear 100% Human Design

SoFar/SoNear è da sempre sinonimo di design sostenibile. La società milanese, infatti opera nella fascia alta dell'interiors proponendo linee innovative di tessuti e tappeti rispettando i principi dello sviluppo sostenibile. Una ricerca attenta e paziente di lavorazioni e materiali sta alla base di ogni collezione proposta da SoFar/SoNear.
Con la stessa passione è nata di recente The Natural Collection, una collezione unica di tessuti naturali ed ecologici stampati a mano. Materiali che nascono dalle fibre vegetali, come l'abaca e l'ananas tessuta con i fili di seta oppure cotone e lino organico mischiati con canapa e viscosa . Le stampe a mano arricchite da oro e argento creano tessuti di grande semplicità e raffinatezza. Oltre ai nuovi tessuti naturali ed ecologici, SoFar/SoNear propone una collezione di tappeti annodati a mano realizzati con lane tinte con colori vegetali o lasciate al naturale.

Box tematico 42 Caso SoFar/SoNear – 100% Human Design

l) Innovazione tecnologica

Il 60% delle imprese intervistate dedica particolare attenzione all'innovazione agendo da un lato nella promozione continua di attività di Ricerca e Sviluppo e nella produzione di sistemi brevettabili, dall'altro, sulla continua formazione delle risorse umane mediante corsi di formazione e di aggiornamento. Ciò è frutto anche della collaborazione di alcune imprese con centri universitari, nell'ottica della cooperazione per la creazione di valore sociale.

Modalità d'azione	Frequenza %
Elevati investimenti in innovazione e R&S continua,	62%
Investimenti elevati in sistemi di produzione eco-compatibili	14%
Normale gestione etica dell'impresa	11%
Elevata collaborazione con centri universitari	8%
Codice etico e promozione dell'innovazione	5%

Tabella 62 Principali modalità di azione nella categoria "Innovazione tecnologica"

Elevati investimenti sono, inoltre, effettuati per l'adozione di sistemi di produzioni capaci da un lato di tutelare l'ambiente e minimizzare l'impronta ecologica dell'azienda, dall'altro di creare valore sociale mediante un più efficiente utilizzo delle risorse nei sistemi di produzione.

italgest

italgest ricerca

LA RICERCA E L'INNOVAZIONE PER CREARE VALORE SOCIALE

Italgest Ricerca viene costituita nel 2004 con lo scopo di fornire supporto scientifico alle attività dell'azienda che, operando in settori industriali in continua evoluzione, considera l'innovazione ed il miglioramento tecnologico dei prodotti fattori fondamentali di competitività. La società è dotata di capacità scientifiche e tecniche per sviluppare la ricerca, la progettazione, la realizzazione e la commercializzazione di tecnologie, prodotti e sistemi di produzione innovativi capaci di creare valore attraverso un risparmio/riutilizzo nel consumo di risorse aventi diversa natura (es. recupero energetico; sviluppo di materiali da costruzione, arricchiti da nuovi composti ottenuti da un particolare processo di trattamento dei rifiuti; investimenti in fonti rinnovabili). In quest'ambito, dunque, questa è impegnata anche nello studio della gassificazione di biomasse per la produzione di idrogeno e nelle energie alternative pulite. La Società cura con particolare attenzione anche il tema dell'approfondimento didattico-scientifico, attraverso un proficuo rapporto con le Università. Di particolare efficacia risultano le convenzioni con l'Università di Roma 3, l'Università di Lecce e la Facoltà di Scienze Giuridiche del Pontificio Ateneo "Regina Apostolorum".

Box tematico 43 Caso Italgest – La Ricerca e l'Innovazione per creare valore sociale

DISTRETTO CALZATURIERO VENETO
ACRIB ASSOCIAZIONE CALZATURIFICI RIVIERA DEL BRENTA

Promozione e diffusione dell'innovazione nel Distretto Calzaturiero Veneto: il Politecnico calzaturiero

Il Politecnico Calzaturiero, é una società nata nel 2001 dietro la promozione dell' ACRIB, dell'ANCI, di Veneto Innovazione, di Enti pubblici e privati del Veneto, per attuare iniziative di: formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, sviluppo della qualità e della sicurezza negli ambienti di lavoro. La sua *mission* consiste nella formazione di imprenditori, di manager, di giovani diplomati e/o laureati al fine di contribuire allo sviluppo economico e sociale del tessuto produttivo locale. In particolare, nell'area dell'innovazione tecnologica, questo:

- realizza studi di settore in collaborazione con Istituti Universitari per la progettazione e lo sviluppo di nuove tecnologie produttive.
- Sperimenta le nuove tecnologie in collaborazione con i produttori di macchine e di sistemi CAD-CAM. Dal 1986, infatti, svolge un ruolo importante nel settore dei sistemi CAD collaborando con i più importanti produttori europei e contribuendo al miglioramento dei loro prodotti in funzione delle specifiche esigenze dei calzaturifici del Veneto.
- Si occupa della diffusione delle nuove tecnologie dimostrando le potenzialità dei nuovi sistemi e promuovendo la diffusione delle nuove macchine;
- Collabora con i più importanti produttori di macchine per i calzaturifici e con i Centri di Ricerca CNR-ITIA di Milano, Enea di Bologna per la realizzazione di progetti per lo sviluppo di nuove tecnologie per il settore calzaturiero.
- Ha sviluppato con il Consorzio Formifici Italiani in collaborazione con l'Enea di Bologna uno studio finalizzato all'inserimento nelle linee produttive di sistemi robotizzati;
- Produce analisi tecnico-economiche sui costi-benefici legati all'introduzione dei nuovi sistemi CAD - CAM.
- Sviluppa pacchetti software personalizzati per la gestione dei dati e delle immagini di settore. Ha realizzato la prima Banca Dati Storico Stilistica per il settore Calzaturiero.

Box tematico 44 Caso Metadistretto Veneto (Acrib) – Il politecnico calzaturiero

m) Tutela della concorrenza

La tutela della concorrenza rientra nell'ordinaria condotta di una gestione aziendale etica e in alcuni casi è una problematica non direttamente avvertita. Ciò che viene esplicitamente riconosciuto, invece, risiede:

- nell'evitare, da parte delle piccole e medie imprese, di mettere in pratica condotte sleali nei confronti delle aziende concorrenti;
- nel fatto che spesso proprio le imprese di modeste dimensioni subiscono condotte sleali da parte di competitor diretti.

Modalità d'azione	Frequenza %
Normale condotta aziendale	58%
Non è un problema sentito	14%
Elevata tutela della concorrenza, attenzione a non mettere in pratica condotte sleali	14%
Spesso viene subita	8%
Adozione codice etico	6%

Tabella 63 Principali modalità di azione nella categoria "Tutela della concorrenza"

taplast

La tutela della concorrenza tramite ricerca e innovazione

Taplast è la prima produttrice mondiale di dispensers ecologici senza parti in metallo, che è riuscita a crescere, nonostante i limiti della piccola dimensione grazie a la ricerca e l'innovazione, che hanno consentito di poter competere in un mercato altamente competitivo. Elevate le barriere tecnologiche create che i concorrenti non sono stati in grado di superare. Come in tutte le realtà, la performance offerta al cliente è la somma del lavoro dei singoli. La forza determinante della struttura aziendale consiste nella trasversalità di molte figure con ampie competenze e in un'organizzazione molto snella con pochi livelli gerarchici.

I fattori strategici per l'azienda, capaci di favorire una competizione a livello internazionale, oltre all'innovazione tecnologica, risiede nelle relazioni. "In questo momento particolare capacità come saper catturare clienti, poter decentrare in caso di bisogno, essere elastici su richieste improvvise o avere informazioni per decidere al meglio sono legate all'ampiezza del network di contatti e relazioni, che deve essere completo in tutto il mondo (Europa, Usa, Cina, India, Sudamerica etc) e diventa anche una importante antenna per catturare informazioni vitali che scorrono ad alta velocità" (P. Santagiuliana – AD Taplast).

Oggi l'azienda è leader in Europa nel settore del packaging grazie alla capacità di produrre oggetti particolari a basso costo che, nel contempo, si differenziano dagli altri grazie ad un design diverso e dinamico e per l'elevata attenzione che l'azienda presta all'ambiente. Questa si concretizza nello sviluppo di prodotti seguendo la "logica delle 3R": Riutilizzare, Ridurre, Riciclare. In particolare, facendo riferimento ad un particolare prodotto (Dual Pump), questo non è solo una pompa erogatrice di prodotti liquidi e cremosi a basso impatto ambientale ma anche un dispositivo che stimola un comportamento più responsabile presso gli utilizzatori. Questi punti di forza ambientali sono illustrati da un'LCA che determina l'impatto ambientale completo del nuovo sistema di erogazione e rivela una riduzione dell'11% nelle emissioni di CO_2 rispetto a soluzioni analoghe, permettendo così di vincere l'Oscar Dell'Imballaggio 2009.

Box tematico 45 Caso Taplast – La tutela della concorrenza tramite ricerca e innovazione

n) Obblighi tributari delle imprese nei confronti del paese in cui operano

Tutte le imprese intervistate dichiarano di rispettare integralmente gli obblighi tributari nazionali.

Modalità d'azione	Frequenza %
Rispetto degli obblighi tributari nazionali	100%

Tabella 64 Principali modalità di azione nella categoria "Obblighi tributari delle imprese nei confronti del paese in cui operano"

3.5 L'EFFETTO DELLE VARIABILI DI CONTESTO SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NELLE PMI

L'intensità con cui le imprese di piccola e media dimensione adottano sistemi di gestione socialmente responsabili è direttamente influenzata da variabili di contesto aventi diversa natura e differente "segno". Queste, infatti, possono assumere il ruolo di:

- **determinanti** nello sviluppo di sistemi di RSI nell'impresa - in qualità di fattori che spingono le imprese all'adozione di sistemi di Responsabilità Sociale d'Impresa;
- **variabili che favoriscono l'implementazione** di tali politiche e ne facilitano la gestione nel tempo;
- **fattori che ostacolano lo sviluppo** di sistemi di RSI da parte delle imprese.

3.5.1 Le determinanti della Responsabilità Sociale d'Impresa

Nell'ambito di un elenco di potenziali determinanti, è stato chiesto ai soggetti intervistati di esprimere un giudizio in ordine di importanza - che va da 1 a 5 dove 1 rappresenta la variabile più importante e 5 quella meno importante - sui cinque principali fattori che hanno impattato in maniera determinante sulla volontà di adottare sistemi di Responsabilità Sociale in azienda.

Le possibili determinanti della RSI
Motivazioni di tipo etico
Impatto positivo sull'immagine e reputazione aziendale
RSI come strumento di differenziazione del prodotto
Elevato coinvolgimento dell'impresa nella comunità locale
Tutela Ambientale
Miglioramento delle relazioni con le istituzioni
Impatto positivo sul reperimento di fonti di finanziamento
Come strumento strategico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo
Miglioramento dei rapporti con clienti/fornitori
Miglioramento della gestione delle risorse umane
Altro _____

Tabella 65 Le possibili determinanti della RSI

I dati sono stati elaborati adottando un sistema di ponderazione capace di attribuire un peso maggiore ai fattori percepiti come più importanti e via via decrescenti per quelli meno importanti. In tal modo, le frequenze assolute sono state relativizzate in funzione del diverso grado di

rilevanza attribuito da ciascuno alle diverse determinanti. Ciò ha permesso di ottenere un elenco in cui il posto assunto dalla singola variabile è funzione della scala ordinale di valore attribuita dai soggetti intervistati.

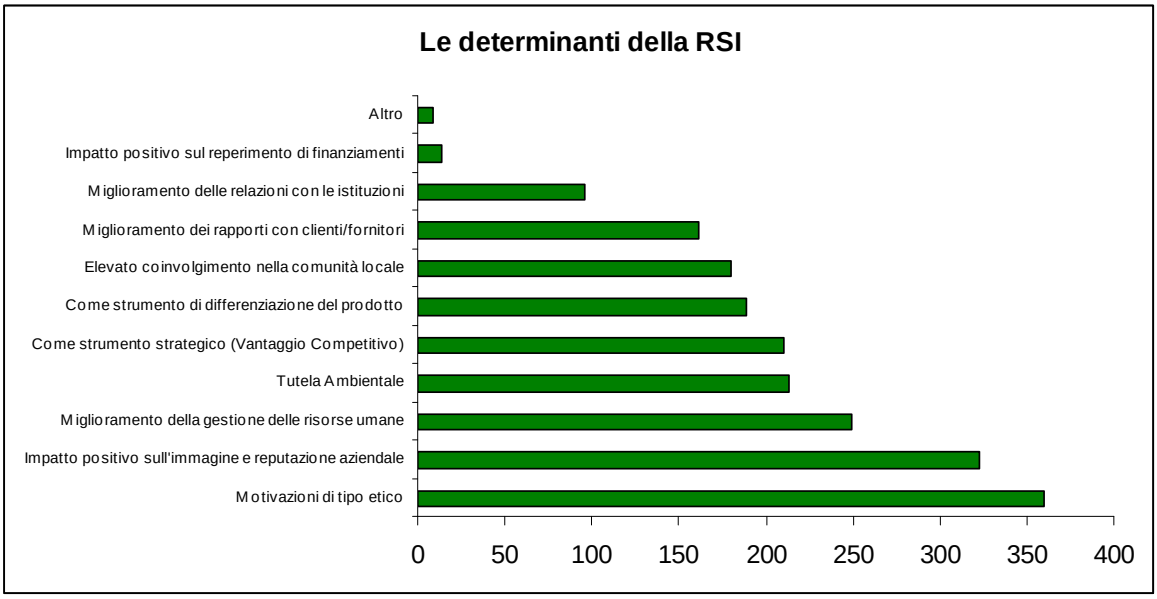

Tabella 66 Le determinanti della RSI

A prescindere da tutte le altre variabili di diversa natura che entrano in gioco nella gestione aziendale, la motivazione principale che spinge l'imprenditore a introdurre la responsabilità sociale in azienda rimane quella di tipo etico. Sono i valori personali a ricoprire il ruolo di spinta più forte nella decisione di intraprendere la Responsabilità Sociale in azienda. Inoltre, tali valori rispecchiano quelli dell'unità familiare in cui l'azienda stessa si rispecchia. Ciò che contraddistingue le piccole e medie imprese, infatti, è proprio il fatto che spesso è difficile separare la vita familiare da quella aziendale. Spesso queste condividono un percorso comune che implica l'assunzione dei valori in cui la famiglia e l'imprenditore credono, come guida delle decisioni aziendali. Inoltre, l'orientamento aziendale include quei principi di buona condotta normalmente assunti come base di un nucleo familiare, proprio perché l'azienda rispecchia in qualche modo l'unità familiare.

Infine, la consapevolezza di essere cittadini e parte di una comunità oltre che di attori economici aventi un impatto diretto e un ruolo attivo nell'ambito del contesto sociale nel quale si opera,

spinge le imprese di piccola e media dimensione ad adottare comportamenti socialmente responsabili ed eticamente corretti nei confronti di terzi e della società, intesa nel senso più ampio del termine.

Per le molteplici ragioni menzionate, la **motivazione di tipo etico** rappresenta la principale determinante nell'implementazione di politiche di Responsabilità Sociale nelle piccole e medie imprese intervistate. Questa, rimane comunque supportata dalla consapevolezza dell'**impatto positivo che può avere lo sviluppo di tali politiche sull'immagine dell'azienda e sulla sua reputazione**. Ciò assume particolare rilevanza se si tiene conto del ruolo che la reputazione riveste nell'ambito delle relazioni che le Piccole e Medie imprese hanno con i propri stakeholder, sia diretti sia indiretti. Tali rapporti, infatti, essendo prevalentemente di tipo informale sono per lo più basati sulla fiducia e sulla buona reputazione di cui l'azienda gode nell'ambito dei propri confini di operatività.

Analoghe considerazioni valgono con riferimento alle **risorse umane** sulle quali viene esplicitamente riconosciuto un effetto migliorativo delle attività di responsabilità sulla loro gestione aziendale. Ciò assume particolare valenza con riferimento al ruolo di rilevanza strategica che queste, assumono nell'ambito delle imprese di piccola e media dimensione, quale fattore critico di successo per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo delle stesse.

In quest'ottica, dunque, s'inserisce anche il ruolo riconosciuto alle attività di **RSI quale strumento di differenziazione per il raggiungimento di una posizione strategicamente rilevante** da parte delle imprese, indicandolo al quarto posto tra le motivazioni che hanno direttamente influenzato la decisione aziendale di intraprendere politiche di sostenibilità. Ciò può dar vita a due situazioni principali:

- **vantaggio di differenziazione** – mediante l'inclusione, nei prodotti aziendali, di caratteristiche direttamente legate allo sviluppo di attività di Responsabilità Sociale d'impresa e nella loro comunicazione esterna, nel momento in cui il mercato inizia ad attribuire valore a tali attributi (ciò può essere suscitato anche attraverso una comunicazione aziendale finalizzata alla sensibilizzazione esterna su determinate tematiche aventi rilevanza sociale);
- **sviluppo del mercato** – ideazione e realizzazione di un'offerta ad hoc che fa di determinate caratteristiche socialmente responsabili il proprio punto di forza ed

elemento di differenziazione. In altre parole ciò significa creare "un'innovazione di valore"[38] e sviluppare proprio su questa, una strategia di business volta a generare una posizione di vantaggio competitivo per l'impresa.

	I	II	III	IV	V
Motivazioni di tipo etico	40%	8%	12%	20%	4%
Impatto positivo sull'immagine e reputazione aziendale	16%	22%	10%	16%	16%
RSI come strumento di differenziazione del prodotto	4%	10%	6%	12%	16%
Elevato coinvolgimento dell'impresa nella comunità locale	6%	6%	14%	14%	6%
Tutela Ambientale	8%	6%	16%	8%	16%
Miglioramento delle relazioni con le istituzioni	0%	4%	8%	8%	4%
Impatto positivo sul reperimento di fonti di finanziamento	0%	0%	2%	0%	2%
Come strumento strategico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo	8%	18%	14%	6%	4%
Miglioramento dei rapporti con clienti/fornitori	2%	12%	8%	10%	10%
Miglioramento della gestione delle risorse umane	16%	12%	10%	6%	18%
Altro	0%	2%	0%	0%	0%

Tabella 67 Frequenze relative rispetto alle determinanti della RSI

Infine, una crescente sensibilità delle imprese alle tematiche ambientali e ad una maggiore attenzione nei confronti delle generazioni future e di uno sviluppo sostenibile, conduce le piccole e medie imprese a ricomprendere la **tutela ambientale** nelle determinanti che hanno influenzato direttamente la loro scelta di intraprendere sistemi di Responsabilità Sociale.

3.5.2 I fattori che favoriscono l'implementazione di sistemi di responsabilità sociale nelle PMI

Anche per tale area d'indagine, si è chiesto ai soggetti intervistati di esprimere un giudizio in ordine di importanza - da 1 a 5 dove 1 rappresenta la variabile più importante e 5 quella meno importante - sui cinque principali fattori che favoriscono la capacità dell'impresa di continuare ad implementare sistemi di Responsabilità Sociale in azienda.

[38] Tale espressione è tratta dal libro di Kim W.C. e Mauborgne R., 2005, "Strategia Oceano Blu", Harvard Business School Press, Etas.

I fattori che influenzano la capacità dell'impresa di sviluppare la RSI
Elevate capacità finanziare
Conoscenze interpersonali interne ed esterne
Facilità di reperimento risorse umane qualificate
Buona conoscenza degli strumenti di implementazione della RSI
Elevate capacità della struttura organizzativa
Elevato radicamento nel contesto socio-economico locale
Buone capacità di pianificazione
Scelte operativo strategiche
Altro

Tabella 68 I fattori che influenzano la capacità dell'impresa di sviluppare la RSI

Anche in questo caso, i dati sono stati elaborati adottando un sistema di ponderazione capace di attribuire un peso maggiore ai fattori percepiti come più importanti e via via decrescenti per quelli meno importanti. In tal modo, le frequenze assolute sono state relativizzate in funzione del diverso grado di rilevanza attribuito da ciascuno alle diverse determinanti. Ciò ha permesso di ottenere un elenco in cui il posto assunto dalla singola variabile è funzione della scala ordinale di valore attribuita dai soggetti intervistati.

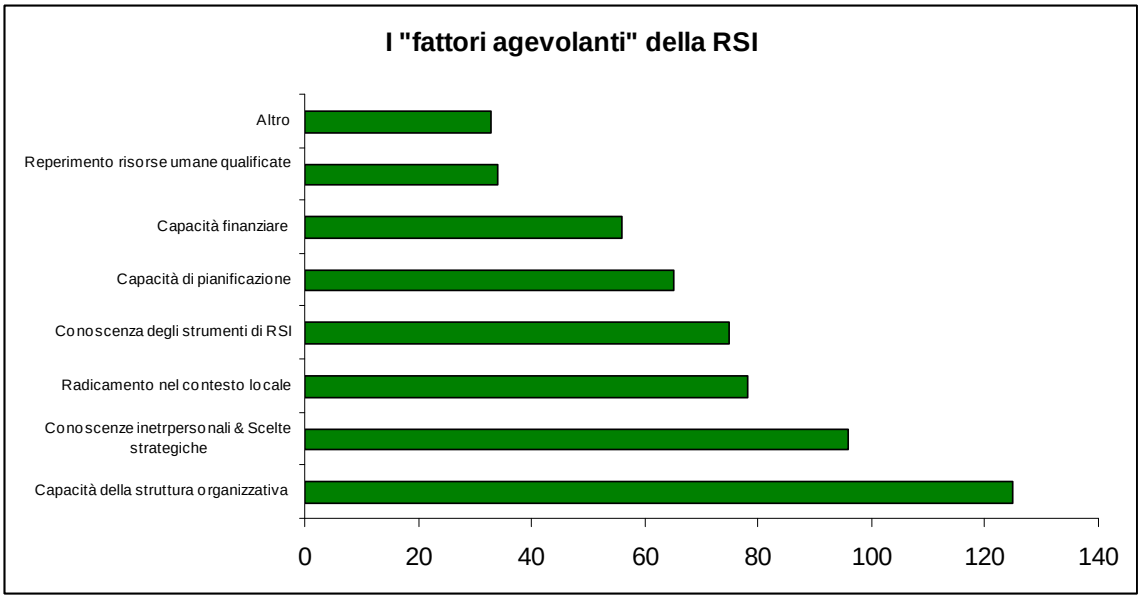

Tabella 69 I "fattori agevolanti" della RSI

Tra i fattori posti in elenco, è stata riconosciuta un'importanza fondamentale alla **reali capacità della struttura organizzativa aziendale**. L'implementazione di politiche di RSI, infatti, può andare ad impattare direttamente sulla capacità strutturale dell'azienda di riuscire a gestire, in condizioni di efficienza e di efficacia, ulteriori attività, rispetto a quelle che rientrano nella ordinaria gestione della stesso. Tali attività, infatti, potrebbero generare un aggravio di costi (es. maggiori costi amministrativi, di coordinamento e di compromesso) e di risorse necessarie, non sostenibili dalla struttura organizzativa aziendale.

A ciò si aggiungano: le **conoscente interpersonali** – interne ed esterne – che contraddistinguono le imprese di modesta dimensione, l'**elevato radicamento nel contesto socio – economico locale** e le **scelte operativo – strategiche** di queste. Le prime si legano direttamente al sistema di relazioni e alla valenza strategica che queste assumono nell'ambito delle imprese di modesta dimensione; le seconde sono riconducibili alla volontà della direzione/imprenditore di continuare ad assumere un orientamento strategico aziendale socialmente responsabile, prescindendo da considerazioni di diversa natura.

Infine, la **buona conoscenza degli strumenti di implementazione** della Responsabilità Sociale e le **capacità di pianificazione** che contraddistinguono la figura dell'imprenditore e di coloro che si occupano dello sviluppo e della gestione dei sistemi di RSI rivestono un ruolo di elevata importanza nell'ambito delle capacità dell'impresa di continuare a promuovere tali sistemi.

	I	II	III	IV	V
Elevate capacità finanziare	16%	2%	8%	0%	0%
Conoscenze interpersonali interne ed esterne	24%	12%	2%	8%	2%
Facilità di reperimento risorse umane qualificate	2%	10%	2%	6%	0%
Buona conoscenza degli strumenti di implementazione della RSI	14%	10%	8%	4%	8%
Elevate capacità della struttura organizzativa	18%	24%	16%	6%	4%
Elevato radicamento nel contesto socio-economico locale	8%	10%	18%	8%	6%
Buone capacità di pianificazione	0%	14%	12%	16%	6%
Scelte operativo strategiche	14%	10%	20%	8%	6%
Altro	4%	6%	0%	4%	2%

Tabella 70 Frequenze relative ai fattori "facilitanti" l'adozione di sistemi di RSI

3.5.3 Le variabili che ostacolano lo sviluppo di politiche di RSI

Infine, è stato chiesto ai soggetti intervistati di esprimere un giudizio in ordine di importanza - da 1 a 5 dove 1 rappresenta la variabile più importante e 5 quella meno importante - sui cinque principali fattori che ostacolano la capacità dell'impresa di intraprendere e implementare sistemi di Responsabilità Sociale in azienda.

I fattori che ostacolano lo sviluppo della RSI
Limitate capacità finanziare
Difficoltà reperimento risorse umane qualificate
Scarsa conoscenza degli strumenti di implementazione
Scarse capacità della struttura organizzativa
Mancanza di appoggio istituzionale
Resistenze culturali
Limitate capacità di pianificazione
Altro

Tabella 71 I fattori che ostacolano la RSI

I dati, anche nella presente area d'indagine, sono stati elaborati adottando un sistema di ponderazione capace di attribuire un peso maggiore ai fattori percepiti come più importanti e via via decrescenti per quelli meno importanti. In tal modo, le frequenze assolute sono state relativizzate in funzione del diverso grado di rilevanza attribuito da ciascuno alle diverse determinanti. Ciò ha permesso di ottenere un elenco in cui il posto assunto dalla singola variabile è funzione della scala ordinale di valore attribuita dai soggetti intervistati.

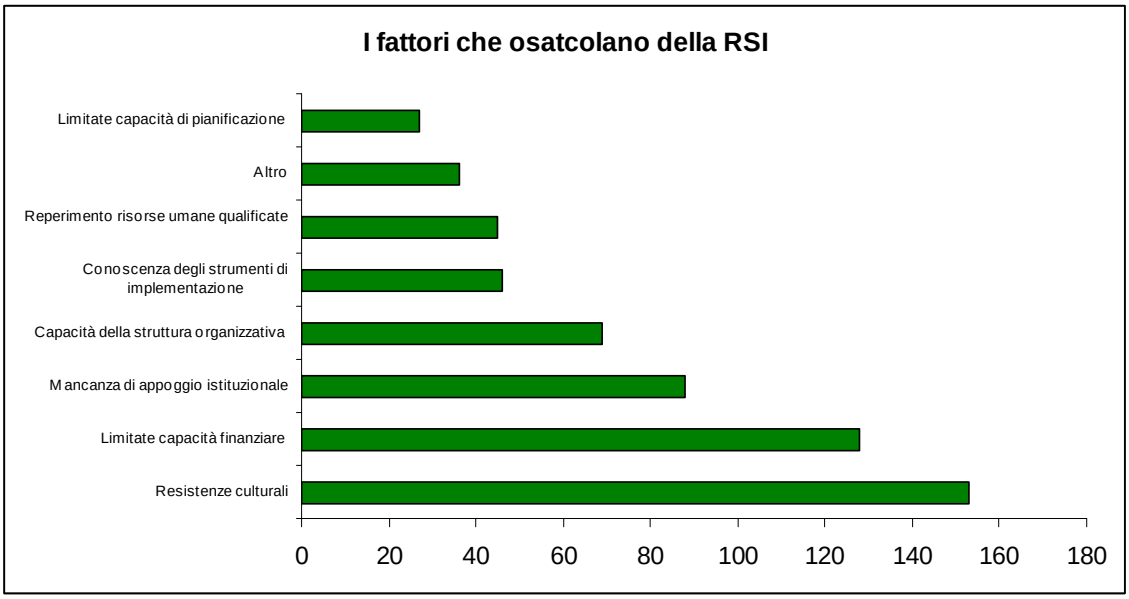

Tabella 72 I fattori che ostacolano la RSI

Tra le variabili che impattano negativamente sulla capacità delle imprese di piccola e media dimensione di sviluppare politiche di responsabilità sociale nei rispettivi contesti aziendali quella più rilevante è costituita dalle **resistenze culturali**. Ciò è direttamente collegata a due fattori:

- non consapevolezza, diffusa, dell'importanza di determinate azioni di Responsabilità Sociale non soltanto per la competitività aziendale ma anche per il benessere della società (es. adozione di strumenti capaci di minimizzare l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente). Ciò, di conseguenza, fa sì che non venga riconosciuto valore alle politiche implementate dalle imprese.
- atteggiamento culturale sostanzialmente passivo nei confronti di tematiche avente rilevanza sociale (es. scarsa partecipazione ad eventi ed iniziative finalizzate a sensibilizzazione/informazione esterna).

Difficile far percepire alle persone che "**le imprese non sono soltanto unità economiche finalizzate a massimizzare i propri profitti senza tener conto dei risvolti della propria attività sulla società, ma sono anche attori sociali, capaci di creare valore per la comunità e la collettività e massimizzare il benessere generale della società in cui è inserita**".

Oltre alle **limitazioni di tipo finanziario** a cui sono soggette le piccole e medie imprese, si registra una **mancanza di appoggio istituzionale** legato principalmente a:

- scarso supporto operativo, anche attraverso lo sviluppo di strumenti concreti (es. strumenti di rendicontazione e gestione) e/o di formazione, esplicitamente sviluppati per e rivolti alle piccole e medie imprese;
- mancanza di politiche di promozione e incentivazione – anche finanziaria – per supportare le imprese di modesta dimensione nell'adozione di sistemi di RSI.

Da ciò la consapevolezza degli intervistati di scontare non soltanto un limite conoscitivo, relativo ad una scarsa conoscenza degli strumenti di implementazione della Responsabilità Sociale in azienda, ma anche un limite strutturale, legato alle limitate capacità strutturali dell'organizzazione dell'azienda.

	I	II	III	IV	V
Limitate capacità finanziare	38%	6%	12%	2%	2%
Difficoltà reperimento risorse umane qualificate	10%	4%	4%	4%	4%
Scarsa conoscenza degli strumenti di implementazione	2%	16%	4%	2%	2%
Scarse capacità della struttura organizzativa	8%	14%	10%	6%	0%
Mancanza di appoggio istituzionale	12%	14%	18%	2%	2%
Resistenze culturali	26%	28%	16%	8%	0%
Limitate capacità di pianificazione	0%	4%	10%	4%	0%
Altro	4%	6%	2%	10%	2%

Tabella 73 Frequenze relative ai fattori "ostacolanti" l'adozione di sistemi di RSI

3.6 GLI STRUMENTI PER LA DEFINIZIONE DELLE POLITICHE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

Attraverso tale area conoscitiva si è cercato di comprendere a quali strumenti le piccole e medie imprese hanno fatto riferimento nella definizione delle politiche di Responsabilità Sociale da loro implementate.

Strumenti a cui l'azienda si è ispirata	Frequenza %
Valori, conoscenza, iniziativa, sensibilità personale ed esperienza maturata nel tempo; Nessuno strumento – Idee della Direzione	29%
Principi SA8000	13%
Normativa sicurezza sul lavoro (Legge 81/2008) - Normativa sulla qualità e sull'ambiente - Decreto Legislativo 231 /01 - Normativa regionale	11%
Strumenti Diversi	5%
Linee Guida OCSE	5%
Standard GRI - Modello progress (GBS)	5%
Codici Etici ed esperienze di altre aziende	5%
Dichiarazione tripartita OIL - Convenzione ILO	5%
Linee Guida CISE / Linee Guida INAIL / Linee Guida Ministero Welfare	5%
Carta doveri umani / Carta etica volontaria	4%
Libro Verde dell'Unione Europea - Introduzione alla RSI delle PMI della Comunità Europea	3%
Certificazioni di vario tipo (ISO, EMAS,FSC, PFC, ecc.)	3%
Supporto della Camera di Commercio - collaborazione con dipartimenti universitari	3%
10 principi GLOBAL COMPACT - Fabbrica Etica - Osservatorio Sodalitas	3%

Tabella 74 Strumenti utilizzati dalle PMI per la definizione della Responsabilità Sociale d'Impresa

Conoscenza, esperienza, sensibilità ed **iniziativa personale** rappresentano il primo strumento per la definizione delle politiche di Responsabilità Sociale adottate dalle piccole e medie imprese (21%). A ciò si affiancano i principi appartenenti alla Norma SA8000 (13%) e diversi contributi provenienti da molteplici fonti normative del sistema legislativo nazionale (11%).

L'8% delle imprese intervistate, inoltre, dichiara di non aver utilizzato nessuno strumento per la pianificazione di tali attività, che sono esclusivamente il frutto della volontà e dell'iniziativa del titolare dell'azienda. Anche in questa fase, dunque, si conferma come la dimensione personale rivesta un ruolo di fondamentale importanza nella volontà di intraprendere e di attuare azioni socialmente responsabili, nella consapevolezza del ruolo sociale che l'impresa riveste nell'ambito del contesto nel quale opera.

In generale, gli strumenti a cui le piccole e medie imprese hanno fatto riferimento, ad eccezione della dimensione personale, sono molteplici e di diversa natura. Da standard di certificazione e di rendicontazione, a codici etici ed esperienze dei altre aziende; da strumenti elaborati a livello nazionale (es. Linee Guida CISE - Linee Guida INAIL - Linee Guida Ministero Welfare) a strumenti aventi valenza internazionale (es. Standard GRI – Principi del Global Compact).

3.7 GLI STRUMENTI DI GESTIONE E DI COMUNICAZIONE MAGGIORMENTE UTILIZZATI DALLE PMI

Al contrario di ciò che si sarebbe portati a pensare, numerose sono le aziende che hanno adottato sistemi di gestione della Responsabilità Sociale riconosciuti da enti esterni. Nonostante, infatti, il 22% delle imprese intervistate ammette di non utilizzare nessun tipo di certificazione, molteplici sono i sistemi adottati.

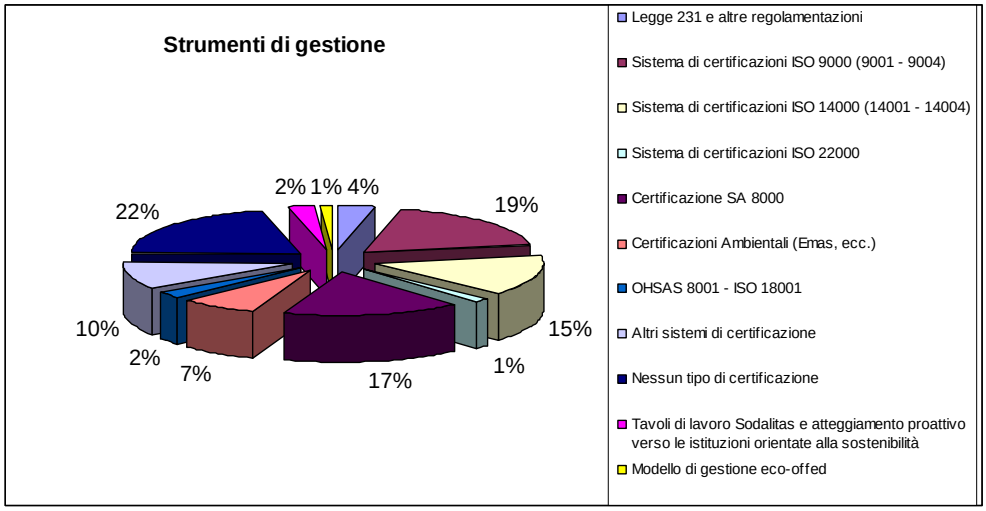

Grafico 51 Strumenti di Gestione

In particolare, la Norma SA8000 è quella che gode di una maggiore diffusione nella'ambito delle piccole e medie imprese. Questa, direttamente legata alla Responsabilità sociale ed etica delle imprese, si concretizza in uno standard internazionale che ricomprende i requisiti necessari che i comportamenti delle imprese e della filiera di produzione devono soddisfare, nei confronti dei lavoratori, per essere riconosciuti come eticamente corretti. La norma è finalizzata a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale quali:

- il rispetto dei diritti umani,
- il rispetto dei diritti dei lavoratori,
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori,
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro,

ed è il frutto dell'aggregazione di principi riconosciuti a livello internazionale aventi fonti diverse, quali: Convenzione ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro); dichiarazione Universale dei

Diritti Umani; convenzione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia; convenzione delle Nazioni Unite per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne.

Molto diffusi sono anche i sistemi di certificazione ISO sia di tipo 9000[39] sia appartenenti alla sigla 14000[40]. In particolare, con riferimento alla prima categoria ci si riferisce prevalentemente alla norma ISO 9001 per la definizione dei requisiti dei sistemi qualità; con riferimento alla seconda si asserisce allo standard ISO 14001 che fissa i requisiti di un sistema di gestione ambientale di una qualsiasi organizzazione.

Poco diffusi, invece, tra le piccole e medie imprese risultano essere gli strumenti di comunicazione.

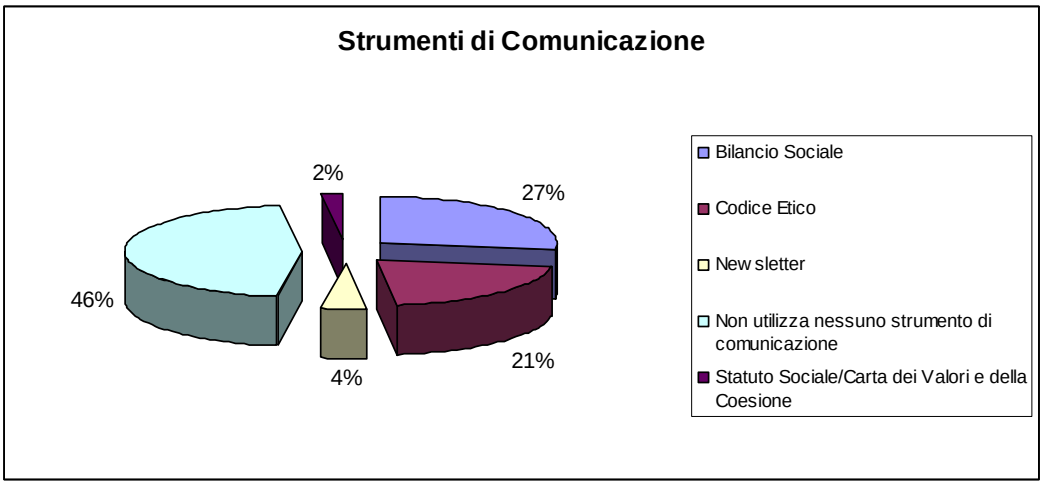

Grafico 52 Strumenti di comunicazione

Soltanto una minoranza delle imprese, infatti, dichiara di aver adottato un Bilancio Sociale e/o un Codice Etico. Spesso, inoltre, nonostante tali documenti siano stati formalmente redatti, non vengono resi pubblici all'esterno ma utilizzati come strumenti di gestione e comunicazione interna.

[39] ISO 9000 identifica una serie di norme e linee guida sviluppate dall'ISO, che propongono un sistema di gestione per la qualità, pensato per gestire i processi aziendali affinché siano indirizzati al miglioramento della efficacia e dell'efficienza della organizzazione oltre che alla soddisfazione del cliente.
[40] La norma ISO 14000 identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni.

MINERVA®

Una gestione integrata di quattro dimensioni: Qualità, Ambiente, Sicurezza ed Etica

Nella consapevolezza del fatto che Qualità, Ambiente, Sicurezza ed Etica non sono aspetti separati l'uno dall'altro, ma che da una compenetrazione degli stessi è possibile creare delle significative sinergie, l'azienda ha intrapreso l'innovativo percorso di una certificazione integrata che ha portato alla realizzazione di un Sistema di Gestione Integrato che segue le direttive delle norme ISO 9001:2000, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA8000.
Nel 2006, infatti, l'azienda ha ricevuto il premio "Certificazioni di Eccellenza" che ha visto premiate una trentina di aziende di tutta Italia. Minerva, Certificato n. 075, è la prima organizzazione regionale a raggiungere l'Eccellenza, certificato che testimonia l'applicazione di sistemi di gestione che seguino le norme ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Questo certificato è una testimonianza formale dell'innovazione di processo e prodotto riconosciuta a livello nazionale. Il Sistema di Gestione Integrato di Minerva interessa non solo Qualità, Ambiente e Sicurezza, ma integra anche la norma SA 8000 sull' etica.

Box tematico 46 Caso Minerva – Una gestione integrata di quattro dimensioni

canclini 1925

La norma SA8000 per Canclini S.p.a.

La Canclini Tessile S.p.A. crede nel valore aggiunto che i dipendenti possono dare all'azienda ed è per questo motivo che si è impegnata per l'ottenimento della certificazione SA8000 Social Accountability, avvenuta nel luglio del 2007 e persiste in questo impegno con nuovi progetti e iniziative diffusi nei 3 stabilimenti. L'azienda crede che l'attenzione dedicata alle relazioni interne ed esterne siano un elemento di arricchimento della competitività e della qualità dell'azienda stessa e che la norma SA8000 sia un ottimo strumento per renderla sempre attiva.
Le pratiche di responsabilità sociale si intendono quindi come opportunità per migliorare le performance aziendali sia sul versante della reputazione esterna che della motivazione interna.
Il "bilancio SA8000" è aggiornato annualmente perché uno strumento importante per valutare l'andamento delle azioni sociali durante l'anno trascorso, evidenziando l'andamento temporale degli indicatori e degli obiettivi condivisi. Questo si compone delle seguenti aree tematiche: Lavoro Infantile; Lavoro Obbligato; Salute E Sicurezza; Libertà Di Associazione E Diritti Alla Contrattazione Collettiva; Discriminazione; Pratiche Disciplinari; Orario Di Lavoro; Retribuzione; Sistema Di Gestione.

Box tematico 47 Caso Canclini – La Norma SA8000

3.8 FOCUS TEMATICO: RESPONSABILITÀ D'IMPRESA E COINVOLGIMENTO DEI PORTATORI D'INTERESSE

Dalla ricognizione della letteratura è emerso come la performance sociale dell'impresa può essere distinta in due componenti: la capacità dell'impresa di rispondere alle aspettative dei propri stakeholder – primari e secondari – e il coinvolgimento aziendale nella gestione di problematiche sociali (Clarkson, 1995; Swanson, 1995; Wood, 1991).

Ciò suggerisce che tanto più l'impresa, attraverso la pianificazione e implementazione strategica di sistemi di responsabilità sociale, riesce a soddisfare le esigenze dei propri stakeholder e a rispondere ad esigenze provenienti dalla società, tanto più questa potrebbe avere un ritorno positivo in termini di vantaggio competitivo e performance finanziaria (Husted e Allen, 2007).

Le imprese che riescono a creare e a sostenere nel lungo termine una relazione con i propri portatori d'interesse basata sulla fiducia e sulla cooperazione reciproca riescono a raggiungere una posizione di Vantaggio Competitivo rispetto a quelle che non hanno un tale capitale relazionale (Barney e Hansen, 1994; Jones, 1995; Berman et al., 1999). Per fare ciò, tuttavia, è necessario che un orientamento alla cooperazione e alla relazione sia insito nella natura stessa dell'azienda piuttosto che essere ricompreso meramente nella sua strategia. In quest'ultimo caso, infatti, risulterebbe difficile per l'azienda mantenere nel lungo periodo un comportamento eticamente corretto e "sinceramente" cooperativo, che prescinda dal raggiungimento dei propri obiettivi strategici. In altre parole, affinché la relazione con i propri stakeholder crei valore sostenibile nel lungo periodo, è necessario che un orientamento cooperativo, responsabile ed etico faccia parte della natura stessa dell'azienda piuttosto che essere ricompreso nella strategia attraverso una pianificazione formale. **Metaforicamente è come dire che soltanto chi è sinceramente convinto di determinati valori quali la sincerità, la fratellanza, la correttezza, riesce a fare del bene (creare valore sociale) e, nel contempo, avere un riconoscimento esterno e una buona reputazione (raggiungere una posizione di vantaggio competitivo) rispetto ad altri che all'evenienza adottano comportamenti eticamente corretti (adozione di una determinata strategia) per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici (ritorni a breve termine ma non sostenibili nel lungo periodo).**

Riuscire a gestire relazioni di questo tipo con i propri stakeholder assicura un impatto positivo sulla performance finanziaria dell'impresa proprio per il valore intrinseco di cui queste sono dotate.

Per quanto detto, dunque, la Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta lo strumento "per eccellenza" **capace di contemperare**, allo stesso tempo, **l'esigenza dell'impresa di perseguire la propria azione strategica e quella di svolgere il suo ruolo sociale nell'ambito del contesto sociale nel quale è inserita**, che direttamente influenza la posizione di vantaggio competitivo aziendale e il valore generato per i propri stakeholder. Secondo la teoria degli stakeholder, tale vantaggio viene raggiunto solo quando l'impresa riesce a rispondere alle aspettative e alle esigenze dei propri portatori d'interesse – primari e secondari – con diretto riferimento al loro diverso **grado di rilevanza** (Mitchell et al., 1997), che può essere definita come l'importanza relativa attribuita ad ogni categoria di stakeholder ed è funzione di tre dimensioni: la **forza** con cui questi influenzano le decisioni strategiche dell'impresa; la **legittimazione** della relazione esistente tra i diversi stakeholder e l'impresa; il **grado di urgenza** con cui l'impresa soddisfa le richieste di questi (Mitchell et al., 1997). Tanto più sono elevate le tre dimensioni appena menzionate, tanto più rilevante sarà la categoria di portatori d'interesse agli occhi del management (Eesley e Lenox, 2006). Dai dati ottenuti dalle interviste è possibile effettuare delle considerazioni di carattere generale con riferimento all'importanza relativa dei diversi stakeholder e il coinvolgimento aziendale nell'adozione di politiche a questi indirizzate[41].

In particolare è stato chiesto alle imprese intervistate di esprimere un giudizio su ognuna delle dimensioni sopra riportate[42], in particolare sulla percezione:

- del grado di importanza che la particolare categoria di stakeholder ha per la competitività aziendale;
- della capacità che i portatori d'interesse hanno di influenzare le decisioni strategiche dell'impresa;
- del grado di legittimazione della relazione che questi hanno con l'impresa;

[41] In questa sede, tuttavia, poiché non è stato richiesto agli intervistati di esprimere anche indicatori di performance finanziaria, relativamente all'effetto di determinate politiche di responsabilità sociale con riferimento a ciascuna categoria di stakeholder, non è stato possibile accertare se effettivamente quanto detto nella letteratura sul rapporto Vantaggio Competitivo e RSI, seguendo lo schema concettuale della stakeholder theory, è confermato nella pratica. Tuttavia, dai dati ottenuti dalle interviste è possibile comunque effettuare delle considerazioni di carattere generale.

[42] Le statistiche descrittive in termini di media, mediana e varianza per ciascuna categoria sono riportate in Appendice 4

- del grado di priorità con il quale l'impresa riesce a soddisfare i loro bisogni rispetto a quelli di altre categorie.

Categoria di Stakeholder	Grado di Importanza (Mediana)	Grado di Influenza[43] (Mediana)	Grado di legittimazione[44] (Mediana)	Grado di urgenza[45] (Mediana)
Azionisti e Finanziatori	**4**	3	**4**	3
Dipendenti	**4**	3	3	3
Clienti	**4**	**4**	3	**4**
Fornitori	3	3	3	3
Istituzioni	2	2	2	2
Organizzazioni di Rappresentanza degli Interessi	**1**	1	1	1
Generazioni future	3	3	3	3
Comunità	3	3	3	3

Tabella 75 Grado di rilevanza degli stakeholder: forza, legittimazione e urgenza

In media, i **dipendenti** vengono percepiti come la categoria di stakeholder che, in termini di importanza, riveste un ruolo determinante per la competitività dell'impresa. Ciò giustifica il maggiore coinvolgimento aziendale nello sviluppo di politiche di Responsabilità Sociale finalizzate a tutelare e massimizzare il benessere delle risorse umane. Essi, tuttavia, pur mostrando una rilevanza maggiore rispetto ai **clienti**, hanno una minore capacità di questi di influenzare le decisioni strategiche dell'impresa. Ciò "giustifica" l'impegno aziendale nel creare valore per i propri clienti attraverso l'adozione di un sistema di gestione etico del processo produttivo e della catena di fornitura.

Considerazioni analoghe valgono con riferimento ad **azionisti e finanziatori** che, come i clienti, impattano in maniera rilevante sulle decisioni strategiche dell'impresa e sul grado di urgenza con cui questa soddisfa le loro richieste. Ciò trova conferma nel fatto che in quasi tutte le attività di Responsabilità Sociale implementate dalle piccole e medie imprese si ha, non solo, un coinvolgimento diffuso dell' intera azienda, ma si fa esplicito riferimento, a tutte quelle attività

[43] Il grado di forza con cui una determinata categoria di stakeholder influenza le decisioni strategiche dell'impresa può dipendere dal controllo di risorse aventi particolare rilevanza per l'impresa
[44] Tale attributo è funzione del grado di formalizzazione del rapporto che l'azienda ha con la specifica categoria di stakeholder (Es. accordi contrattuali)
[45] Per grado di urgenza s'intende il grado con cui il management attribuisce priorità a specifiche richieste degli stakeholder

finalizzate a rispettare gli impegni e gli obblighi che fanno capo all'azienda, in quanto soggetto economico avente piena autonomia giuridica.

Rilevanza elevata è assunta anche dalle **generazioni future**, sulle quali le aziende, nonostante l'incapacità di queste di influenza direttamente le decisioni strategiche aziendali, stanno progressivamente focalizzando la propria attenzione attraverso l'acquisizione di una maggiore consapevolezza sull'importanza di contribuire direttamente ad uno sviluppo sostenibile del pianeta.

GRUPPO MERCURIO

Manager Domani per il Gruppo Mercurio a tutela delle Generazioni Future

Con manager domani l'azienda vuole orientare e far conoscere la realtà lavorativa agli studenti del 4° anno degli Istituti Tecnici Commerciali per mezzo di uno stage teorico-empirico. Un'occasione per i ragazzi che partecipano di affacciarsi nel mondo del lavoro, di intraprendere un "viaggio", utile e significativo, attraverso le aree principali che costituiscono una realtà aziendale. Un progetto importante questo, patrocinato dall'Assessorato all'Istruzione, Diritto allo Studio e Formazione della Regione Lazio, con il quale viene trasmesso ai ragazzi che si accingono a diplomarsi, un orientamento e una formazione professionale, una panoramica tecnico – operativa e un'esperienza diretta all'interno dell'azienda. La novità e l'innovazione del progetto è costituto dalla partnership con la Facoltà di Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma per la promozione di una ricerca scientifica, il cui obiettivo è quello di favorire il "processo di emersione dei bisogni" della popolazione studentesca del Lazio al fine di promuovere risposte formative risolutive e puntuali in termini di "riattivazione" del percorso di formazione. Dopo la ricerca "Giovani e lavoro: un orientamento necessari" realizzata per la scorsa edizione, la ricerca successiva ha voluto conoscere il punto di vista della famiglia e del mondo scuola (insegnanti), in merito all'orientamento professionale dei ragazzi.

Box tematico 48 Caso Gruppo Mercurio – Progetto Manager Domani creando valore per le generazioni future

Banca Simetica

Il Codice etico e il Comitato Etico per una gestione eticamente corretta

Al fine di garantire uniformità e rispetto dei principi di responsabilità sociale alla base dell'orientamento strategico aziendale finalizzato a creare valore per tutti i portatori d'interesse, Banca Simetica ha adottato nel 2007 un Codice Etico contenente quelle regole di comportamento (ulteriori a quelle legali, regolamentari, contrattuali, e procedurali interne) alle quali tutti coloro che operano per conto della Società sono tenuti a conformarsi. Tali norme sono volte a garantire che la Società operi nel rispetto di regole di condotta professionale e di principi etici universalmente condivisi, in modo che siano continuamente salvaguardati l'integrità dei mercati finanziari, la tutela gli investitori e gli interessi di tutti gli stakeholders. Questo, dunque, si configura come il naturale complemento del "Codice interno di Comportamento" - il quale definisce le regole di comportamento a cui devono uniformarsi i componenti degli organi amministrativi e di controllo, dei dipendenti e dei collaboratori- e del Modello Organizzativo adottato ai sensi del D. Lgs. 231/2001. Le principali aree che lo compongono sono: Principi Etici Generali; Norme etiche per le relazioni dell'impresa con gli Stakeholders; Bilancio Sociale e funzione di Controllo Interno; Attuazione del codice Etico e Sanzioni Interne.

Inoltre, per garantire l'elevato profilo di responsabilità sociale degli investimenti e della gestione, Banca Simetica si avvale della collaborazione di un Comitato Etico, indipendente ed autonomo, composto da membri scelti tra personalità di alto profilo morale e di riconosciuta esperienza nel campo della responsabilità sociale. A questo spetta una funzione consultiva e propositiva, affinché Banca Simetica si sviluppi nell'ambito di criteri di eticità e di responsabilità sociale. Questo ha, inoltre, il compito di formulare le proprie opinioni circa l'eticità degli investimenti e di suggerire ulteriori criteri per la valutazione delle imprese, degli organismi sovranazionali e degli Stati. Il Comitato Etico ha, infine, una funzione consultiva sulla devoluzione dei fondi destinati a finalità sociali.

Box tematico 49 Caso Banca Simetica - Il Codice e il Comitato Etico per una gestione eticamente corretta

Capitolo 4

I BENEFICI DELLA RESPONSABILITÀ: I CASI AZIENDALI

4. I BENEFICI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Al fine di cercare di individuare gli effetti dell'adozione di sistemi socialmente responsabili da parte delle piccole e medie imprese è stato necessario analizzare in maniera dettagliata diverse realtà aziendali, ciascuna delle quali specializzata nell'implementazione di specifiche dimensioni del fenomeno[46]. In particolare, si fa riferimento a:

- sistemi volti a valorizzare le risorse umane e la comunità locale nella quale l'azienda è inserita (Cereria Terenzi S.r.l.);
- una gestione etica della Supply Chain e ad un costante orientamento alla creazione di Valore Sociale (Palm S.p.a.);
- una gestione internazionale dei sistemi di responsabilità sociale d'impresa (Pasell S.r.l.);
- la gestione etica del processo produttivo con un orientamento costante alla tutela ambientale per la creazione di valore sociale per clienti, dipendenti e collettività (Petroltecnica S.p.a.).

[46] Si fa tuttavia presente, in tale sede, che non è stato possibile quantificare in termini di indicatori di performance tali effetti, per l'assenza a livello aziendale di sistemi di misurazione atti a monitorare le grandezze necessarie. È, tuttavia, possibile prevedere una sperimentazione in termini quantitativi nei prossimi anni, pianificando di rilevare nell'anno in corso determinati fenomeni direttamente influenzati dalle politiche di Responsabilità Sociale sviluppate in azienda, sulla base degli indicatori di performance sociale maggiormente utilizzati nelle realtà di piccole e medie dimensioni evidenziati nel capitolo precedente.

4.1 UNA GRANDE RESPONSABILITÀ PER UNA PICCOLA DIMENSIONE: CERERIA TERENZI S.R.L.[47]

4.1.1 Introduzione

Quarant'anni di attività nel settore della cera e un orientamento costante alle persone (interne ed esterne all'azienda) e alla loro valorizzazione fanno della Cereria Terenzi S.r.l. una delle realtà aziendali più virtuose sul territorio nazionale. Elevata qualità della produzione, ottimo clima aziendale, sistemi di gestione del personale efficienti ed efficaci, elevato radicamento territoriale, costante attenzione all'ambiente sono il frutto di scelte quotidiane esplicite e consapevoli iniziate dal fondatore dell'azienda Evelino Terenzi e proseguite nella seconda generazione attraverso Paolo e Tiziana. Scelte guidate dall'etica imprenditoriale che si fonda su valori forti quali l'unione familiare, la dignità umana, la consapevolezza che il valore creato sul territorio a questo deve essere restituito come "riconoscimento" per le risorse messe a disposizione all'azienda. Fin dalle origini, dunque, la Responsabilità Sociale d'impresa viene assunta come la ragion d'esistere dell'azienda e uno dei caratteri distintivi dell'azienda che ancora oggi rappresenta un punto di forza sul quale poter fare leva per il mantenimento della posizione di vantaggio competitivo acquisita nel settore.

Quanto detto assume una particolare rilevanza se si pensa al fatto che il marchio aziendale incorpora integralmente il cognome della famiglia titolare dell'attività. Ciò fa sì che attraverso la gestione aziendale l'identità del business ricalchi pienamente i valori fondamentali sui quali si basa l'unità familiare. Da ciò la volontà di produrre e commercializzare un prodotto che sia conforme ai più alti standard qualitativi proprio perché deve incorporare i valori familiari che guidano l'azienda.

Ciò può essere reso possibile soltanto da una gestione corretta, responsabile ed etica dell'azienda che si riflette direttamente sulla qualità, distintività e riconoscibilità del prodotto. La consapevolezza di commercializzare un prodotto a livello internazionale che diffonda il nome

[47] Ai fini della redazione del presente caso aziendale, il gruppo di lavoro ha beneficiato della collaborazione di Paolo Terenzi (Presidente), della dott.ssa Tiziana Terenzi e del dott. Goffredo Dini.

della famiglia è un elemento che spinge l'imprenditore/titolare a gestire l'azienda in maniera socialmente responsabile attraverso i valori che sono alla base della stessa unità familiare.

Produrre un prodotto di qualità creando benessere non soltanto per i clienti ma anche per chi lo produce rappresenta, dunque, il principio ispiratore della Cereria Terenzi proprio perché "noi ci mettiamo la faccia e il cuore" (Paolo Terenzi – Presidente).

4.1.2 L'azienda

Cereria Terenzi S.r.l, fondata dal Sig. Evelino Terenzi negli anni '70 in provincia di Rimini, è oggi leader nel mercato nazionale nella fabbricazione di prodotti in cera. Con circa 8.000.000 € di fatturato e 51 dipendenti resiste egregiamente alle pressioni esterne derivanti da due ordini di fattori: avverse condizioni economiche di contesto legate agli attuali scenari nazionali; l'inasprimento delle dinamiche competitive del settore legate all'ingresso nel mercato domestico di competitor provenienti dai paesi dell'est asiatico, capaci di offrire prodotti ad un prezzo sensibilmente inferiore a quello praticato dagli attori made in Italy, a causa di differenziali nelle determinanti di costo. Questi possono essere legati a diverse ragioni: minor costo delle materie prime che spesso non rispettano gli standard minimi di qualità; minor costo delle risorse umane che spesso può essere causato da pratiche illegali nel nostro paese quali sfruttamento del lavoro minorile, scarsa tutela dei lavoratori in termini di salute e sicurezza, ecc.; condizioni vantaggiose legate alla specifica regolamentazione del paese di appartenenza.

Dall'anno di fondazione ad oggi due sono i principi cardine su cui l'azienda basa la pianificazione delle proprie strategie:

Elevato standard qualitativo del prodotto. Come si vedrà più in dettaglio nella descrizione delle dinamiche del settore, la candela è un bene che nell'immaginario collettivo assume il ruolo di oggetto per la creazione di benessere, usato, dunque, ogni qualvolta si ha bisogno di concedersi un "piccolo lusso". Partendo da questa consapevolezza nasce la volontà della Famiglia Terenzi di creare un prodotto che rispetti la sua ragion d'essere (creare benessere) e, dunque, non sia nocivo per la salute e per l'ambiente sia dei consumatori, sia di chi lo produce.

Gestione "etica" dell'azienda focalizzata sulla dimensione umana e sociale della stessa. "Se tutte le decisioni aziendali vengono dettate dalla buona educazione e le persone e la loro valorizzazione vengono messe al centro delle scelte aziendali tutta la filiera funziona correttamente. Quando si

sposta il focus dall'uomo ad altri obiettivi e non si considera più la dimensione umana e la tutela del territorio e della comunità locale, la gestione aziendale assume una visione distorta della realtà e l'etica manageriale assume un ruolo marginale" (Paolo Terenzi – Presidente).

Creazione di benessere, attenzione alla salute delle persone, rispetto dell'ambiente e valorizzazione del territorio rappresentano le linee guida per le strategie che l'azienda pone in essere dal giorno della sua fondazione.

4.1.3 Le dinamiche del settore di appartenenza

Il prodotto in cera è un prodotto secondario in quanto non appartenente ai beni di prima necessità. Inoltre è un bene che non viene utilizzato nella quotidianità, eccetto casi particolari, ma in particolari occasioni oppure quando ci si vuole concedere un piccolo "lusso". Il prodotto in cera, inoltre, può essere considerato alla stregua di una commodity in quanto non mostra particolari elementi di differenziazione a cui il consumatore attribuisce particolare importanza. La sensibilità del consumatore al prezzo è quindi abbastanza elevata facendo sì che la variabile prezzo diventi all'interno del settore un fattore critico di successo sul quale poter far leva per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

La candela, tuttavia, mostra una peculiarità che non può essere trascurata. Se nella fabbricazione non si usano materie prime di qualità, la luce di una candela si può trasformare in un elemento ad elevata pericolosità. Una candela che arde, infatti, rilascia all'ambiente alcune sostanze che, se scadenti,possono risultare tossiche per le persone e nocive per l'ambiente.

Per tale ragione, la qualità dei materiali rappresenta un elemento imprescindibile nella produzione ma la cui importanza è poco percepita all'esterno, rappresentando un elemento di differenziazione che passa in secondo piano rispetto all'elemento prezzo. Per tale ragione, le aziende domestiche presenti nel settore sono state messe in sera difficoltà a seguito dell'entrata nel mercato di prodotti a prezzi inferiori provenienti dalla Cina. Poiché il prezzo rimane l'elemento principale su cui ricade la scelta del consumatore, non sempre consapevole della pericolosità legata a materiali di scarsa qualità, l'ingresso di tali competitor ha rappresentato una minaccia reale che ha messo in serie difficoltà aziende ormai consolidate nel mercato nazionale.

In quest'ambito competitivo Cereria Terenzi S.r.l. decide di attuare una strategia di differenziazione che lo ha portato, ad oggi, ad avere un vantaggio competitivo sui propri competitor diretti puntando da sempre sulla qualità ed eticità dei propri prodotti.

4.1.4 I presupposti di base della Responsabilità Sociale in azienda

Un'azienda orientata alla responsabilità sociale di cui ne fa da anni la propria ragion d'esistere. Un'attività che da sempre permea trasversalmente ed integralmente l'intera azienda. Una propensione naturale, come l'odore della candele che si respira entrando nella sede aziendale. Buone pratiche che non vengono pianificate, implementate e gestite ma dettate costantemente dall'educazione, dal vivere civile del management.

"L'uomo al centro dell'azienda", questo è il motto adottato dal Presidente Paolo Terenzi come guida per le decisioni che riguardano la sua azienda. Se si mette l'uomo al centro di ogni dimensione e lo si assume come riferimento per le decisioni manageriali l'intera filiera funziona in maniera corretta. Strano dover parlare di buone pratiche per un'azienda che fa della responsabilità, del rispetto reciproco, della tutela ambientale e dell'ascolto del prossimo la sua quotidianità.

"Non esiste estetica senza etica". Non si possono fare cose belle che creino benessere senza metterci il cuore, così come operando con rispetto, educazione e passione non si può non ottenere il meglio, facendo del "bene" e del "bello" non solo per noi stessi ma anche per la società.

4.1.5 Le modalità di gestione di un'azienda socialmente responsabile

La Responsabilità Sociale in azienda si declina nello sviluppo e implementazione di specifiche attività che riguardano sei aree principali: produzione; filiera di fornitura; clienti; dipendenti; comunità locale; filantropia. Di seguito, una descrizione più dettagliata di ognuna:

1. **La produzione** - per le considerazioni di cui sopra, la qualità delle materie prime nella produzione di candele riveste un ruolo di fondamentale importanza al fine di tutelare la salute dei consumatori e il rispetto dell'ambiente. Scegliere esplicitamente di utilizzare materiali che non siano nocivi per l'esterno, pagandone in termini di maggiori costi, rappresenta una decisione inquadrabile in quell'insieme di scelte responsabili che ogni imprenditore è tenuto a compiere. Nel 2004 l'azienda decide di adottare il marchio Equal.

Inoltre, al fine di minimizzare l'impatto ambientale l'azienda adotta esplicitamente una politica ad "impatto ambientale zero" mediante l'utilizzo di materie prime ad elevata qualità e processi di produzione ecocompatibili.

2. **La Fornitura** - al fine di assicurare l'elevato standard qualitativo delle materie prime si è resa necessaria intraprendere un'attività di monitoraggio della filiera di fornitura. Questa prevede l'esclusione esplicita di tutti i produttori di materie prime che: non hanno certificazioni di qualità (tipo ISO 9000, EMAS, ecc.), non adottano pratiche etiche nella gestione aziendale (es. esclusione lavoro minorile, ecc.) e non tutelano l'ambiente.
3. **I Clienti** – le tipologie di clientela a cui l'azienda si rivolge sono di due tipologie: grandi clienti che effettuano acquisti in grandi lotti (es. Ferragamo; l'Erbolario; ecc); consumatori al dettaglio che rappresentano una nicchia del mercato. Questi ultimi rappresentano una piccola quota del fatturato aziendale e si concentrano prevalentemente su oggetti quali candeline di compleanno e candele di arredamento. Per questi gli elementi che assumono particolare importanza sono il prezzo e il design delle candele. Diverso è il caso dei "grandi clienti" che mettono la qualità al primo posto per la scelta della fornitura. Assicurare, comunque, indipendentemente dal target a cui è rivolta la produzione uno standard qualitativo elevato direttamente associato al marchio Cereria Terenzi, rappresenta un modo per prendersi cura e tutelare i propri clienti.
4. **I Dipendenti** - la gestione delle risorse umane è dettata dalla volontà di creare un ambiente di lavoro sereno, capace di valorizzare le peculiarità di ciascun individuo e rappresenti il miglior posto in cui svolgere al meglio le proprie mansioni aziendali. Per far ciò diverse azioni a favore dei dipendenti sono state sviluppate e implementate quali:
   - flessibilità dell'orario di lavoro, il cui rispetto è esplicitamente demandato al singolo dipendente senza un controllo formale (es. utilizzo del marcatempo). In questo modo da un lato si cerca di sviluppare una coscienza individuale dall'altro quella di gruppo, che effettuerà spontaneamente un richiamo nel caso in cui un membro abusi della libertà e fiducia accordata dall'azienda;
   - possibilità di lavoro part-time per venire incontro alle esigenze di donne e mamme;
   - ascolto e supporto per particolari esigenze personali dei dipendenti che esulano dalla competenza aziendale. Un esempio è il supporto dei titolari nella ricontrattazione bancaria di mutui e debiti al consumo che i dipendenti avevano stipulato in precedenza ma a cui non riuscivano più a far fronte;

- inserimento nel proprio organico di ragazzi diversamente abili (in collaborazione con il Centro Zavatta, la AUSL e la Provincia di Rimini). Se a prima vista tale attività sembra essere di mera filantropia, in realtà, rientra a pieno titolo nelle politiche di gestione responsabile dei dipendenti se si pensa al beneficio che la presenza di tali risorse apporta all'interno dell'azienda. Di fianco alla nobile motivazione di voler dare anche a questi ragazzi la possibilità di vivere una vita normale a tutti gli effetti, senza sconti né favoritismi, si aggiunge quella di voler "contagiare positivamente" le risorse umane presenti in azienda. "Ciò che noi otteniamo dalla loro presenza in azienda è molto di più del beneficio che noi diamo a loro, nonostante questo sia grande" (Paolo Terenzi – Presidente). Lavorare con persone con disabilità di vario tipo, infatti, suscita negli altri dipendenti un senso di gratitudine (per ciò che hanno) e di altruismo (nella volontà di fare del bene aiutando queste persone). Di contro, nello stesso tempo, si offre loro la possibilità di svolgere un lavoro normale che restituisce dignità alla persona umana, valorizza le peculiarità e caratteristiche di ognuno, apporta un contributo, in termini produttivi, all'azienda.

5. **La Comunità Locale** - "L'azienda è un patrimonio del territorio e al territorio deve ridare le risorse utilizzate" (Paolo Terenzi – Presidente). Questo il principio che guida tutte le azioni di sostegno alla comunità locale. Tuttavia, nonostante la massima disponibilità a sostenere le iniziative che impattano positivamente sul territorio e sulla comunità locale, l'azienda preferisce assumere un ruolo diretto nella realizzazione dei progetti piuttosto che limitarsi a fornire un mero supporto finanziario. In tale ottica s'inquadrano due eventi particolari: la festa della Candelara e l'apertura dello stabilimento produttivo all'artista Alberto Mariani.

   La prima iniziativa nasce circa sei anni fa dietro un'esplicita richiesta di aiuto di un piccolo centro collocato a pochi kilometri dall'azienda per la ricostruzione della chiesa e del campanile. La massima disponibilità accordata dalla famiglia Terenzi si è concretizzata, non nel semplice finanziamento dei lavori, ma nell'organizzazione di un evento per la raccolta dei fondi necessari all'operazione. Grazie alla piena riuscita della manifestazione, ne è nata una festa che si ripete ormai tutti gli anni in cui il paese viene "ricoperto" di candele, fornite dalla Cereria Terenzi, ed illuminato attraverso la loro luce per intervalli pre-stabiliti di tempo. la leva strategica che ha contribuito al successo della

manifestazione è stato il nome e la tradizione del Paese, secondo cui un signore di Pesaro, volendo costruire un castello nella zona, fece accendere tre candele in tre posti diversi del borgo. Nel luogo in cui non si fosse spenta, egli avrebbe poi costruito il suo castello. La candela che non si spense fu quella posta ad ovest della Pieve. Qui sorse il castello ed attorno la borgata a cui venne dato il nome di Candelara.

La seconda iniziativa vuole essere di nuovo un esempio di come l'azienda ha risposto alla richiesta di supporto di un artista locale Alberto Mariani, allievo del noto scultore Arnaldo Pomodoro. Piuttosto che donare materie prime o risorse finanziarie, la famiglia Terenzi ha aperto le porte della propria azienda per permettere la realizzazione di opere in cera da parte dell'artista.

6. **Solidarietà** – Da diverso tempo la cereria Terenzi collabora con l'associazione di Promozione Sociale "Figli del Mondo", iniziativa non-profit promossa da un gruppo di imprenditori, dirigenti d'azienda e professionisti operanti nel territorio della provincia di Rimini con la finalità di sensibilizzare il mondo economico locale sui temi della responsabilità sociale e dell'etica d'impresa, attraverso l'azione su diversi ambiti: creazione di relazioni profit/non-profit; promozione della responsabilità sociale all'interno dell'azienda e a livello territoriale.

A prescindere dalle singole attività intraprese dall'azienda per implementare la Responsabilità Sociale, che possono modificarsi nel tempo, 12 sono i principi guida a cui la gestione aziendale si ispira quotidianamente da diversi anni per garantire la continuità e il rispetto nel tempo di specifici valori. Questi prendono il nome di "le 12 regole d'oro della Cereria Terenzi" e sono così costituite:

1. Altissima qualità delle materie prime (paraffina, stoppini, coloranti, profumi).
2. Tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori della Cereria.
3. Riciclaggio dei materiali e raccolta differenziata dei rifiuti (cartone, plastica, vetro).
4. Impatto ambientale zero: grazie all'utilizzo di energie pulite e alla conduzione del calore tramite acqua, riciclaggio di tutti i processi delle acque senza emissione nel sistema fognario.
5. Impegno nella difesa e nella valorizzazione del territorio, bene e patrimonio comune da preservare e migliorare. Difesa del made in Italy.

6. Spinta costante verso la ricerca e l'innovazione, grazie all'uso di tecnologie innovative, ecosostenibili e spesso uniche al mondo.
7. Utilizzo di sistemi di aspirazione e purificazione dell'aria che permettono ai lavoratori di operare in un ambiente assolutamente salubre.
8. Valutazione etica delle procedure di lavoro di fornitori e collaboratori esterni. Affidamento di lavoro (packaging, imballi ecc.) a cooperative sociali esterne.
9. Sostegno alla ricerca di materie prime vegetali rinnovabili, per cercare un'alternativa alle paraffine fossili.
10. Grande attenzione alla formazione dei lavoratori, impegno a formare figure professionali che, ben lungi dal limitarsi a essere operatori generici del settore, diventino autentici mastri cerai, artigiani dell'arte della fabbricazione delle candele.
11. Grande incentivo al lavoro femminile: la Cereria si avvale di una squadra di collaboratrici di grande preparazione e competenza. In particolare, la politica aziendale della Cereria Terenzi combatte il fenomeno del precariato femminile formando professionalmente le sue lavoratrici e assumendole a tempo indeterminato, garantendo loro dignità nell'importante ruolo di madre, offrendo flessibilità di orario e periodi di part-time.
12. Impegno costante contro le contraffazioni. La Cereria offre consulenza sull'argomento al Ris di Parma, alla Guardia di Finanza e a molti tribunali italiani.

In sintesi, un solo credo alla base di quanto appena visto: "Impossibile realizzare un prodotto di qualità se si è arrabbiati, insoddisfatti, demotivati o utilizzando materiali scadenti. Non esiste estetica senza etica" (Paolo Terenzi – Presidente).

4.1.6 I benefici della Responsabilità Sociale in azienda

L'esperienza della Cereria Terenzi porta alla luce diversi benefici direttamente ricollegabili all'implementazione della Responsabilità Sociale in azienda. Le politiche intraprese, sopra descritte, agiscono positivamente su due fronti:

I. Miglioramento interno. Questo, a sua volta, può essere scomposto in due elementi:
   - legato al processo produttivo. La consapevolezza di riconoscere nella qualità una caratteristica imprescindibile che deve permeare tutte le fasi del processo produttivo, dalla selezione dei fornitori all'approvvigionamento delle materie prime, dalla trasformazione dei materiali alla distribuzione dei prodotti – porta

alla realizzazione di prodotti capaci di tutelare non solo la salute e il benessere dei clienti (per le considerazioni fatte rispetto alla nocività di determinate sostanze) ma anche dei dipendenti che sono direttamente coinvolti nella funzione di produzione. Ciò contribuisce ad aumentare la soddisfazione di questi e si ripercuote direttamente sulla loro produttività e sulla qualità del clima aziendale.

- Legato alle Risorse umane. I sistemi di gestione etica introdotti producono molteplici benefici sul Capitale Umano dell'azienda che si riflettono sulla performance di questa. In particolare questi possono essere riconducibili a:
    - una maggiore integrazione, spirito di collaborazione e solidarietà tra i dipendenti;
    - sviluppo di un atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda e del management grazie ad un diretto coinvolgimento dei dipendenti nelle dinamiche aziendali ed una pronta risposta di queste alle loro esigenze. Da ciò consegue un maggiore senso di appartenenza e responsabilità dei singoli individui che si ripercuote positivamente sulla produttività.
    - Miglioramento dell'ambiente di lavoro nell'ambito del quale la salute e la sicurezza dei dipendenti assumono un ruolo di primaria importanza.

II. Miglioramento verso l'esterno riconducibile a:

- Un beneficio in termini di differenziazione del prodotto. La maggiore qualità del prodotto e l'eticità nel processo produttivo si riflettono direttamente sulle caratteristiche del prodotto che, se adeguatamente percepite dai clienti, si trasformano in elementi di differenziazione tali da spingere l'azienda verso l'oceano blu della "innovazione di valore"[48].
- La maggior parte delle politiche intraprese si ripercuotono, direttamente o indirettamente, sull'immagine dell'azienda e sulla sua reputazione. Ciò si concretizza in un migliore percezione dell'azienda da parte degli stakeholder esterni e in un posizionamento aziendale.

[48] Per maggiori approfondimenti si faccia riferimento a Kim & Mauborgne (2005).

In conclusione, i benefici riconducibili alle politiche di Responsabilità Sociale sviluppate dalla Cereria Terenzi che si ripercuotono sulla performance d'impresa, sono sintetizzabili in: maggiore produttività delle risorse umane; migliore clima aziendale ed ambiente di lavoro; migliore capacità di attrazione di risorse umane qualificate e qualitativamente elevate; miglioramento del posizionamento aziendale; miglioramento della posizione di Vantaggio Competitivo dell'impresa.

4.2 IL CONTROLLO ETICO DELLA CATENA DI FORNITURA - IL PALLET DAL CUORE VERDE E DALL'ANIMO SOSTENIBILE[49]

4.2.1 Introduzione

La Responsabilità Sociale d'impresa, oggi più di prima, deve essere intesa come uno strumento che l'impresa può adottare per sopperire ai "fallimenti" del mercato e cercare di allineare i propri interessi ed obiettivi a quelli dei diversi stakeholder, direttamente o indirettamente coinvolti dalla o nella gestione aziendale. In questo senso, dunque, l'acquisizione di una maggiore consapevolezza del ruolo sociale che l'impresa assume – sia in termini di effetti diretti sulla società che di valore/opportunità che questa può creare – deve condurre progressivamente ad adottare sistemi di gestione aziendale etici, prescindendo dalla tipologia di servizi e prodotti offerti dall'impresa. A volte, infatti, accade di rapportare il grado di responsabilità di un'azienda e le modalità con cui questa la sviluppa alla tipologia di produzione da questa realizzata. Così, alcuni soggetti possono considerarsi esclusi dalla necessità di adottare sistemi socialmente responsabili nella conduzione dell'attività aziendale. Nulla di più falso se si guarda alla Palm Spa che ha fatto della Responsabilità Sociale d'Impresa uno dei suoi punti di forza, nonostante la particolarità della propria produzione: prodotti in legno.

Una responsabilità che nasce dal cuore del Presidente Primo Barzoni, dai titolari dell'impresa e dallo stesso pallet, frutto di un costante processo di monitoraggio che ne garantisce non solo l'elevata qualità ma anche la piena sostenibilità, intesa nella sua triplice dimensione.

"L'uomo al centro" il motto del Presidente Primo Barzoni e la ragion d'essere dell'azienda: la dimensione umana e sociale assolutamente compatibile e coniugabile con la dimensione economica dell'attività aziendale. I valori familiari come valori guida della gestione aziendale: l'unità, il rispetto e l'attenzione verso il prossimo, la collaborazione, il sostegno reciproco, il sacrificio e il lavoro per il bene comune, l'amore e la concezione della vita come dono unico e di

[49] Ai fini della redazione del presente caso aziendale, il gruppo di lavoro ha beneficiato della collaborazione di Primo Barzoni (Presidente Palm S.p.a.).

inestimabile valore. Valori fondamentali da sempre alla base di tutte le decisioni e delle attività aziendali, prima ancora che queste venissero esplicitamente chiamate "socialmente responsabili". La famiglia e la valorizzazione dell'uomo gli elementi che da sempre contraddistinguono l'operato aziendale. Tali valori si declinano nella vision e nella mission dell'azienda; nella gestione del processo produttivo (approvvigionamento, trasformazione, logistica in uscita) e delle relazioni, non solo con i clienti, ma anche con tutti gli altri stakeholder coinvolti in e dall'attività aziendale. Quest'ultimo punto quale valore aziendale di estrema importanza: la creazione del network come fonte di vantaggio competitivo aziendale e strumento di generazione di valore per la società locale e la collettività.

4.2.2 L'azienda e i suoi valori

Quattro fratelli di nove, Primo, Antonio, Lorenzo e Maurizio a dare il nome all'azienda con le iniziali dei loro nomi. Ci troviamo nel 1980 in un piccolo paesino del mantovano (Buzzoletto di Viadana). Progettazione, produzione, vendita, recupero e ricondizionamento dei pallet il core business dell'azienda.

Sviluppo Sostenibile e **Responsabilità** sono i valori assunti fin dall'origine come guida per l'attività aziendale, che trovano esplicito riconoscimento nella mission dell'azienda "*Sviluppare soluzioni logistiche ecosostenibili tramite imballaggi/pallet a più bassa impronta ecologica attraverso una strategia basata sul concetto dell'economia della conoscenza e del Life Cycle Thinking*" e nella vision della stessa "*promuovere l'eccellenza italiana nell'innovazione dei pallet nel segno della sostenibilità e dell'eco compatibilità e divenire un'azienda sostenibile al 100% entro il 2020, per rispondere ai bisogni dell'uomo e del pianeta*".

La **creazione di valore** non solo per gli azionisti ma anche **per i dipendenti**, **per i clienti**, e **per la società** in generale, riveste un ruolo di primaria importanza nella gestione di un'azienda che sviluppa e applica il principio di una corretta gestione della variabile ambientale, sociale ed economica. Per fare ciò, due sono i principi in cui si concretizza l'orientamento aziendale: la centralità della **dimensione umana** e la creazione di un **network di persone, imprese e istituzioni**, riconoscendo esplicitamente la forza insita nella "rete di relazioni".

Tali valori, sono stati ricompresi nel Codice Etico Aziendale, ufficialmente adottato nel 2004. Questo si divide in quattro categoria, per ognuna delle quali l'azienda esplicita i propri principi e modalità d'agire. In particolare:

I. La tua scelta rappresenta quello che sei

1. Progettiamo, costruiamo e vendiamo imballaggi e componenti in legno per garantire al cliente la massima utilità e soddisfazione, offrendo un prodotto studiato per diminuire i problemi di impatto ambientale, promuovendo legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e sostenibile, offrendo la possibilità di recuperare il materiale e rigenerarlo per un elevato numero di volte o recuperarlo per produrre altri manufatti.
2. Pertanto cerchiamo di vendere e produrre sempre alla massima qualità "indispensabile", possibile e "giusta" per il prezzo cui vendiamo.
3. Siamo profondamente consapevoli che il nostro destino aziendale sia strettamente legato alla soddisfazione dei nostri clienti e crediamo che la nostra azienda sia una comunità di persone che lavorano in condivisione con questo scopo in comune convinti di contribuire nel miglioramento della nostra società.

II. Far bene oggi è aggiungere valore a ciò che siamo

4. Affermiamo con convinzione che tutte le persone della nostra comunità hanno pari dignità; ognuno di noi merita di essere trattato sempre con il massimo rispetto ed educazione e, se ognuno ha un "suo" compito, una "sua" responsabilità, una "sua" storia, un suo bagaglio di esperienze, ci accomuna il desiderio di far bene il nostro lavoro.
5. Il nostro lavoro come un valore per la nostra crescita professionale; infatti speriamo di poter imparare ogni giorno qualcosa in più, di crescere e migliorare per una nostra personale soddisfazione, investendo parte dei nostri ricavi nella ricerca di un miglioramento continuo.

III. Se aggiungi poco al poco, ma fai questo sovente, il poco diventerà molto

6. Ci ricordiamo dei nostri diritti, ma anche dei nostri doveri e conosciamo il valore economico del tempo di cui disponiamo per fare le cose e questa consapevolezza ci aiuta a crescere nella responsabilità.
7. Affrontiamo i veri problemi con coraggio, convinti che per ogni vero problema esiste sempre una soluzione ragionevole ed economicamente sensata, cosi come evitiamo i falsi problemi o il pettegolezzo. Sappiamo che sovente i problemi

interni dipendono da fattori organizzativi risolvibili però dalla nostra capacità di comunicare con sincerità e disponibilità reciproca.

8. Mentre lavoriamo sappiamo che ognuno di noi sta facendo il massimo affinché la nostra azienda operi sempre nel rispetto delle leggi ed abbia sempre un comportamento corretto e trasparente nei confronti dei clienti, dipendenti, fornitori, banche e dello Stato. Noi di Palm ci ispiriamo ai valori della Responsabilità Sociale d'Impresa, così come dal libro Verde della Comunità Europea.

IV. Noi di Palm proponiamo ai consumatori prodotti ecosostenibili che contribuiscono alla tutela della foresta e della biodiversità

9. La nostra comunità vuole generare un giusto profitto perché siano retribuite le persone che vi lavorano; tal profitto è indispensabile altresì per mantenere l'azienda in piena efficienza, per eseguire le migliorie necessarie, rispondere così alle esigenze del mercato e dei nostri clienti e per lasciare alla prossima generazione una cultura aziendale orientata ad uno sviluppo sostenibile e duraturo.

A conclusione di tali principi l'esplicitazione della volontà aziendale: "**nella condivisione del codice etico abbiamo realizzato il pallet dei valori**".

4.2.3 Il settore di appartenenza e il portafoglio prodotti dell'azienda

L'azienda opera nel settore degli imballi immessi al consumo attraverso la produzione di pallet. Tale segmento di mercato rappresentando il 67% del volume degli imballi immessi al consumo e mostra trend crescenti sia per fatturato che per numero di aziende.

Il pallet è un prodotto la cui finalità principale è quella di sostenere e proteggere prodotti di diversa natura. Per questo rappresenta un prodotto a cui spesso viene data poca attenzione rispetto alle caratteristiche qualitative dello stesso mentre il prezzo rappresenta una variabile di fondamentale importanza nelle decisioni di acquisto dei clienti.

La scelta aziendale di adottare sistemi di produzione volti ad ottenere un output di qualità con il minimo dispendio di risorse e con una costante attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale, all'interno di un settore in cui ciò non riveste una variabile di differenziazione a cui il consumatore

da particolare importanza, rappresenta una politica "in controtendenza" con le dinamiche del settore stesso.

Il problema più avvertito nell'ambito di tale settore, inoltre, è quello della formazione di un mercato parallelo in cui i pallet vengono scambiati/acquistati/venduti ad un prezzo inferiore ma in completa assenza di qualunque garanzia di qualità e conformità del prodotto agli standard minimi derivanti dal rispetto di un compliance model nella gestione della supply chain. Ciò a conferma, di quanto appena detto sullo scarso valore riconosciuto dal cliente a determinati standard qualitativi del prodotto.

L'azienda opera, dunque, nel settore sopradescritto attraverso la produzione di pallet. Questi, però, non sono di tipo tradizionale ma si differenziano per avere alla spalle un processo di produzione di tipo "green" che, come si vedrà in seguito, si concretizza in un costante monitoraggio di tutte le fasi della filiera, dalla fornitura alla distribuzione del prodotto.

A tale linea di produzione, che rappresenta il core business dell'azienda, se ne affianca una seconda avente come finalità quella di estendere l'utilizzo del green pallet, da mero strumento di imballaggio, a elemento d'arredo eco-compatibile con la produzione di eco-arredi, tramite lo sviluppo del progetto Pallet Design. All'interno di questo sono state create due linee di prodotti principali: Legoipallet e gli Ortopallet. La prima è dedicata all'arredo di interni, mentre la seconda all'arredo di esterni.

4.2.4 La gestione di un'azienda responsabile

Molteplici sono le modalità in cui si concretizza l'orientamento strategico socialmente responsabile adottato dall'impresa. In particolare, in tale sede, si vuole fare esplicito riferimento a:

I. La gestione etica della catena di fornitura e del processo produttivo – Il Green Pallet

Il percorso responsabile intrapreso da Palm riguarda tutto il processo produttivo, dalla fase di approvvigionamento delle risorse al momento della distribuzione del prodotto al cliente finale. Il "Pallet eco-sostenibile" è l'innovativo progetto intrapreso da Palm nel 2005 che racchiude tutta l'esperienza aziendale maturata in trent'anni di attività e si concretizza nello

sviluppo di specifiche azioni per ogni fase del processo produttivo, inteso nel senso più ampio del termine. In particolare:

a) Sviluppo e progettazione prodotti – "Ecoprogettazione"

Seguendo i principi dell'eco-design, che permette di ridurre peso e volume del pallet, si garantisce la ridurre l'utilizzo di materia prima legnosa e l'impatto ambientale legato al servizio di trasporto.

b) Gli approvvigionamenti e la catena di fornitura

L'azienda impiega in prevalenza materia prima – legno di abete e pino - proveniente da Paesi del Nord Europa, da tempo impegnati nella gestione di foreste secondo i criteri eco-sostenibili dell'FSC (*Forest Stewardship Council*) e PEFC (*Programme for Endorsement of Forest Certification schemes*). Nel processo produttivo, viene, dunque, utilizzato esclusivamente legno proveniente da foreste certificate con criteri di sostenibilità (FSC o PEFC) o da riutilizzo e ricondizionamento di legno certificato.

Figura 3 La green supply chain di Palm

c) Il processo produttivo

In tutto il ciclo produttivo è utilizzata esclusivamente energia derivata da fonti rinnovabili. Inoltre, l'azienda cerca di incentivare il riutilizzo del pallet cercando in tal modo di

minimizzare l'impatto ambientale che questo può avere[50]. Inoltre in tutto il ciclo vengono utilizzati: per la movimentazione delle merci soltanto mezzi a basso impatto ambientale; la certificazione fitosanitaria degli imballaggi (FITOK); la certificazione della portata (PALOK); le autorizzazioni nell'esercizio della riparazione del pallet usato, la salubrità del pallet e l'esenzione di rischi di contaminazione sanitaria (Green pallet buono sano pulito e giusto); la produzione in prossimità di utilizzo (Pallet a Km zero o Filiera corta); l'applicazione della tecnologia RFID per la tracciabilità fisica del pallet durante tutto il suo ciclo di vita; sistemi di monitoraggio e rendicontazione delle emissioni dei gas serra nella filiera Palm (Carbon Footprint di Filiera); la certificazione sociale verificata ed approvata dai consumatori (Valore Sociale).

d) Il sistema logistico: pallet a km zero

Tale progetto vuole minimizzare l'impatto ambientale dell'attività aziendale mediante l'utilizzo della filiera corta. Ciò si è concretizzato in un'iniziativa per la piantumazione di pioppi nelle aree vicine allo stabilimento di produzione con il duplice obiettivo di: favorire lo sviluppo dell'economia e dell'agricoltura del territorio; ridurre l'impatto ambientale dovuto al trasporto del legno su lunghe distanze.

e) I sistemi di gestione e di certificazione adottati

Numerosi sono i sistemi di gestione della RSI adottati dall'azienda. In particolare, in ordine cronologico, i sistemi adotttai sono: ISO 9001 e Vision2000 (1996); Decreto Ronchi, LCA, Ecodesign (1997); LCA in fase di preventivazione,FSC, PEFC, LCA pallet Km zero (2004); creazione del marchio "Trasportato su Pallet-ecosostenibile" (2006); adozione della prima Etichetta ambientale[51] e Carbon footprint di filiera (2008); certificazione Valore Sociale (2008); Etichetta ambientale Epal, Epal ricondizionato, prima etichetta in lingua inglese, Carbon footprint di prodotto (2009).

[50] "Se il pallet viene utilizzato ad una distanza contenuta rispetto al luogo di produzione, e quindi i costi ambientali di trasporto sono limitati, è possibile riconsegnare il pallet eco-sostenibile a Palm affinché venga ricondizionato per renderne possibile il riutilizzo. Recenti studi, infatti, dimostrano come gli impatti ambientali di pallet provenienti da distanze superiori ai 150 km aumentino così tanto i costi che la collettività deve sopportare a causa delle esternalità ambientali negative, da farli diventare antieconomici" P. Barzoni – Presidente Palm S.p.a.

[51] Attraverso l'Etichetta ambientale AssoSCAI Palm è in grado di garantire la tracciabilità ambientale dell'intera filiera e di comunicare un percorso virtuoso per una filiera bosco-legno-consumatore responsabile.

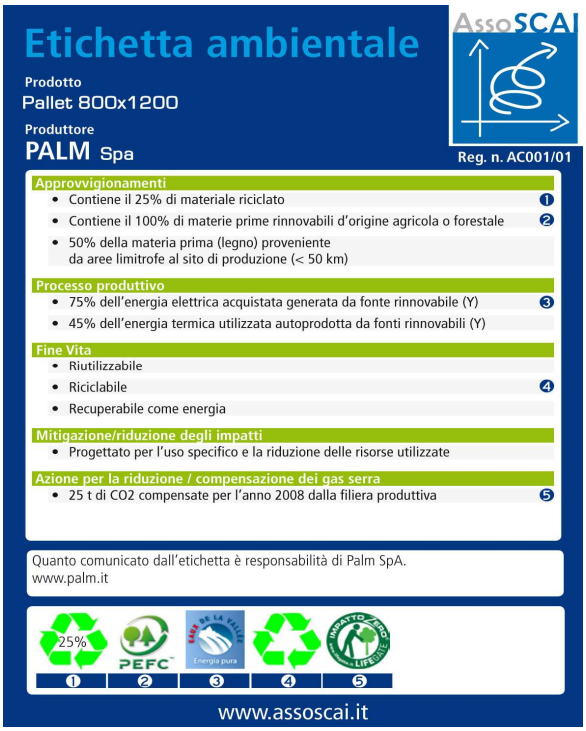

Figura 4 Etichetta Ambientale AssoScai

II. La Cooperativa Sociale Palm Work & Project Onlus

La cooperativa nasce circa cinque anni fa con l'obiettivo di creare valore per la società, attraverso la valorizzazione della "dimensione umana" e l'integrazione sociale delle persone. La mission dell'organizzazione è quella di "creare armonia tra economia, ambiente, sistemi sociali e territorio" attraverso il riconoscimento del lavoro come diritto inalienabile dell'uomo e come strumento di valorizzazione delle persone. Ciò assume particolare importanza se si pensa alle persone diversamente abili. Proprio a questi, è, dunque, affidata:

- la gestione ed implementazione di alcune funzioni a supporto dell'attività principale dell'azienda (web-marketing e comunicazione; call center; Eco-store);
- la progettazione di alcune linee di prodotto (Eco-design);
- la realizzazione di prodotti eco-compatibili destinati al mercato retail. Questi, al fine di promuovere concretamente nel territorio la cultura della sostenibilità grazie non solo a programmi di inserimento lavorativo ma anche attraverso la diffusione di prodotti in legno certificati PEFC o FSC, biodegradabili e carta riciclata personalizzata.

- la promozione della tutela ambientale attraverso l'organizzazione di eventi culturali, elaborazione di progetti di educazione ambientale e il supporto offerto al network Imprese Amiche dell'Ambiente.

All'origine della scelta di fare impresa sociale c'è una forte motivazione etica, la volontà di: favorire l'autonomia e la valorizzazione delle persone inserite; promuovere l'acquisizione di maggior fiducia in sé stessi e nelle proprie potenzialità attraverso la partecipazione attiva al processo produttivo; considerare il lavoro per il disabile, come per tutte le persone, un diritto al quale non si può rinunciare perché requisito fondamentale per la realizzazione esistenziale di ciascuno.

III. Il Network Imprese Amiche dell'Ambiente

La consapevolezza della forza della rete e la capacità di fare sistema come strumento per conseguire uno sviluppo sostenibile sono le motivazioni principali che hanno spinto, nel 2004, l'azienda alla promozione di tale progetto. Questo mira ad unire realtà aziendali che mostrano particolare attenzione alla sostenibilità ambientale, al fine di perseguire uno sviluppo sostenibile mediante la condivisione di valori e di buone pratiche.

Scopo del network "***imprese amiche dell'ambiente***" è quello di "imparare a fare sistema e creare coerenza fra "contenuto" e "contenitori". La sostenibilità ambientale, infatti, deve essere vista come fattore di crescita competitiva che si ottiene riprogettando un nuovo modo di fare impresa finalizzata all'innovazione e lo sviluppo sostenibile" (Primo Barzoni – Presidente Palm S.p.a.).

4.2.5 I benefici della Responsabilità Sociale d'Impresa

Nel 2008 l'attività di Palm ha dato vita ad un importante risultato ambientale: -10% emissioni di CO2, rispetto al 2007. L'obiettivo è quello di una riduzione del 20% al 2010.

A tal fine, infatti, l'azienda ha intrapreso un progetto finalizzato a quantificare, mediante un modello analitico affidabile, il Carbon Footprint (Impronta del Carbonio) dell'intera filiera (dalla gestione sostenibile delle foreste al packaging per i consumatori). Essendo la Carbon Footprint il 50% di tutta l'Impronta Ecologica, la sua riduzione è essenziale per porre termine allo sfruttamento eccessivo delle risorse. La volontà di Palm è fare in modo che i clienti che utilizzano

il Green Pallet possano comunicare questi valori e il loro impegno nel contribuire alle riduzioni delle emissioni di CO2.

Inoltre, ad oggi, grazie al progetto Carbon Footprint l'azienda non solo si è dotata di un sistema capace di quantificare l'impronta del carbonio dell'intera filiera, ma anche di uno strumento di analisi del ciclo di vita del prodotto e di tutti i processi che lo costituiscono, con un conseguente miglioramento di questi in termini di formazione, gestione dell'informazione aziendale e verifiche interne.

Questo il principale beneficio legato all'adozione di una gestione etica del processo produttivo e della filiera di fornitura. A questi si affiancano diversi benefici aziendali, in termini di:

- **vantaggio competitivo** legato alla differenziazione dei proprio prodotti e alla capacità di aver creato, con una costante attenzione alla responsabilità d'impresa, una "innovazione di valore" mediante la creazione di un'offerta (eco-pallet e eco-design) capace di creare valore non soltanto per i clienti ma anche per tutto il sistema di stakeholder aziendali;
- **miglioramento del clima aziendale** e **dell'ambiente di lavoro** grazie alla centralità dell'uomo assunto come valore alla base della gestione aziendale;
- **miglioramento delle relazioni con i propri stakeholder** grazie alle numerose iniziative intraprese finalizzate alla creazione di un network, quale strumento per la creazione di valore e il raggiungimento di obiettivi basati sulla condivisione di valori comuni;
- **miglioramento dell'impatto sociale** e **locale** dell'azienda grazie alla consapevolezza di poter "Creare armonia fra economia e ecologia attraverso prodotti e servizi socioeconomici" (P. Barzoni – Presidente Palm S.p.a.).

4.3 ARMONIA E INNOVAZIONE PER UNA GESTIONE INTERNAZIONALE RESPONSABILE: PASELL SRL [52]

4.3.1 Introduzione

Il Gruppo PASELL, oggi leader nel settore dei componenti per elettrodomestici, rappresenta una delle tante realtà aziendali italiane che hanno deciso di aprire i propri confini aziendali ai mercati internazionali, non solo attraverso esportazioni ma anche mediante la localizzazione di impianti produttivi nei paesi esteri. Oggi, dunque, l'azienda dalle origini campane si configura come un vero e proprio gruppo composto da diversi impianti produttivi dislocati sul territorio europeo,che fa della produzione di componenti in gomma, plastica e calcestruzzo per elettrodomestici il suo *core business*.

Dietro alle spalle dell'azienda, l'unità di un nucleo familiare dalle solide radici e dai valori forti. Difficile distinguere le due realtà. La storia del Gruppo, infatti, s'intreccia con quella della famiglia Amitrano, segnando le tappe evolutive comuni nella crescita aziendale e personale dei componenti del nucleo familiare.

Come "pioniera", l'azienda intraprende un percorso strutturato di Responsabilità Sociale d'Impresa nel 2002, che la porterà a toccare le fasi più importanti di tale percorso alla stregua della grandi realtà aziendali.

4.3.2 L'azienda

L'impresa nasce nella seconda metà del '900 per mano dei fratelli Amitrano producendo nel napoletano manufatti in cemento. Entra nel mondo della componentistica per elettrodomestici a seguito di una richiesta di offerta proveniente da Ignis, oggi Whirlpool, alla quale la piccola azienda decide di ottemperare.

Nel 1981 viene fondata la Cellublock S.r.l. dedicata alla produzione di manufatti in cemento e, successivamente, alla produzione di contrappesi per elettrodomestici. Soltanto quindici anni più tardi nasce PASELL S.r.l. con l'obiettivo di raggruppare le attività strategiche delle aziende del

[52] Ai fini della redazione del presente caso aziendale, il gruppo di lavoro ha beneficiato della collaborazione di Salvatore Amitrano (Amministratore Pasell).

gruppo e dar loro un orientamento comune, affiancata nel 1999 dalla ACS S.r.l., società di servizi del Gruppo.

Nel 2001 prende corpo la volontà del gruppo di aprirsi a livello internazionale attraverso la localizzazione all'estero di diversi impianti produttivi: in Slovacchia con la PASELL Slovakia S.r.o.(2001); in Galles con la PASELL UK L.t.d. (2003); in Russia – tramite Joint-Venture con un partner locale – con la PASELL Elta O.o.o. (2004). Collateralmente, l'espansione estera viene affiancata da una crescita anche nell'ambito dei confini nazionali attraverso: la costituzione della Amiflex S.r.l. (2002), azienda specializzata nella lavorazione dei componenti in plastica per elettrodomestici; l'acquisizione della Argom S.p.a. (2003), società che svolge attività di produzione e stampaggio gomma.

4.3.3 La Mission e i Valori Aziendali

Un solo "credo" adottato fin dalla nascita della prima unità produttiva che si è mantenuto saldo nel tempo ed ha saputo orientare tutte le scelte aziendali "Creare Valore per i nostri stakeholder, soddisfacendo al meglio i loro bisogni, grazie ad un'organizzazione flessibile orientata alla qualità e al miglioramento continuo attraverso la condivisione dei valori comuni". Questa la mission del gruppo. Tre i principi intorno a cui da sempre ruota l'organizzazione:

- la volontà di creare Valore Sociale (Responsabilità);
- l'orientamento costante alla qualità per soddisfare al meglio i bisogni di tutti gli stakeholder (Innovazione);
- la condivisione dei valori comuni come presupposto per garantire il miglioramento continuo della produzione e dell'organizzazione (Armonia).

In sintesi, tre sono i valori che il gruppo si è posto alla base della propria strategia aziendale: Innovazione, Responsabilità e Armonia. Quest'ultima deriva dalla condivisione di valori con i componenti della società, intesa a 360 gradi, quali la collettività, i clienti, i dipendenti, i fornitori e tutti coloro i quali sono presenti sul territorio e direttamente o indirettamente entrano in contatto con l'azienda. uno di questi valori è rappresentato proprio dalla forza della famiglia, quale punto di forza che da sempre contraddistingue il gruppo.

4.3.4 Il settore di appartenenza

Il gruppo opera prevalentemente nel settore della componentistica per elettrodomestici, fornisce i propri prodotti alle multinazionali del "bianco" e si è affacciato solo negli ultimi anni nel mercato dell'*automotive*.

La componentistica italiana per elettrodomestici costituisce un comparto industriale tra i più avanzati al mondo per tecnologia di processo e per innovazione. Fanno parte di questo settore una molteplicità di aziende, che in molti casi producono componenti anche per altri settori (automobilistico, arredamento, elettronica, ecc.).[53]

Molteplici gli elementi che caratterizzano il settore. Con un volume d'affari di circa 10.000 milioni di euro, il settore della componentistica italiana costituisce "un'industria nell'industria". Il segmento della componentistica per elettrodomestici ne rappresenta circa la metà in cui operano circa 450 aziende, di cui circa l'80% è dislocata nel Nord Italia e la maggior parte si caratterizza per una dimensione piccole e media ad elevata specializzazione.

Negli ultimi anni, si è registrata una tendenza diffusa delle imprese a diminuire il rapporto esclusivo con le aziende di prodotto finito e, contestualmente, ad aumentare la loro apertura a livello internazionale mediante processi di delocalizzazione verso quei paesi in cui possono godere di vantaggi di costo (es. minor costo della manodopera).

L'industria italiana della componentistica ha dimostrato in questi anni di essere un comparto caratterizzato da grande vitalità destinando all'esportazione una parte crescente della sua produzione e contribuendo in maniera consistente al rafforzamento del made in Italy sui mercati esteri e generando occupazione e valore aggiunto per il sistema economico nazionale.

Le specificità che caratterizzano tale settore possono essere sintetizzate in:

- elevata complessità tecnologica dei componenti ed elevato grado di automatizzazione dei processi. Ciò richiede tempi mediamente lunghi nel caso di delocalizzazione produttiva all'estero.
- Il processo produttivo si caratterizza per una produzione a grandi lotti di elementi standardizzati, in regime di certificazione della qualità.
- Nonostante il paese in cui i componenti vengono assemblati, le componenti mantengono questi mantengono

[53] Fonte: Ae Elettrodomestici del 14/04/2003 (rivista di categoria).

- Si registra una tendenza diffusa delle imprese localizzate nei paesi sviluppati a mantenere nelle loro mani la tecnologia del componente e del relativo processo di produzione, provvedendo a trasferire all'estero produzioni a basso valore strategico.

Tale comparto ha fatto registrare negli ultimi anni segnali positivi di crescita, caratterizzata da una costante evoluzione tecnologica, portatrice di profonde innovazioni che si riversano sui prodotti finiti, sia che questi siano assemblati nel nostro paese, sia in paesi esteri.

Tra le maggiori difficoltà indicate dalle imprese produttrici di componenti per una loro espansione commerciale sono indicati: problemi logistici, diversità dei sistemi distributivi, non familiarità con i mercati esteri e scarsa notorietà delle aziende italiane all'estero.

L'intero comparto è organizzato in filiere di fornitura, secondo strutture complesse e di grande efficacia costituite da aziende fornitrici di componenti, impianti produttivi, macchine speciali e macchine utensili, stampi, strumentazione di misura e di controllo, sistemi di qualità e servizi tecnologici, di progettazione e di consulenza. Queste aziende, diverse per tipologia e per dimensione, sono tutte collegate tra loro da solidi legami di partnership e collaborazione di lungo termine, cosi da costituire un comparto integrato altamente efficiente.

Negli ultimi anni, per effetto della progressiva globalizzazione dei mercati, i produttori di componenti hanno tuttavia superato le limitazioni del polo storico a cui si sono formati e hanno affrontato la concorrenza sul più ampio mercato nazionale ed internazionale. Contemporaneamente, si è assistito ad una progressiva diminuzione nel numero di fornitori per l'azienda produttrice, che preferisce rifornirsi da un unico fornitore capace di fornire un'intera gamma di componenti, con il risultato di semplificare le procedure di fornitura, di ottenere prezzi più bassi e un servizio migliore.

Il gruppo PASELL nel corso degli anni si è prestato a processi di internazionalizzazione che le hanno permesso di raggiungere una posizione di leadership nella produzione di componenti in plastica, gomma e cemento per elettrodomestici.

4.3.5 I presupposti della Responsabilità Sociale in Azienda

"Quando qualche anno fa, alla metà del 2002, mi proposero di far parte, all'interno del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria, di un gruppo di lavoro sul rapporto tra etica e impresa l'acronimo CSR non era ancora così diffuso. Solo un anno prima la Commissione Europea aveva

emanato il libro verde sulla RSI e la stessa non aveva ancora avuto la diffusione che oggi riscontriamo a livello nazionale ed internazionale. Nell'ambito del lavoro di approfondimento riscontravo, con mia grande sorpresa e immensa soddisfazione, che le linee guida di tale documento, rispecchiavano sostanzialmente il nostro concetto di fare impresa." (Salvatore Amitrano - Amministratore PASELL S.r.l.)

Un responsabilità, dunque, insita nel DNA stesso dell'impresa. Un fare impresa orientato costantemente alla creazione di valore sociale per la collettività e per il territorio in cui si opera. Ciò che è di fondamentale importanza, nel momento in cui si acquista consapevolezza dell'impatto che l'attività aziendale ha verso l'esterno, è la volontà di non imporre i propri valori bensì di condividerli con tutti gli stakeholder che direttamente o indirettamente vengono coinvolti nel e dalla gestione aziendale.

Nel momento in cui si prende coscienza della responsabilità del proprio agire, tutta l'azienda viene pervasa da una nuova consapevolezza che la porterà nel 2005 a diventare azienda pilot per il ministero del welfare per la definizione di un modello italiano di CSR e ad essere riconosciuta tra le trenta aziende italiane virtuose.

Nello stesso anno, forte delle esperienze appena menzionate PASELL decide di aderire al Global Compact – Organizzazione delle Nazioni Unite di cui fanno parte le aziende che operano secondo i principi dettati da tale organizzazione – e di adottare un Codice Etico.

4.3.6 Le modalità di gestione di un'azienda socialmente responsabile

La responsabilità sociale occupa in azienda un ruolo fondamentale perché le attività sono sviluppate e diffuse in modo trasversale a tutte le funzioni aziendali, la gestione è demandata direttamente ai livelli alti della gestione. Il responsabile, Salvatore Amitrano, ha maturato esperienze all'interno e all'esterno dell'organizzazione partecipando a livello nazionale a gruppi di lavoro e contribuendo allo sviluppo di modelli di CSR che hanno trovato, poi, applicazione concreta nel gruppo PASELL. Il sistema prevede inoltre, per la diffusione e la gestione delle attività, la collaborazione del responsabile del personale e di una risorsa che si occupa della comunicazione in azienda delle attività e delle iniziative connesse ad esse.

Nell'ambito delle attività svolte in questo ambito hanno riscontrato grande interesse i progetti negli ambiti di seguito riportati:

1. **Cooperazione Internazionale** – A seguito dello sviluppo di una tecnologia innovativa per il riciclaggio della plastica[54], il Gruppo ha avuto la possibilità di partecipare, quale partner tecnologico, alla realizzazione del progetto di cooperazione decentrata del comune di Carmagnola cofinanziato dalla Regione Piemonte denominato "LABODEC" con lo scopo di costituire un "LABORATORIO SPERIMENTALE PER IL RICICLO DEI RIFIUTI PLASTICI A NIAMEY- NIGER". Le tecnologie e i macchinari per il riciclo di rifiuti plastici costruiti ed operanti nei paesi industrializzati, infatti, non sono sostenibili in paesi aventi condizioni economiche e sociali di forte sottosviluppo, come il Niger. Pertanto, la progettazione di un impianto tecnicamente semplice nonostante la tecnologia avanzata, si è rivelata assolutamente fondamentale. Il Gruppo ha, così, esplicitamente deciso di collaborare gratuitamente alla progettazione e realizzazione di un impianto adeguato alla reale situazione di impiego; è stata svolta un'attività di progettazione tecnologica e di costruzione di uno specifico impianto per il riciclo dei rifiuti plastici eterogenei costituti principalmente da sacchetti in polietilene. La nascita, lo sviluppo e la realizzazione di tale idea è stata favorita dalla coesistenza in azienda del know-how per la produzione di plastica, gomma e calcestruzzo, e dal coinvolgimento attivo che i dipendenti hanno all'interno dell'azienda.
2. **Formazione e scambi culturali** – L'impegno di PASELL ha caratterizzato anche le attività all'estero, in particolare in Slovacchia, in cui nel corso del 2007/2008, è stato sviluppato un progetto di sviluppo Europeo che ha consentito a trenta giovani studenti di partecipare per tre settimane ad uno stage formativo in Italia e a venti studenti italiani di partecipare ad uno stage formativo in Slovacchia per tre mesi. In tal modo si è cercato di dare opportunità a giovani particolarmente brillanti non solo a livello lavorativo, ma anche a livello di competenze e crescita personale e professionale. Inoltre, tale progetto è stato favorevolmente accolto e sostenuto dalle istituzioni locali oltre che dai clienti, fornitori e finanziatori.
3. **Ricerca e Ambiente –** Il team di R&S è continuamente impegnato nel miglioramento dei processi e dei prodotti con uno sguardo particolare alla riduzione dell'impatto ambientale degli stessi. Il gruppo ha sviluppato, in collaborazione con i centri di ricerca, progetti di ricerca per lo sviluppo di un processo di recupero dei rifiuti plastici, per lo sviluppo di un materiale termoplastico sostitutivo della gomma e per l'utilizzo di sostanze nano

[54] Tale tecnologia ha la possibilità di utilizzare, in modo indifferenziato tutti i tipi di plastica, anche eterogenea e sporca.

composite. Questi progetti hanno nella riduzione dei consumi energetici e nella possibilità di riciclo di materiale un unico motivo di fondo.

4.3.7 I benefici della Responsabilità Sociale sulla performance dell'impresa

Le attività sopra menzionate, hanno contribuito ad apportare numerosi benefici a livello aziendale. Dal miglioramento del clima aziendale, legato ad un maggiore spirito di solidarietà interno e ad un coinvolgimento attivo da parte dei dipendenti nel mettere a disposizione le proprie competenze per lo sviluppo di progetti avente natura sociale, ad un miglioramento della produttività interna legata all'adozione di sistemi innovativi finalizzati a minimizzare l'impatto aziendale sull'ambiente.

In particolare, con esplicito riferimento a quest'ultima dimensione, tali innovazioni di processo introdotte, hanno non soltanto minimizzato l'impatto ambientale, ma anche migliorato l'ambiente di lavoro ed aumentato la produttività. In particolare l'inserimento di un sistema di automazione, interamente sviluppato all'interno dell'azienda, introdotto nel secondo trimestre del 2008 e definitivamente implementato alla fine dello stesso anno ha riportato dei miglioramenti sostanziali visibili nei grafici seguenti in cui sono analizzati due fondamentali KPI, la produttività (Ip) e lo scarto interno (PPM).

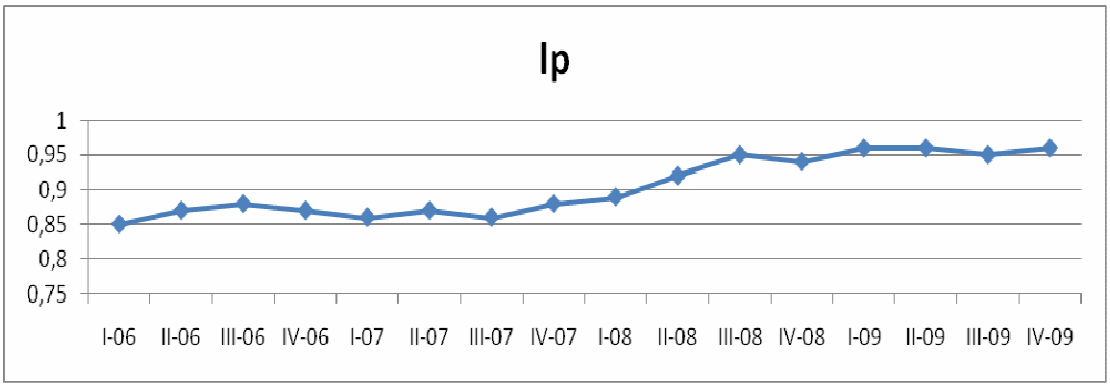

Figura 5 Produttività dal 2006 al 2009

Dal grafico Ip si evince che dopo l'inserimento dell'innovazione nel primo trimestre 2008 e fino alla fine dello stesso anno c'è stato un incremento della produttività che in seguito alla messa a punto finale si stabilizza su valori più elevati e li mantiene per tutto il 2009.

Analoghe considerazioni valgono per lo scarto interno che dal 2008 ha mostrato una sostanziale diminuzione fino alla fine del 2009.

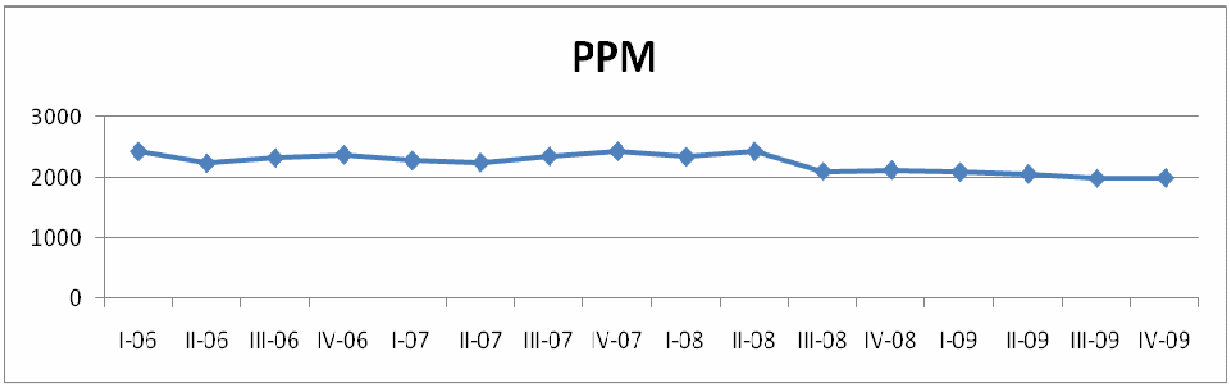

Figura 6 Scarto interno dal 2006 al 2009

4.4 "PER DIVENTARE MIGLIORE, IL MONDO HA BISOGNO D'AIUTO": IL CASO PETROLTECNICA S.P.A.[55]

4.4.1 Introduzione

"Tuteliamo, bonifichiamo e risaniamo il nostro ambiente". Nell'esplicitare la mission aziendale l'attenzione è stata posta sulla necessità di tutelare l'ambiente, considerato come patrimonio dell'umanità, nella consapevolezza che questo rappresenta "la casa di tutti e di ciascuno, oggi e domani". È proprio dalla passione per l'ambiente che nasce l'impegno economico dell'imprenditore.

Dalla convinzione che l'ambiente è una "barca" sulla quale siamo tutti, è stata costruita l'immagine di serietà della società. In un campo in cui molti fanno guadagni consistenti, "vivendo disinvoltamente" la Petroltecnica ha puntato da sempre sulla professionalità delle soluzioni proposte, puntando a far convergere gli interessi del cliente, con le tutele previste dalle norme ambientali. Su questo difficile sentiero, passo dopo passo, si è costruita l'ottima reputazione di cui gode l'azienda, parte consistente del proprio patrimonio aziendale.

4.4.2 L'azienda

La Petroltecnica nasce nel 1950 come ditta di manutenzione di impianti di carburante. Nei primi anni 80 viene rilevata dai Fratelli Pivi che ne accentuano la mission in campo ambientale arricchendo e diversificando i servizi offerti. Oggi l'azienda opera in campo nazionale ed internazionale nel settore delle bonifiche ambientali di siti contaminati. E' ad oggi organizzata in unità di business, ciascuna specializzata nel proprio segmento di lavoro. C'è un settore che si occupa della preparazione dei progetti di bonifica e della esecuzione dei contratti quadro con le compagnie petrolifere, un altro settore che si occupa delle bonifiche industriali e del decomissioning di stabilimenti ed impianti industriali e, infine, un settore che si occupa della gestione di rifiuti attraverso l'utilizzo di impianti di trattamento di proprietà e non.

[55] Ai fini della redazione del presente caso aziendale, il gruppo di lavoro ha beneficiato della collaborazione di Roberta Sapio (Relazioni Esterne e Politiche Sociali - Petroltecnica S.p.a.) e di Massimo Parma (Amministrazione, Finanza e Controllo - Petroltecnica S.p.a.)

4.4.3 Il settore di appartenenza

La Petroltecnica dà ai propri clienti un servizio completo: risanamento serbatoi interrati, trattamento e smaltimento rifiuti, bonifiche ambientali di siti contaminati, pronto intervento ambientale, bonifiche e dismissioni industriali compreso amianto, global service gestione rifiuti. Ognuno di questi servizi si declina in molteplici attività. Ad esempio la parte più rilevante dell'attività (le bonifiche ambientali di siti contaminati) spazia dalle indagini di caratterizzazione dei siti inquinati all'assistenza e consulenza tecnico-gestionale, dalla messa in sicurezza d'emergenza, alla progettazione e installazione di sistemi di bonifica, dall'*operation & maintenance* dei sistemi all'effettuazione delle analisi di rischio sito-specifiche. In tal modo, i clienti vengono seguiti in tutte le fasi del processo e nell'adempimento degli obblighi normativi.

In tale ambito competitivo, oltre alla capacità di offrire un servizio completo e integrato, la reputazione e affidabilità dell'azienda assumono un ruolo di primaria importanza nell'acquisizione di una posizione di vantaggio competitivo. Negli anni, l'azienda ha acquisito una notevole esperienza tale da contribuire ad accrescere la propria credibilità e fiducia nei confronti del clienti e degli enti pubblici con i quali interagisce. Tale autorevolezza è diventata, dunque, uno degli elementi distintivi della propria offerta commerciale. In campo, ambientale, la società si posiziona tra le prime quattro società per volume di servizi ambientali erogati.

4.4.4 I presupposti della Responsabilità Sociale in Azienda

La mission dell'impresa è in piena armonia con la filosofia della proprietà e della direzione dell'azienda da sempre impegnate attivamente nella tutela dell'ambiente e più in generale nell'ambito sociale e civile della comunità di riferimento e della società in genere. A tal fine, quale strumento privilegiato per la creazione di valore sociale, interno ed esterno, dal 2003 è stata creata una struttura che si chiama Pool di Solidarietà, a cui è deputata la gestione delle attività di valorizzazione del territorio, di intervento sociale, di sponsorizzazione culturale, di campagne di sensibilizzazione aziendali. Il Pool della solidarietà si è costituito spontaneamente in azienda raccogliendo le istanze di alcuni dipendenti che erano già attivi individualmente sul fronte del volontariato e dell'intervento sociale. Questo gruppo originario ha chiesto all'azienda di condividere ed accogliere le istanze dei singoli per farne un patrimonio comune. Oggi il Pool è una realtà che conta più di 50 dipendenti aventi vari livelli ed inquadramenti: operai, impiegati, quadri, dirigenti, direzione. Questi interagiscono costantemente tramite le mailing list, le

newsletter, le iniziative in azienda e sul territorio, la presentazione di progetti, gli incontri pubblici, le performance teatrali, le mostre d'arte dei dipendenti (Art'Azienda).

4.4.5 Le modalità di gestione di un'azienda socialmente responsabile

Il Pool di solidarietà lavora come una unità di business non profit, ricevendo ogni anno dall'azienda una determinata percentuale dei ricavi dell'anno precedente per il finanziamento di progetti sociali, nell'ambito di quattro aree principali: ambiente, pace, solidarietà e cultura. Il Pool ha la mission di:

- interagire quanto più possibile con altri soggetti attivi nella società ed in specifico con Associazioni, Onlus, Scuole, Ong, Istituzioni, altre aziende, Associazioni di categoria, Ordini Professionali;
- co-progettare gli interventi attraverso la nomina, di volta in volta, di un project manager che spesso è anche il proponente del progetto e che possiede una adeguata conoscenza dei temi trattati, dello scenario di riferimento, dei partners progettuali;
- valutare i progetti da finanziare in base alla loro aderenza ad alcuni principi fondamentali, il primo dei quali è l'auto - sostenibilità del progetto, intesa come sua capacità, dopo una fase di start up, di mantenersi anche economicamente senza dipendere strutturalmente dall'apporto esterno. In maniera immediatamente conseguente, si richiede al progetto che contenga in sé una potenzialità di auto - imprenditorialità, cioè che permetta ai soggetti che vi lavorano di prevedere la prospettiva di un reddito. In questo senso il Pool ha riflettuto in questi anni sulla convenienza di una struttura progettuale che sia in grado di rispondere ad esigenze sociali (non profit) ma anche di creare lavoro e reddito per gli operatori coinvolti (profit).

Diversi sono i progetti implementati:

1. **Educazione Ambientale nelle scuole -** si tratta di una serie di interventi di educazione ambientale nelle scuole di vari livelli ed ordini. Dal punto di vista delle linee direttrici, queste attività rientrano nelle linee di Cultura e Ambiente. Il progetto principale partito nell'a.a. 2009-2010 e con durata triennale riguarda la scuole media Alighieri – Fermi di Rimini e coinvolge circa 150 bambini di varie classi in un progetto che ha per protagonista un ambiente pluviale molto vicino alla zona di ubicazione dell'Istituto scolastico e che si chiama "studio, bonifica e valorizzazione dell'area denominata Deviatore del fiume

Marecchia". Un altro progetto riguarda le Energie e coinvolge le scuole elementari e medie di Coriano, il Comune sul quale è sita la nostra azienda. Si tratta di una serie di interventi in classe per la realizzazione di laboratori teorico-pratici sul tema delle energie e di visite guidate in azienda per conoscere i processi di bonifica e di smaltimento degli idrocarburi. Questo progetto confluirà alla fine dell'anno scolastico in una mostra laboratorio denominata Green Paganello che è il "lato verde" di una importante manifestazione sportiva di freesbe a livello mondiale che si tiene sulla spiaggia di Rimini nel periodo di pasqua.

2. **Diffusione della cultura: Art'azienda -** Dall'estate 2009, l'azienda Petroltecnica intraprende una iniziativa per promuovere l'arte nelle sue varie manifestazioni, con un occhio di riguardo alle arti visive, che vuole assumere caratteri di continuità. Questa iniziativa intende avvicinare due mondi tradizionalmente tenuti distinti e apparentemente incapaci di comunicare tra loro: il mondo dell'impresa e quello dell'arte. Ci ispira l'idea che l'attenzione alla creatività, all'arte, al "bello", al di là ed al di fuori del gusto personale, è per ogni individuo un momento di messa in discussione, di riflessione, di crescita. Ed è proprio nei momenti di crisi, di incertezza e cambiamento sociale come questi, che l'attenzione all'espressione artistica può segnare un elemento di continuità, critico ed insieme appagante. Alla base di questa iniziativa c'è la convinzione che anche se l'arte non cambia il mondo, almeno aiuta a migliorarlo e che sia importante declinare la Responsabilità Sociale, dei cui valori siamo attivi e concreti sostenitori, anche nei confronti della attenzione e della cura agli aspetti culturali ed artistici della propria comunità di riferimento, intesa come dipendenti e come contesto territoriale. Ogni quadrimestre viene ospitata una mostra di pittura o scultura o fotografia, video arte o ogni altra espressione artistica che vedrà come protagonisti, a turno, un artista della Provincia di Rimini ed un artista selezionato tra i dipendenti delle società del gruppo. Nella scelta degli artisti riminesi da far esporre, vengono, inoltre, le esperienze più orientate alla ricerca e alla sperimentazione nell'utilizzo di linguaggi, tecniche e materiali e la valorizzazione dei giovani artisti. Dando la possibilità ai propri dipendenti e collaboratori di esporre le proprie opere s'intende favorire la valorizzazione dell'individuo all'interno dell'azienda aldilà delle proprie mansioni professionali.
3. **Tutela Ambientale -** Il protocollo di Kyoto ha introdotto i cosiddetti "meccanismi flessibili" per consentire alle ditte rientranti nell'allegato I dell'EU-ETS di ridurre le proprie emissioni: lo sviluppo di progetti per la riduzione delle emissioni in Paesi industrializzati

(JI) e lo sviluppo di progetti per la riduzione delle emissioni in Paesi in via di sviluppo (CDM); lo scambio internazionale di quote di emissioni che consente ai Paesi con vincoli sulle emissioni di negoziare le proprie quote (IET). Naturalmente la maggior parte delle Società interessate si avvalgono del IET per rientrare nei parametri di legge. La Petroltecnica, invece, oltre ad aver cercato di diminuire le emissioni di CO2, per azzerare la parte residua ha comprato una parte di foresta amazzonica boliviana in località Ixiamas (Estancia Ukumau) (1.000 ettari circa) ed avviato un processo di piantumazione (CDM). La riforestazione ha lo scopo di neutralizzare le nostre emissioni di CO2 che si attestano intorno alle 2100 tonnellate/anno. Le specie arboree che si sono scelte di piantare sono il TEK e il SEREBO. Il TEK per il suo alto valore commerciale, mentre il SEREBO per i suoi rapidi tempi di accrescimento che ci consentirebbero di "sequestrare" CO2 in tempi molto brevi. Si è adottato un sistema basato su un vivaio, ad oggi 20.000 piantine, che consente di acquistare sementi e non piantine (più costose), coinvolgendo una decina di persone.

4.4.6 I benefici della Responsabilità Sociale sulla performance dell'impresa

Tra gli stakeholders che possono beneficiare di progetti ed interventi di RSI, il Pool riserva un posto di rilievo ai dipendenti poiché la filosofia di base adottata dall'azienda è che nulla di quanto realizzato sarebbe stato possibile senza l'impegno, la dedizione, la passione, la professionalità di coloro che hanno dedicato massima dedizione al lavoro. Occorre certamente una grande passione per il proprio lavoro. Occorre anche una grande esperienza. Occorre sentire di far parte di un gruppo che vale quanto dice di valere. Per ottenere questa adesione e le competenze necessarie occorre tempo. Ciò significa che sostituire un collaboratore che se ne va, significa investire tempo e quindi denaro.

Anche nelle attività di campo, le più immediatamente a contatto con il problema tecnico, dove la principali competenze sono di tipo tecnico (e non ad es. relazionale, come è necessario per i field geologist, o per i Project manager) occorre costruire un sistema di competenze che va dal campo normativo a quello specificatamente tecnico, dalle procedure che regolano la sicurezza alla capacità di interfacciarsi con gli altri fornitori sul cantiere, dalla capacità (e volontà) di sentirsi parte di un gruppo alla capacità di sfruttare nell'attività svolta, le proprie competenze "laterali ".

A tutto ciò, in caso di un dipendente che se ne va, occorre aggiungere il tempo necessario per il recruitment, per la selezione dei candidati, per la necessaria formazione iniziale. E' facile dunque convincersi che un cambio di collaboratore innesta un meccanismo che produce il programmato

effetto di sostituzione solo 9-12 mesi dopo (col rischio poi che la sostituzione non risulti effettivamente efficace). La costruzione di un clima aziendale favorevole e un ambiente di lavoro qualitativamente elevato è dunque una scelta importante per una azienda come Petroltecnica. In quest'ambito rientra l'azione del Pool, che vede nei dipendenti uno dei suoi stakeholder principali. Per questo, il clima aziendale viene periodicamente misurato. Inoltre, l'azienda mostra un turnover pari al 9.6% migliorando il turnover degli anni precedenti di 2,1%.

Questa differenza significa che invece di 27 dipendenti persi nel 2009, se ne sarebbero potuti avere 32 se non si fosse operato costantemente nel tentativo di creare un ambiente favorevole per i dipendenti. Questa valutazione consente di quantificare il valore economico di un atteggiamento socialmente responsabile, a sostegno del fatto che la logica economica deve comunque essere sempre perseguita, nell'interesse degli azionisti, attraverso una visione più ampia di quella tradizionale, in cui la spesa per il Pool si misura con effetti non sempre facilmente quantificabili. Nel caso in questione ciò è facilmente identificabile: se si considera, infatti, una retribuzione media di € 35.000 per dipendente, questo tipo di attenzione ha consentito di risparmiare circa €131.000 (5 dipendenti * € 35.000 *9 mesi di selezione-addestramento/12).

APPENDICI

APPENDICE 1 – LE DEFINIZIONI DI RSI DATE DAI SOGGETTI INTERVISTATI

DEFINIZIONI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA
Non si può essere ricchi se lo si è da soli. L'azienda vede la Responsabilità Sociale d'Impresa come la consapevolezza che un **profitto economico non può andare disgiunto dalla tutela ambientale e dalla creazione di valore per la società**. Ciò porta alla necessità di dare risposte sociali attraverso l'attività dell'impresa.
Consiste nel cercare **volontariamente, al di là degli obblighi normativi, di rispondere, attraverso attività le quotidiane, ai bisogni di dipendenti e della comunità locale**. Bisogni non solo di natura economica, ma anche sociali e di salute.
Consiste nel **creare armonia tra economia ed ecologia attraverso i sistemi socio-economici**. **L'uomo deve essere posto al centro e l'imprenditore deve saper creare ricchezza – economica e sociale** - e contribuire in maniera diretta al **bene comune**.
La RSI è la responsabilità dell'azienda di operare nel rispetto di quelle che sono le **norme di concorrenza leale**.
Operare in maniera socialmente responsabile significa **mettere in primo piano la relazione con i diversi stakeholder e le loro aspettative e bisogni all'interno dell'azienda** sia nel presente che nel futuro.
Consiste nella **capacità dell'azienda di comprendere le esigenze** dei dipendenti e degli altri stakeholder e di **rispondervi prontamente**.
Significa **avere cura dei dipendenti, della comunità e di tutti gli stakeholder che entrano in contatto con l'azienda**.
Consiste nel **creare valore non solo per se stessi e per i propri azionisti, ma anche per la società esterna all'azienda**.
La RSI è una **pratica intrinseca all'impresa**. Per questo dovrebbe essere implementata in maniera autonoma e spontanea da tutte le imprese **in quanto attori sociali che devono creare benessere non solo per se stesse ma anche per il territorio** (pratica intrinseca nel fare impresa).
Consiste nell'adozione di un **atteggiamento etico di fondamentale importanza per sopravvivere nel sistema economico** in questo particolare periodo.
È l'Impegno a sostenere progetti di sviluppo e valorizzazione di prodotti e servizi col duplice scopo di: **aumentare la visibilità e l'immagine dell'azienda**; **avere un impatto sociale positivo nella comunità e attraverso il coinvolgimento diretto dei dipendenti**.
Consiste nell'**etica** e nell'**educazione delle persone che governano l'azienda**.
Un'azienda socialmente responsabile è un'azienda che **vive in maniera coerente e costruttiva col territorio che la circonda dando e ricevendo senza intaccare gli equilibri della comunità e del territorio** (legame biunivoco con questo).
È un processo di **gestione ottimale delle relazioni aziendali**.
RSI non come filantropia, marketing e comunicazione, né mera reputazione ma una **scelta strategica del tutto integrata nel core business e nella filosofia dell'azienda**. **Può essere vista come uno strumento competitivo per coniugare sviluppo economico aziendale e creazione di valore sociale.**
Consiste nell'adozione di comportamenti interni ed esterni che contribuiscono a diffondere la comprensione del fatto che comportamenti responsabili **sono opportunità e non soltanto costi**.
Attività naturalmente insita nell'azienda. Non come un'invenzione o come qualcosa di straordinario, ma come attività che **rientra nel normale svolgimento delle attività aziendali**.
Si concretizza nella **scelta di limitare gli impatti negativi dell'impresa a livello ambientale e sociale** (anche attraverso l'offerta di opportunità di lavoro e sostegno in caso di situazioni di bisogno).
Attività insita nella natura dell'impresa producendo prodotti a basso impatto ambientale. L' azienda deve essere vista come **attore orientato al bene comune**.
La RSI come l'integrazione nella strategia delle imprese di valori sociali e ambientali. Responsabilità verso l'esterno e non semplice filantropia. **Le tre P della RSI: People, Planet, Profit**.
È uno **strumento a servizio dei collaboratori per creare un ambiente di lavoro armonioso che porti al miglioramento congiunto dell'azienda e al benessere comune**.
È l'**attenzione** che l'impresa ha **nei confronti di alcuni segmenti di responsabilità civile**.
Un'azienda socialmente responsabile è un'impresa che **concilia le esigenze economiche e quelle della comunità locale privilegiando l'uomo e il suo benessere** piuttosto che il mero calcolo degli utili aziendali.
Nasce dalla consapevolezza dell'azienda di essere presente sul territorio e all'interno di relazioni sociali e ambientali. Ciò si trasforma nell'**obiettivo di massimizzazione del profitto coniugato con la massimizzazione del benessere per la società**.
È un atteggiamento mentale che influenza l'operato dell'azienda. Atteggiamento responsabile che prevede un'**azione congiunta di responsabilità sia verso l'interno dell'azienda sia verso l'esterno**.
RSI significa operare in un contesto sociale con una **modalità di business rispettosa di tutti i fattori sociali ed umani** facendo sì che il risultato economico, per quanto importante, sia solo uno degli elementi a cui l'impresa presta attenzione.
L'azienda A è un'**impresa inconsciamente responsabile**. I progetti di RSI portati avanti sono stati formalizzati ed istituzionalizzati solo in un secondo momento rispetto all'inizio dell'attività. Questo perché sono progetti **coerenti con lo spirito, la filosofia e l'orientamento strategico dell'azienda**.
Si sostanzia nella **continua attenzione che l'azienda pone al contesto sociale interno ed esterno da cui essa dipende** e che diventa determinante per la sua crescita.
La RSI come **strumento di responsabilità nei confronti dei collaboratori**: miglioramento dell'ambiente di lavoro e dignità economica per i dipendenti e per le loro famiglie.
RSI **come modello di governance** utilizzato all'interno dell'azienda avente come finalità la condivisione tra le varie funzioni aziendali di un numero limitato di norme ben chiare e trasferibili su temi quali l'etica del lavoro, ecc.
Come **strumento per aumentare il commitment interno** e **creare un circolo virtuoso che coinvolga tutti gli stakeholder creando rapporti basati sulla fiducia e sulla trasparenza**.
La RSI rappresenta il senso di un'azienda perché **produce profitto e benessere**, per la società e non solo per se stessa, rendendo l'azienda più solidale.

Significa avere **imprenditori ed imprese che nella loro attività siano in linea con il vivere civile** e **mettano l'uomo al centro**, **attribuendo al rispetto dell'individuo e della comunità locale un ruolo di primaria importanza nell'orientamento strategico dell'impresa**.
RSI come superamento del concetto tradizionale d'impresa e ampliamento dell'identità aziendale a tematiche di interesse sociale. L'azienda B fa della **RSI uno dei caratteri fondamentali dell'attività quotidiana condividendo tale impegno con i propri partner, attuali e futuri**.
Significa **responsabilità** dell'azienda **non solo verso gli azionisti ma anche verso la società**.
La RSI deve essere intesa come **coerenza tra ciò che si dice e in cui si crede e ciò che realmente si fa**.
Come attenzione delle imprese ai temi socialmente rilevanti. L'impresa diventa in tal modo uno **strumento utile** alla collettività non solo per ottenere profitto ma anche **per creare valore sociale**.
La RSI deve essere intesa **come uno strumento per spostare il focus delle aziende dal profitto alla consapevolezza dell'impatto che le imprese hanno sul territorio, in termini sociali, ambientali ed economici**.
La RSI è la capacità di **coniugare sostenibilità ambientale e sociale ad un'offerta di prodotto** ad alto contenuto innovativo.
La RSI è uno **strumento di gestione indispensabile** nella grande distribuzione cosi come in tutti i settori, oggi più di prima.
L'impresa socialmente responsabile è quella **impresa che si preoccupa delle conseguenze delle proprie attività nell'ambito sociale, economico ed ambientale**, mettendo in essere procedure atte a monitorare tali conseguenze. Procedure che per avere senso devono essere verificate e verificabili da terze parti.
È la responsabilità dell'impresa di **mettere al servizio i propri prodotti per il miglioramento della società**.
La RSI è uno strumento per **creare un rapporto di fiducia col territorio, creare benessere per la comunità e per la società**.
RSI significa **integrare nell'attività aziendale il rispetto e le esigenze del territorio in cui l'impresa vive (cittadinanza d'impresa)** oltre che del rispetto di tutti gli stakeholders. Significa fare impresa in maniera consapevole trasportando i valori familiari in azienda e condividendo i risultati con gli stakeholder nell'ambito del territorio in cui l'impresa opera. Importante è la condivisione dei valori e non l'imposizione. Consiste nel rispetto degli usi e costumi del luogo.
Significa fare impresa con una **particolare sensibilità al sociale** (inteso a tutto tondo) e alle **esigenze della società con un'etica di base**.
Si concretizza nel cercare di esprimere un'**attenzione maggiore nei confronti di tutti i portatori d'interesse attraverso azioni aziendali concrete**.
Partendo dai dipendenti, significa **restituire a questi tutto ciò che loro danno all'azienda non solo in forma di salario ma di benessere**.
Come strumento per rispondere alla mission istituzionale di una banca locale differente che re-impegna prevalentemente il risparmio raccolto in ambito locale sul territorio locale e per il territorio locale, **mantenendo la ricchezza finanziaria entro gli ambiti territoriali della propria operatività, migliorando le condizioni di vita non solo economiche, ma culturali, morali, civili delle stesse comunità coinvolte**. L'Azienda C risulta essere lo specchio finanziario della propria comunità. Mette radici e le sviluppa, si rende proattiva per migliorare tutte queste condizioni, rispondendo ai dettami del proprio statuto sociale, dei principi della carta dei valori del Movimento, delle linee guida espresse dalla Carta di coesione e dei codici etici/deontologici adottati nel tempo.
Deve essere vista come **strumento di sviluppo economico nel rispetto delle risorse umane e del territorio** in cui si opera.
Si concretizza nel rispetto di tutto ciò che è al di fuori dei cancelli aziendali senza prevaricare o fare profitto ai danni del prossimo. Ciò implica il **massimo rispetto della società** a tutto tondo.

APPENDICE 2 – STATISTICHE DESCRITTIVE RELATIVE ALLA RICOGNIZIONE DELLE ATTIVITÀ DI RSI

	Macrocategorie e segmenti	Frequenze relative alla categoria		Importanza per la competitività dell'impresa	Coinvolgimento Aziendale
I	Tutela dei dipendenti (25%)		Media (Var)	3,23 (0,86)	3,63 (0,42)
			Mediana	3,00	4,00
	a) Tutela della salute, sicurezza e soddisfazione del personale	42%	Media (Var)	3,13 (1,03)	3,70 (0,49)
			Mediana	3,00	4,00
	b) Valorizzazione personale dei dipendenti	16%	Media (Var)	3,33 (1,00)	3,78 (0,19)
			Mediana	4,00	4,00
	c) Coinvolgimento diretto del personale nelle decisioni aziendali	16%	Media (Var)	3,33 (1,00)	3,78 (0,19)
			Mediana	4,00	4,00
	d) Crescita professionale dei dipendenti	14%	Media (Var)	3,57 (0,29)	3,43 (0,62)
			Mediana	4,00	4,00
	e) Conciliazione casa-lavoro	12%	Media (Var)	3,57 (0,29)	3,71 (0,24)
			Mediana	4,00	4,00
II	Collettività, Comunità Locale e Territorio (12%)		Media (Var)	3,14 (0,87)	3,25 (0,64)
			Mediana	3,00	3,00
III	Attività di solidarietà (12%)		Media (Var)	3,04 (0,81)	3,44 (0,41)
			Mediana	3,00	4,00
	a) Elargizioni per il sociale	29%	Media (Var)	3,13 (0,41)	3,38 (0,27)
			Mediana	3,00	3,00
	b) Coinvolgimento diretto per la realizzazione di progetti concreti	30%	Media (Var)	2,88 (0,41)	3,50 (0,29)
			Mediana	3,00	3,50
	c) Costituzione Fondazione/Onlus/Gruppi dedicati in azienda	19%	Media (Var)	3,60 (0,30)	3,40 (0,80)
			Mediana	4,00	4,00
	d) Sviluppo e donazione prodotti	15%	Media (Var)	2,75 (2,25)	3,75 (0,25)
			Mediana	3,00	4,00
	e) Raccolta fondi per cause sociali	7%	Media (Var)	2,50 (4,50)	3,00 (2,00)
			Mediana	2,50	3,00
IV	Gestione etica della Produzione (10%)		Media (Var)	**3,57**	3,71 (0,22)
			Mediana	4,00	4,00
	a) Sviluppo di prodotti orientati alla creazione di valore sociale	59%	Media (Var)	3,70 (0,23)	3,70 (0,23)
			Mediana	4,00	4,00
	b) Eticità nel processo produttivo	41%	Media (Var)	3,25 (0,92)	3,75 (0,25)
			Mediana	3,50	4,00
V	Tutela Ambientale (10%)		Media (Var)	3,48 (0,53)	3,74 (0,20)
			Mediana	4,00	4,00
VI	Gestione etica della Supply Chain (8%)		Media (Var)	3,44 (0,38)	3,33 (0,59)
			Mediana	3,50	3,50
	a) Selezione e monitoraggio della fornitura	52%	Media (Var)	3,40 (0,49)	3,40 (0,71)
			Mediana	3,50	4,00
	b) Selezione delle materie prime	26%	Media (Var)	3,60 (0,30)	3,20 (0,70)
			Mediana	4,00	3,00
	c) Partnership con i fornitori	11%	Media (Var)	3,00 (0,00)	3,00 (0,00)

			Mediana	3,00	3,00
	d) Orientamento alla filiera corta	11%	Media (Var)	3,50 (0,50)	3,50 (0,50)
			Mediana	3,50	3,50
VII	**Comunicazione (8%)**		Media (Var)	3,33 (0,24)	3,13 (0,70)
			Mediana	3,00	3,00
			Varianza	0,24	0,70
	Comunicazione esterna	61%	Media (Var)	3,63 (0,27)	3,25 (0,79)
			Mediana	4,00	3,50
	Strumenti di comunicazione e gestione	39%	Media (Var)	3,00 (0,00)	3,00 (0,67)
			Mediana	3,00	3,00
VIII	**Altre attività (7%)**		Media (Var)	3,40 (0,69)	3,73 (0,21)
			Mediana	4,00	4,00
	Arte in Azienda	20%	Media (Var)	3,67 (0,33)	3,67 (0,33)
			Mediana	4,00	4,00
	Inserimento personale diversamente abile	20%	Media (Var)	3,00 (1,00)	4,00 (0,00)
			Mediana	3,00	4,00
	Altre tipologie	60%	Media (Var)	3,44 (0,78)	3,67 (0,25)
			Mediana	4,00	4,00
IX	**Sponsorizzazioni (4%)**		Media (Var)	3,09 (0,49)	3,27 (0,42)
			Mediana	3,00	3,00
X	**Attività volte a massimizzare il benessere del cliente (4%)**		Media (Var)	**4,00 (0,55)**	**4,00 (0,29)**
			Mediana	4,00	3,50

APPENDICE 3 – STATISTICHE DESCRITTIVE RELATIVE AL GRADO DI IMPORTANZA PER LA COMPETITIVITÀ AZIENDALE E AL GRADO COINVOLGIMENTO PERCEPITO DALLE IMPRESE NELLE AREE DELLE LINEE GUIDA OCSE

Area	Grado di Importanza percepito per la competitività♣	Coinvolgimento percepito♠
Principi Generali - contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per uno sviluppo sostenibile	Media (Var) **3,44** (0,58) Mediana **4**	Media (Var) **3,6** (0,49) Mediana **4**
Principi Generali rispetto dei diritti umani	Media (Var) 3,02 (1,27) Mediana 3	Media (Var) 3,27 (0,95) Mediana 4
Principi Generali stretta cooperazione con la comunità locale	Media (Var) 3,06 (0,96) Mediana 3	Media (Var) 3,14 (0,90) Mediana 3
Principi Generali sviluppo di rapporti fiduciari con partner commerciali, fornitori ed istituzioni locali	Media (Var) **3,48** (0,58) Mediana **4**	Media (Var) **3,56** (0,37) Mediana **4**
Divulgazione di informazioni Promozione della trasparenza	Media (Var) 3,28 (0,70) Mediana 3	Media (Var) 3,4 (0,57) Mediana 4
Occupazione e relazioni industriali Relazioni con i dipendenti	Media (Var) **3,46** (0,78) Mediana **4**	Media (Var) **3,48** (0,58) Mediana **4**
Ambiente tutela ambientale	Media (Var) **3,38** (0,89) Mediana **4**	Media (Var) **3,44** (0,70) Mediana **4**
Lotta alla Corruzione Azioni volte a disinibire la corruzione	Media (Var) 2,06 (1,52) Mediana 1	Media (Var) 2,16 (1,81) Mediana 1
Interessi del Consumatore tutela del consumatore	Media (Var) **3,2** (1,22) Mediana **4**	Media (Var) **3,14** (1,35) Mediana **4**
Scienza e Tecnologia innovazione tecnologica	Media (Var) **3,24** (1,08) Mediana **4**	Media (Var) **3,26** (1,09) Mediana **4**
Concorrenza tutela della concorrenza	Media (Var) 2,64 (1,3) Mediana 3	Media (Var) 2,6 (1,27) Mediana 3
Fiscalità obblighi tributari delle imprese nei confronti del Paese in cui operano	Media (Var) 3,08 (1,1) Mediana 3	Media (Var) 3,16 (1,08) Mediana 4

♣ Si fa riferimento alla percezione che l'interlocutore ha del grado di importanza che l'implementazione di una determinata politica di sostenibilità riveste per la competitività dell' azienda. Il giudizio è espresso su scala di Likert da 1 a 4 dove 1: politica irrilevante per la competitività dell'impresa e 4: fondamentale importanza della politica.

♠ Si fa riferimento alla percezione che l'interlocutore ha dell'impegno dell'azienda con riferimento alla particolare attività considerata. Il giudizio è espresso su scala di Likert da 1 a 4 dove 1: basso coinvolgimento dell'impresa e 4: massimo impegno dell'azienda.

APPENDICE 4 – STATISTICHE DESCRITTIVE RELATIVE AL GRADO DI IMPORTANZA DEGLI STAKEHOLDER AZIENDALI

Categoria di Stakeholder	Grado di Importanza	Grado di Influenza[56]	Grado di legittimazione[57]	Grado di urgenza[58]
Azionisti e Finanziatori				
Media (Var)	3.20 (1,50)	**3.10** (1,51)	**3.29** (1,42)	**3.16** (1,39)
Mediana	4	3	4	3
Dipendenti				
Media (Var)	**3.57** (0,62)	2.84 (0,89)	3.08 (0,78)	3 (0,96)
Mediana	4	3	3	3
Clienti				
Media (Var)	**3.49** (0,67)	**3.39** (0,83)	**3.31** (0,68)	**3.41** (0,75)
Mediana	4	4	3	4
Fornitori				
Media (Var)	3.20 (0,71)	2.53 (0,75)	2.69 (0,80)	2.55 (0,79)
Mediana	3	3	3	3
Istituzioni				
Media (Var)	2.39 (1,20)	2.20 (0,96)	2.41 (1,20)	2.37 (1,15)
Mediana	2	2	2	2
Organizzazioni di Rappresentanza degli Interessi				
Media (Var)	1.96 (1,25)	1.82 (0,99)	1.84 (1,06)	1.86 (1,86)
Mediana	1	1	1	1
Generazioni future				
Media (Var)	**3.22** (1,05)	2.82 (1,24)	2.78 (1,22)	2.94 (1,31)
Mediana	3	3	3	3
Comunità				
Media (Var)	2.98 (1,19)	2.60 (1,20)	2.65 (1,11)	2.65 (1,23)
Mediana	3	3	3	3

[56] Il grado di forza con cui una determinata categoria di stakeholder influenza le decisioni strategiche dell'impresa può dipendere dal controllo di risorse aventi particolare rilevanza per l'impresa

[57] Tale attributo è funzione del grado di formalizzazione del rapporto che l'azienda ha con la specifica categoria di stakeholder (Es. accordi contrattuali)

[58] Per grado di urgenza s'intende il grado con cui il management attribuisce priorità a specifiche richieste degli stakeholder

RIFERIMENTI

BIBLIOGRAFICI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Aguilera, R., & Jackson, G., 2003, "The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants" Academy of Management Review, 28(3), 447–465;

Alford, H., M. Naugthon, 2002, 'Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business', in S. A. Cortright and M. Naugthon (eds.), Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition, Notre Dame University Press,Notre Dame;

Andrews K., 1987, A concept of corporate Strategy, 3rd edition, Irwin, Homewook, IL;

Atkinson A. A., Waterhouse J. H., Wells R.B., 1997, "A stakeholder approach to strategic performance measurement", Sloan Management Review, Spring;

Barnett, M. L., 2007, "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", Academy of Management Review, 32;

Barney J., 1986, "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", Management *Science,* 32;

Barney J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17;

Barney J.B., Hansen M.H., 1994, "Trustworthiness as a source of competitive advantage", Strategic Management Journal, 15;

Baum J.R., Wally S., 2003, "Strategic decision speed and firm performance", Strategic Management Journal, 24, 1107-1130;

Beliveau, B., M. Cottrill and H. O'Neill: 1994, 'Predicting Corporate Social Responsiveness', *Journal of Business Ethics* 13(9), 731–738;

Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T. M., 1999, "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", Academy of Management Journal, 42(5), 488-506;

Bolton, J.E., 1971, *Small Firms. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, HMSO, London, (Bolton Report);

Bowen, H. R.: 1953, Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, New York;

Bragdon, J. H., Jr., Marlin, J. A. T., 1972, "Is pollution profitable?", Risk Management, 19 (4);

Brammer S., Millington A., 2008, "Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance", Strategic management Journal, 29(12), 1325-1343;

Brenner S.N., Cochran P., 1991, "The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research", Annual Conference of the International Association for Business and Society, Sundance;

Brown, T. J., Dacin P. A., 1997, "The company and the product: Corporate ssociations and consumer product responses" Journal of Marketing, 61(1);

Burke, L. and J. M. Logsdon, 1996, "How Corporate Social Responsibility Pays Off", Long Range Planning, 29(4);

Business for Social Responsibility, 2000, Introduction to corporate social responsibility, http://www.khbo.be;

Campbell J.L., 2007, "Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", Academy of Management Review, 32(3);

Campbell, J. L., 2004, "*Institutional change and globalization*" Princeton, NJ: Princeton University Press;

Campbell, J. L., 1989, "Corporations, collective organization, and the state: Industry response to the accident at Three Mile Island", Social Science Quarterly, 70(3), 650-666;

Cannon, T., 1994, *Corporate Responsibility* Pitman Publishing, London;

Carroll A.B., 1999, "Corporate Social Responsibility – Evolution of a definitional construct", Business & Society, 38(3);

Carroll A.B., 1979, "A three dimensional conceptual model of corporate performance", Academy of Management Review, 4(4);

Carroll A.B., 1994, "Social issues in management research", Business and Society, 33(1);

Carroll R.G., Hannan T.M., 1989, "Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations", American Sociological Review, Vol. 54, No. 4 , pp. 524-541;

Christensen, C. M. and M. Overdorf, 2000, 'Meeting the Challenge of Disruptive Change', 78(2), Harvard Business Review;

Clarkson M., 1995, "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", Academy of Management Review, 20;

Clarkson M., 1991, "Defining, evaluating, and managing corporate social performance: a stakeholder management model", in J.E.Post (Ed), Research in corporate social performance and policy, Greenwich, CT:Jai Press;

Clemens, B., 2006, "Economic incentives and small firms: Does it pay to be green?" Journal of Business Research, 59;

Clotfelter, C. T. *Federal Tax Policy and Charitable Giving*. Chicago: University of Chicago Press (for National Bureau of Economic Research), 1985;

Commissione Europea, 2002, Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese:un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Bruxelles;

Commissione delle Comunità Europee, 2001, Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM, 366, Bruxelles;

Contractor F.J., Kundu S.K., Hsu C.C., 2003, "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", Journal of International Business Studies, 34, 5-18;

Cowen, 1990. S.S. Cowen , A study of relationships between perceived leader behaviors of presidents at public four-year institutions of higher education in the United States and. In: *Dissertation Abstracts InternationalDoctoral dissertation*, Gonzaga University;

Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D., (Eds.), 2008, The Oxford handbook of CSR**,** Oxford: Oxford University Press;

Curran, J. and Blackburn, R., 1994, *Small Firms and Local Economic Networks*, PCP, London.

Cyert R. M., March J.G., ” A Behavioral Theory ofthe Firm”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963;

Davis, K.: 1973, ‘The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities’, 16, Academy of Management Journal;

Delmas, M., 2002, “The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective”, Policy Sci. 35:91–119;

Diltz, D. J. 1995, “The private cost of socially responsible investing”, Applied Financial Economics, 5;

DiMaggio P. J., Powell. W.W., 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press;

DiMaggio, P. J., Powell, W. W., 1983, “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review,* 97, 147–160;

Dobbin F., Dowd T., 2000, ‘The Market that Anti-Trust Built.’ American Sociological Review, 65, 631–57;

Dobbin F., Sutton J.R., 1998, “The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions.” *The American Journal of Sociology* 104(2):441-476;

Doh, J. P., & Guay, T. R. 2006. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. Journal of Management Studies, 43(1);

Donaldson T., Dunfee T.W., 1994, “Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory”, 19(2), Academy of Management Review;

Donaldson T., Preston L., 1995, “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications”, Academy of Management Review, 20;

Donaldson, T., L. E. Preston, 1995, ‘The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications’, 20(1), Academy of Management Review;

Drucker P.E., 2001, Will the corporation survive, The Economist;

Dyer J.H., Singh H., 1998, “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, Academy of Management Review, 23(4);

Edelman L. B., 1990, "Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace." *American Journal of Sociology* 95:1401-40;

Eesley C., Lenox M.J., 2006, "Firm responses to secondary stakeholder action", Strategic management journal, 27;

Evan, W. M., & Freeman, R. E. 1988. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T. Beauchamp, & N. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business*, 75-93. Englewood Cliffs: Prentice Hall;

F r an k R .H ., 1988, *Passions within reason*. N ew York : N or ton ;

Ferro, N., 2005, *Una panoramica sugli standard internazionali per la responsabilità d'impresa*. FEEM, Rapporto sullo Sviluppo Sostenibile, 2;

Fisher F.M., McGowan J.J., 1983, "On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits", American Economic Review, 73, 82-97;

Fitzgerald L., Storbeck J., 2003, "Pluralistic views of performance", Management decision, 41, pp. 741-750;

Fligstein N., 1990, *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press;

Fligstein, N., Freeland R., 1995, "Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization." Annual Review of Sociology 21:21-43;

Fombrun C, Shanley M. , 1990, "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal,* 33: 233–258;

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. 2000. Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review,* 105: 85–106.

Frederick W., Post J., Davis K.E., 1992, Business and Society. Corporate Strategy, Public policy, Ethics., McGraw-Hill: Lodon;

Frederick, W. C., 2006, Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility, Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing;

Freeman E., 1984, "Strategic Management: A stakeholder approach", Pitman: Boston, MA;

Friedman M., 1970, "The social responsibility of business is to increase its profits", New York Times Magazine, 13, September, 32-3;

Friedman M., 1979, The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, The New York Times Magazine;

Frooman, J.: 1997, "Socially Irresponsible and Illegal Behaviour and Shareholder", Business and Society 36(3);

Galan J.I., 2006, "Corporate Social Responsibility and strategic management", Journal of Management Studies, 43(7);

Galaskiewicz, J. , 1991, "Making corporate actors accountable: Institution-building in Minneapolis–St. Paul." In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 293-310). Chicago: University of Chicago Press;

Garriga E., Melè D., 2004, "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", Journal of business ethics, 53(1);

Global Reporting Iniziative, "RG – Linee Guida per il reporting di sostenibilità", 2000-2006, disponibile sul sito www.globalreporting.org nella versione originale in lingua inglese;

Godfrey P.C., Merrill C.B., Hansen J.M., 2009, "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis", Strategic Management Journal, 30(4), 425-445;

Godfrey, P. C. 2005. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review,* 30: 777–798;

Goffman, E., 1997, Self-presentation. In C. Lemert & A. Branaman (Eds.), The Goffman reader: 21–26. Oxford: Blackwell;

Grant R.M., 2005, "Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications", Blackwell Publishers, Oxford;

Greening, D. W., Turban, D. B., 2000, "Corporate social performace as a competitive advantage in attracting a quality workforce", Business and Society, 39, 254-280;

Greenwood R., Suddaby R., Hinings C. R., 2002, “Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields”, *Academy of Management Journal*, 45: 58-80;

Griffin, J.J. and Mahon, J.F., 1997, “The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty five years of incomparable research”, Business and Society 365(1), 5–31;

Hall P. A., Soskice D., 2001, Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press;

Hall R., 1992, “The strategic analysis of intangible resources”, Strategic Management Journal, 13;

Handelman, J. M.; Arnold, 1999, S. J. “The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institucional environment”, Journal of Marketing, 63(3);

Hart S. L., 1995, “A natural resource based view of the firm”, Academy of management review, 20;

Heal G., Garret P., 2004, Corporate Social Responsability – An Economic and Financial Framework, Annual Conference of MPS;

Heald M., 1988, The social responsibility of business: corporate and community 1900-1960, Transaction Books, New Brunswick;

Henderson D., 2001, Misguided Virtue; False Notions of Corporate Social Responsibility, The Institute of Economic Affairs, London;

Hillman, A. J. and G. D. Keim: 2001, ‘Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What’s the Bottom Line’, 22(2), Strategic Management Journal;

Hillmann A.J., Keim G.D., 2001, “Shareholder value, Stakeholder Management, and Social Issue: What’s the bottom line?”, Strategic of Management Journal, 22;

Hoffman A. J., H. C. , Troast J. R., Bazerman M.H., 2002, "Cognitive and institutional barriers to new forms of cooperation on environmental protection." American Behavioral Scientist 45(5): 820-845;

Hohnen P., 2007, Corporate Social Responsibility. An implementation guide for business., International Institute for Sustainable Development, Jason Potts Editor;

Holliday, R., 1995, *Investigating Small Firms*, Routledge, London;

Hopkins M., 2003, The planetary bargain – Csr matters. , Earthscan: London;

Hosmer L.T., 1994, "Strategic Planning as if Ethics mattered", Strategic Management Journal, 15;

Husted B.W., Allen D.B., 2007, "Corporate social strategy in multinational enterprises: antecedents and value creation", Journal of Business Ethics, 74;

Igalens J., Gond J.P., 2005, "Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data", Journal of Business Ethics, 56;

Jenkins H., 2006, "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67;

Jensen M.C., 2001, "Value Maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", Journal of Applied Corporate Finance, 14(3);

Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics 3, 305-360;

Jones M.T., 1999, "The institutional determinants of social responsibility", Journal of Business Ethics, 20, 163-179;

Jones, T., 1995, "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", Academy of Management Review, 20: 404-437;

Jones. G. R.., Hill. C. W. L., 1988, "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", *Strategic Management Journal. 9:* 159-172;

Kaplan R.S., Norton D.P., 2004, "Measuring the strategic readiness of intangible assets", Harvard Business Review, Febbraio;

Karkkainen, B., Fung, A., & Sabel, C., 2000, "After backyard environmentalism: Toward a performancebased regime of environmental regulation", *American Behavioral Scientist*, *44*, 690-709;

Khoury G., Rostami J., Turnbull J.P., 1999, Corporate Social Responsibility: Turning words into action, Conference Board of Canada: Ottawa;

Kim W.C., Mauborgne R., 2005, "Strategia Oceano Blu", Harvard Business School Press, Etas;

Kitching, J., 1994, 'Employers' Workforce Construction Policies in the Small Service Sector Enterprise', in Atkinson, J. and Storey, D. (eds) Employment, the Small Firm and the Labour Market, Routledge, London;

Kolko, G. , 1963, *The triumph of conservatism*, Chicago: Quadrangle;

LaFave, W. R. 2000. *Criminal law* (3rd ed.). St. Paul: West Group;

Lee M.-D. P., 2008, "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", International Journal of Management Review, 10(1);

Lepoutre, J., Heene, Aimé, 2006, "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Responsibility: A Critical View", *Journal of Business Ethics*;

Logsdon, J. M., & Wood, D. J., 2002, "Global Corporate Citizenship: From Domestic to Global Level of Analyisis", Business Ethics Quarterly, 12(2);

Lunheim D., 2004, Building the Myth of Corporate Social Responsibility;

Maignan I., D. Ralston, 2002. "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies,* 3rd quarter;

Maignan I., Ferrell O.C., G. T. M. Hult, 1999, "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), 455-469;

Majumdar SK, Marcus AA., 2001, "Rules versus discretion: the productivity consequences of flexible regulation", Academy of Management Journal, 44, 170–179;

Margolis J.D., Elfenbein H., Walsh J., 2007, Does it pay to be good?, A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance, *Working paper*;

Margolis J.D., Walsh J.W., 2001, People and Profits? The search for a link between a firm's social and financial performance, Lawrence Erlbaum Publishers, Mahawah, NJ;

Margolis, J. D., & Walsh, J. P., 2003, "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", Administrative Science Quarterly, 48: 655-689;

Maritain, J., 1966, The Person and the Common Good, Notre Dame University Press, Notre Dame;

Matten D., Moon J., 2008, "Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", Academy of Management Review;

Matten, D., A. Crane and W. Chapple, 2003, 'Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship', 45(1-2), Journal of Business Ethics;

McEvily B., Zaheer A., 1999, "Bridging ties: a source of firms heterogeneity in competitive capabilities", Strategic Management Journal, 20(12);

McKenzie R.B., Lee R.D., 1991, *Quicksilver Capital: How the Rapid Movement of Wealth Has Changed the World.* New York: Free Press;

McWilliams A., Siegel D., 2001, "Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective", Academy of Management Review, 26 (1);

McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. M., 2006, Corporate social responsibility: Strategic Implications, Journal of Management Studies, 43;

Miller D.J., 2004, "Firms' technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study", Strategic Management Journal, 25, 1097-1120;

Mitchell R., K., Agle B.R., Wood D.J., 1997, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", Academy of Management Review, 22(4);

Moore G., Spence L., 2006, Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*. Volume 67, No. 3;

Morgan R.M., Hunt S.D., 1999, "Relationship based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy", Journal of Business Research, 46(3);

Murray, K. & J. Montanari. 1986. "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory," *Academy of Management Review,* 11*:* 815-827;

Nahapiet J., Ghosal S., 1998, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", Academy of management review, 23(2);

Navarro, P., 1988, “Why Do Corporations Give to Charity?”, Journal of Business 61, 66–93;

Ocse, 2000, Linee Guida Ocse destinate alle Imprese Multinazionali”, disponibili sul sito internet http://www.rsinews.it/newsformat1.asp?news=40;

Ogden, S., R. Watson: 1999, ‘Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry’, 42(5), Academy of Management Journal;

Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., 2003, “Corporate Social Performance: A meta-Analysis”, Organization Studies, 24(3);

Osservatorio Unicredit Piccole e Medie Imprese, “Le piccole imprese e il rilancio del sistema produttivo”, VI edizione, 2009-2010, pp. 169 – 170;

Papa Giovanni Paolo II, 1991, Enciclica ‘Centesimus Annus’, Catholic Truth Society, London, disponibile sul sito www.vatican.va;

Peng M.W., 2004, “Outside directors and firm performance during institutional transitions”, Strategic Managemnt Journal, 25, 453-472;

Perrini, F., 2006, SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective, Journal of Business Ethics 67(3);

Perrini, F., A. Russo and A. Tencati, 2007, "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy, Journal of Business Ethics 74(3);

Peteraf, M. A., 1993, “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal, 14,* 179–192;

Pfeffer J., 1998, The Human equation: building profits by putting people first, Harvard Business School Press: Boston, MA;

Pfeffer, J., 1981, Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings and B. M. Shaw (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 3, pp.1-52) Greenwich, CT: JAI Press;

Pinney C., 2001, How to manage corporate responsibility and reputation in a global market place: the challenge for Canadian Business;

Porter M.E., Kramer M.R., 2002, “The competitive advantage of corporate philanthropy”, Harvard Business Review, 80 (12);

Porter M.E., Kramer M.R., 2006, “The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, Harvard Business Review, 84 (12);

Porter, M., 1980, *Competitive Strategy* , Free Press, NY;

Porter, M., 1985, *Competitive Advantage* , Free Press, NY;

Portz J. , 1990, *The Politics of Plant Closings,* The University Press of Kansas;

Prahalad, C. K., 2002, ‘Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation’, 3(4), Reflections: The SOL Journal;

Preston L.E. et D.P. O’Bannon, 1997, “The Corporate Social-Finance Relationship. A typology and Analysis”, Business and Society, vol. 36(4), December;

Priem R. L., Butler J. E., 2001, “Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?” Academy of Management Review, 26(1)

Progetto Meritum, 2002, Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual Capital Report), Gennaio;

Rappaport A., 1992, “CFOs and strategists: forging a common framework”, Harvard Business Review, 70 (3);

Rawls, J., 1993, *Political Liberalism,* Columbia University Press, NY;

Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S., 2009, “Measuring organizational performance: towards methodological best practice”, Journal of Management, February 6;

Roman R., S. Hayibor et B. Agle, 1999, “The Relationship between Social and Financial Performance. Epainting a Portrait”, Business and Society, 38 (4);

Rowley T. et S. Berman, 2000, “A New Brand of Corporate Social Performance”, *Business and Society*, 39 (4);

Rowley, T. J., 1997, 'Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences', Academy of Management Review 22(4);

Ruf M.B., Muralidhar K., Paul K., 1998, "The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance", Journal of management, 24(1);

Russo M.V., Fouts P.A., 1997, "A resource-based perspective on Corporate Environmental performance and profitability", Academy of Management Journal, 40(3);

Scott, R. W., 1992, *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;

Sen S., Bhattacharya C.B., 2001, "Does doing good always lead to doing betten? Consumer reactions to corporate social responsibility",Journal of Marketing, 38;

Sethi S.P., 1990, "An analytical framework for making cross cultural comparisons of business responses to social pressures: The case of the United States in Japan" in L.E. Preston (ed.) International and Comparative Corporation and Society research, Jai press: Greenwich, CT;

Sethi, S. P., 1975, "Dimension of Corporate Social Responsibility", California Management Review, 17 (3);

Shaikh J.M., "Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis", Journal of American Academy of Business, 2004;

Simon H.A., 1976, Administrative behaviour, Free Press: New York, NY;

Simpson, G. W., Kothers T., 2002, "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", Journal of Business Ethics. Dordrecht, 35(2), p. 97-109;

Smith A., 1776, The wealth of nations, London: Everyman;

Spence L. 1999, ''Does size matter? The state of the art in small business ethics'', Business Ethics: A European Review, Vol. 8 No. 3;

Spence, L. J., Lozano, J. F., 2000, Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics* 27(1);

Spence, L. J., Rutherfoord, R., 2001, Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager *Small Business and Enterprise Development,* Summer 8(2);

Spence, L.J., 2000, *Practices, Priorities and Ethics in Small Firms.* Institute of Business Ethics, London;

Spence, L.J., 2004, Small firm accountability and integrity. In George Brenkert, ed., *Corporate Integrity and Accountability*, London: Sage;

Spence, L.J., 2007, CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda 2007, *Business and Society Review*, 112 (4);

Spence, L.J., R. Jeurissen, R. Rutherfoord, 2000, Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation, *Business Ethics Quarterly* 10(4);

Spence, L.J., R. Rutherfoord, 2003, Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial, *Journal of Business Ethics* 47(1);

Stiglitz, J. E., 2003, *The roaring nineties*, New York: Norton;

Sturdivant, F. D., Ginter J. I., 1977, "Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance", in: California Management Review, 19(3);

Suchman, M. C., 1995, "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", Academy of Management Review, 20: 571–611;

Swanson D., 1995, "Addressing a theoretical problem by reorienting the CSP model", Academy of Management Review, 20;

Tantalo C., 2009, "La Responsabilità Sociale D'impresa come Strumento di Allineamento alle logiche esterne al contesto aziendale: da un approccio teorico tradizionale alle tendenze applicative recenti" in L. De Bernardis (a cura di), Allineare mercati, strategie e comportamenti. Dal paradigma di Bain a quello di network, Franco Angeli Editore.

Tantalo C., 2010, "Corporate Social Responsibility: a strategic tool to enhance firm's Competitive Advantage" – Doctoral Thesis, working paper, Disponibile dietro esplicita richiesta all'autrice: ctantalo@luiss.it .

Teece D.J., 1980, "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management" in Friederickson J. W. (Ed), Perspective on Strategic Management, New York: Harper Business;

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal, 18* (7), 509–533;

Tilley, F., 2000, ''Small firm environmental ethics: how deep do they go?'', Business Ethics: A European Review, Vol. 9 No. 1;

Tonkiss, F., Passey, A., 1999, "Trust, Confidence and Voluntary Organisations: between values and institutions". *Sociology* 33(2) 257-274;

Useem, M., 1996, Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of Corporate America. New York: Basic Books;

Uzzi B., 1997, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness." *Administrative Science Quarterly,* 42:35–67;

Van herpen E., Pennings, J., Meulenberg M., 2003, "Consumers' evaluations of socially responsible activities in retailing", *Working Paper. University of Wageningen. Marketing and Consumer Behavior Group;*

Vogel, D., 1989, *Fluctuating Fortunes: The Political Power of Business*, New York: Basic Books;

Vogel, D., 1995, Trading Up. Consumer and Environmental Protection in a Global Economy. Cambridge, MA: Harvard University Press;

Votaw D., 1972, "Genius become rare: a comment on the doctrine of Social Responsibility Pt1", California Management Review, 15(2);

Waddock S.A., Graves S.B., 1997, "The corporate social performance-financial performance link", Strategic Management Journal, 18(4);

Walsh, J. P.,Weber, K.,&Margolis, J. D. , 2003, „Social issues and management: Our lost cause found", Journal of Management, 29(6), 859-881;

Wang J., Dewhirst H.D., 1992, "Boards of directors and stakeholder orientation", Joutnal of Business Ethics, 11;

Wartick S., Cochran P., 1985, "The evolution of the corporate social performance model", Academy of Management Review, 10;

Wartick S.L., Mahon J.F., 1994, "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthetis of the literature", Business & Society, 18(4).

Weber M. *The theory of social and economic organization.* New York: Free Press of Glencoe, 1947;

Windsor D., 2006, "Corporate social responsibility: the three key approaches", Journal of Management Studies, 43(1);

Wood, D. J., 1991, "Corporate social performance revisited", Academy of Management Review,16;

Wood, D. J., 1991, "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance", Journal of Management, 17, 383–406;

Wood, D.: 1998, "Keeping up with the Real World", Business & Society 37, 85–86;

World Business Council for Sustainable Development, 1999, Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations, Geneva.

World Business Council for Sustainable Development, 2000, Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense, Geneva.

World Business Council on Social Development (WBCSD), 2001,Stakeholder Dialogues: The WBCSD's approach to engagement, www.wbcsd.org.

Zyglidopoulos S.C., 2002, "The social and environmental responsibilities of multinationals: evidence from the brent spar case", Journal of Business Ethics, 36 (1-2).