



Piccole e Medie Imprese e CSR

La CSR come leva di differenziazione

Rapporto di ricerca a cura di
Mario Molteni e Alessandra Todisco

Si ringrazia



*Move Forward with Confidence**



La ricerca è stata coordinata dal *Prof. Molteni* (mario.molteni@unicatt.it), Direttore ALTIS e vi hanno partecipato:

<i>Dott.ssa Stefania Bertolini</i>	Direttore ISVI	stefania.bertolini@isvi.org
<i>Dott. Daniele Cerrato</i>	Ricercatore Economia Aziendale, Università Cattolica, sede di Piacenza	daniele.cerrato@unicatt.it
<i>Dott. Daniele Ghezzi</i>	Dottorando AGRISYSTEM, Università Cattolica, sede di Piacenza	daniele.ghezzi@unicatt.it
<i>Dott. Andrea Mezzadri</i>	Ricercatore ALTIS	andrea.mezzadri@unicatt.it
<i>Dott. Matteo Pedrini</i>	Ricercatore ALTIS	matteo.pedrini@unicatt.it
<i>Dott.ssa Alessandra Todisco</i>	Ricercatrice ALTIS	alessandra.todisco@unicatt.it

Si ringraziano tutti gli enti che hanno finanziato il progetto e tutte le aziende intervistate per la preziosa collaborazione, in particolare nelle persone di: Andrea Mandelli e Mario Besta (BCC Sesto San Giovanni), Franco Rizzi e Damiana Bussini (BCC Treviglio), Cinzia Ieracitano e Carmen Maduli (Callipo), Silvio Sardelli e Massimo Ansaldo (Costieri d'Alesio), Monica Bevacqua (I Pinco Pallino), Mauro Zanandrea (Mazzali), Sara Tommasiello (Monnalisa), Cesare Soldi e Alessia Zucchi (Oleificio Zucchi), Primo Barzoni e Marco Piervenanzi (Palm), Andrea Mainardi (Pitti Immagine), Stefania Longo e Francesco Abatianni (Pastificio Abatianni), Maurizio Mariani e Andrea Ivaldi (Sotral).

Indice

1. EXECUTIVE SUMMARY	7
2. CSR E PMI: AL CUORE DEL PROBLEMA.....	13
2.1. CSR E PMI: L'EMERGERE DEL PROBLEMA	13
2.2. OLTRE LA TRAPPOLA DEL FORMALISMO	14
2.3. LA SCELTA DI FONDO OPERATA PER LA RICERCA	19
2.4. CSR E VANTAGGIO DI DIFFERENZIAZIONE	20
2.5. I MODELLI INTERPRETATIVI UTILIZZATI NELL'ANALISI DEI CASI	21
2.6. CONCLUSIONI	29
3. LA RICERCA	30
3.1. LE IMPRESE ANALIZZATE	30
4. I CASI.....	33
4.1. BCC SESTO SAN GIOVANNI: UNA BANCA DIVERSA PER FORZA (DI S. BERTOLINI).....	33
4.2. BCC TREVIGLIO: SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO LOCALE (DI M. PEDRINI)	50
4.3. CALLIPO GIACINTO CONSERVE ALIMENTARI: PRODOTTI "BUONI" DAL MARE" (DI D. M. GHEZZI)	61
4.4. COSTIERI D'ALELIO: INTEGRARE QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE (DI D. CERRATO).....	76
4.5. I PINCO PALLINO: CONIUGARE L'AMORE PER LA MODA E L'IMPEGNO SOCIALE (DI D. CERRATO E A. TODISCO).....	89
4.6. MAZZALI: NON C'È BUSINESS IN UN PAESE SENZA VITA (DI A. MEZZADRI)	97
4.7. MONNALISA: CREARE VALORE E VALORI NEL TEMPO (DI A. TODISCO)	110
4.8. OLEIFICIO ZUCCHI: AMBIENTE, ETICA, QUALITÀ (DI A. TODISCO)	122
4.9. PALM: NASCE IL MARCHIO "TRASPORTATO SU PALLETTI ECO-SOSTENIBILE" (DI S. BERTOLINI)	132
4.10. PASTIFICIO ABATIANNI: TRADIZIONE SALENTINA E SVILUPPO SOSTENIBILE (DI A. TODISCO)	147
4.11. PITTI IMMAGINE: UN MODELLO DI GOVERNANCE NO-PROFIT AL SERVIZIO DELLA MODA (DI D. CERRATO).....	157
4.12. SOTRAL: UN MODELLO DI LOGISTICA SOSTENIBILE (DI M. PEDRINI)	168
5. PMI E CSR: UN PROFILO INTERPRETATIVO.....	179
5.1. IL MODELLO PMI E CSR	179
5.2. I PERCORSI DI SVILUPPO	185
6. BIBLIOGRAFIA	188

Indice delle tabelle

Tab. 2.2.1.	Le iniziative di CSR in relazione alle dimensioni d'impresa	15
Tab. 3.1.1.	Le aziende analizzate	32
Tab. 4.1.1.	BCC Sesto: risultati in sintesi (2004 – 2005).....	34
Tab. 4.1.2.	BCC Sesto: erogazioni di beneficenza per importi superiori a 5.000 euro.....	36
Tab. 4.1.3.	BCC Sesto: alcuni dati relativi ai prodotti “etic” (dati aggiornati al febbraio 2007).....	44
Tab. 4.1.4.	BCC Sesto: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	49
Tab. 4.2.1.	BCC Treviglio: numero di sportelli per area.....	51
Tab. 4.2.2.	BCC Treviglio: coinvolgimento degli stakeholder.....	53
Tab. 4.2.3.	BCC Treviglio: sintesi del piano strategico 2006-2008	54
Tab. 4.2.4.	BCC Treviglio: sintesi delle performance reddituali	59
Tab. 4.3.1.	Callipo: l'azienda in cifre (dati 2006).....	62
Tab. 4.3.2.	Callipo: I vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	74
Tab. 4.4.1.	Costieri D'Alesio: tappe fondamentali del sistema di gestione integrato.....	79
Tab. 4.4.2.	Costieri D'Alesio: sintesi delle attività di formazione – personale interno.....	83
Tab. 4.4.3.	Costieri D'Alesio: sintesi delle attività di formazione – personale esterno	84
Tab. 4.4.4.	Costieri D'Alesio: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	85
Tab. 4.4.5.	Costieri D'Alesio: andamento delle ore perse per infortuni - personale interno.....	86
Tab. 4.5.1.	I Pinco Pallino: dati economici, patrimoniali e operativi.....	89
Tab. 4.5.2.	I Pinco Pallino: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	95
Tab. 4.6.1.	Mazzali: dati economico-finanziari	97
Tab. 4.6.2.	Mazzali: impiego e emissione di vernice per tipo di legno	101
Tab. 4.6.3.	Mazzali: emissioni e impiego per tipo di vernice	101
Tab. 4.6.4.	Mazzali: benefici derivanti dall'adozione di iniziative di CSR	106
Tab. 4.7.1.	Monnalisa: andamento economico finanziario	112
Tab. 4.7.2.	Monnalisa: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	120
Tab. 4.8.1.	Oleificio Zucchi: andamento economico finanziario (dati in migliaia di €)	124
Tab. 4.8.2.	Oleificio Zucchi: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR	130
Tab. 4.9.1.	Palm: l'azienda in numeri (dati 2006)	132
Tab. 4.9.2.	Palm: fatturato annuo e incidenza percentuale delle vendite del pallet eco-sostenibile.....	141
Tab. 4.9.3.	Palm: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	146
Tab. 4.10.1.	Pastificio Abatianni: alcuni dati di bilancio (in migliaia di Euro).....	148
Tab. 4.10.2.	Pastificio Abatianni: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR.....	155
Tab. 4.11.1.	Pitti Immagine: ripartizione del fatturato per prodotti (valori in percentuale)	159
Tab. 4.11.2.	Pitti Immagine: dati economici, patrimoniali e operativi (*dati in migliaia di euro).....	159
Tab. 4.11.3.	Pitti Immagine: vantaggi derivanti dall'adozione di politiche di CSR	166
Tab. 4.12.1.	Sotral: evoluzione del parco automezzi di Sotral	171
Tab. 4.12.2.	Sotral: miglioramento degli effetti ambientali per pasto distribuito.	171
Tab. 4.12.3.	Sotral: valori assoluti agenti inquinanti per pasto.....	171
Tab. 4.12.4.	Sotral: quaderni Risteco.....	172
Tab. 4.12.5.	Sotral: fatturato per settore	176

Indice delle figure

Fig. 1.1.1.	Il modello PMI e CSR.....	9
Fig. 2.5.1.	Tavola sinottica della CSR.....	22
Fig. 2.5.2.	Catena del valore e CSR.....	23
Fig. 2.5.3.	La matrice rilevanza sociale-convenienza aziendale.....	26
Fig. 2.5.4.	La sintesi socio-competitiva.....	28
Fig. 4.1.1.	BCC Sesto: assetto organizzativo.....	35
Fig. 4.1.2.	BCC Sesto: struttura organizzativa a presidio della CSR.....	41
Fig. 4.1.3.	BCC Sesto: tavola sinottica della CSR.....	46
Fig. 4.1.4.	BCC Sesto: CSR e catena del valore.....	47
Fig. 4.1.5.	BCC Sesto: matrice rilevanza-convenienza.....	47
Fig. 4.1.6.	BCC Sesto: due casi di sintesi socio-competitiva.....	48
Fig. 4.2.1.	BCC Treviglio: tavola sinottica della CSR.....	59
Fig. 4.2.2.	BCC Treviglio: CSR e catena del valore.....	60
Fig. 4.2.3.	BCC Treviglio: matrice rilevanza-convenienza.....	60
Fig. 4.3.1.	Callipo: assetto organizzativo.....	62
Fig. 4.3.2.	Callipo: tavola sinottica della CSR.....	73
Fig. 4.3.3.	Callipo: CSR e catena del valore.....	73
Fig. 4.3.4.	Callipo: matrice rilevanza-convenienza.....	74
Fig. 4.3.5.	Callipo: sintesi socio-competitive.....	75
Fig. 4.4.1.	Costieri D'Alesio: Vista aerea del Deposito Libero e del Deposito Doganale.....	77
Fig. 4.4.2.	Costieri D'Alesio: tavola sinottica della CSR.....	88
Fig. 4.4.3.	Costieri D'Alesio: matrice rilevanza-convenienza.....	88
Fig. 4.5.1.	I Pinco Pallino: organigramma.....	92
Fig. 4.5.2.	I Pinco Pallino: CSR e catena del valore.....	94
Fig. 4.5.3.	I Pinco Pallino: tavola sinottica della CSR.....	95
Fig. 4.5.4.	I Pinco Pallino: matrice rilevanza-convenienza.....	96
Fig. 4.6.1.	Mazzali: organigramma.....	98
Fig. 4.6.2.	Mazzali: ciclo di approvvigionamento del legno.....	100
Fig. 4.6.3.	Mazzali: tavola sinottica della CSR.....	106
Fig. 4.6.4.	Mazzali: CSR e catena del valore.....	107
Fig. 4.6.5.	Mazzali: sintesi socio competitive.....	107
Fig. 4.6.6.	Mazzali: matrice rilevanza-convenienza.....	109
Fig. 4.7.1.	Monnalisa: struttura del Gruppo.....	111
Fig. 4.7.2.	Monnalisa: mission e vision.....	113
Fig. 4.7.3.	Monnalisa: codice di responsabilità sociale.....	113
Fig. 4.7.4.	Monnalisa: etichetta etica.....	115
Fig. 4.7.5.	Monnalisa: organigramma.....	119
Fig. 4.7.6.	Monnalisa: tavola sinottica della CSR.....	120
Fig. 4.7.7.	Monnalisa: CSR e catena del valore.....	121
Fig. 4.7.8.	Monnalisa: matrice rilevanza-convenienza.....	121
Fig. 4.8.1.	Oleificio Zucchi: organigramma.....	123
Fig. 4.8.2.	Oleificio Zucchi: i valori e la missione.....	126
Fig. 4.8.3.	Oleificio Zucchi: tavola sinottica della CSR.....	130
Fig. 4.8.4.	Oleificio Zucchi: CSR e catena del valore.....	131
Fig. 4.8.5.	Oleificio Zucchi: matrice rilevanza-convenienza.....	131
Fig. 4.9.1.	Palm: assetto organizzativo.....	133
Fig. 4.9.2.	Palm: codice di comportamento.....	135
Fig. 4.9.3.	Palm: indagine di customer satisfaction 2006 - struttura del questionario.....	138
Fig. 4.9.4.	Palm: tavola sinottica della CSR.....	143
Fig. 4.9.5.	Palm: CSR e catena del valore.....	144
Fig. 4.9.6.	Palm: matrice rilevanza-convenienza.....	144
Fig. 4.9.7.	Palm: sintesi socio-competitive.....	145

Fig. 4.10.1.	Pastificio Abatianni: la compagine azionaria	147
Fig. 4.10.2.	Pastificio Abatianni: organigramma.....	148
Fig. 4.10.3.	Pastificio Abatianni: il bollino SA8000.....	151
Fig. 4.10.4.	Pastificio Abatianni: il marchio di qualità etica	152
Fig. 4.10.5.	Pastificio Abatianni: tavola sinottica della CSR.....	154
Fig. 4.10.6.	Pastificio Abatianni: CSR e catena del valore.....	155
Fig. 4.10.7.	Pastificio Abatianni: matrice rilevanza-convenienza	156
Fig. 4.11.1.	Pitti immagine: organigramma.....	158
Fig. 4.11.2.	Pitti Immagine: tavola sinottica della CSR.....	166
Fig. 4.11.3.	Pitti Immagine: matrice rilevanza-convenienza.....	167
Fig. 4.12.1.	Sotral: tavola sinottica della CSR.....	177
Fig. 4.12.2.	Sotral: CSR e catena del valore.....	177
Fig. 4.12.3.	Sotral: matrice rilevanza-convenienza	178
Fig. 5.1.1.	CSR e PMI: un modello interpretativo.....	180
Fig. 5.1.2.	Il posizionamento delle aziende analizzate nel modello	185
Fig. 5.2.1.	I percorsi di sviluppo della CSR.....	186

1. Executive Summary

Superata la fase pionieristica, il dibattito sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) – intesa come «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, luglio 2001) – ha posto al centro la relazione tra CSR e competitività delle imprese. Il problema ha interessato innanzitutto le grandi imprese, ma da qualche tempo maggiore attenzione viene riservata alle PMI. Esse costituiscono il 99,8% delle imprese operanti in Europa e, pertanto, non possono essere lasciate al margine dalle riflessioni sulla CSR. «Le Istituzioni nazionali e sovranazionali devono promuovere un quadro per la capillare diffusione della CSR nelle PMI» – questo è quanto si è affermato durante la conferenza su CSR e PMI, organizzata dall'Unione Europea a Bruxelles il 3 Maggio 2007.

Ma è davvero importante la CSR per le PMI? La CSR non è, in fin dei conti, una questione che riguarda le imprese di maggiori dimensioni? Sono i comportamenti delle grandi imprese a esercitare un influsso profondo sulla configurazione del contesto economico, politico e sociale e questo spiega perché la CSR sia a tutt'oggi considerata prerogativa innanzitutto delle grandi imprese. E le piccole? A questo proposito è innanzitutto necessario fugare un equivoco: quello di identificare l'orientamento alla responsabilità sociale non tanto con i comportamenti effettivi verso i principali stakeholder, bensì con l'adozione di talune pratiche tipiche (il bilancio di sostenibilità, il codice etico, la certificazione ambientale e così via). Eppure per le PMI tali pratiche comportano un notevole impegno di risorse umane e finanziarie a fronte del quale assai raramente si prospettano benefici sia in termini di sviluppo dell'impresa, sia in termini di innalzamento del grado di soddisfazione e del consenso degli interlocutori sociali. Un esempio per tutti: è poi così rilevante che in una piccola impresa i rapporti tra i collaboratori siano regolati da un codice di comportamento? Davvero la presenza di un codice di comportamento è segno di una particolare sensibilità sociale? Non rischia, almeno in certi casi, di rappresentare l'implicita ammissione dell'incapacità del vertice aziendale di sviluppare una trama di rapporti positivi secondo l'informalità tipica di un contesto di ridotte dimensioni? Cosa si direbbe, per analogia, di una famiglia che avesse bisogno di un codice di comportamento per regolare le relazioni tra i suoi membri?

Quanto fin qui detto non nega certo la considerazione che la promozione della CSR presso le PMI costituisca un obiettivo rilevante nell'intento di innalzare la qualità del sistema economico italiano (ed europeo). Ma tale sforzo deve essere incanalato nella giusta direzione. A tale proposito bisogna fissare i due argini. Innanzitutto la promozione della CSR deve riguardare la sostanza e non la forma del fenomeno. Non la diffusione delle «pratiche standard», ma il miglioramento di quegli aspetti di debolezza che riguardano la diffusione della CSR nelle PMI: si pensi alla ridotta diffusione di programmi volontari per la tutela ambientale, alle limitate opportunità di carriera riservate alle donne, alla scarsa adozione di *partnership* con la comunità che valorizzano risorse e competenze specifiche dell'impresa, al limitato ricorso a politiche di marketing in chiave sociale.

Il secondo argine riguarda il nesso tra CSR e performance aziendali: occorre privilegiare quelle azioni di stampo socio-ambientale capaci di generare un ritorno in termini di produttività, competitività e sviluppo.

Ecco perché, quando nell'ambito del CSR Manager Network Italia si è profilata la possibilità di realizzare una nuova ricerca incentrata sul binomio CSR-PMI, il gruppo di lavoro promosso da ALTIS e ISVI ha operato una scelta ben precisa: quella di concentrare l'attenzione sulle esperienze di piccole imprese impegnate nel tentativo di fare della CSR un'arma competitiva.

La ricerca qui presentata intende rispondere alle seguenti domande:

- I. La CSR può costituire una leva di differenziazione per le PMI?
- II. Se sì, attraverso quali forme?
- III. Quali percorsi culturali/strategici inducono le PMI verso la valorizzazione della CSR in chiave competitiva?

Dato il carattere esplorativo della ricerca, la metodologia prescelta è stata quella dell'analisi di casi. Il campione oggetto di indagine è costituito da 12 PMI italiane, riconosciute quali casi eccellenti di gestione della CSR. Le imprese sono state selezionate tra quelle candidate ai premi *Sodalitas Social Award* degli ultimi anni – nella categoria PMI, tra le aziende individuate come *best practices* dal Ministero del Welfare e tra le aziende segnalate da tutti gli appartenenti al CSR Manager Network Italia. Le 12 imprese appartengono a settori diversi e sono localizzate al Nord, al Centro e al Sud Italia.

L'analisi sistematica dei dati qualitativi raccolti durante le interviste ha condotto all'identificazione di due variabili, fortemente esplicative dell'atteggiamento delle PMI verso la CSR. La prima variabile è l'*orientamento culturale alla CSR* e fa riferimento alla propensione della cultura di impresa verso i valori propri della CSR; la seconda variabile è la *valorizzazione della CSR in chiave competitiva*, ovvero il livello di integrazione delle iniziative di CSR nella formula imprenditoriale di impresa e nelle strategie competitive sue proprie.

Dall'incrocio delle due variabili si ottengono quattro quadranti, che identificano quattro diversi atteggiamenti delle PMI verso la CSR (*cf.* Fig. 1.1.1.).

– *Quadrante 1: CSR assente o occasionale*

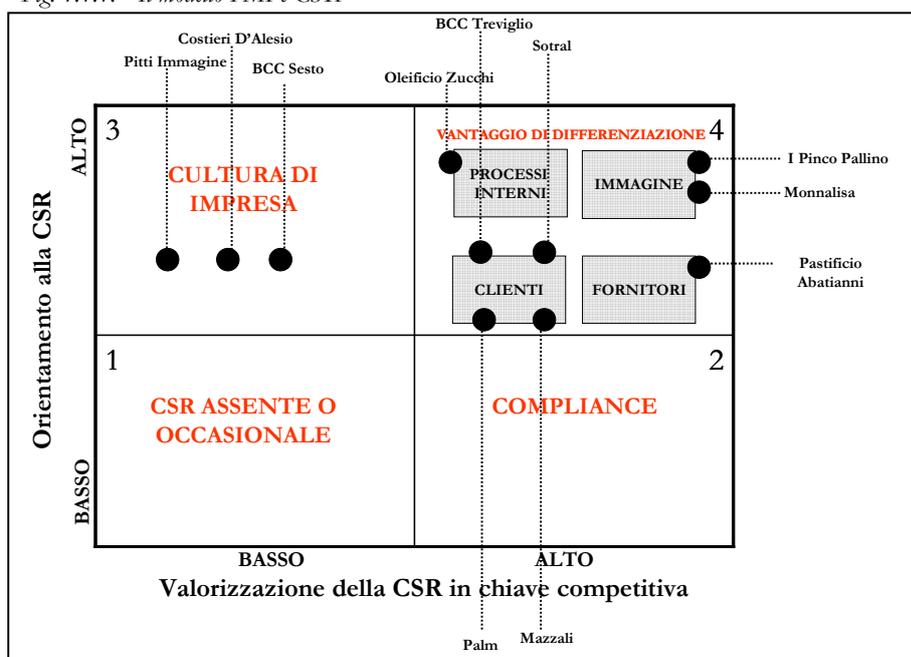
Ricadono in questo quadrante le imprese che attuano in misura limitata – o del tutto assente – interventi volontari volti a soddisfare le attese degli *stakeholder*. Si tratta di imprese che spesso conoscono assai poco i temi della CSR o che si dimostrano diffidenti nei confronti di qualsivoglia azione tesa a diffondere i tratti della cultura della responsabilità sociale.

– *Quadrante 2: Compliance*

Ricadono in questo quadrante le imprese che richiedono attestati/certificazioni ai propri fornitori (certificazione ISO-VISION, certificazione di qualità del prodotto, certificazione di corretto smaltimento dei rifiuti, codice etico, etc.) e, al tempo stesso, ricevono richieste di certificazione da parte dei propri clienti. L'assunzione di CSR si sostanzia nell'adozione di procedure e nel rispetto di standard di gestione. Lo slancio verso la CSR non origina internamente all'azienda, ma è tipicamente imposto dall'esterno: da un cliente con elevato potere contrattuale, che pone nella certificazione una condizione sine qua non per il

proseguo dei rapporti commerciali; oppure dal settore, nel quale le buone pratiche di CSR – tipicamente le certificazioni – adottate inizialmente da un'impresa pioniera con una buona posizione di mercato, si siano diffuse a tal punto da costituire una barriera all'entrata nel settore.

Fig. 1.1.1. Il modello PMI e CSR



Fonte: Elaborazione degli Autori

– Quadrante 3: Cultura di impresa

Ricadono in questo quadrante le imprese che fanno della CSR un tratto caratteristico della propria cultura. In esse la sensibilità per le attese degli *stakeholder*, siano essi interni o esterni, non è occasionale e si manifesta in una varietà di azioni: misure volte al coinvolgimento e alla valorizzazione del personale, interventi nei confronti della comunità (donazioni, sponsorizzazioni, pubblicità con messaggi di natura sociale, campagne di marketing abbinate a una causa sociale), iniziative a favore del commercio equo e solidale, coinvolgimento del personale in forme di volontariato negli orari di lavoro, elaborazione di documenti, quali il bilancio sociale e il codice etico, che, lungi dal risultare mere operazioni di facciata, esprimono la tensione positiva presente nell'impresa e, a loro volta, favoriscono una maggiore sistematicità e capillarità nelle azioni volte a valorizzare gli *stakeholder*.

L'insieme dei comportamenti posti in essere da queste imprese alimenta il patrimonio di risorse intangibili a loro disposizione – alto livello di motivazione nel personale, reputazione presso gli interlocutori sociali, fiducia dei clienti, ecc. – a tutto beneficio del futuro sviluppo quantitativo e qualitativo. I possibili benefici derivanti dall'impegno sul fronte CSR potrebbero essere ampliati perseguendo una maggiore integrazione delle iniziative di CSR nella strategia aziendale, con l'obiettivo di fare della CSR una fonte di vantaggio competitivo.

– *Quadrante 4: Vantaggio di differenziazione*

Ricadono in questo quadrante le imprese che hanno fatto della CSR un tratto caratteristico della propria cultura e una fonte di vantaggio competitivo, in particolare un vantaggio di differenziazione. Sono imprese che, attraverso le svariate manifestazioni della propria sensibilità socio-ambientale, intendono differenziarsi dalle imprese concorrenti.

Si possono individuare quattro ambiti entro cui declinare la CSR come fonte di vantaggio di differenziazione.

- a) *Clienti*: è il caso di aziende che lanciano prodotti con valenza socio-ambientale, ovvero prodotti che rispondono ad esigenze socio-ambientali di particolari stakeholder e che rispondono, contestualmente, ad esigenze e obiettivi di business. Tra le aziende oggetto di studio, Palm, Mazzali, BCC Treviglio e Sotral si posizionano in questo quadrante. A titolo di esempio, si ricorda l'iniziativa "pranzo sostenibile" di Sotral: si tratta di un'iniziativa realizzata in collaborazione con le aziende di ristorazione, che consiste nel fornire servizi di ristorazione collettiva servendo pasti realizzati nella garanzia della cosiddetta "filiera corta". In tali pranzi tutti gli alimenti serviti sono provenienti da colture e attività situate entro 100 km dal luogo di svolgimento dell'evento, cercando di ridurre gli impatti ambientali dovuti alla produzione e trasporto del pasto e valorizzare le produzioni locali (il progetto è guidato dallo slogan "meno km, più gusto; più gusto, meno rifiuti; meno km e meno rifiuti, più sostenibilità"). La realizzazione di questa iniziativa di CSR avviene nel pieno svolgimento delle attività tipiche di Sotral (si ricorda che si tratta di un'azienda operante nel settore della logistica e della distribuzione di prodotti alimentari), che in tal modo persegue un duplice obiettivo: da un lato, offrire al mercato un servizio rispondente ai fabbisogni della clientela; dall'altro, dare attuazione alla sensibilità socio-ambientale che ne caratterizza la formula imprenditoriale.

Nella stessa direzione si indirizzano iniziative come: la "linea di prodotti a basso impatto" di Mazzali, iniziativa volta a ridurre le emissioni generate nella fase di assemblaggio e verniciatura dei mobili e a ridurre l'impatto sull'ambiente attraverso l'utilizzo di legname a riforestazione programmata; il "mutuo ad hoc" della BCC Treviglio, linea di credito agevolata per famiglie che intraprendano il cammino dell'adozione internazionale; il "bonifico friendly", iniziativa della BCC Sesto San Giovanni, volta a favorire il trasferimento di denaro ai familiari di soggetti che risiedono nei Paesi d'origine (Cina, Bangladesh, Filippine, Sri Lanka, Albania, Brasile, Argentina, Perù e Senegal); la "pasta equo solidale" lanciata dal Pastificio Abatianni.

- b) *Fornitori*: è il caso di aziende che si impegnano sul fronte del controllo etico della catena di fornitura e che adottano iniziative di CSR volte a tutelare gli anelli a monte della filiera produttiva in cui operano. Il Pastificio Abatianni, con il lancio della linea di prodotti "pasta equo-solidale", si posiziona in questo quadrante.
- c) *Immagine*: è il caso di aziende che adottano iniziative di CSR volte ad alimentare l'immagine e la reputazione ed eventualmente a differenziarla da quella di competitor operanti nello stesso settore. Tra le aziende studiate, I Pinco Pallino e Monnalisa perseguono una strategia di differenziazione di matrice socio-ambientale basata principalmente su iniziative ad alto impatto sul pubblico esterno. A riguardo, si segnala che I Pinco Pallino è un'azienda da sempre ispirata dall'amore per i bambini, messaggio che ha reso l'azienda un protagonista unico, "atipico" nel settore industriale dedicato

alla moda per bambini. Tra le varie iniziative promosse da I Pinco Pallino, si ricorda la promozione dell'Osservatorio sull'Immagine dei Minori, unitamente all'Università La Sapienza di Roma e all'Università degli Studi di Bergamo. Scopo dell'Osservatorio è analizzare il rapporto tra minori e pubblicità, stimolando la riflessione e la discussione sulla base di dati scientifici relativi, in particolare, al mondo televisivo e pubblicitario.

- d) *Processi interni*: è il caso di aziende che hanno fatto della CSR una filosofia gestionale, che investono molte energie e risorse economiche nella formazione e motivazione del personale. Tra le aziende esaminate, l'Oleificio Zucchi, con la sua forte attenzione verso il personale, che costituisce una delle priorità da gestire quotidianamente. Tra le numerose iniziative poste in essere dall'Oleificio Zucchi a favore dei dipendenti, si ricordano: Assemblea Annuale, importante momento di comunicazione e confronto tra la direzione e i dipendenti, durante la quale vengono presentate le decisioni strategiche dell'azienda e vengono ufficialmente accolti i neo assunti con la consegna della "Carta dei Valori" aziendali; Zucchi Planet, giornale aziendale distribuito in occasione dell'Assemblea Annuale, contenente informazioni riguardanti le iniziative a favore della comunità adottate nell'anno e l'indicazione dei vincitori del Premio di Risultato, premio annuale legato al raggiungimento da parte dei dipendenti di obiettivi di produttività, efficienza e redditività.

La concentrazione delle 12 imprese nella parte alta della matrice (in corrispondenza di un alto orientamento alla CSR) conferma le ipotesi di ricerca che hanno guidato la selezione dei casi di studio: sono state selezionate, infatti, imprese riconosciute come casi eccellenti di gestione della CSR. Con riferimento al quadrante numero 4, inoltre, si precisa che si è data evidenza della fonte di vantaggio di differenziazione giudicata prevalente: non è, quindi, escluso che la stessa azienda valorizzi le proprie iniziative di CSR in chiave competitiva sfruttando più leve di differenziazione contemporaneamente. A riguardo, è opportuno evidenziare che l'efficacia di una strategia di differenziazione in chiave sociale e/o ambientale dipende da vari fattori, tra cui *la qualità sistemica della politica di CSR*, ossia la capacità di ricondurre a unità la varietà delle azioni ad orientamento socio-ambientale realizzate.

La CSR può, dunque, costituire una fonte di vantaggio di differenziazione per le PMI (domanda di ricerca I). Le leve di differenziazione a disposizione delle imprese di piccole e medie dimensioni sembrano essere diverse (domanda di ricerca II): sul fronte interno, la CSR offre certamente l'opportunità di stabilizzare e rafforzare i rapporti con i collaboratori; mentre, sul fronte esterno, le iniziative di CSR possono contribuire a differenziare l'impresa nei rapporti con clienti e fornitori e, più in generale, possono contribuire a generare vantaggi intangibili legati alla reputazione.

Le informazioni raccolte offrono lo spunto per una riflessione sugli atteggiamenti delle PMI verso la CSR in chiave dinamica. *Le chiavi di accesso ad una strategia di differenziazione di matrice socio/ambientale sono insite nel DNA di una impresa oppure possono essere acquisite nel tempo, a seguito di una evoluzione strategico-culturale dell'impresa stessa? Se l'interpretazione corretta è la seconda, quali sono i sentieri più probabili di tale evoluzione? L'analisi dei casi ha condotto alla identificazione di alcuni possibili sentieri di evoluzione dell'orientamento alla CSR delle PMI (domanda di ricerca III).*

Da uno scarso orientamento alla CSR (quadrante "CSR assente o occasionale") le imprese possono spostarsi nel quadrante "compliance" (*percorso a*): è il caso di imprese che, originariamente poco impegnate sul fronte CSR perché culturalmente poco inclini alla stessa, adottano delle iniziative volte ad ottenere la compliance del settore. Si pensi al caso delle certificazioni, che in molti settori ormai costituiscono un'importante barriera all'entrata. E' il

caso di Costieri D'Alesio, che ha intrapreso il suo cammino verso la CSR partendo dal riconoscimento della certificazione UNI EN ISO 9002 come "necessità strategica".

Dal quadrante "compliance" ci si può spostare al quadrante "cultura di impresa" (*percorso b*): è il caso di imprese che, avvicinate alla CSR per ottenere la compliance del settore e/o della filiera, si siano poi sensibilizzate a tal punto al tema da farne la base ispiratrice della propria cultura. Sempre con riferimento a Costieri D'Alesio, il sentiero di sviluppo della CSR, iniziato nel quadrante 1 (*percorso a*) si è poi spostato nel quadrante 3 (*percorso b*), quando si è iniziato a fare della CSR un tratto distintivo della filosofia gestionale.

Un altro possibile percorso è quello che conduce dal quadrante "cultura di impresa" al quadrante "vantaggio di differenziazione" (*percorso c*): è il caso di imprese che abbiano fatto della CSR la propria cultura e che decidano di valorizzare la loro propensione all'eticità in chiave competitiva. I percorsi "a", "b" e "c" possono combinarsi tra loro: l'Oleificio Zucchi, ad esempio, a seguito di vincoli più o meno formali imposti dal settore della GDO, ha intrapreso il percorso delle certificazioni (*percorso a*), per poi razionalizzare la sensibilità socio-ambientale – che in nuce già esisteva – in una filosofia gestionale orientata alla CSR, che ha pervaso tutta l'organizzazione (*percorso b*). Il riconoscimento della CSR come una possibile leva di differenziazione, ha condotto l'Oleificio Zucchi ad intraprendere delle iniziative volte alla valorizzazione in chiave competitiva del proprio impegno socio-ambientale: tra queste, degli investimenti volti all'ottenimento di certificazioni che possono aprire dei nuovi scenari competitivi, soprattutto sui mercati esteri (*percorso c*).

La riflessione sui casi studiati ha condotto all'identificazione di altri due possibili percorsi – non riscontrati nelle aziende studiate – che però appaiono meno probabili di quelli finora illustrati.

Da "CSR assente o occasionale" a "cultura di impresa" (*percorso d*): è il caso di imprese che, inizialmente poco impegnate sul fronte CSR, ne facciano, ad un certo punto, la propria cultura. Pare poco probabile che la cultura della CSR si generi in un'impresa inizialmente poco impegnata su questo fronte: questa affermazione è ancor più vera se ci si focalizza sulle PMI, nelle quali la spinta etica è legata nella maggior parte dei casi all'etica dell'imprenditore e al suo mondo valoriale: i valori sono connaturati nell'individuo, difficilmente si acquisiscono. Nel passaggio generazionale si potrebbe individuare un fattore di discontinuità tale da spiegare un cambiamento di questo tipo.

Da "compliance" a "vantaggio di differenziazione" (*percorso e*): è il caso di imprese che, avvicinate alla CSR per soddisfare le aspettative di alcune classi di *stakeholder* o per poter entrare in un settore, decidano di fare della CSR una fonte di vantaggio di differenziazione. Tale percorso è certamente possibile ma pare difficile immaginare che un progetto di sintesi socio-competitiva possa generarsi in un'impresa poco incline culturalmente alla CSR.

2. CSR e PMI: al cuore del problema

2.1. CSR e PMI: l'emergere del problema

Spesso chi si interessa di Corporate Social Responsibility (CSR) in Italia sottolinea la necessità che la CSR si diffonda presso le PMI. L'argomento è evidente: se il sistema economico italiano è – come è noto – caratterizzato dalla netta prevalenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, l'orientamento alla responsabilità sociale non potrà dirsi radicato nel nostro Paese fino a che esso non avrà coinvolto una quota significativa di tali imprese¹.

Ma è davvero importante la CSR per le PMI? Per rispondere a questa domanda è innanzitutto opportuno un chiarimento intorno alla natura e ai *driver* della CSR. La CSR non può in nessun modo essere confinata alla “filantropia aziendale”, cioè alla destinazione a finalità sociali di una quota – di norma assai contenuta – della ricchezza generata dall'impresa. Essa riguarda innanzitutto il “come” dell'attività di produzione, e può essere così definita: la tensione dell'impresa – e, dunque, *in primis* dei vertici aziendali – a soddisfare in misura crescente le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholder), interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle attività aziendali.

Quanto agli interessi coinvolti, occorre sottolineare come le grandi trasformazioni politiche, sociali ed economiche che hanno caratterizzato gli ultimi due decenni abbiano di fatto allargato l'ambito di responsabilità delle imprese e, quindi, i confini di ciò di cui esse sono chiamate a rendere conto (*accountability*). Si pensi, ad esempio: alle attese di sicurezza sul lavoro; alle crescenti aspettative di valorizzazione e realizzazione che connotano i collaboratori; all'impatto dei processi produttivi e dei beni realizzati sull'equilibrio ecologico; all'attenzione posta all'influsso esercitato dai messaggi pubblicitari e, più in generale, dalla politica di comunicazione dell'impresa; alle attese individuali e familiari dei lavoratori extracomunitari; alle esigenze di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare (particolarmente rilevanti per il personale femminile); alla necessità di tutelare le pari opportunità; ai problemi connessi alla delocalizzazione delle attività produttive e al ricorso a fornitori operanti in Paesi caratterizzati da un ordinamento giuridico poco evoluto; alla crescita del cosiddetto “consumo responsabile” e del commercio equo-solidale. E si potrebbe continuare a lungo. Tutti questi fattori ci dicono che il fenomeno che va sotto il nome di CSR, lungi dall'essere – come taluni ritengono – una moda passeggera, identifica una dimensione strutturale della strategia aziendale, dalla quale il top management non può prescindere non solo per ragioni morali, ma anche nell'intento di assicurare all'impresa sopravvivenza e sviluppo.

Chiarito questo a riguardo della CSR, portiamo ora l'attenzione a un interrogativo centrale in vista degli obiettivi della nostra ricerca: tutto quanto detto in generale sulla responsabilità d'impresa, vale anche per le PMI? In altre parole, la CSR non è, in fin dei conti, una questione che riguarda le imprese di maggiori dimensioni? Sono i comportamenti delle grandi imprese a esercitare un influsso profondo sulla configurazione del contesto economico e sociale; essi

¹Del resto, anche il Libro Verde della UE del 2001, che ha avuto un importante ruolo nella sensibilizzazione delle imprese e dell'opinione pubblica sui temi della responsabilità d'impresa, auspica “una più intensa sensibilizzazione e un maggiore sostegno alla diffusione delle buone prassi di CSR presso le PMI”, in considerazione del fondamentale apporto che esse forniscono all'economia e all'occupazione del Paese e del Continente (Commissione delle Comunità Europee, 2001, p. 7).

contribuiscono a plasmare non solo i mercati, ma anche i valori dominanti nella società, le condizioni di lavoro, il grado di attenzione posto alle problematiche ambientali, i rapporti di ricchezza tra le nazioni. Sono le grandi imprese che, raggiungendo il largo pubblico, devono presidiare con cura la propria reputazione e si trovano a rischio di boicottaggio; sono le grandi imprese a detenere il potere necessario per influire sulla definizione delle norme di legge, a misurarsi con i mercati finanziari, a investire ingenti risorse nella politica di comunicazione istituzionale e di *investor relations*. Tutto ciò spiega perché la CSR sia a tutt'oggi considerata prerogativa innanzitutto delle grandi imprese. E le piccole?

2.2. Oltre la trappola del formalismo

Per affrontare il tema della CSR nelle PMI senza pregiudizi e astrattezze è innanzitutto necessario interrogarsi sulle effettive implicazioni socio-ambientali delle attività di un'impresa di ridotte dimensioni². A tal proposito la tab. 1 identifica sette aree di intervento, evidenziando per ciascuna di esse alcuni specifici contenuti:

1. i *rapporti con i collaboratori* (salute e sicurezza del lavoro, politiche di pari opportunità, servizi offerti ai dipendenti su base volontaria, assunzione di lavoratori disabili ed extracomunitari, ecc.);
2. i *rapporti con i clienti* (eticità della pubblicità, informazioni sui prodotti offerte ai consumatori, campagne di *cause related marketing*, ecc.);
3. i *rapporti con i fornitori* (gestione etica della *supply chain*, acquisto di prodotti da soggetti svantaggiati, ecc.);
4. l'*ambiente* (programmi per la riduzione di emissioni inquinanti, consumi di energia, consumi di acqua e di altre materie prime; sviluppo di energie rinnovabili, e così via);
5. i *rapporti con la comunità* (donazioni e sponsorizzazioni, forme di volontariato d'impresa, collaborazioni con università, ecc.);
6. la *corporate governance* (composizione degli organi di governo, presenza di un CSR manager, codice etico, comitato etico, ecc.);
7. la *comunicazione istituzionale* (bilancio sociale, bilancio ambientale, sezione del sito Internet dedicata ai temi della CSR, ecc.).

Per ogni voce individuata, la tab. 2.2.1., dopo aver accennato alle politiche tipicamente attuate dalle grandi imprese, si domanda quanto tali politiche risultino rilevanti nell'ambito delle PMI. Si identificano in proposito quattro livelli di rilevanza: a) in linea con le grandi imprese; b) alta, ma affrontata secondo un approccio informale; c) limitata o circoscritta a situazioni particolari; d) assai ridotta o nulla.

²In merito alla peculiarità della responsabilità sociale e della *business ethics* nelle PMI si rimanda a: Harvey, van Luijk, Corbetta (1991); Ryan (1991); Thompson, Smith (1991); Thompson, Smith, Hood (1993); Vyakarnam, Bayely, Myers, Burnett (1997); Spence (1999).

Tab. 2.2.1. Le iniziative di CSR in relazione alle dimensioni d'impresa

AREA	INIZIATIVE DELLE GRANDI IMPRESE	RILEVANZA PER LE PMI	NOTE PMI
1. COLLABORATORI			
Salute e sicurezza del lavoro	Rispetto delle norme ed oltre	●●●	Idem
Pari opportunità	Piani formalizzati riguardanti il genere, la razza, l'età, ecc.	●●	Misure informali
Servizi aggiuntivi ai dipendenti	Assistenza sanitaria integrativa, prestiti a condizioni favorevoli	●●	Misure <i>ad personam</i>
Sistemi di comunicazione e dialogo con i collaboratori	Intranet, newsletter, cassetta delle idee, ecc.	●●	Misure informali
Conciliazione vita lavorativa – vita familiare	Orario flessibile, aspettativa, tempo integrativo per la maternità, asilo aziendale, ecc.	●●	Misure <i>ad personam</i>
Politiche a favore dell'integrazione di personale extra-comunitario	Piani formalizzati che prevedono: corsi di italiano, addestramento, aiuto per l'alloggio	●●	Misure <i>ad personam</i>
Assunzione di lavoratori disabili	Rispetto delle norme in materia, oltre una certa soglia dimensionale	●	Politica volontaria
Indagini di <i>employee satisfaction</i>	Indagini periodiche		Non rilevante
Ristrutturazione responsabile	Politiche formalizzate (uso di ammortizzatori sociali, ecc.)	●●	Misure <i>ad personam</i>
Certificazione OHSAS 18001	Diffusione crescente della certificazione in tema di sicurezza	●	Se richiesto dalle imprese clienti
2. CLIENTI			
Eticità della pubblicità	Messaggi veritieri, divieto di pubblicità per bambini, contenuto sociale del messaggio, ecc.	●	Rilevante per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Informazioni ai consumatori	Informazioni sulle etichette, ecc.	●●●	Idem
Sicurezza dei prodotti	Impatto sulla salute dei consumatori	●●●	Idem
Cause related marketing	Campagne di marketing connesse a una causa sociale	●	Rilevante per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Prodotti progettati per categorie svantaggiate	Opportunità per specifici settori	●●●	Idem
Indagini di <i>customer satisfaction</i>	Indagini periodiche		Non rilevanti
3. FORNITORI			
Gestione etica della supply chain	Definizione di criteri di selezione fornitori e monitoraggio anche in ottica internazionale	●	Rilevante solo per PMI con fornitori esteri
Richiesta di attestati di correttezza sociale dei processi produttivi	Forma più elementare di gestione etica della supply chain	●●●	Se richiesto dalle imprese clienti
Codice per i fornitori	Strumento a sostegno della gestione etica della supply chain		Di norma non si ricorre a strumenti formalizzati
Uso di particolari materie prime	Rilevante per specifici settori (pellicce, ecc.)	●●●	Idem
Acquisto di prodotti da soggetti svantaggiati	Acquisti da cooperative sociali operanti con disabili, ecc.	●●●	Idem
SA8000	Sistema a supporto del controllo etico della catena di fornitura	●●●	Per accreditarsi presso imprese

	(particolarmente rilevante per chi opera con Paesi a basso grado di tutela)		clienti
4. AMBIENTE			
Abbattimento emissioni inquinanti	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Consumo di acqua	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Consumo di energia	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Sviluppo energie rinnovabili	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Riduzione degli impatti ambientali di packaging e imballaggi ecologici	Progettazione del prodotto	●●●	Idem
Recupero e smaltimento dei prodotti obsoleti	Progettazione del prodotto e servizi post vendita	●●●	Idem
Logistica in entrata e in uscita	Impatto ecologico del trasporti delle merci	●●●	Idem
Mobility management	Impatto ecologico dei movimenti dei dipendenti connessi al lavoro		Non rilevante per la limitata dimensione dell'organico
Sviluppo di linee di prodotto ecologiche	Possibile politica di differenziazione	●●●	Idem
Pratiche di ricerca etica (test con animali, ecc.)	Critiche in settori specifici	●●●	Idem
Certificazione ecologica del prodotto	Eco label e simili	●●●	Idem
Certificazione ISO 14001	Certificazione relativa alle politiche ambientali	●	Per accreditarsi presso imprese clienti
EMAS	Registrazione in tema di politiche ambientali	●	Per accreditarsi presso imprese clienti
5. COMUNITÀ			
Donazioni e sponsorizzazioni	Interventi nell'ambito di: assistenza, cultura, spettacolo, restauro, educazione, cooperazione internazionale, ecc.	●●●	Idem
Cessione a condizioni di favore di beni prodotti per fini di utilità sociale	Altra modalità di operare a favore della comunità locale	●●●	Idem
Volontariato d'impresa	Piani per favorire il volontariato dei dipendenti	●●	Approccio informale
Stakeholder engagement	Realizzazione di forme di ascolto e dialogo con gli interlocutori sociali	●●	Approccio informale
Collaborazioni con università e centri di ricerca	Sostegno alla ricerca di base e progetti di ricerca applicata	●	Rilevanti per le PMI ad alta tecnologia
Fondazione d'impresa	Fondazioni volte a realizzare con sistematicità le politiche a favore della comunità		Non rilevanti in imprese di minori dimensioni
6. GOVERNANCE			
Composizione degli organi di governo	Presenza di amministratori indipendenti, presenza di Comitati	●	Introduzione da parte delle aziende

	del CdA, ecc.		medie più evolute
CSR manager	Diffusione crescente di manager, anche a tempo pieno, dedicati ai temi della sostenibilità	●	Possibile presenza di CSR manager part-time
Codice etico	Strumento di management della cultura aziendale e di gestione dei rapporti con gli stakeholder	●	Utilizzato solo in situazioni particolari
Comitato etico	Organo, alle dipendenze dell'alta direzione, volto a rendere operante il codice etico		Non rilevante
<i>Enterprise Risk Management</i>	Inclusione dei rischi sociali e ambientali		Non rilevante
Modello ex D. lgs. 231/2001	Modello organizzativo e gestionale per le responsabilità degli amministratori	●●	Crescente rilevanza per l'ampliamento dei temi considerati dalla legge
Adesione a codici internazionali	ONU Global Compact, Linee Guida OCSE per le multinazionali, ecc.		Non rilevante per le imprese di minori dimensioni
Inserimento in indici etici	FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Indexes, ecc.		Non rilevante
7. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE			
Bilancio sociale (o di sostenibilità)	Strumento di comunicazione verso per gli stakeholder e di gestione interna	●	Rilevante solo per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Bilancio ambientale	Rilevante per le imprese ad alto impatto ambientale		Non rilevante
Sezione del sito Internet dedicato alla CSR	Sezione che presenta il portafoglio di iniziative in tema di sostenibilità	●	Rilevante solo per imprese particolarmente impegnate con la CSR
Comunicazione agli investitori in tema di CSR	Politiche di CSR contenute nelle presentazioni agli investitori		Non rilevante

Legenda: Rilevanza per le PMI

●●●	Rilevanza analoga a quella delle grandi imprese
●●	Rilevanza alta, ma affrontata prevalentemente attraverso misure informali
●	Rilevanza limitata o in casi particolari
-	Rilevanza molto ridotta o nulla

Fonte: Elaborazione degli Autori

Dalle considerazioni proposte nella tab. 2.2.1. emerge con chiarezza che anche per le piccole imprese i problemi connessi alla CSR, per quanto possano talvolta essere ridotti o diversi, sono assai rilevanti. L'area dei collaboratori riveste una particolare criticità, anche se le politiche delle PMI verso i lavoratori sono caratterizzate da un alto grado di informalità; i rapporti con la comunità e le tematiche ambientali assumo un rilievo assolutamente paragonabile a quello caratterizzante le imprese di maggiori dimensioni.

Anche le indagini empiriche che hanno messo sotto i riflettori i comportamenti socio-ambientali delle PMI hanno mostrato una discreta attenzione data alle problematiche della CSR. In particolare, una ricerca realizzata da ISVI nel 2003³ su un campione composto da 427 PMI⁴ ha fatto emergere un quadro che mostra diversi segnali positivi. Per le PMI italiane l'impegno socio-ambientale non costituisce un fenomeno lontano, che le coinvolge solo marginalmente; se esiste una correlazione tra orientamento alla CSR e dimensione, è altresì vero che rispetto a numerose variabili la distanza tra i comportamenti delle PMI e quelli delle imprese della fascia dimensionale superiore non è profonda. Lo testimoniano, innanzitutto, l'attenzione riservata ai rapporti con il personale e la frequenza delle iniziative a favore della comunità locale. Un certa diffusione assume anche il controllo etico della *supply-chain*. Ed anche l'adozione degli strumenti tipici della CSR (quali il bilancio sociale o la certificazione sociale SA 8000), per quanto limitata, si rivelava in crescita negli anni più recenti.

Più fattori spiegano il comportamento responsabile di tante PMI italiane: l'ancoraggio di molte di esse a mondi valoriali – quali quelli cattolico, liberale e socialista – che promuovono un'attenzione verso le attese dei lavoratori e delle loro famiglie (Rebora, 1984); la valenza sociale propria dei distretti produttivi, che diventano bacini di sviluppo delle conoscenze tecniche e commerciali, della cultura imprenditoriale, di strutture educative e normative, di servizi ai lavoratori e alle loro famiglie (Belussi, Gottardi, Rullani, 2000); il profondo radicamento delle PMI nel territorio e nella comunità locale; la prevalenza di imprese familiari, spesso caratterizzate da una gestione positiva dei rapporti con i collaboratori (Quinn, 1997). Anche per quanto riguarda l'Europa, ricerche recentemente effettuate fanno emergere un quadro nella sostanza positivo del comportamento sociale delle PMI.⁵ L'indagine pubblicata dall'*Observatory of European SMEs* (European Commission, 2002), ad esempio, mostra che circa la metà delle PMI europee pone in essere qualche forma di intervento a favore della comunità esterna, sebbene tale impegno risulti prevalentemente occasionale e non correlato alla strategia aziendale.

Le critiche spesso rivolte ai comportamenti socio-ambientali delle PMI, allora, che origine hanno? Forse non poco rilievo assume un equivoco: quello di identificare l'orientamento alla

³Cfr. Molteni (2004a).

⁴Il campione è stato estratto attingendo alle anagrafiche di Unioncamere e stratificato per due classi dimensionali identificate secondo i criteri UE (piccole imprese: 20-50 addetti; medie imprese: 51-250 addetti), per due macrosettori economici (Industria e Servizi) e per quattro grandi aree territoriali (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud-Isole). In aggiunta alle 427 PMI sono state esaminate 60 imprese aventi un numero di addetti compreso nell'intervallo 251-500, selezionate in parte dal database utilizzato per le PMI e in parte dal segmento Star della Borsa italiana. Tale supplemento ha avuto lo scopo di permettere il confronto tra il comportamento delle PMI e quello delle imprese appartenenti alla classe dimensionale immediatamente superiore. L'indagine si è svolta mediante interviste – prevalentemente al titolare o all'amministratore delegato nelle piccole imprese – realizzate con metodo CATI (Computer Aided Telephone Interviews), in armonia con le norme del codice di comportamento ASSIRM (Associazione tra Istituti di Ricerche di Mercato).

⁵In merito all'orientamento sociale delle PMI le prime ricerche sono state sviluppate in Gran Bretagna. Si segnalano in proposito *SMEs' Attitudes to Social Responsibility* (Mori, 2000) e *Engaging SMEs in Community & Social Issues* (Business in the Community, The British Chambers of Commerce, Institute of Directors, AccountAbility, 2002). Per quanto riguarda l'intero Continente la prima indagine è stata promossa dalla European Commission nel 2002 col titolo: *European SMEs and social and environmental responsibility* (European Commission, 2002). Un'altra importante ricerca relativa alle piccole imprese e focalizzata su una delle più importanti aree della RSI, quella delle relazioni con i lavoratori: *Employment Relations in Micro and Small Enterprises in the EU – Literature Review* (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001).

responsabilità sociale non tanto con i comportamenti effettivi verso i principali stakeholder, bensì con l'adozione di talune pratiche tipiche (il bilancio di sostenibilità, il codice etico, la certificazione ambientale e così via). Eppure per le PMI tali pratiche comportano un notevole impegno di risorse umane e finanziarie a fronte del quale assai raramente si prospettano benefici sia in termini di sviluppo dell'impresa, sia in termini di innalzamento del grado di soddisfazione e del consenso degli interlocutori sociali⁶. Un esempio per tutti: è poi così rilevante che in una piccola impresa i rapporti tra i collaboratori siano regolati da un codice di comportamento? La presenza di un codice di comportamento è segno di una particolare sensibilità sociale? Non rischia, viceversa, di rappresentare l'implicita ammissione dell'incapacità del vertice aziendale di sviluppare una trama di rapporti positivi secondo l'informalità tipica di un contesto di ridotte dimensioni? Cosa si direbbe, per analogia, di una famiglia che avesse bisogno di un codice di comportamento per regolare le relazioni tra i suoi membri?

2.3. La scelta di fondo operata per la ricerca

Quanto fin qui detto non nega certo la considerazione che la promozione della CSR presso le PMI costituisca un obiettivo rilevante nell'intento di innalzare la qualità del sistema economico italiano (ed europeo). Ma tale sforzo deve essere incanalato nella giusta direzione. A tale proposito bisogna fissare i due argini. Innanzitutto la promozione della CSR deve riguardare la sostanza e non la forma del fenomeno. Non la diffusione delle "pratiche standard", ma il miglioramento di quegli aspetti di debolezza che pur le ricerche prima menzionate hanno evidenziato: si pensi alla ridotta diffusione di programmi volontari per la tutela ambientale, alle limitate opportunità di carriera riservate alle donne, alla scarsa adozione di *partnership* con la comunità che valorizzano risorse e competenze specifiche dell'impresa, al limitato ricorso a politiche di marketing in chiave sociale.

Il secondo argine riguarda il nesso tra CSR e performance aziendali: occorre privilegiare quelle azioni di stampo socio-ambientale capaci di generare un ritorno in termini di produttività, competitività e sviluppo.

Ecco perché, quando nell'ambito del CSR Manager Network Italia si è profilata la possibilità di realizzare una nuova ricerca incentrata sul binomio CSR-PMI, il gruppo di lavoro promosso da ALTIS e ISVI ha operato una scelta ben precisa. In una situazione come quella descritta, non è tanto importante disporre di una fotografia aggiornata delle politiche di CSR attuate dalle PMI; nell'arco di pochi anni, tra l'altro, è difficile registrare in proposito cambiamenti radicali. Una ricerca volta a incidere più profondamente nel contesto in cui viene resa nota doveva piuttosto mettere al centro dell'attenzione i casi di quelle piccole imprese impegnate nel tentativo di fare della CSR un'arma competitiva. L'ipotesi di fondo – è bene ripeterlo – è la seguente. Perché l'orientamento sociale e ambientale veda un salto di qualità presso le PMI è molto importante:

- che ci siano imprese che fanno del proprio impegno socio-ambientale un tratto distintivo della propria strategia;

⁶In questo senso risultano fuorvianti quelle politiche pubbliche che, nell'intento di promuovere l'orientamento socio-ambientale delle PMI, attribuiscono premi e incentivi in base all'adozione di pratiche di CSR riconducibili a standard comunemente accettati. Simili politiche, anziché promuovere comportamenti aziendali capaci di coniugare efficacemente responsabilità e competitività, rischiano di indurre comportamenti opportunistici, volti ad accreditare all'esterno un'immagine di impresa socialmente responsabile non corrispondente al vero.

- che tali imprese siano in grado di ottenere (e di dimostrare) un impatto positivo sulle performance aziendali prodotto dalle politiche di CSR intraprese;
- che questi casi virtuosi siano resi noti, così da indurre comportamenti emulativi. La dimostrazione del potenziale di miglioramento della gestione, e dunque delle performance, insito nell’impegno sociale delle imprese costituisce uno dei principali, se non *il* principale, fattore trainante la diffusione di comportamenti virtuosi.

2.4. CSR e vantaggio di differenziazione

Quando si discutono i benefici aziendali connessi alle azioni di CSR si considerano varie dimensioni: gli effetti sulla motivazione del personale, la capacità di attrarre talenti, la conquista di una maggiore “licenza a operare”, il coinvolgimento degli investitori etici e così via. La ricerca effettuata, pur non trascurando di esaminare la molteplicità di tali impatti, ha scelto di focalizzarsi su un elemento: la capacità di una politica di CSR di alimentare una strategia di differenziazione. Più esattamente, con riferimento alle strategie competitive di base proposte da Porter⁷, trattandosi di PMI che tipicamente operano in un ambito competitivo ristretto, si sono prese in considerazione le strategie di focalizzazione sulla differenziazione. Tale scelta implica il portare particolare attenzione all’impatto delle azioni di CSR su una specifica classe di stakeholder: i clienti.

L’efficacia di una strategia di differenziazione in chiave sociale e/o ambientale dipende dai seguenti elementi:

- *la valenza ecologica e/o sociale intrinseca al bene offerto*. Si pensi a beni che determinino un risparmio energetico per l’utente, che implicano un minor consumo di materie prime critiche, che veicolino direttamente un valore sociale;
- *l’orientamento socio-ambientale dei processi produttivi*. È il caso di imprese particolarmente attente agli impatti ambientali delle attività logistiche e di trasformazione;
- *la connotazione socio-ambientale delle altre attività aziendali*. L’orientamento alla CSR, ad esempio, può essere percepito dal pubblico non tanto per il prodotto offerto, ma in forza di una campagna di *cause related marketing* o per l’efficacia delle iniziative filantropiche realizzate;
- *la qualità sistemica della politica di CSR*, ossia la capacità di ricondurre a unità la varietà delle azioni ad orientamento socio-ambientale realizzate. Ciò in larga parte dipende dalla presenza di un’idea-guida, eventualmente incorporata nella missione aziendale, in grado di dare forma a tutti i comportamenti aziendali. Agli occhi dei clienti, infatti, la reputazione dell’impresa non dipende tanto da un elemento quantitativo (la numerosità delle iniziative di CSR), quanto dalla qualità sistemica dell’intero pacchetto di azioni poste in essere. Un’impresa può avere nel tempo assommato tante iniziative riconducibili alla CSR senza riuscire ad essere percepita come un’azienda particolarmente sensibile agli stakeholder;
- *l’efficacia della politica di comunicazione in tema di CSR*. Non basta un pacchetto coerente di iniziative di CSR se ad esso non si accompagna una politica di comunicazione polarizzata sui messaggi chiave. Tale politica deve coinvolgere sia la comunicazione di business, volta a promuovere un preciso prodotto a uno specifico segmento di mercato, sia la comunicazione istituzionale. Diventa fondamentale, in proposito, assicurarsi che i vari strumenti di comunicazione utilizzati raggiungano effettivamente i canali di vendita e i

⁷Cfr. Porter (1980).

compratori finali. Non è raro infatti constatare che il bilancio di sostenibilità o la sezione del sito internet dedicata alla CSR, per quanto attentamente elaborati, non influiscano significativamente sui comportamenti d'acquisto;

- *l'identificazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali.* Questo fattore, posto al termine del nostro elenco, è in verità il primo in ordine di importanza. Senza la presenza di un segmento di mercato disposto a riconoscere il valore dell'orientamento socio-ambientale dell'impresa offerente, la politica di CSR può raggiungere altri obiettivi, ma è chiaramente vana in quanto a fonte per una strategia di differenziazione.

2.5. I modelli interpretativi utilizzati nell'analisi dei casi

Per analizzare criticamente le politiche di CSR realizzate dalle aziende esaminate nella ricerca sul campo si è fatto ricorso ad alcuni modelli interpretativi che risultano tra loro complementari:

- A. la *tavola sinottica della CSR*, per esaminare lo sviluppo delle iniziative di CSR nel tempo;
- B. la *catena del valore*, per avere una fotografia delle pratiche di CSR esistenti nel momento in cui l'indagine è stata fatta;
- C. la *mappa dei benefici aziendali della CSR*, per identificare i diversi ordini di vantaggi che l'impresa può trarre dalle politiche di CSR;
- D. la *matrice rilevanza sociale / convenienza aziendale*, per avere una visione di sintesi del valore prodotto dalle varie iniziative sia per l'impresa che per la società;
- E. la *sintesi socio-competitiva*, per fornire una rappresentazione sintetica ed efficace di quelle iniziative che più delle altre incorporano la logica *win-win*.

Di seguito per ciascuno dei cinque modelli si forniscono alcuni sintetici rilievi.

A. La *tavola sinottica della CSR* è uno strumento molto semplice che aiuta a sintetizzare e a rappresentare lo sviluppo delle iniziative di CSR realizzate dall'impresa in un determinato arco temporale. Sull'asse delle ascisse si pone il tempo (tipicamente diviso in anni), mentre su quello delle ordinate si pongono le diverse aree della CSR. Per l'interpretazione dei casi presentati in questo scritto si è fatto riferimento prevalentemente all'ultimo decennio e alle seguenti aree d'intervento, di norma quelle più significative per le PMI: le politiche relative ai collaboratori; i rapporti con i clienti; i rapporti con i fornitori; le misure connesse all'ambiente; gli interventi a favore della comunità; la corporate governance; la comunicazione istituzionale (*cfr.* Fig. 2.5.1.):

Fig. 2.5.1. Tavola sinottica della CSR

	Anni precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> •Formazione •Politiche per conciliare vita lavorativa e familiare 	<ul style="list-style-type: none"> •Indagine di clima •Mensa esterna 			<ul style="list-style-type: none"> •Congedo neo papà 	
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> •ISO 9001 (dal 1999) 					
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> •Adesione standard SA8000 (dal 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> •Certificazione SA8000 				
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> •Programmi riduzione consumi 		<ul style="list-style-type: none"> •Obiettivi miglioramento performance ambientali (bilancio sociale) 			
Comunità	<ul style="list-style-type: none"> •Charity •Sponsorizzazioni (dalla costituzione) 					<ul style="list-style-type: none"> •Fondazione d'impresa
Corporate Governance			<ul style="list-style-type: none"> •Codice Etico •Comitato Etico 			
Comunicazione istituzionale		<ul style="list-style-type: none"> •Bilancio sociale 	<ul style="list-style-type: none"> •Mission e Vision 		<ul style="list-style-type: none"> •Bilancio integrato (civiltico e socio ambientale) 	<ul style="list-style-type: none"> •Bilancio integrato (civilt., socio-amb., intangibili)

Fonte: Elaborazione degli Autori

B. La *catena del valore* consente di esaminare con approccio analitico il portafoglio di iniziative di CSR realizzate dall'impresa, riconducendo tali iniziative alla nota distinzione tra attività primarie (logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi) e attività di supporto (approvvigionamento, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie, attività infrastrutturali). Rispetto allo strumento tradizionalmente elaborato da Porter⁸, e da lui stesso valorizzato per classificare le attività in tema di CSR⁹, si propone un'articolazione delle attività infrastrutturali che individua tre gruppi di manifestazioni tipiche della responsabilità d'impresa:

- *la corporate governance*. Sotto questa voce si considerano elementi quali: valori, principi e codice etico; sistema di controllo; unità di gestione delle crisi; organi della sostenibilità; rapporti con istituzioni, ONG, attivisti, ecc.;
- *le iniziative per la comunità*. Si fa riferimento a: donazioni in denaro e in natura; sponsorizzazioni di eventi culturali, sportivi, ecc.; progetti nazionali e internazionali a valenza sociale e così via;

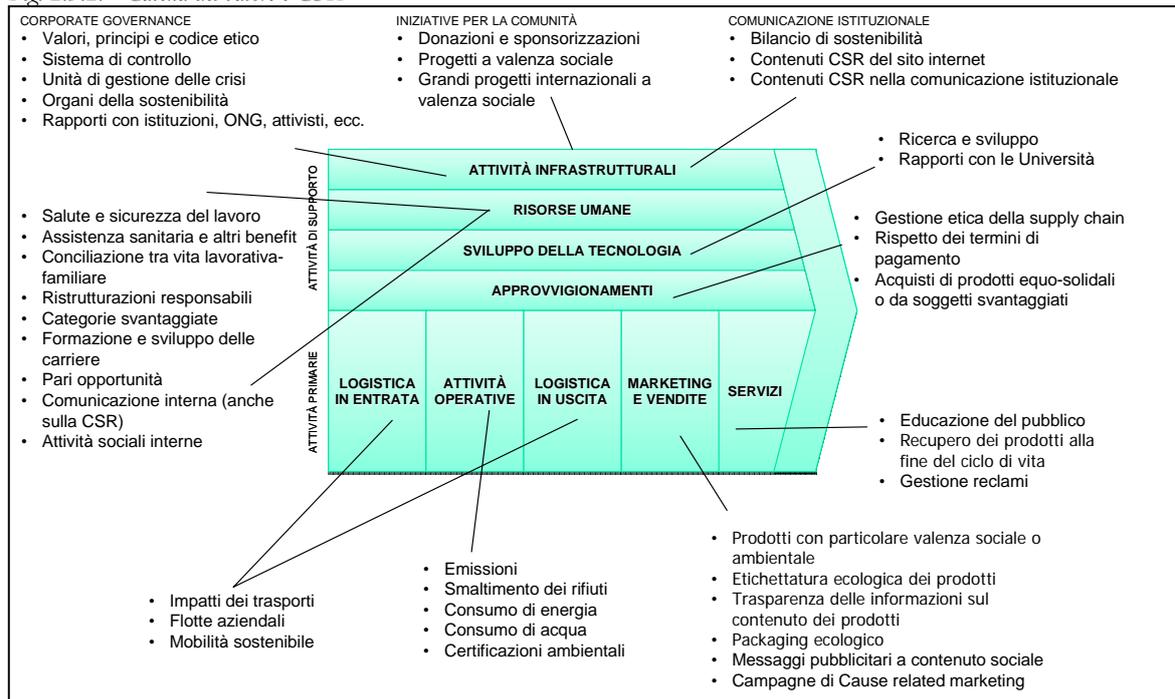
⁸Cfr. Porter (1985).

⁹Porter, Kramer (2006).

- la rendicontazione e la comunicazione istituzionale. Assumono in proposito particolare rilievo: il bilancio sociale (o di sostenibilità); la sezione del sito internet aziendale dedicata alla CSR; i contenuti di CSR presenti nella comunicazione istituzionale (brochure, presentazioni alla comunità finanziaria, ecc.).

La fig. 2.5.2 illustra le manifestazioni di CSR riferite alla catena del valore di una specifica impresa.

Fig. 2.5.2. Catena del valore e CSR



Fonte: Elaborazione degli Autori

C. La mappa dei benefici aziendali della CSR aiuta a riflettere sui diversi ordini di vantaggi che l'impresa può trarre dalle politiche di CSR. Per quanto riguarda i benefici connessi alle azioni di CSR, esistono numerose classificazioni anche assai articolate¹⁰. In questa sede si è scelto, per ragioni di semplicità, di ricondurli a tre categorie: economici, motivazionali e reputazionali.

I benefici economici possono connettersi sia a un incremento del volume d'affari sia alla riduzione di voci di costo. Quanto allo sviluppo dei ricavi, si pensi all'efficacia di talune campagne di *cause related marketing* o allo sviluppo di nuovi business a orientamento socio-ambientale. Per quanto riguarda la riduzione dei costi (attuali o potenziali), si segnalano: i benefici connessi a incrementi di produttività generati dal più alto grado di motivazione; la riduzione dei rischi di disastri ecologici o di scandali sociali (si pensi ai boicottaggi motivati dall'utilizzo di forza lavoro minorile da parte dell'impresa o dei suoi fornitori), che avrebbero devastanti conseguenze sull'immagine e sull'assetto economico dell'impresa; i minori costi connessi ai

¹⁰Per un esame approfondito dei potenziali benefici connessi alla CSR si rimanda a Grayson, Hodges (2004).

problemi di salute e sicurezza, sia per la riduzione degli infortuni e quindi dei contenziosi con lavoratori e soggetti esterni, sia per il decremento dell'ammontare dei premi assicurativi e dei tassi di interesse passivi connessi al riconoscimento esterno dell'efficacia delle politiche attivate; la riduzione dei consumi energetici derivante dallo sviluppo di processi produttivi eco-efficienti.

Le altre due categorie di benefici sono di natura intangibile. Con il termine risorse intangibili si identificano beni di natura immateriale (perciò distinti dalle risorse fisiche e da quelle monetarie) di cui l'azienda detiene il possesso diretto o le potenzialità di accesso e che costituiscono fonti di valore, in quanto sono in grado di contribuire in futuro al miglioramento delle performance economiche¹¹.

Per quanto concerne i *benefici motivazionali*, occorre considerare che molte iniziative di CSR generano benefici diretti per i dipendenti (si pensi alle iniziative per conciliare vita lavorativa e vita familiare) oppure li coinvolgono in attività gratificanti (ad esempio, iniziative di volontariato d'impresa o campagne di *cause related marketing*). La diffusione della responsabilità sociale, inoltre, può essere occasione per rinforzare o rinnovare i valori aziendali, alimentando il senso di appartenenza dei collaboratori. Si consideri inoltre che le iniziative di CSR possono innalzare il grado di soddisfazione del personale anche grazie al fatto che l'impegno in alcuni progetti (come, ad esempio, un processo di certificazione o un'azione a favore della comunità strettamente connessa ai business) è fonte di sviluppo di nuove competenze e abilità. L'innalzamento dei livelli di motivazione dei collaboratori possono contribuire alla diminuzione del turnover, all'aumento della produttività, alla riduzione del tasso di assenteismo, con evidenti riflessi sul conto economico.

I *benefici reputazionali*, infine, riguardano l'incremento della stima che gli interlocutori (*in primis* i clienti, ma anche i fornitori, i finanziatori, i partner, gli enti pubblici, le associazioni di categoria, le ONG, le università, ecc.) nutrono verso l'impresa, anche in comparazione con la percezione che essi hanno dei diretti concorrenti¹². All'incremento della reputazione in chiave socio-ambientale sono variamente connessi numerosi altri benefici di ordine relazionale:

- per quanto riguarda il versante commerciale, in presenza di un universo di consumatori sempre più sensibile alle valenze sociali e ambientali dei prodotti, l'incremento di reputazione alimenta un vantaggio competitivo, favorendo la fidelizzazione dei clienti esistenti nonché la conquista di nuovi, a beneficio dello sviluppo delle vendite;
- nei confronti dei fornitori, la credibilità sociale dell'impresa è fattore di promozione di politiche di intensa collaborazione (*co-creation*);
- rispetto al sistema finanziario, l'impegno nella CSR può favorire l'accesso al capitale e determinare una riduzione dei tassi di interesse passivi;
- rispetto alle forze sociali e politiche (pubblica amministrazione, ONG, associazioni di consumatori, ecc.) l'incremento di reputazione può innalzare la "licenza a operare" e può contribuire, tra l'altro, alla riduzione dei rischi di boicottaggio, che hanno riflessi sui ricavi aziendali;

¹¹Questa classificazione ripropone, con gli opportuni adattamenti, quella elaborata dall'ICS (Intellectual Capital Sweden). Per un approfondimento del modello ICS si rimanda a: Edvinsson, Malone, (1997); Roos, Bainbridge, Jacobsen (2001); Edvinsson (2002).

¹²Cfr. Fombrun (1996), p. 37 e p. 57.

- nel mercato del lavoro il connotato di impresa responsabile accresce la capacità di attrarre persone qualificate e sensibili ai valori¹³, a beneficio della gestione futura.

Un'ultima considerazione in tema di benefici: gli interventi di CSR, avendo caratteristiche e destinatari assai differenti l'uno dall'altro, differiscono tra loro anche per quanto concerne il contributo offerto alle performance aziendali: un'iniziativa di *cause related marketing*, ad esempio, avrà in primo piano obiettivi commerciali e reputazionali; l'offerta di servizi aggiuntivi per i dipendenti e le loro famiglie (asili nido, servizi di trasporto, ecc.) tenderà invece a rinsaldare il legame tra impresa e collaboratori.

D. La *matrice rilevanza sociale / convenienza aziendale* può essere utilizzata per valutare le varie iniziative realizzate luce di due criteri: i benefici generati per i vari gruppi di stakeholder e la convenienza per l'azienda stessa¹⁴.

La *rilevanza sociale* dell'azione scaturisce da una valutazione di sintesi che ha tre determinanti: la rilevanza segnalata dal management; la rilevanza attribuita dagli stakeholder; la rilevanza derivante dal grado di diffusione di una certa pratica nel contesto di riferimento.

La *convenienza aziendale*, a sua volta, è la risultante della contrapposizione tra i benefici e i costi di una determinata azione di CSR. Per quanto riguarda i benefici si è detto in precedenza. Sofferamoci ora sui costi connessi alle pratiche di CSR. Essi sono assai vari, anche in relazione ai profili molto differenti degli interventi stessi. In prima approssimazione, i costi possono essere ricondotti alle seguenti categorie¹⁵:

- investimenti attuati per soddisfare attese di ordine sociale e ambientale, che si ripercuotono sull'incremento delle quote di ammortamento annuali. Si pensi agli interventi per ridurre, al di là dei limiti imposti dalle leggi, le emissioni inquinanti nell'acqua e nell'aria causate da un processo produttivo;
- incrementi di costi di funzionamento connessi a scelte volte a meglio soddisfare le istanze degli stakeholder. È il caso dell'offerta di servizi aggiuntivi ai dipendenti o dei maggiori costi sostenuti per acquisire materie prime, semilavorati o servizi presso fornitori speciali (cooperative sociali, commercio equo e solidale, ecc.);
- impiego di risorse aziendali non monetarie. Si fa riferimento alle risorse umane (ad esempio, tempo dei collaboratori dedicato a cause sociali), alle risorse tangibili (impianti e attrezzature relativi all'assetto tecnico, in parte messi a disposizione di enti non profit), risorse intangibili (marchio, competenze commerciali, conoscenze informatiche utilizzate in una campagna di *cause related marketing*). Quanto alle risorse umane, particolare rilievo assumono il tempo e l'attenzione che i manager dedicano ai temi di CSR, sottraendoli così alle altre attività aziendali;

¹³Per l'importanza delle risorse intangibili nella capacità di attrarre, motivare e trattenere personale qualificato si veda: Lev (2001), p. 82.

¹⁴Per un esame critico degli studi che hanno approfondito il legame tra politiche di CSR e performance economiche dell'impresa si rinvia a: Margolis, Walsh (2001).

¹⁵ Sui costi connessi alle pratiche di responsabilità sociale e ai comportamenti 'etici', si rinvia, tra gli altri, a Angel, Rivoli (1997).

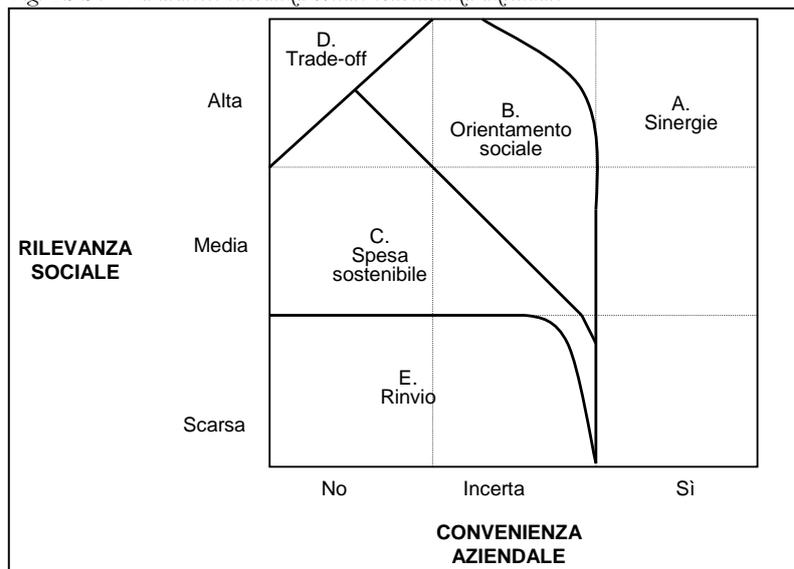
- limitazione delle alternative strategiche. Una scelta orientata da criteri sociali potrebbe, ad esempio, allontanare l'ipotesi di: entrare in certi business poiché caratterizzati da processi produttivi inquinanti, da un alto grado di corruzione, da prodotti e servizi giudicati non etici (armi, alcolici, pesticidi, ecc.); operare investimenti a fini produttivi e/o commerciali in aree geografiche ritenute incompatibili per motivi politici, culturali e giuridici (violazione dei diritti umani, alti livelli di corruzione, ecc.); stringere alleanze con partner considerati non etici, e così via.

Si noti che se la prima voce di 'costo' menzionata, quella connessa agli investimenti per soddisfare attese socio-ambientali, può trovare una precisa quantificazione, già la seconda, ossia gli incrementi di costo imputabili a scelte connesse alla CSR, sono spesso difficilmente misurabili. Tale difficoltà cresce notevolmente con riferimento alle altre voci (impiego di risorse aziendali non monetarie e riduzione delle alternative strategiche). Si tratta di una osservazione importante, in quanto evidenzia una delle cause delle difficoltà incontrate nel valutare gli interventi di CSR.

Per ciascuna delle due dimensioni – rilevanza sociale e convenienza economica – è proposta una scala che prevede tre punteggi. Per la rilevanza si identificano i gradi: scarsa, media, alta. Per la convenienza le tre valutazioni sono: no, incerta, sì. La possibilità dell'incertezza dipende soprattutto dal fatto che, come si è notato poco sopra, i benefici delle azioni di CSR sovente sono di natura intangibile e differiti nel tempo, dunque difficilmente misurabili.

Incrociando le valutazioni relative a rilevanza e convenienza si perviene a una matrice a nove quadranti. Le linee curve che delimitano variamente gli spazi di tali quadranti consentono di identificare cinque aree assai rilevanti in vista di formulare una politica unitaria di CSR (cfr. Fig. 2.5.3.).

Fig. 2.5.3. La matrice rilevanza sociale-convenienza aziendale



Fonte: Elaborazione degli Autori

Le azioni di CSR che ricadono nell'Area A, detta delle *sinergie*, meritano sempre di essere approvate e realizzate, in quanto presentano benefici maggiori dei costi connessi. In questo

caso orientamento socio-ambientale e tensione alla competitività e alla redditività si coniugano sinergicamente. Emblematica di questa categoria sono le azioni – di natura *win-win* – che si collocano nel quadrante in alto a destra. Tali azioni possono definirsi come sintesi socio-competitive, concetto sul quale si torna più avanti.

L'Area B, o dell'*orientamento sociale*, identifica azioni dall'esito incerto (e in qualche caso negativo), ma di ampia rilevanza. Il management dell'impresa che decide di intraprendere le azioni posizionate in quest'area manifesta in tal modo la sua ferma volontà di incorporare nella strategia la CSR. Quest'ultima diventa, in tal modo, un tratto caratteristico della cultura aziendale.

L'Area C può essere denominata della *spesa sostenibile*. Essa identifica per lo più azioni rilevanti, ma in cui la relazione tra costi e benefici stimati è sfavorevole o per lo meno assai incerta. Si tratta allora di iniziative che è ragionevole intraprendere solo qualora i risultati economici dell'impresa siano così soddisfacenti da consentire di finanziare l'orientamento socio-ambientale impresso alla strategia aziendale.

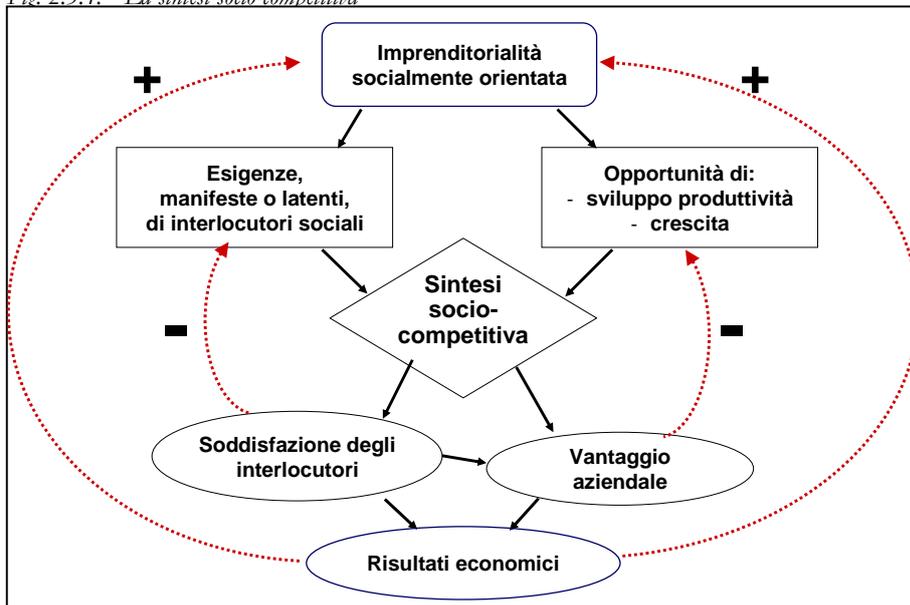
L'Area D, detta triangolo del *trade-off*, identifica azioni di grande rilevanza, ma di altissimo costo per l'impresa. In questa situazione l'alternativa è drastica: o si procede a sacrificare, almeno temporaneamente, le attese sociali per realizzare la strategia competitiva; o si mette in discussione radicalmente la strategia competitiva, qualora i danni che ricadrebbero su talune categorie di stakeholder fossero inaccettabili sotto il profilo morale. Un esempio del primo caso è dato dalla situazione in cui, a seguito di profondi cambiamenti tecnologici e competitivi, la riduzione del personale – certamente in ottica responsabile, cioè attivando con creatività varie forme di ammortizzatori sociali¹⁶ – si palesa come l'unica alternativa alla crisi aziendale. Un esempio del secondo caso si ha quando, ad esempio, il ritiro di un farmaco dal mercato costituisce l'unica risposta ai problemi manifestatisi ad alcuni pazienti a cui il medicinale era stato somministrato.

L'Area E, infine, è detta del *rinvio* in quanto comprende azioni che, per la loro scarsa rilevanza e lo svantaggioso rapporto tra costi e benefici, in questo momento non meritano di essere intraprese. Esse potranno essere riconsiderate in seguito, per verificare se il mutamento del contesto non ne abbia accresciuto la rilevanza o modificato il profilo di convenienza.

E. Il modello della *sintesi socio-competitiva* può essere utilizzato per rappresentare quelle iniziative di CSR che, più delle altre, sono in grado di perseguire un duplice risultato: *sociale*, poiché costituiscono una modalità innovativa per rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo; *competitivo*, in quanto danno vita a una soluzione che contribuisce a sostenere e ad alimentare il vantaggio concorrenziale dell'impresa e dunque il suo successo duraturo (*cfr.* Fig. 2.5.4.). Una sintesi socio-competitiva coinvolge l'impresa in modo più o meno pervasivo, in quanto può riguardare il complessivo assetto strategico-organizzativo, un sub-sistema rilevante – quale, ad esempio, un'area d'affari – oppure specifiche scelte funzionali.

¹⁶Per quanto riguarda le ristrutturazioni responsabili si rimanda a Cascio (2002).

Fig. 2.5.4. La sintesi socio-competitiva



Fonte: Elaborazione degli Autori

Per riconoscere una sintesi socio-competitiva occorre sottoporre un progetto realizzato nell'impresa al vaglio di due domande. La prima: si tratta di una risposta più efficace alle attese manifeste o latenti di una o più categorie di stakeholder rispetto alle soluzioni prevalenti nel contesto in cui l'impresa opera? La seconda: si tratta di una risposta capace di consolidare/alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa? E quale tessuto causale collega l'iniziativa socialmente orientata alle performance competitive ed economiche dell'impresa? Solo una duplice risposta positiva ci consente di affermare che siamo in presenza di una sintesi socio-competitiva. Una risposta alle istanze sociali che non si innesta nel disegno di sviluppo dell'impresa costituisce un atto che, per quanto positivo agli occhi dei destinatari, non può dirsi manifestazione paradigmatica di un management responsabile; e non di rado è fatta oggetto di critiche da parte di chi non vorrebbe che in alcun modo le risorse fossero distolte dall'obiettivo di generare ricchezza per gli azionisti.

Da ultimo si considerino gli effetti di retroazione – di riequilibrio e di rafforzamento¹⁷ – connessi a una sintesi socio-competitiva, indicati nella fig. 2.5.4. con le linee tratteggiate.

In primo luogo si attivano due processi di riequilibrio, in quanto, da una parte, il vantaggio competitivo conseguito va a colmare il divario strategico identificato e, dall'altra, la soddisfazione degli interlocutori indica il graduale compimento delle loro esigenze. Questo effetto di stabilizzazione spiega il motivo per cui nel tempo una sintesi socio-competitiva tende a perdere il suo valore differenziante sia sotto il profilo competitivo sia sotto il profilo sociale, per diventare una mera condizione di funzionamento dell'impresa¹⁸. Di qui l'esigenza di

¹⁷Per la distinzione tra processi di retroazione, di rafforzamento (o di ampliamento) e di riequilibrio (o di stabilizzazione), si rimanda a Senge (1992).

¹⁸Il valore differenziante della sintesi socio-competitiva tende a diminuire anche per effetto del processo emulativo che un comportamento aziendale di successo tende a generare.

rilanciare sempre, elaborando nuove soluzioni che presentino le caratteristiche proprie della sintesi socio-competitiva.

In secondo luogo si attivano due circuiti di rafforzamento, in quanto l'incremento dei risultati economici mette a disposizione risorse finanziarie e risorse di fiducia nelle potenzialità delle sinergie, che alimentano sia la tensione allo sviluppo dell'impresa, sia la tensione a soddisfare in modo nuovo e più completo le attese degli stakeholder.

2.6. Conclusioni

Con questo saggio introduttivo si sono perseguiti due obiettivi principali. Innanzitutto quello di chiarire i motivi che hanno suggerito la scelta di basare la ricerca sullo studio di casi di PMI orientate a fare della CSR la leva fondamentale della propria politica di differenziazione. In secondo luogo, si sono chiariti i modelli che hanno guidato prima la ricerca delle informazioni relative a ciascuna impresa e poi l'interpretazione delle varie esperienze aziendali.

Dopo l'esposizione dei 12 casi, nella parte conclusiva del presente rapporto di ricerca si offriranno alcune riflessioni nel tentativo di identificare le diverse modalità – più o meno intense, più o meno efficaci – utilizzate dalle PMI per perseguire una strategia di differenziazione di natura socio-ambientale.

3. La ricerca

La ricerca ha carattere esplorativo e la metodologia prescelta è quella dell'analisi dei casi¹⁹. Le domande di ricerca cui questo studio intende dare risposta possono essere formulate come segue:

- (Q1) La CSR può costituire una leva di differenziazione per le PMI?
- (Q2) Se sì, attraverso quali forme?
- (Q3) Quali percorsi culturali/strategici inducono le PMI verso la valorizzazione della CSR in chiave competitiva?

Per dare risposta a queste domande all'interno di ciascuna delle aziende selezionate, sono state condotte – laddove possibile – più interviste a soggetti considerati rilevanti rispetto al tema oggetto di indagine. Trattandosi di PMI, in buona parte dei casi, è stato intervistato direttamente l'imprenditore.

Le interviste sono state condotte personalmente e/o al telefono dai ricercatori ALTIS e si sono svolte in modo destrutturato, sulla base di una *check-list*, i cui punti salienti sono di seguito riportati:

- *Descrizione dell'azienda e del settore di appartenenza*, in termini di attività svolta, presenza internazionale, governance, struttura organizzativa, volume d'affari, segmenti di clientela.
- *Origini e motivazioni della CSR in azienda*, in particolare: soggetto promotore della CSR in azienda, motivazioni di fondo, esistenza di un presidio organizzativo per la CSR, storia delle CSR in azienda, partecipazione di iniziative di CSR di sistema (filiera, distretto, comprensorio geografico, etc.).
- *Descrizione del contesto* in termini di fattori che hanno favorito l'adozione di iniziative di CSR in azienda (ad esempio, finanziamenti pubblici regionali/provinciali, punteggi aggiuntivi in occasione di appalti, richieste da parte di clienti, etc.) e di fattori che possono averne ostacolato l'adozione (ad esempio, concorrenza estera spregiudicata, mancanza di visibilità/valorizzazione delle attività di CSR, concorrenza basata principalmente sulla riduzione dei costi, etc.).
- *Descrizione del percorso culturale/manageriale attraverso cui la CSR è stata valorizzata in chiave competitiva* con riferimento agli *stakeholder* cui l'iniziativa è indirizzata, ai cambiamenti nella struttura organizzativa conseguenti all'adozione di tali iniziative, alla comunicazione dei risultati ottenuti, etc.

3.1. Le imprese analizzate

Il campione oggetto di indagine è costituito da 12 PMI²⁰ italiane, riconosciute quali casi eccellenti di gestione della CSR.

¹⁹Eisenhardt (1989)

²⁰Si adotta la definizione di PMI sancita dall'Unione Europea: «la categoria delle piccole e medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. Quando è necessario distinguere tra una piccola e una media impresa, la piccola impresa si definisce come un'impresa che occupa meno di 50 persone e il cui fatturato annuo o il cui totale di bilancio annuo non supera i 10 milioni di euro. Quando è necessario distinguere tra una microimpresa e una piccola impresa, la microimpresa si definisce come un'impresa che occupa meno di 10

Le imprese sono state selezionate tra quelle candidate ai premi *Sodalitas Social Award*²¹ degli ultimi anni – nella categoria PMI, tra le aziende individuate come *best practices* dal Ministero del Welfare e tra le aziende segnalate da tutti gli appartenenti al CSR Manager Network Italia.

Ad una prima selezione di PMI riconosciute quali casi eccellenti di gestione della CSR in base ai criteri succitati, ne è seguita una seconda, più approfondita, ad opera dei ricercatori ALTIS, volta a valutare, sulla base di dati secondari, l'intensità dell'impegno profuso a favore di iniziative di CSR.

Il campione che ne è risultato è riportato nella tabella 3.1.1.

persone e il cui fatturato annuo o il cui totale di bilancio non supera i 2 milioni di euro» (Raccomandazione dell'Unione Europea del 25/05/2003, versione italiana).

²¹Premio annuale che rappresenta un riconoscimento alle imprese – grandi o piccole che siano, alle associazioni imprenditoriali e ai distretti industriali, che sono concretamente impegnati nel sociale, attraverso lo sviluppo di comportamenti etici e l'applicazione quotidiana di valori dichiarati. Un Premio che si distingue dalle altre iniziative per il suo alto valore sociale, riconosciuto anche dal Presidente della Repubblica, per il crescente consenso e la convinta partecipazione riscontrata in questi anni (http://www.sodalitas.it/pag_2.php?liv2=51).

Tab. 3.1.1. Le aziende analizzate

	AZIENDA	SETTORE	SEDE	ATTIVITA'	N. DIPENDENTI 2005	FATTURATO 2005 (000 €)
1	BCC TREVIGLIO	Bancario	Treviglio (Bergamo)	Servizi di raccolta e impiego del rispartmio	287	53.963
2	BCC SESTO SAN GIOVANNI	Bancario	Sesto S. Giovanni (Milano)	Servizi di raccolta e impiego del rispartmio	100	N/A
3	CALLIPO	Alimentare	Maierato (Vibo Valentia)	Lavorazione tonno	200	30.000
4	COSTIERI D'ALELIO	Servizi di Stoccaggio e Movimentazione	Livorno	Stoccaggio movimentazione e distribuzione di prodotti petroliferi	37	9.280
5	MAZZALI	Arredamento	Sorbolo (Parma)	Produzione mobili e armadi	46	6.200
6	MONNALISA	Moda	Arezzo	Produzione di abbigliamento per bambine	52	17.035
7	OLEIFICIO ZUCCHI	Alimentare	Cremona	Produzione di olio di semi e di oliva	98	90.143
8	PALM	Produzione imballaggi in legno	Viadana (Mantova)	Produzione pallet	50	17.500
9	PASTIFICIO ABATIANNI	Alimentare	Corigliano d'Otranto (Lecce)	Produzione di paste secche e fresche	20	3.146
10	PINCO PALLINO	Moda	Entratico (Bergamo)	Produzione di abbigliamento per bambine/i	67	15.357
11	PITTI IMMAGINE	Servizi Professionali e Imprenditoriali	Firenze	Organizzazione di fiere per operatori del settore tessile e dell'abbigliamento	52	23.163
12	SOTRAL	Ristorazione Collettiva	Torino	Offerta di servizi di logistica per la ristorazione collettiva	15	7.000

Fonte: Elaborazione degli Autori

4. I casi

4.1. *BCC Sesto San Giovanni: una banca diversa per forza (di S. Bertolini)*

L'azienda e il settore di appartenenza

La Banca di Credito Cooperativo di Sesto S. Giovanni, un tempo Cassa Rurale ed Artigiana, nasce l'8 dicembre 1952, su iniziativa di una trentina di cooperatori (14 artigiani, 9 agricoltori, 5 impiegati, 3 operai, 1 commerciante, 1 editore, 1 sacerdote, in prevalenza domiciliati a Sesto San Giovanni) che vollero dare vita ad una banca nonostante, in quegli anni, gran parte della popolazione sestese visse in condizioni di povertà. La scelta di creare una cooperativa a sostegno della realtà locale si rivelò ben presto una mossa vincente.

Dopo oltre mezzo secolo, l'istituto ha percorso un cammino di sviluppo e di crescita, restando però sempre fedele alla sua natura di "banca locale, legata al territorio in cui opera".

Attualmente, con 11 sportelli aperti al pubblico e poco più di 100 dipendenti, la Banca presidia un vasto territorio al centro della Lombardia (comuni di Sesto S. Giovanni, Milano, Monza, Bresso, Cinisello Balsamo, Paderno Dugnano, Bollate, Segrate) rendendo un prezioso servizio a famiglie, commercianti e piccole e medie imprese con una molteplicità di prodotti, raccogliendo e impiegando il denaro presso le comunità dove è insediata. Sebbene il supporto alla comunità socio-economica locale sia in qualche modo fissata per legge²², la vicinanza al territorio è spesso dimostrata anche con modalità che esulano dal tradizionale rapporto banca-cliente e che oltrepassano i vincoli normativi: ove possibile, la BCC di Sesto S. Giovanni supporta infatti associazioni ed enti locali per lo sviluppo sociale, culturale, artistico, ricreativo, ambientale, sanitario e di protezione civile della popolazione.

Questa attenzione al territorio, manifestata nelle sue varie forme, rafforza l'affermazione riportata nel sito aziendale: "una Banca diversa, a misura d'uomo, in cui i rapporti sono semplici, diretti e non burocratizzati, con servizi di alta qualità a condizioni vantaggiose e competitive".

La BCC di Sesto S. Giovanni fa parte di Federcasse, la federazione cui fa capo il settore del credito cooperativo e che è organizzata in 14 federazioni regionali. A Federcasse aderiscono circa 500 banche di credito cooperativo distribuite su tutto il territorio nazionale. Tutte queste realtà rappresentano un punto di riferimento di notevole importanza per le comunità locali in cui operano perché, come prima anticipato, per statuto sono impegnate ad investire prioritariamente sullo sviluppo del territorio da cui nascono ed in cui operano.

La tabella 4.1.1. riporta alcuni dati – patrimoniali ed economici - di sintesi relativi agli esercizi 2004 e 2005 riferiti alla BCC di Sesto S. Giovanni.

In sostanza la gestione 2005 ha registrato un incremento del 2,87% nell'utile netto d'esercizio. La flessione rispetto all'esercizio precedente dell'utile derivante dalle attività ordinarie – valore pur sempre positivo – è invece motivata dalla persistenza di diversi fattori di criticità congiunturale quali i rischi di instabilità monetaria, la forte incertezza del quadro politico internazionale, le guerre in medio-oriente e, non ultima, la sfiducia e la diffidenza nell'intero sistema bancario italiano generata da diversi scandali finanziari.

²² Il testo Unico Bancario del 1993 e le norme di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia prescrivono alle bcc che: i soci debbano risiedere, avere sede o operare con carattere di continuità nell'ambito territoriale di attività della banca; il 95% dell'attività di erogazione del credito deve avvenire obbligatoriamente entro i confini del territorio in cui la banca ha sede.

Tab. 4.1.1. BCC Sesto: risultati in sintesi (2004 – 2005)

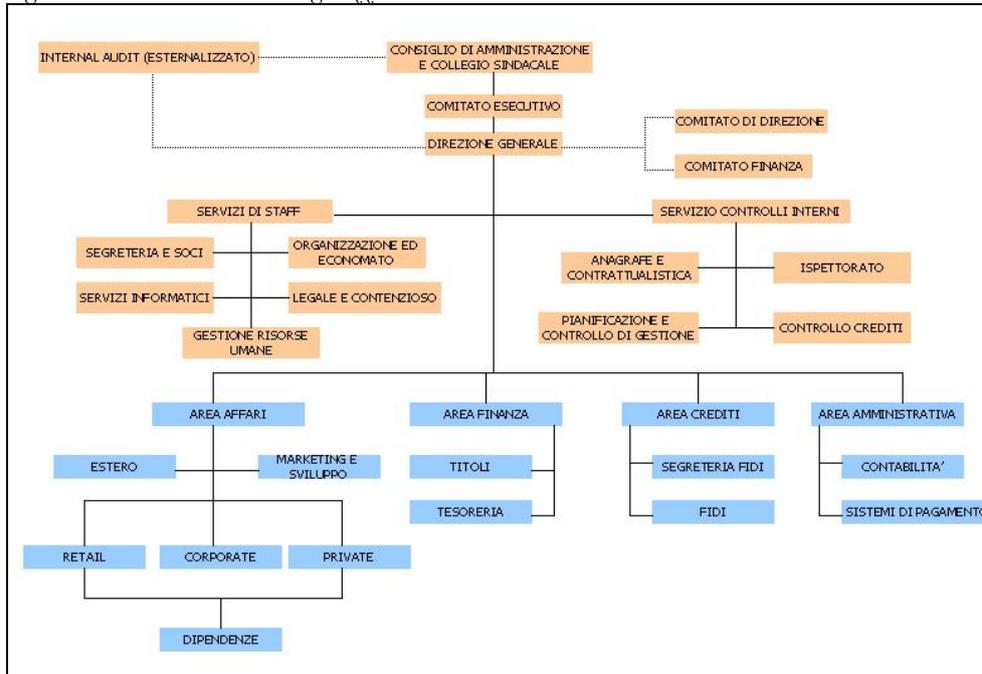
	2004	2005	Δ%
Dati patrimoniali			
Crediti verso la clientela	273.336	334.749	22,47
Titoli di proprietà	102.742	98.084	-4,53
Raccolta diretta da clientela	325.515	383.620	17,85
Patrimonio Netto (escluso utile d'esercizio)	69.174	74.045	7,04
Totale dell'Attivo e del Passivo	417.217	485.363	16,33
Dati economici			
Margine di interesse	13.465	14.383	6,82
Margine di intermediazione	18.732	19.687	5,10
Costi di struttura	12.047	13.313	10,51
Utile delle attività ordinarie	6.666	5.772	-13,41
Imposte dell'esercizio	936	1.204	28,63
Utile netto d'esercizio	5.734	5.899	2,87
Indici di bilancio			
Margine di interesse/Totale attivo	3,23	2,96	-8,18
ROE (risultato di esercizio/patrimonio netto)	8,29	7,97	-3,89
Costi di struttura/margine di intermediazione	64,31	67,62	5,15
Sofferenze nette/totale impieghi economici	1,07	1,41	31,65
Altre informazioni			
Numero sportelli	12	11	-8,33
Numero dipendenti	95	100	5,26

Fonte: BCC di Sesto S. Giovanni (dati in migliaia di euro)

Dal punto di vista organizzativo la BCC si è dotata di una struttura efficace e flessibile per rispondere con tempestività e nel migliore dei modi alle esigenze espresse dal mercato (cfr. Fig. 4.1.1).

La struttura operativa riporta a un Consiglio di Amministrazione composto da 9 membri che, per statuto, debbono essere tutti soci.

Fig. 4.1.1. BCC Sesto: assetto organizzativo



Fonte: BCC Sesto San Giovanni

Origine e motivazioni della CSR in azienda

Come si è chiarito fin dai cenni iniziali, l'orientamento alla responsabilità sociale è insito nella natura stessa delle banche di credito cooperativo. Esse infatti sono nate come Casse Rurali ed Artigiane nel periodo a cavallo tra il 19° e il 20° secolo ad opera di operatori ispirati dalla dottrina sociale della Chiesa cattolica con l'obiettivo specifico di permettere al maggior numero possibile di persone di ottenere prestiti a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle praticate dalle banche tradizionali e con l'ideale di riuscire a far procedere insieme impresa e solidarietà, attenzione alle persone e capacità di autofinanziamento.

La BCC di Sesto San Giovanni è quindi da sempre attenta alla dimensione sociale del suo operato per tradurre nei fatti i valori che hanno costituito il suo punto di riferimento sin dalle origini. La sua attenzione in questa direzione si è espressa con numerose opere di beneficenza e donazioni²³. La tabella 2 riporta a titolo di esempio i beneficiari delle erogazioni della banca superiori a 5.000 euro negli ultimi tre anni.

²³Tra gli interventi più significativi si ricorda la partecipazione alla ristrutturazione degli oratori di Sesto San Giovanni, l'acquisto di attrezzature per le trasfusioni di sangue per l'ospedale di Sesto San Giovanni, la donazione del crocifisso della Scuola del Beato Angelico per la chiesa di San Giovanni a Sesto San Giovanni, la ristrutturazione della Vecchia Cascina di via Cavour a Sesto San Giovanni, l'installazione di un impianto per dialisi presso la Casa di Riposo "La Pelucca" di Sesto San Giovanni, la ristrutturazione del Circolo San Clemente di Sesto San Giovanni, il sostegno economico all'apertura della sede della Camera di Commercio di Sesto San Giovanni, la ristrutturazione del Cinema Manzoni a Sesto San Giovanni, la donazione al Comune di Sesto San Giovanni di un pulmino per il trasporto dei portatori di handicap, la donazione di un'autoletta all'associazione di volontariato SOS di Sesto San Giovanni, la donazione della statua di San Giovanni alla chiesa di San Giovanni, la donazione di una carrozzina da corsa per portatori di handicap all'Associazione Polisportiva Milanese Sport Disabili, il rifacimento del pavimento della Chiesa dell'Assunta.

Tab. 4.1.2. BCC Sesto: erogazioni di beneficenza per importi superiori a 5.000 euro

Dal 2004	Dal 2005 (in aggiunta a quelli del 2004)	Dal 2006 (in aggiunta a quelli del 2004 e del 2005)
CAF ACLI Consultorio familiare decanale Centro culturale amici presenza Centro familiare Don Bosco Centro sportivo Libertas Manifestazione meeting della cultura Parrocchie ed oratori	Circolo San Clemente Fondazione casa della carità Abriani	Fondazione nord Milano Manifestazione gospel (a favore missioni salesiane) Fondazione pro Africa (Card. Ersilio Tonini)

Fonte: BCC Sesto San Giovanni

Oltre a ciò la BCC di Sesto S. Giovanni ha anche posto in essere diversi interventi volti ad aiutare lo sviluppo economico del territorio di riferimento. A questo ultimo proposito si ricorda l'organizzazione di corsi di formazione (per esperti motoristi, per banconieri nei supermercati, per magazzinieri informatici) della durata di un anno per giovani senza un diploma e senza un'occupazione. L'obiettivo di quest'iniziativa era quello di insegnare ai ragazzi una professione che potesse garantire loro un futuro lavorativo. Nel 1995 la Banca ha erogato una borsa di studio - dedicata alla memoria di Pietro Tagliabue, suo primo presidente - ad uno studente-lavoratore, distintosi per i suoi meriti. Quest'anno, nell'ambito dell'Osservatorio Socio-Economico istituito per analizzare gli impatti delle varie iniziative urbanistiche sulla città di Sesto S. Giovanni, la BCC ha deciso di assegnare tre borse di studio a laureandi della facoltà di ingegneria che svolgeranno uno studio meritevole sul tema.

Tanto per dare una dimensione del fenomeno, si pensi che ogni anno la Banca eroga circa il 20% del proprio utile a favore di iniziative di beneficenza, sponsorizzazioni e altri atti di liberalità.

Infine, non ultimo, va citato l'impegno della BCC nel promuovere attività di vario genere volte a motivare e ricompensare i propri dipendenti per l'impegno profuso. Tra le altre si ricordano: il "Natale bimbi", la festa natalizia con giochi, intrattenimento e distribuzione di doni e regali ai figli dei dipendenti; la festa in maschera per carnevale con giochi, artisti e maghi, anch'essa dedicata ai figli dei dipendenti; l'elargizione di buoni acquisto natalizi da spendere in una serie di negozi di diverse categorie merceologiche; (dal 2002) la convention aziendale, incontro di tutti i dipendenti e familiari in un week-end di settembre; la fondazione del cral aziendale (2003) che organizza ogni anno gite, attività sportive, tornei; (dal 2003) convenzioni, per acquisti a prezzi scontati, con molteplici esercizi commerciali di diverse categorie merceologiche situate sul territorio dove la banca è presente con i suoi sportelli.

CSR e competitività

Di recente la responsabilità sociale ha cessato di essere concepita esclusivamente come qualcosa di separato dal business di riferimento per entrare a fare parte delle proposte commerciali della banca ai propri clienti. Il mutato atteggiamento in questo senso è motivato sia dalle sollecitazioni provenienti dalla clientela che sempre più spesso chiedeva prodotti con contenuti etici, sia dall'osservazione del contesto competitivo che più frequentemente iniziava ad avvalersi di "armi" connesse alla CSR.

Sono così nati, ad esempio²⁴, a partire dal 2002 prodotti di microcredito per Paesi in via di sviluppo, leasing etico per soggetti non altrimenti bancabili, il mutuo “AD8” per le adozioni internazionali, finanziamenti agevolati personali o aziendali per extracomunitari e, di recente, il mutuo CSR per promuovere l'utilizzo di strumenti di responsabilità sociale all'interno delle PMI del territorio.

Le iniziative sopra riportate e le altre attuate sono state principalmente guidate da forze “interne” alla banca, proprie dello spirito di banca cooperativa, ma ad esse si sono spesso affiancati anche soggetti “esterni” che hanno in qualche modo spinto la ricerca di nuove modalità e nuovi interventi per testimoniare nei fatti l'anima socialmente responsabile dell'Istituto.

Questa azione di “traino dall'esterno” di iniziative sociali si è accentuata soprattutto negli ultimi anni, quando nel comune di Sesto S. Giovanni, dove la banca svolge quasi il 90% della sua attività (raccolta e impiego), sono venute a mancare le grandi aziende che nel passato avevano supportato lo sviluppo del territorio (ad esempio, la Falck, la Marelli, la Campari). La BCC è rimasta quindi il principale punto di riferimento per tutti quegli attori che operano nella collettività a supporto del sociale. Si stima che ogni anno arrivano alla banca 600/700 richieste di sostegno ad iniziative socio-ambientali riguardanti il territorio di riferimento²⁵.

Tra i soggetti che si rivolgono periodicamente alla banca in cerca di sostegno, si ricorda, ad esempio, l'Amministrazione Comunale di Sesto S. Giovanni che in svariate occasioni ha chiesto ed ottenuto la collaborazione della BCC per supportare lo sviluppo di progetti sociali sul territorio (come quello relativo al già citato *housing* sociale per facilitare la ricerca di un alloggio per persone appartenenti a categorie disagiate residenti nel comune di Sesto S. Giovanni).

Un altro soggetto che ha rafforzato l'attività di responsabilità sociale della banca fornendole le conoscenze relative agli strumenti o alle pratiche in uso nelle principali aziende all'avanguardia su queste tematiche è lo Sportello CSR della Camera di Commercio di Milano. Le due persone che all'interno della BCC di Sesto S. Giovanni presidiano operativamente le tematiche della corporate social responsibility hanno partecipato a diversi corsi di aggiornamento organizzati da questo ente.

Tra i soggetti esterni alla banca che hanno in qualche modo concorso a promuovere lo sviluppo della responsabilità sociale dell'Istituto è impossibile tralasciare Federcasse e, in particolare, la Federazione Lombarda²⁶.

In ordine alla corporate social responsibility, l'attività di Federcasse è quella prevalentemente di elaborare strategie a livello macro per tutte le banche di credito cooperativo aderenti al sistema, le quali a loro volta godono di piena libertà di soddisfare al meglio gli obiettivi fissati, tenendo conto di tutte le specificità locali. La BCC di Sesto S. Giovanni ha comunque sempre aderito con entusiasmo ai progetti lanciati in tema di responsabilità sociale.

²⁴Per una più dettagliata descrizione dei prodotti “etici” di BCC di Sesto S. Giovanni vedasi il paragrafo seguente sui contenuti.

²⁵Questa situazione è comunque comune a gran parte delle bcc, almeno a quelle che insistono sul territorio lombardo. Qualche anno fa è stata svolta un'indagine dalla quale emerse che il contributo di tutte le bcc lombarde erogato ad iniziative sociali/di beneficenza superava di gran lunga quelle di altre importanti fondazioni attive nel medesimo contesto.

²⁶E' opera della Federazione Lombarda, ad esempio, la convenzione della BCC con la Borsa Pogetti Sociali dell'Università Cattolica di Milano che cerca di favorire l'incontro tra il mondo del non profit con le aziende.

Federcasse si è anche fatta promotrice di alcuni documenti di comunicazione della corporate social responsibility che ha poi esteso a tutte le banche aderenti. In particolare si fa riferimento a:

- la carta dei valori,
- la carta della coesione,
- il bilancio sociale e di missione.

La *carta dei valori del credito cooperativo* è stata promulgata nel 1999 ed è stata intesa come un “Patto” del movimento cooperativo con le comunità locali e con le persone che le animano (soci, clienti e dipendenti). Si tratta di un impegno che guida le strategie e le prassi delle bcc italiane e detta le regole di comportamento valide per i soci, gli amministratori e i collaboratori ispirandosi a 11 principi: 1. primato e centralità della persona; 2. impegno nel soddisfare i bisogni finanziari dei soci e dei clienti, ricercando il miglioramento continuo della qualità e della convenienza dei prodotti e dei servizi offerti; 3. autonomia; 4. promozione della partecipazione - in particolare quella dei soci - alla vita della cooperativa; 5. cooperazione come unione delle forze, lavoro di gruppo, condivisione leale degli obiettivi; 6. utilità, servizio e benefici²⁷; 7. promozione dello sviluppo locale; 8. formazione permanente di amministratori, dirigenti, collaboratori e diffusione della cultura economica, sociale, civile nei soci e nelle comunità locali; 9. impegno dei Soci; 10. impegno degli Amministratori; 11. impegno dei dipendenti.

La *carta della coesione* è invece un documento di riferimento per la gestione, nato nel 2005 in occasione del 13° Convegno Nazionale del Credito Cooperativo²⁸ con cui le banche aderenti, riprendendo e rafforzando alcuni concetti già espressi nella carta dei valori, hanno voluto “fissare concordemente i principi che orientano le evoluzioni organizzative del modo di stare insieme(...)”. Quindi ha validità solo nel rapporto tra le singole banche del sistema.

Di seguito i dieci principi individuati: 1. Principio di autonomia della singola banca di credito cooperativo dal sistema; 2. Principio di cooperazione tra banche cooperative mediante le apposite strutture (locali, regionali, nazionali ed internazionali) al fine di migliorare la capacità di servizio a soci e clienti e di “mantenere un posizionamento istituzionale, concorrenziale e reputazionale altrimenti irraggiungibile”; 3. Principio di mutualità interna (con e verso i soci) ed esterna (con e verso il territorio); 4. Principio di solidarietà all’interno delle BCC e fra le BCC espressa attraverso la condivisione di principi ed idee, l’elaborazione e la partecipazione a progetti ed iniziative comuni, l’aiuto vicendevole nei casi di necessità; 5. Principio di legame

²⁷ Considerata la crucialità, in relazione a questo punto si ritiene utile riportare integralmente il testo del codice: “Il Credito Cooperativo non ha scopo di lucro. Il conseguimento di un equo risultato, e non la distribuzione del profitto, è la meta che guida la gestione del Credito Cooperativo. Il risultato utile della gestione è strumento per perpetuare la promozione del benessere dei soci e del territorio di riferimento, al servizio dei quali si pone il Credito Cooperativo. Esso è altresì testimonianza di capacità imprenditoriale e misura dell’efficienza organizzativa, nonché condizione indispensabile per l’autofinanziamento e lo sviluppo della singola banca cooperativa. Il Credito Cooperativo continuerà a destinare tale utile al rafforzamento delle riserve – in misura almeno pari a quella indicata dalla legge – e ad altre attività di utilità sociale condivise dai soci. Il patrimonio accumulato è un bene prezioso da preservare e da difendere nel rispetto dei fondatori e nell’interesse delle generazioni future. I soci del Credito Cooperativo possono, con le modalità più opportune, ottenere benefici in proporzione all’attività finanziaria singolarmente svolta con la propria banca cooperativa”.

²⁸ Parma, 9 – 11 dicembre 2005.

con il territorio; 6. Principio di unità tra le singole BCC aderendo alle Federazioni locali e alla Federazione Italiana; 7. Principio di democrazia sia con riguardo ai soci della singola bcc, sia all'interno delle strutture di natura associativa-consortile; 8. Principio di sussidiarietà inteso come “un sistema coordinato di autonomie basato su strutture operanti a vari livelli con funzioni distinte tra loro complementari”; 9. Principio di efficienza (economica, qualitativa, relazionale, di stabilità e coerenza rispetto alla previsione normativa e statutaria); 10. Principio di trasparenza (chiarezza e accessibilità delle informazioni a tutti i livelli) e reciprocità (impegno di ciascuno a contribuire alle attività comuni).

Il *bilancio sociale e di missione* è concepito dalla BCC di Sesto S. Giovanni come strumento di relazione e di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Come detto poc'anzi il bilancio sociale è uno strumento promosso da Federcasse che mette a disposizione delle banche del suo movimento una griglia per l'elaborazione. Ad ogni bcc è però lasciata la libertà di adattare il modello alle proprie esigenze e caratteristiche. Oltre il 90% delle aziende aderenti al sistema cooperativo ha ormai adottato il documento in oggetto proprio perché è ritenuto uno strumento in grado di valorizzare la peculiarità di questi istituti rispetto ad altre tipologie di banche.

Attualmente, diverse province hanno adottato un bilancio provinciale. In Lombardia, per esempio, lo hanno fatto Brescia, Bergamo e Milano. E' allo studio anche un bilancio regionale. La BCC di Sesto S. Giovanni ha redatto la prima edizione del suo bilancio sociale nel 2002, riferito all'esercizio 2001, raccogliendo fin da subito la raccomandazione di Federcasse. L'anno della prima edizione ha inoltre coinciso con il cinquantenario della fondazione della banca e la Direzione ha ritenuto il bilancio sociale il mezzo ottimale per celebrare 50 anni di servizio a favore della comunità di riferimento.

La redazione – dalla raccolta dati all'impostazione - viene seguita da due persone dell'Ufficio Marketing che lavorano in stretto contatto direttamente con il Responsabile dell'Area Affari e con la Direzione. I costi della realizzazione sono totalmente a carico delle singole bcc. La BCC di Sesto S. Giovanni stampa mediamente 3.000 copie, di cui 1.400 vanno ai Soci e le restanti ai vari altri *stakeholder*.

Dalla presentazione del documento (anno 2005) effettuata dalla Presidente si legge: “Vogliamo che dal bilancio sociale emerga con chiarezza la doppia responsabilità che investe una Banca di Credito Cooperativo: ovvero quella di non essere semplicemente un intermediario creditizio, ma una banca cooperativa mutualistica, dunque un'azienda che “intrinsecamente” nelle proprie finalità ha la promozione della partecipazione, la ricerca di un complessivo “miglioramento”, l'attenzione all'equità. Costruire tutto questo quotidianamente non può che essere frutto di relazione e di confronto. Da qui vogliamo ripartire e qui vogliamo ritornare per fare sì che la rendicontazione sia sempre più un progetto costruito insieme con i “portatori di interessi”. Nella letteratura anglosassone si chiama *stakeholder engagement*, per noi significa davvero fare la Banca di Credito Cooperativo”.

Dopo una breve presentazione, il documento relativo all'anno 2005 si articola in quattro sezioni. Nella prima, intitolata “La BCC: differente per forza” vengono illustrati quali sono i valori che animano la gestione della banca e le modalità operative seguite per realizzare nella pratica quanto espresso nei principi guida. Nella seconda – La nostra Banca – vengono presentati l'assetto istituzionale, l'assetto organizzativo e i principali risultati economici dell'esercizio considerato. La terza parte è dedicata alla relazione con i principali portatori di interesse (i Soci, i clienti, i collaboratori, la comunità locale) mentre la seguente si occupa della contabilità sociale (il valore economico generato e la sua ripartizione).

Questi tre documenti - carta dei valori, carta della coesione, bilancio sociale e di missione - vengono distribuiti ogni anno nell'incontro che la banca organizza per i nuovi Soci. Il Presidente ne presenta i contenuti e le finalità sottolineandone l'importanza per l'azienda. Oltre a questi tre documenti, a questi incontri vengono anche consegnati lo statuto e la brochure con le regole e i programmi dell'Associazione dei Soci.

Fino a due anni fa, invece, il bilancio sociale veniva distribuito all'assemblea dei Soci insieme al bilancio civilistico. Si è ritenuto opportuno separare i due momenti e creare un nuovo evento ad hoc per dare il giusto risalto al bilancio sociale sottolineandone così l'importanza per la banca.

La struttura organizzativa a presidio della CSR

Dal punto di vista organizzativo (*cf.* Fig. 4.1.2.), nella BCC di Sesto S. Giovanni la corporate social responsibility viene da sempre gestita a livello strategico e di indirizzo programmatico dal Consiglio di Amministrazione e a livello operativo dal Responsabile dell'Area Affari che riporta direttamente al Direttore Generale. All'Area Affari spetta la gestione di tutta la strategia commerciale della banca; essa funge anche da raccordo per tutte le agenzie dislocate dei diversi comuni del territorio lombardo.

Oltre all'Area Affari, presidiano le tematiche della responsabilità sociale anche i due dipendenti dell'Area Marketing che, tra le altre mansioni, hanno il compito di seguire i prodotti – etici e non – e di promuovere la diffusione di una sensibilità sociale nella comunità di riferimento mediante, ad esempio, la segnalazione ai propri clienti di eventi significativi (recentemente, ciò è stato fatto per il Salone della Responsabilità Sociale di Milano o la Borsa Progetti Sociali di ALTIS – Università Cattolica) o la partecipazione a tavoli di lavoro che hanno l'obiettivo di individuare le modalità migliori per soddisfare in maniera socialmente responsabile le attese dei diversi interlocutori della BCC (ad esempio, il tavolo di lavoro di CESPI e Federcasse per lo sviluppo di prodotti bancari per le popolazioni andine e senegalesi che vivono nel territorio italiano).

Tale struttura non è variata di recente a seguito della crescente rilevanza assunta dalla CSR nel mondo delle imprese. La struttura operativa a supporto delle iniziative di responsabilità sociale nella BCC di Sesto S. Giovanni è sempre stata la medesima, ciò anche ad ulteriore testimonianza del fatto che tale sensibilità per la banca non costituisce una moda recente, ma parte integrante del proprio DNA.

Fig. 4.1.2. BCC Sesto: struttura organizzativa a presidio della CSR.



Fonte: BCC Sesto San Giovanni

A livello degli organi di governo, va invece notata la presenza dal 2005:

- della “Commissione mutualità e beneficenza”, creata in seno al Consiglio di Amministrazione per analizzare e sviluppare le strategie legate alle iniziative di mutualità e beneficenza a favore della comunità locale;
- di cinque Comitati locali²⁹ di mutualità con funzioni consultive e privi di poteri amministrativi e decisionali che, tra le altre cose, hanno il compito di mettersi in relazione con la comunità locale per individuare le iniziative più meritevoli mirate alla crescita morale e culturale della stessa. Si è sentita l’esigenza di costituire questi organi perché la Banca, riconoscendosi un po’ “sesto-centrica”, voleva avere dei sensori in grado di raccogliere le attese degli interlocutori anche negli altri comuni presidiati. Di ogni Comitato Locale fa parte il Responsabile della filiale di competenza, un consigliere della BCC, 3 Soci. Si riuniscono almeno una volta ogni tre mesi o anche con maggiore frequenza nel caso si presentino più iniziative da esaminare.

Alcuni prodotti “etici” della BCC di Sesto S. Giovanni

Come anticipato nel paragrafo precedente, la BCC di Sesto S. Giovanni ha fatto della responsabilità sociale il principale motore della propria attività d’impresa. Quindi, accanto a vari interventi “filantropici”³⁰ – tali interventi, comunque, non prevedono mai da parte della BCC erogazioni “a pioggia” senza nessuna strategia sottostante, ma sono sempre indirizzati a sostenere i vari bisogni e le differenti aspettative della comunità di riferimento con una certa

²⁹I Comitati locali sono stati costituiti per le filiali dei comuni di Milano, Monza, Bresso, Cinisello Balsamo e Bollate.

³⁰Con il termine filantropia si intende qui identificare tutte le iniziative attuate nel sociale che non hanno un rapporto diretto con il core business aziendale.

continuità nel tempo – la banca ha introdotto lo spirito della CSR anche nella propria attività caratteristica proponendo diversi prodotti dal risvolto etico-sociale. Tra i tanti offerti in questi ultimi anni, se ne ricordano di seguito alcuni.

Per evidenziare il grado di autonomia o il legame con il movimento cooperativo, i prodotti sono stati suddivisi a seconda del fatto che fossero espressione diretta della BCC di Sesto S. Giovanni o che fossero invece proposti dalla banca alla propria clientela ma su input di Federcasse.

Va tuttavia sottolineato che anche in questo ultimo caso (cioè nel caso di prodotti originati in Federcasse), per fedeltà allo spirito cooperativo, la Banca ha sempre promosso tali prodotti con il massimo impegno anche a discapito della propria convenienza economica, preferendo dunque il prodotto Federcasse rispetto a quello di un altro soggetto in grado di retrocedere compensi di intermediazione maggiori. In rispetto del principio dell'autonomia, primo principio della Carta della coesione, nessuna banca di credito cooperativo è tenuta a privilegiare i prodotti proposti da Federcasse: il comportamento della BCC di Sesto S. Giovanni va quindi valorizzato anche a seguito di questa precisazione.

Prodotti della BCC di Sesto S. Giovanni

- **Mutuo “AD8”** (leggasi adottato) creato nel 2002 per sostenere le famiglie che intendono intraprendere il cammino dell'adozione internazionale. Alle coppie interessate vengono concesse linee di credito agevolate: importo massimo pari a 10.000 euro (elevabili a 15.000 euro per adozione contestuale di più minori e/o per adozioni in nazioni extracomunitarie) ad un tasso Euribor a 3 mesi e senza nessuna spesa di istruttoria.
- Nel 2004 è stato lanciato il **mutuo CSR** per promuovere la diffusione di pratiche di responsabilità sociale nel territorio lombardo in cui opera la banca. Dopo una sintetica illustrazione di ciò che la banca intende per comportamento socialmente responsabile – in linea con la definizione del Libro Verde della Comunità Europea - il testo di comunicazione al pubblico dell'iniziativa recita: “Si tratta di comportamenti che ritroviamo spesso nelle nostre aziende, ma che non sempre sono inseriti in una gestione aziendale orientata a rafforzare in maniera consapevole la competitività. La presenza sul territorio di soggetti socialmente responsabili non è solo garanzia di uno sviluppo compatibile, ma può rappresentare lo strumento attraverso il quale creare un modello territoriale virtuoso capace a sua volta di attrarre nuovi protagonisti”. Il Mutuo CSR si rivolge a piccole e medie imprese, artigiani e cooperative che desiderano dotarsi di specifici strumenti di CSR (quali: bilancio sociale, codice etico, certificazioni ambientali, certificazione di qualità prodotti/servizi) o proporre ai propri dipendenti corsi di formazione sulle medesime tematiche. L'importo massimo mutuabile è di 30.000 euro ad un tasso assolutamente competitivo (Euribor a 3 mesi + 1,00).
- **“Conto per contare”**, un conto corrente - personale o aziendale - per extracomunitari presente nel portafoglio prodotti della Banca dal 2004 e comprendente un pacchetto di servizi bancari e finanziamenti a condizioni estremamente agevolate, ad esempio, per: mutuo acquisto prima casa; prestito personale per spese familiari, scolastiche, mediche; finanziamento per avviamento/sostegno attività commerciali. Oltre a questi servizi, la BCC ha dedicato una risorsa (localizzata in un'unica filiale che fa da collettore) con padronanza in più lingue straniere che possa essere di aiuto a clienti extracomunitari che hanno problemi di comunicazione dovuti all'ignoranza della lingua italiana. Lo scopo è di “istruire” tali soggetti sulle norme basilari che regolano il rapporto cliente-banca, oltre ad

aiutarli a comprendere il funzionamento degli strumenti di credito dal semplice assegno a forme più evolute. Parallelamente a questi servizi, avvalendosi di soggetti attivi sul proprio territorio di riferimento, la BCC di Sesto S. Giovanni per gli stranieri promuove corsi di lingua italiana, lezioni di economia domestica/cura della persona per collaboratrici domestiche, corsi di orientamento al lavoro e di facilitazione linguistica per il conseguimento della patente di guida.

- **Convenzione di housing sociale** stipulata nel 2006 con la Fondazione San Carlo, Caritas, ACLI per la concessione di finanziamenti a persone disagiate, italiane e straniere. L'obiettivo è sostenere e aiutare questi soggetti ai quali sono stati assegnati in affitto degli alloggi, ma che hanno difficoltà finanziarie ad affrontare le spese iniziali, quali il canone trimestrale anticipato, il trasloco, l'allacciamento utenze e altri costi di avvio di locazione. A costoro la BCC di Sesto S. Giovanni offre un finanziamento a tasso agevolato (Euribor) senza spese di istruttoria.

Prodotti Federcasse promossi dalla BCC di Sesto S. Giovanni

- **Microcredito per l'Ecuador** progetto nato nel 2002 a sostegno dell'iniziativa di Codesarollo³¹, la banca che sta costituendo un sistema finanziario etico alternativo in Ecuador per l'erogazione di credito agli strati marginali della popolazione (soprattutto campesinos e indios) a sostegno di nuove attività produttive. Partecipano al progetto la Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, la Cassa Padana, Nomesis, il Consorzio CTM altromercato, Banca Popolare Etica, il Dipartimento di Economia Aziendale Università degli Studi di Brescia e Cuore Amico.
- Sempre nell'ottica del servizio ai cittadini italiani di provenienza extracomunitaria, la BCC ha aderito ad una iniziativa promossa da Federcasse volta a favorire il trasferimento di denaro ai familiari di tali soggetti che risiedono ancora nei Paesi di origine. Con **Bonifico Friendly**, questo il nome del servizio lanciato nel 2004, le persone che provengono da Cina, Bangladesh, Filippine, Sri Lanka, Albania, Brasile, Argentina, Perù e Senegal possono inviare denaro a casa con una spesa minima e in totale sicurezza. Grazie alla rete creata dalle Banche di Credito Cooperativo con le principali banche delle nazioni citate, per ritirare il denaro inviato non è neppure indispensabile essere titoli di un conto corrente bancario. E' sufficiente recarsi presso l'istituto di credito convenzionato.
- **Leasing etico**, servizio innovativo offerto da Banca Agrileasing dal 2004 alle aziende che intendono acquistare gli strumenti necessari a realizzare progetti ed attività di vario genere purché il soggetto utilizzatore, la finalità del progetto/attività e il bene acquistato risultino rispondenti a valori socio-ambientali. E' un prodotto che si propone di premiare condotte socialmente responsabili perché oltre alla consueta verifica economica, per accedere al Leasing Etico è prevista una specifica analisi socio-ambientale³². Oltre alle aziende possono richiedere il finanziamento gli enti non profit e gli immigrati provenienti da Paesi in via di sviluppo, regolarmente residenti in Italia che vogliono intraprendere/sviluppare attività imprenditoriali o che necessitano di un leasing auto.

³¹Codesarollo è un sistema che poggia su circa 800 casse rurali che erogano credito di piccolissima e media entità, soprattutto in forma comunitaria. In questo modo si trattiene in loco la ricchezza creata, realizzando un'economia circolare che crea sviluppo nelle campagne e nelle aree marginali della città ed un'alternativa ai "chulqueros" (usurai).

³²*Etikit* è la speciale procedura ideata da Banca Agrileasing per valutare il contenuto etico dei singoli progetti da finanziare e dei soggetti che richiedono il finanziamento.

- **Fondo Aureo WWF Pianeta Terra** è un fondo azionario internazionale nato nel 2004 dalla collaborazione tra Aureo Gestioni, la società delle Banche di Credito Cooperativo per la gestione del Risparmio e il WWF. Il Fondo si caratterizza per un alto profilo di rischio-rendimento e investe nelle aziende che si distinguono per la capacità di innovare nel campo ambientale (si tratta, ad esempio, di aziende che producono o usano energia pulita, riducono le emissioni di gas serra, finanziano progetti di risanamento ambientale, non sprecano materie prime e riciclano gli scarti della lavorazione). Una parte delle commissioni e dei guadagni che spettano alla Banca viene inoltre devoluta al WWF per finanziare specifici progetti a favore della natura identificati di anno in anno. Sempre in collaborazione con WWF, ma anche con CittadinanzAttiva, la BCC di Sesto S. Giovanni, come tutte le altre BCC italiane, promuovono la **Banca del Clima**³³, una banca virtuale dove è possibile trovare soluzioni intelligenti per tutelare sia i propri soldi, sia il benessere del pianeta. Con l'iscrizione gratuita alla Banca del Clima è possibile misurare l'impatto delle proprie scelte sull'ambiente identificando le soluzioni più sostenibili.

La tabella 4.1.3. riporta dati quantitativi che forniscono un'idea sulla dimensione di alcuni dei prodotti "etici" appena descritti.

Tab. 4.1.3. BCC Sesto: alcuni dati relativi ai prodotti "etici" (dati aggiornati al febbraio 2007)

Mutuo AD8	8 contratti stipulati
Mutuo CSR	nessun contratto stipulato
Conto per Contare	99 conti aperti
Housing sociale	2 finanziamenti erogati
Microcredito per l'Ecuador	sottoscrizione di una quota (500 €)
Bonifico Friendly	3 contratti stipulati
Leasing etico	3 contratti stipulati
Fondo AUREO WWF PIANETA TERRA	12.000 € raccolti

Fonte: Elaborazione dell'Autore

Molti di questi prodotti – sia quelli nati in seno alla BCC che quelli di Federcasse – sono stati creati su proposta della clientela che ha segnalato aspettative e bisogni della comunità non ancora soddisfatti.

Dal punto di vista operativo lo sviluppo di tutti questi prodotti è seguito direttamente dal Responsabile dell'Area Affari e dall'Ufficio Marketing con l'assistenza dalla rete degli sportelli al pubblico.

E' importante dire che la maggior parte di questi prodotti rispondono all'esigenza della Banca di tener fede ai propri valori di riferimento: in molti casi, infatti, i servizi con valenza etica appena descritti vengono erogati sottocosto.

Nonostante il saldo economico negativo tra costi e ricavi inerenti tali prodotti, la Banca tuttavia ritiene queste iniziative di estrema importanza e le considera alla stregua di investimenti pubblicitari preziosissimi. Da sempre infatti il movimento delle banche di credito cooperativo ha fatto un forte affidamento sul rafforzamento dell'immagine legata a questi progetti concreti (e sul passaparola che ne deriva), trascurando invece i tradizionali strumenti pubblicitari. Solo da due anni a livello nazionale si è invece iniziato a fare qualche timido investimento pubblicitario per rafforzare il marchio BCC.

³³Per maggiori informazioni: www.bancadelclima.it.

Risultati ottenuti

Indubbiamente la politica di attenzione agli *stakeholder* portata avanti dalla BCC di Sesto S. Giovanni ha prodotto effetti positivi sul versante della differenziazione rispetto alle altre proposte provenienti dal sistema bancario che insiste sul medesimo territorio.

A detta della Direzione della banca, proprio la vicinanza al territorio, manifestata come visto con molteplici iniziative commerciali e non, risulta essere uno dei principali fattori critici per il successo competitivo della BCC. I cittadini-clienti, infatti, percepiscono questo doppio legame (commerciale e sociale) con la banca preferendola in molti casi ad altri istituti di credito che offrirebbero vantaggi economici, ma che non sono così vicini alla comunità locale.

Viene a supporto di tale affermazione quanto già prima accennato relativamente al fatto che la banca non ha quasi mai utilizzato la pubblicità tradizionale preferendo avvalersi del passaparola dei propri clienti soddisfatti. Tale scelta ad oggi è risultata vincente.

Per verificare con una certa oggettività che la gestione della banca così come descritta fosse apprezzata effettivamente dalla clientela, nel 2004 la BCC di Sesto S. Giovanni ha però voluto condurre un'indagine di *customer satisfaction* dalla quale sono emersi apprezzamenti straordinari per ciò che riguarda i vantaggi della prossimità banca-cliente/cittadino, gli interventi socio-ambientali a sostegno del territorio e la cortesia e l'accoglienza nelle filiali.

Eccezion fatta per questo esperimento, la rilevazione della soddisfazione della clientela non è tuttavia mai più stata effettuata con procedure strutturate quali questionari o interviste. Essa si basa piuttosto sul feed-back informale ricevuto dalla Direzione Centrale ad opera delle singole filiali. Questa modalità per rilevare l'"umore" in primo luogo della propria clientela è tipico della BCC di Sesto S. Giovanni che basa tutte le proprie relazioni (con i dipendenti, con i clienti, ecc.) soprattutto sul rapporto interpersonale.

L'informalità dei rapporti banca-cliente o banca-collaboratori e l'attenzione alla dimensione sociale dell'attività d'impresa si collocano tra quelle iniziative predisposte per rafforzare l'immagine di banca, come recita lo slogan, "differente per forza". Sono questi i punti di forza della BCC di Sesto S. Giovanni che, altrimenti, puntando esclusivamente sui parametri di mercato classici rischierebbe di perdere terreno nei confronti dei colossi del settore bancario italiano.

Oltre all'offerta di prodotti etici e i numerosi interventi a sostegno della comunità civile di riferimento, anche la partecipazione dell'Istituto ad eventi "culturali", quali convegni o altre manifestazioni similari (come, ad esempio, il coinvolgimento nel *Salone della RSI* organizzato dallo IULM), ha costituito una buona occasione per la nascita di nuovi rapporti commerciali.

Un altro importante ritorno derivante dalle iniziative che la banca organizza a favore del territorio è costituito dal senso di appartenenza all'azienda che tali progetti stimolano nei dipendenti. In moltissimi casi è infatti avvenuto che il sostegno della BCC sia stato assegnato ad iniziative presentate dai dipendenti stessi, la quasi totalità dei quali vive nei comuni in cui è operativo l'Istituto. I collaboratori si sentono indubbiamente motivati a lavorare per una realtà che ha come scopo statutario quello di collaborare alla crescita socio-economica della comunità locale.

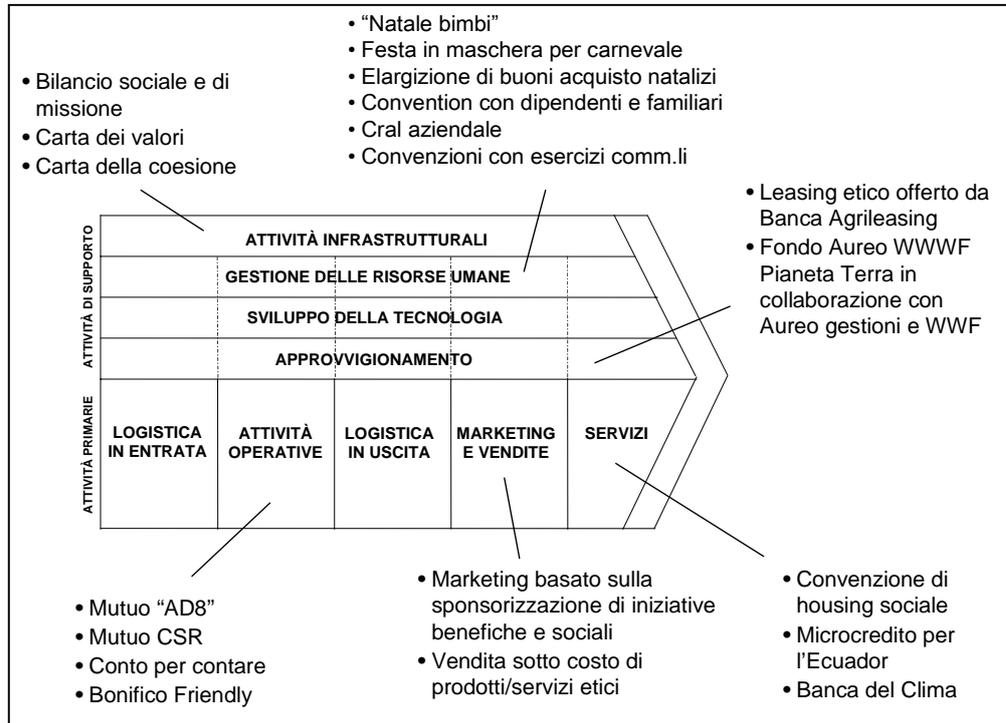
La CSR della BCC di Sesto S. Giovanni in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.1.3. BCC Sesto: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti	•Natale e carnevale bimbi	•Convention annuale	•Cral aziendale •Convenzioni con esercizi comm.li			
Clienti		•Mutuo AD8		•Mutuo CSR •Conto per contare •Bonifico Friendly •Leasing etico		
Comunità	•Erogazioni di beneficenza	•Microcredito per l'Ecuador				•Housing sociale
Ambiente				•Fondo Aureo WWF •Pianeta Terra		
Fornitori						
Corporate Governance					•Commissione mutualità e beneficenza •Comitati locali di beneficenza	
Comunicazione		•Bilancio sociale			•Carta della coesione	

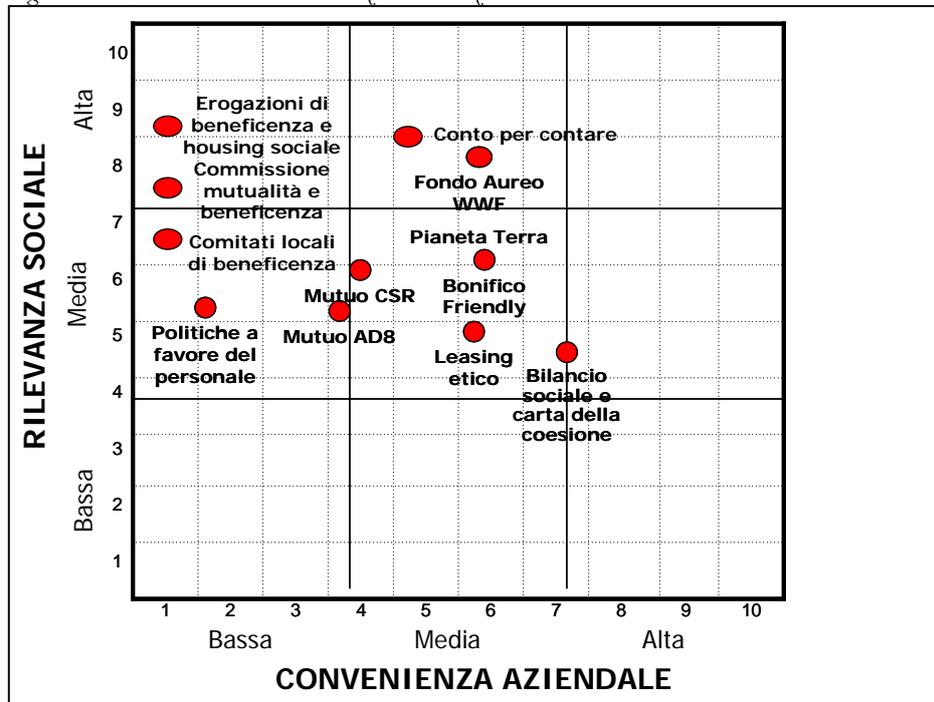
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.1.4. BCC Sesto: CSR e catena del valore



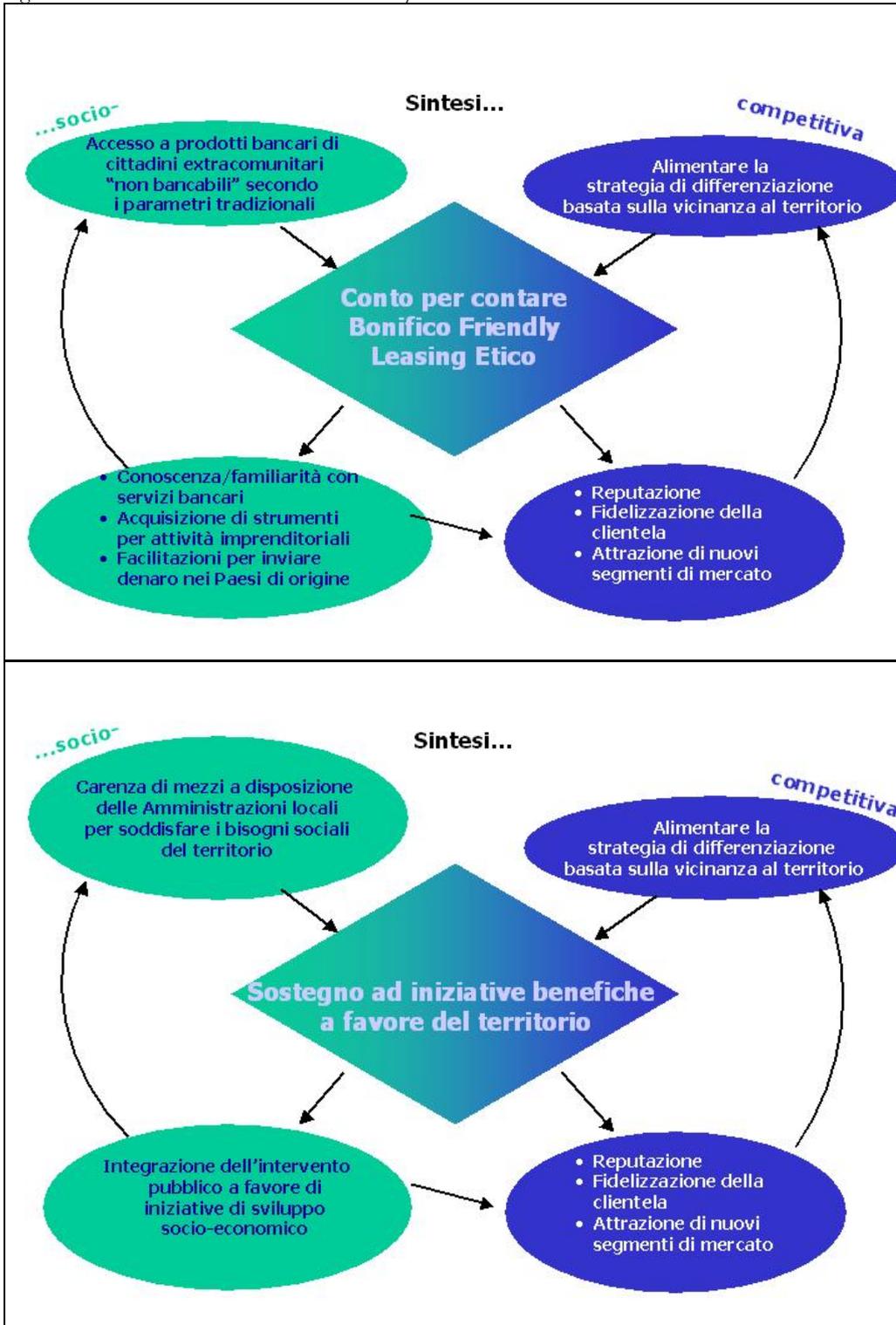
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.1.5. BCC Sesto: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.1.6. BCC Sesto: due casi di sintesi socio-competitiva



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.1.4. BCC Sesto: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
- Sviluppo delle vendite	- Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti - Condivisione della mission aziendale	- Immagine di azienda vicina al territorio - Fidelizzazione dei "vecchi" clienti - Penetrazione in nuovi segmenti di mercato perché "bisognosi" o perché sensibili.

Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.2. BCC Treviglio: sostenibilità e sviluppo locale (di M. Pedrini)

Azienda e la presenza sul territorio

La Cassa Rurale-Banca di Credito Cooperativo di Treviglio³⁴ (BCC di Treviglio) è una cooperativa di credito nata il 30 dicembre 1893 per iniziativa di Mons. Ambrogio Portaluppi che – ispirato dal Magistero sociale della Chiesa³⁵ – intendeva favorire l'affrancarsi delle popolazioni rurali (in prevalenza agricoltori e artigiani) dalle difficoltà economiche di quegli anni, agevolandone l'accesso al credito e combattendo la piaga dell'usura. Sin dalla costituzione, la BCC si è avvicinata all'attività del credito come funzionale a un più ampio obiettivo: promuovere lo sviluppo economico e sociale del territorio³⁶. La natura cooperativa ha portato la banca a contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale del proprio territorio non solo attraverso i servizi bancari, ma anche mediante il sostegno a progetti di utilità sociale e ad organizzazioni espressione diretta delle comunità locali, quali organizzazioni di volontariato, comitati, associazioni, cooperative (in prevalenza sociali), enti ecclesiastici e oratori, enti pubblici (Comuni, Scuole, Aziende Ospedaliere, ecc.); la realizzazione diretta di iniziative sociali, culturali e formative.

La BCC opera con 33 sportelli aperti al pubblico (dati aggiornati al 31/12/2006) situati in un territorio al centro della Lombardia suddiviso in 4 aree territoriali (cfr. tabella 4.2.1):

- l'area di Treviglio, con 6 filiali interne al paese e 5 nei comuni limitrofi (Arcene, Canonica d'Adda, Castel Rozzone, Fara Gera d'Adda, Pontirolo Nuovo);
- l'area di Geradadda, composta da 8 filiali suddivise in altrettanti comuni (Arzago d'Adda, Calvenzano, Casirate d'Adda, Cassano d'Adda e Cascine San Pietro, Misano Gera d'Adda, Trucazzano, Albignano d'Adda, Vailate);
- l'area di Bergamo, comprensiva di una filiale nella Città e di altre 5 situate nei comuni di Ciserano, Dalmine-Sforzatica, Osio Sotto, Treviolo-Albegno, Treviolo-Curnasco;
- l'area dell'Isola Bergamasca, costituita da 8 filiali nei comuni di Brembate-Grignano, Carvico, Mapello-Prezzate, Presezzo, Sotto il Monte Giovanni XXIII, Terno d'Isola, Bonate Sotto e Villa d'Adda.

³⁴La BCC di Treviglio è associata alla Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo, a cui aderiscono circa 500 banche di credito cooperativo distribuite su tutto il territorio nazionale; tutte queste banche sono impegnate nello sviluppo dell'area da cui nascono e in cui operano.

³⁵Giovanni Paolo II nel corso del discorso ai membri dell'Istituto Centrale delle Banche di Credito Cooperativo (ICCREA) il 26 giugno 1998 ha sottolineato la natura sociale di tali aziende affermando *“La struttura stessa delle Banche di Credito Cooperativo, che si fonda su società di persone e non di capitali, lascia intendere che obiettivo primario non è il lucro, ma il soddisfacimento di esigenze di utilità sociale. Il capillare radicamento nel territorio permette ai soci di conoscere le reciproche possibilità e capacità, come anche di intervenire efficacemente nell'ambito della realtà locale. Un significativo servizio viene così reso all'armonia e al benessere dell'intera società che può avvalersi di qualità e risorse personali altrimenti esposte ad essere trascurate”*.

³⁶Nel 2005 i soci della BCC, nel corso dell'annuale assemblea, hanno confermato tale orientamento approvando l'art. 2 del nuovo Statuto, il quale recita: *“Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira ai principi dell'insegnamento sociale cristiano e 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 scambio mutualistico tra i soci”*.

Tab. 4.2.1. BCC Treviglio: numero di sportelli per area

Area	Sportelli	Bancomat	Sportelli Assicurativi	Sportelli Tesoreria	Totale
Treviglio	11	20	1	-	32
Geradadda	8	8	-	1	17
Bergamo	6	6	1	-	13
Isola Bergamasca	8	8	-	-	16
Totale	33	42	2	1	78

Fonte: Elaborazione del Bilancio Sociale 2006 della BCC

Nel 2006 la BCC di Treviglio contava 287 dipendenti – tutti assunti a tempo indeterminato – impiegati per il 52,3% nelle filiali e per il 47,7% nelle strutture centrali, dei quali il 36% dedicato all'attività commerciale. Con riferimento al territorio in cui opera, la Banca detiene una quota pari all'8,2% del totale del sistema bancario, mentre nei comuni sede di filiali è l'istituto bancario con il maggior numero di sportelli (15,1% del totale)³⁷.

L'assetto istituzionale e l'organizzazione

La BCC di Treviglio è diretta da un Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) composto da 11 membri – il cui mandato dura tre anni – eletti direttamente dall'Assemblea dei Soci, in rappresentanza dei quali approvano il bilancio, le eventuali modifiche statutarie e nominano le cariche sociali. Al C.d.A. si affianca il Comitato Esecutivo – composto dal Presidente e dal Vice-Presidente e da tre componenti del C.d.A. – con l'incarico di approvare le domande di fido o di prestito, determinare le condizioni economiche praticate alla clientela, deliberare l'assunzione nominativa del personale e le proposte della Direzione in merito ai passaggi di categoria e di grado. Il controllo amministrativo della società e la vigilanza sull'osservanza dello Statuto, dei regolamenti e delle deliberazioni sociali sono svolti dal Collegio Sindacale nominato dall'Assemblea dei soci ogni triennio e composto da tre sindaci effettivi, di cui uno è nominato dal presidente, e due sindaci supplenti.

L'assetto istituzionale della BCC, in linea con la natura cooperativa della banca, prevede organi dedicati ad assicurare il costante dialogo con i soci:

- il Collegio dei Proviviri, composto da tre membri effettivi e due supplenti, scelti fra i soci e i non soci. Il presidente è designato dalla Federazione lombarda delle BCC e gli altri quattro componenti sono nominati dall'Assemblea. Compete a questo Collegio la risoluzione di tutte le controversie che dovessero sorgere tra i soci e la Società o gli organi di essa, in ordine all'applicazione, alla interpretazione, validità ed efficacia dello Statuto;
- la Consulta dei Soci, composta da 33 membri nominati dal C.d.A. in rappresentanza di ognuna delle aree territoriali in cui opera la banca, non detiene poteri amministrativi ma intende assicurare il legame con i soci e i clienti dei territori in cui la BCC svolge la propria attività. Ad essa è affidato il compito di recepire le esigenze e le proposte delle diverse comunità locali, così da promuovere una partecipazione diffusa alla vita della cooperativa;
- i Comitati Locali, organi consultivi volti al presidio della compagine sociale e del territorio nonché alla promozione e allo sviluppo degli affari nelle aree locali. Ai comitati è demandata la proposta di iniziative volte al miglioramento e al consolidamento del

³⁷ Fonte Bankitalia – marzo 2005 – Il Libro d'oro della Responsabilità Sociale d'Impresa.

rapporto banca-soci, nonché il monitoraggio della situazione economica dell'area geografica interessata, allo scopo di individuare eventuali esigenze specifiche della clientela.

La Consulta Soci e i Comitati Locali hanno quindi l'obiettivo di assicurare una strutturata attività di coinvolgimento dei soci al fine di promuovere la loro concreta partecipazione alla vita cooperativa.

L'origine e motivazioni della CSR: il bilancio sociale

La vicinanza al territorio identifica il principale elemento caratterizzante la BCC di Treviglio: lo stretto legame con i soci che permette di servire famiglie, commercianti e PMI, raccogliendo e impiegando il denaro presso la comunità dove la BCC è insediata. Sebbene la legge preveda il supporto alla comunità socio-economica locale come dimensione necessaria dell'attività di credito cooperativo³⁸, nella BCC di Treviglio tale orientamento si manifesta con modalità che esulano i vincoli normativi: la BCC sostiene associazioni, progetti ed enti locali per lo sviluppo sociale, culturale, artistico, ricreativo e ambientale della popolazione.

La coscienza delle responsabilità di fornire un contributo allo sviluppo sostenibile del territorio è parte stessa dell'identità della BCC di Treviglio dalla sua nascita, tanto che già nel 1901 la banca ha supportato lo sviluppo di due organizzazioni locali: la "Società dei Probi Contadini di Castel Cerreto e Battaglie", che ha rappresentato il primo caso italiano di affittanza collettiva di terreni lavorativi e la "Società Edificatrice Case Operaie", arrivata a costruire 120 alloggi concessi in usufrutto – favorendo lo sviluppo economico e sociale delle categorie più disagiate – e supportando l'acquisto consortile di concimi e macchine agricole.

Sebbene la CSR sia insita nella natura stessa della BCC – ispirata dall'ideale di far procedere congiuntamente l'attività imprenditoriale e lo sviluppo sociale del territorio – l'attenzione in tale direzione ha trovato un momento fondante nel 1999, anno in cui la BCC ha deciso di rendicontare il proprio impegno in ambito sociale, divenendo una tra le prime BCC italiane a pubblicare un bilancio sociale. Nel 1999 il bilancio sociale è stato scelto come efficiente strumento per comunicare il lavoro svolto dalla banca per il bene delle comunità e dei territori in cui opera. Il documento inizialmente rendicontava l'impegno verso tre *stakeholder* – la comunità, i soci e il sistema del credito cooperativo – in quanto erano gli unici rispetto ai quali la banca aveva definito delle strategie. Il bilancio sociale ha favorito una progressiva presa di coscienza in merito alle lacune strategiche verso alcuni *stakeholder* della BCC, avviando un processo di graduale inclusione della CSR come elemento della strategia aziendale.

³⁸Si rimanda al testo Unico Bancario del 1993 e le norme di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia in merito alla compagine sociale delle BCC.

Integrare la CSR nello sviluppo: il piano strategico 2006-2008

L'avvio del processo di rendicontazione sociale ha portato le iniziative di CSR a divenire elemento della strategia perseguita dalla banca, tanto che nel 2005 hanno trovato diretta espressione nel piano strategico predisposto dalla BCC per il triennio 2006-2008. In tale piano emerge la rilevanza degli *stakeholder* per la gestione aziendale – gli obiettivi strategici del triennio sono dettagliati in relazione agli interlocutori a cui sono direzionati.

Interessante è osservare come tale piano strategico sia frutto di un processo di definizione di tipo partecipativo, per cui i tre principali *stakeholder* (collaboratori, clienti e soci) sono stati coinvolti con la modalità dei *focus group*, sia allo scopo di raccogliere informazioni in merito alle istanze sociali e ambientali esistenti, sia per collezionare ulteriori feedback prima della definitiva approvazione del piano stesso (cfr. Tabella 4.2.2).

Tab. 4.2.2. BCC Treviglio: coinvolgimento degli stakeholder

Stakeholder	Partecipanti	N. Partecipanti
Collaboratori	Responsabili di filiale e servizio	57 persone suddivise in 7 gruppi di lavoro
Clienti	Clienti rappresentativi di differenti categorie	58 persone suddivise in 4 gruppi di lavoro
Soci	Rappresentanti dei diversi settori del mondo imprenditoriale	30 persone suddivise in 5 gruppi di lavoro

Fonte: Elaborazione del Bilancio Sociale della BCC

Il coinvolgimento degli *stakeholder* ha permesso di individuare i punti di forza e di debolezza che caratterizzavano la gestione della Banca, nonché le minacce e le opportunità che si prospettano nel prossimo triennio e che richiedono l'adozione di adeguate strategie. A partire dall'analisi in parola la banca ha identificato sei macro-obiettivi per il triennio 2006-2008:

- rafforzare la capacità degli organi di corporate governance di rappresentare il territorio e i diversi *stakeholder*;
- realizzare un sistema organizzativo adeguato alla dimensione aziendale e alla crescente complessità gestionale della Cassa;
- ribadire il ruolo primario dei soci e favorire l'ampliamento della compagine sociale e la promozione del senso di appartenenza, cercando di perseguire il soddisfacimento dei bisogni bancari e di identità dei soci stessi;
- proseguire l'espansione territoriale mediante l'apertura di nuove filiali in una logica di rafforzamento delle attuali aree di insediamento;
- proseguire l'attività di promozione sociale del territorio, ridefinendola nei contenuti e nelle modalità di attuazione alla luce della costituzione della Fondazione della Cassa Rurale;
- favorire il potenziamento di una politica interna di rispetto ambientale e di sensibilizzazione e sostegno a iniziative concrete di tutela dell'ambiente.

All'individuazione di tali macro-obiettivi è seguita una definizione di obiettivi strategici puntuali da perseguire rispetto a ogni singolo *stakeholder*, arrivando quindi a stendere un piano strategico che includesse gli obiettivi di CSR tra quelli definiti per ogni singola categoria di interlocutori individuata (cfr. Tabella 4.2.3).

Tab. 4.2.3. BCC Treviglio: sintesi del piano strategico 2006-2008

Tema	Obiettivi strategici 2006-2008
Assetto Istituzionale	Promozione di incontri per favorire la partecipazione più informata alla vita della Banca. Sviluppo della rappresentanza della Consulta Soci e dei Comitati locali con coinvolgimento nell'attività della BCC.
Struttura organizzativa	Razionalizzazione del processo decisionale e delle aree operative e rafforzamento del sistema dei controlli e dei presidi. Progressivo passaggio da un ruolo tradizionale di intermediazione bancaria a uno orientato sul versante dei servizi. Attivazione di Gruppi di Lavoro che sviluppino piani operativi annuali per fronteggiare la trasversalità dei temi bancari.
Presenza sul territorio	Apertura di 6 filiali per il rafforzamento e l'individuazione di direttrici di sviluppo. Filiali leggere e automatizzate, integrate da 2 centri (Treviglio e Bergamo) per lo svolgimento di attività di consulenza.
Soci	Perseguimento di una politica economico-sociale per valorizzare i soci e a rafforzare la condivisione dei valori della BCC. Ampliamento e diversificazione dei soci per individuare gruppi omogenei per iniziative bancarie ed extrabancarie. Ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi bancari dedicata ai giovani. Iniziative di prevenzione sanitaria, istruzione superiore e universitaria, formazione specialistica per i soci privati.
Clienti	Azioni per privilegiare i segmenti di clientela tradizionale disincentivando la speculazione finanziaria o attività non "etiche". Collaborazione, anche finanziaria, con gli Enti Pubblici. Realizzazione di un modello commerciale per lo sviluppo e la distribuzione di servizi. Politiche di prezzo coerenti con il rischio cliente e politica di frazionamento del rischio. Creazione di sportelli di consulenza grazie all'avvio di partnership, con estensione dell'ambito fiscale, legale e commerciale. Differenziazione dell'offerta dei mutui ipotecari per favorire l'acquisto della prima casa. Nuove proposte in materia di offerta per il credito al consumo, in contrapposizione alle prassi di molte società finanziarie.
Comunità Locali	Iniziative o progetti sociali, non direttamente connessi all'attività bancaria, seguiti dalla fondazione di erogazione dalla BCC. Erogazione della BCC con logica di selezione riducendo gli interventi "a pioggia". Ampliamento delle relazioni con enti pubblici e privati per conoscere i bisogni economico-sociali e collaborare alle soluzioni. Creazione di consorzi per il soddisfacimento di bisogni comuni.
Collaboratori	Maggior coinvolgimento del personale nell'attività della banca. Definizione dei ruoli e rilevazione delle competenze, individuando la formazione per l'adeguamento professionale. Processo di valutazione del contributo in termini di comportamenti e obiettivi definendo un sistema retributivo flessibile. Equità retributiva interna in relazione ai diversi ruoli e adeguati percorsi di carriera.
Sistema Del Credito Cooperativo Ambiente	Continuo riconoscimento del Sistema del Credito Cooperativo come punto di riferimento fondante. Esternalizzazione di servizi a società del Sistema per ridurre i costi e migliorare l'efficienza. Crescente presenza di esponenti della BCC negli organismi associativi e imprenditoriali. Capacità di progettualità comune con le altre Banche di Credito Cooperativo contigue. Adozione di politiche di <i>green procurement</i> . Sviluppo di prodotti finanziari per favorire comportamenti a basso impatto ambientale. Promozione interna ed esterna della cultura di rispetto ambientale.

Fonte: Sintesi degli obiettivi presentati nel bilancio sociale 2006.

Le principali iniziative di CSR

L'attenzione alla dimensione sociale che caratterizza la BCC di Treviglio ha portato a moltiplicare le iniziative di natura sociale a favore della collettività, identificando in esse la possibilità di rafforzare il legame esistente con il territorio e realizzare la strategia di differenziazione della banca. Tutte le iniziative di CSR sono caratterizzate dall'orientamento a favorire uno sviluppo del territorio locale in cui la banca opera, legando il proprio successo in modo inscindibile alla crescita economica e sociale. Di seguito si presentano le principali iniziative di CSR realizzate dalla banca negli ultimi anni.

Le "Case" della BCC

La BCC per favorire il dialogo con i propri *stakeholder* e agevolare lo sviluppo sociale del territorio ha destinato a scopi di CSR tre edifici di proprietà situati nel centro di Treviglio, dando vita a tre "case": la Casa delle Associazioni, la Casa del Socio e la Casa della Solidarietà.

Il processo che ha portato alla loro costituzione è iniziato nel 1997, anno in cui la BCC si è impegnata nel supportare il volontariato locale acquistando un edificio nel centro di Treviglio e dando vita alla Casa delle Associazioni. Tale edificio è composto da due locali situati nel centro storico di Treviglio completamente arredati e dotati di telefono, fax e computer, che sono messi a disposizione a titolo gratuito delle associazioni di volontariato che hanno necessità di avere un luogo dove ritrovarsi e svolgere la propria attività. Attualmente sono 17 le associazioni che ne usufruiscono a turno.

Nel 2002 la BCC di Treviglio ha costituito la Casa del Socio, un edificio situato nel centro della città di Treviglio e destinato a offrire servizi extra-bancari rivolti ai soci della BCC. In particolare nell'ambito di tale iniziativa la banca intende: informare i propri soci riguardo delle iniziative intraprese in ambito sociale e culturale; migliorare il coordinamento delle iniziative di natura extrabancaria dirette ai soci e al territorio; svolgere tutte le pratiche amministrative inerenti la gestione della compagine sociale; costituire un punto di riferimento per qualunque esigenza dei soci.

Nel 2004 la BCC ha costituito una terza casa: la Casa della Solidarietà. Tale edificio è costituito da un insieme di mini appartamenti completamente arredati, messi a disposizione della Caritas e dell'Associazione "Casa Amica" con l'obiettivo di accogliere temporaneamente persone bisognose e in difficoltà per l'alloggio.

I servizi e le opportunità per i soci

La Cassa Rurale offre ai soci una serie di servizi ed opportunità che esulano la stretta dimensione economica, tra i quali alcuni rivestono particolare rilevanza: le borse di studio a favore di soci e familiari dei soci; le iniziative di prevenzione sanitaria.

La BCC mette a disposizione un significativo numero di borse di studio a favore dei propri soci e dei figli dei soci che, essendo particolarmente meritevoli, vengono supportati nel percorso educativo come elementi di sviluppo culturale ed economico del territorio. Nel 2006 la banca ha erogato 75 borse di studio per studenti di scuole superiori, 51 per studenti universitari e 7 tra studenti lavoratori, studenti provenienti da Paesi stranieri e per specializzazioni post-lauream, erogando un totale di 62.750 euro.

Nel 2006 la BCC ha stipulato una convenzione con la Cooperativa Socio- Sanitaria Raphael 2 di Treviglio, offrendo ai propri soci con età tra i 50 e i 70 anni l'opportunità di effettuare una visita gratuita per la prevenzione delle malattie al fegato (screening epatologico) o per la

prevenzione delle malattie cerebro-vascolari (ictus). A tale iniziativa hanno aderito 202 soci che hanno scelto di sottoporsi a tali visite di controllo.

I prodotti finanziari come risposta ai problemi sociali

La BCC di Treviglio nel tempo ha sviluppato e consolidato un portafoglio di prestiti e servizi destinati a specifiche esigenze di natura sociale. In particolare la banca ha sviluppato una serie di prodotti atti a rispondere alle necessità familiari di particolare rilevanza etica o sociale:

- *il mutuo “Ad Hoc” per le adozioni internazionali*, volto a sostenere le famiglie intenzionate ad adottare un bambino straniero nelle spese necessarie per intraprendere un lungo percorso. Nel 2006 sono state finanziate 18 coppie, erogando un finanziamento complessivo di 134 mila euro;
- *i prestiti d'onore*, un finanziamento rivolto a nuclei familiari in difficoltà che si avvale della garanzia offerta da enti pubblici o privati convenzionati con la BCC (comuni di Fara Gera d'Adda, Dalmine, Treviglio e la Diocesi di Milano). Tale prestito nel 2006 ha permesso a 26 famiglie di superare temporanei momenti di difficoltà finanziaria;
- *il prestito studio & computer*, erogato a 11 studenti nel corso del 2006, consente di finanziare l'acquisto di personal computer, viaggi di studio all'estero o altre spese connesse allo studio per un importo massimo di 1.300 euro, senza richieste di forme di garanzia;
- *il prestito Scuola “Costo Zero”*, riservato alle famiglie per sostenere le spese connesse all'acquisto di libri e materiale didattico. L'importo massimo finanziabile è di 1.000 euro rimborsabile in sei mesi a tasso zero, nel 2006 hanno avuto accesso a tale prestito 21 famiglie.

Le iniziative a tutela del risparmio

In risposta alle situazioni di crisi del settore finanziario degli ultimi anni e ai conseguenti effetti negativi sui risparmiatori, la BCC ha operato per porre rimedio ai danni finanziari subiti dai propri soci e successivamente ha definito una serie di strumenti e processi dedicati alla tutela del risparmio dei propri soci.

L'assunzione di responsabilità della BCC di fronte agli scandali finanziari si è manifestata principalmente con le iniziative a sostegno del “risparmio tradito”, rivolte ai clienti detentori di obbligazioni argentine coinvolte nella crisi finanziaria. Nel 2005 la BCC ha infatti deciso liberamente di rimborsare ai propri soci parte del valore nominale delle obbligazioni (per un totale di € 5,4 milioni) – riservando particolare attenzione a coloro che si sono trovati in difficoltà economica – e, allo stesso tempo, riconoscendo una remunerazione di conto corrente (pari al 4,5% lordo) sulle somme derivanti dal disinvestimento, a coloro che hanno deciso di vendere le obbligazioni.

Successivamente la BCC si è impegnata ad aiutare la clientela nel comprendere le caratteristiche e i rischi dei vari prodotti finanziari. In tale direzione sono state predisposte delle schede informative facilmente comprensibili e complete su ogni prodotto proposto. La BCC ha inoltre avviato un processo di selezione critica dei prodotti finanziari disponibili privilegiando quelli facilmente comprensibili e disincentivando l'acquisto di quelli a carattere speculativo e con significativo livello di rischio. Questa selezione è stata affidata al Comitato Risk Management, organo collegiale responsabile della gestione dei rischi aziendali, che ha il compito di valutare i prodotti finanziari proposti dalla Banca.

La BCC ha intensificato inoltre il proprio impegno una consulenza di elevato livello professionale, cercando di migliorare le capacità dei propri dipendenti nell'identificare le esigenze della clientela, nel proporre le soluzioni di prodotto più consone a tali esigenze e nel monitoraggio nel tempo dell'evoluzione della propensione al rischio/rendimento del risparmiatore. Dal 2005 è stato quindi avviato il corso "Fare Finanza", al quale hanno partecipato 42 collaboratori della BCC.

La Fondazione Cassa Rurale di Treviglio

Nel 2005 la BCC, definendo il proprio piano strategico per il 2006-2008, ha ripensato alla modalità organizzativa con cui svolgere le attività strettamente sociali, decidendo costituire una fondazione: la Fondazione Cassa Rurale di Treviglio. Nata per rispondere con efficacia ai bisogni sempre più complessi e differenziati di una comunità in continuo mutamento, la Fondazione si prefigge raccogliere gli interventi solidaristici della Cassa Rurale e, cercando di collaborare con altri soggetti quali privati, imprese, enti, istituzioni, intende offrire la possibilità di contribuire al supporto di progetti ed iniziative del territorio. La fondazione nel 2006 ha raccolto, da 16 differenti donatori, 91.300 euro, che ha successivamente destinato ad attività e iniziative in ambito sociale, sanitario, istruzione/educazione, ricreazione e culto. Le richieste di sostegno sono valutate preliminarmente da un comitato e poi discusse nel C.d.A. della Fondazione che le giudica secondo criteri di urgenza dell'intervento rispetto al bisogno sociale, di novità dell'approccio al problema, di collocazione in ambiti carenti di risposte istituzionali ai bisogni, di promozione di forme di cooperazione fra le organizzazioni non profit, di favorevole rapporto tra costo ed efficacia. I primi sei mesi di vita della Fondazione sono stati dedicati anzitutto a portare a compimento gli adempimenti formali connessi alla costituzione di questo nuovo organismo e conclusisi con la richiesta di riconoscimento della Personalità Giuridica inoltrata alla Regione Lombardia. Nel 2006 la fondazione ha erogato 70.000 euro per costruzione di dell'Auditorium della Casa Albergo Maria Immacolata di Calvenzano. Tale auditorium è una struttura polifunzionale, con 98 posti a platea, denominato "Teatro Battista Viganò" messo a disposizione sia degli ospiti della casa sia della comunità locale di Calvenzano. Anche in questo caso la fondazione è quindi destinata a favorire indirettamente il legame dell'BCC con il territorio di riferimento.

L'impegno nell'educazione

La BCC è da sempre impegnata in iniziative volte a supportare l'educazione per favorire lo sviluppo culturale e professionale della zona. Tale interesse ha trovato una prima manifestazione nel tentativo di valorizzare il patrimonio culturale della zona, dando vita alla costituzione del Centro Studi Storici della Geradadda (avvenuta il 10 aprile 1994 per interessamento personale del dott. Alfredo Ferri, presidente dell'allora Cassa Rurale)³⁹ e all'apertura al pubblico l'Archivio Storico e della Biblioteca della Cassa avvenuta nel 1995⁴⁰.

³⁹Il centro è presente sul Territorio con la varietà delle sue manifestazioni e pubblicazioni, grazie alla collaborazione volontaria di studiosi e ricercatori, con lo scopo di promuovere gli studi della storia locale della zona di Treviglio, incoraggiare gli studi a essa collegati e custodire le memorie, le tradizioni, il canto e la lingua dell'area di Geradadda.

⁴⁰In tale archivio sono custoditi 2765 volumi suddivisi nei seguenti settori: Treviglio; Circondario; Bergamo; Lombardia; Tesi di laurea; Monografie; Banca d'Italia; Leggi e testi bancari; Casse Rurali; Associazione Bancaria Italiana; Varie. La biblioteca comprende anche una emeroteca che raccoglie 16 testate, le riviste comunali, le riviste bancarie, la rassegna stampa degli eventi riguardanti la Cassa Rurale.

Nel 2004 la BCC ha favorito l'insediamento a Treviglio di una sezione dell'Università degli Studi di Bergamo, per il corso di laurea in "Economia e amministrazione delle imprese", ristrutturando e mettendo a disposizione – gratuitamente – alcuni locali di sua proprietà adibiti ad aula corsi da 72 posti e aula informatica dotata di 27 postazioni personal computer. In relazione ai positivi riscontri ottenuti dal corso universitario la BCC ha destinato al progetto altri 1.000 metri quadrati situati al secondo piano di un edificio situato a Treviglio, dai quali sono state ricavate 7 nuove aule, 3 uffici dei docenti e 2 uffici per la segreteria.

In considerazione della positiva esperienza del bilancio sociale, la BCC ha inoltre intrapreso un'azione di sensibilizzazione presso le aziende e gli enti del territorio in merito all'importanza di tale documento per la gestione strategica. Tale iniziativa si è concretizzata nell'offerta di un corso alla redazione del bilancio sociale destinato alle aziende socie, portando pubblicazione dei bilanci sociali di due aziende del territorio che avevano seguito il corso: le Officine Meccaniche Ciocca e Ygea SpA, l'azienda che riunisce le farmacie comunali trevigliesi.

Un ulteriore significativo impegno della BCC allo sviluppo dell'educazione ha visto la costituzione del Fondo per il bilancio sociale nelle scuole che, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Provinciale si è impegnata a finanziare un fondo per la promozione del bilancio sociale negli istituti scolastici delle provincia di Bergamo. Con l'adesione al progetto del fondo, la BCC rivolge ora la propria attenzione al mondo dei giovani e della scuola, sulla scorta della positiva esperienza fatta nel 2006 dall'Istituto "Giovanni Maironi da Ponte" di Presezzo che, grazie al contributo finanziario della Banca e della Cooperativa Legler, ha realizzato, prima scuola in Italia, il proprio bilancio sociale.

I risultati

La BCC di Treviglio è impegnata in un articolato insieme di iniziative di CSR che, essendo associate da una profonda integrazione nella cultura e nei valori aziendali, hanno contribuito al posizionamento strategico della stessa come Banca locale. La CSR rappresenta dunque l'opportunità di alimentare lo stretto legame con il territorio, elemento che la differenzia nel sistema creditizio. La strategia volta a differenziarsi nel settore bancario per l'attenzione allo sviluppo economico e sociale del territorio ha generato effetti positivi, permettendo alla BCC di valorizzare in chiave competitiva la propria natura cooperativa. La vicinanza al territorio e alla comunità locale rappresenta infatti uno dei fattori critici del posizionamento della BCC, facendo leva sull'interesse dei soci a depositare il proprio denaro in una banca differente perché fortemente localizzata e presente sul territorio.

Il successo della banca è quindi strettamente legato all'attenzione dedicata al territorio, per cui l'identità stessa della BCC e la strategia perseguita intendono costruire un posizionamento strategico dell'azienda attorno alle iniziative di CSR svolte. Tutte le iniziative di CSR, infatti, contribuiscono a rafforzare l'immagine di banca locale, responsabile sia nella tutela del risparmio dei propri soci sia nel contribuire ad uno sviluppo della zona in cui opera. Un forte impegno alle attività di CSR e un consolidato processo di comunicazione e dialogo con gli *stakeholder* hanno permesso quindi alla banca di estendere la propria attività, ottenendo un miglioramento delle performance aziendali e allo stesso tempo lo sviluppo economico e sociale del territorio.

La sintesi del conto economico della banca (*cf.* Tabella 4.2.4) dimostra come la strategia di differenziazione fondata sulla CSR stia premiando la BCC, permettendo di registrare un significativo miglioramento delle performance economiche in termini di margini di interesse, risultato netto della gestione finanziaria e utile.

Tab. 4.2.4. BCC Treviglio: sintesi delle performance reddituali

Voce	2006	2005	2004
Margine di interesse	36.986.438	31.718.749	31.145.303
Commissioni nette	8.237.184	8.351.867	7929395
Margine di intermediazione	45.859.084	39.995.669	39.074.698
Risultato netto della gestione finanziaria	41.773.324	35.878.100	44.432.288
Costi operativi	- 27.269.754	- 32.582.629	- 41.923.284
Utile (Perdita) d'esercizio	10.767.724	1.790.087	5.287.887

Fonte: Sintesi dei bilanci d'esercizio della BCC.

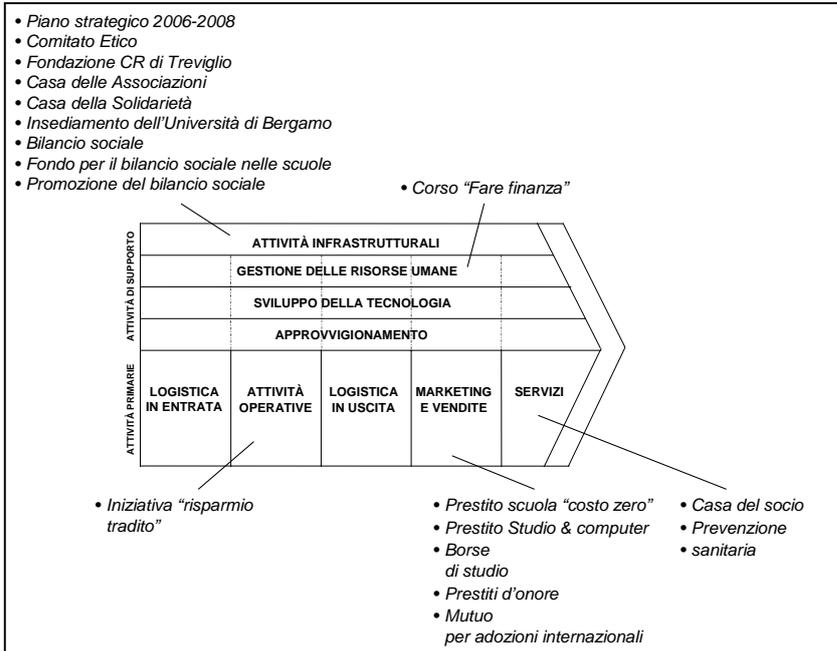
La CSR rappresenta per la BCC uno dei principali strumenti per mantenere e sviluppare il legame di appartenenza dei soci alla banca, rispondendo alla scelta dei soci che preferiscono la banca perché responsabile nello svolgimento dell'attività bancaria e impegnata nello sviluppo sociale ed economico del territorio in cui opera con attività che esulano le operazioni di raccolta e impiego creditizio.

La CSR della BCC di Treviglio in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.2.1. BCC Treviglio: tavola sinottica della CSR

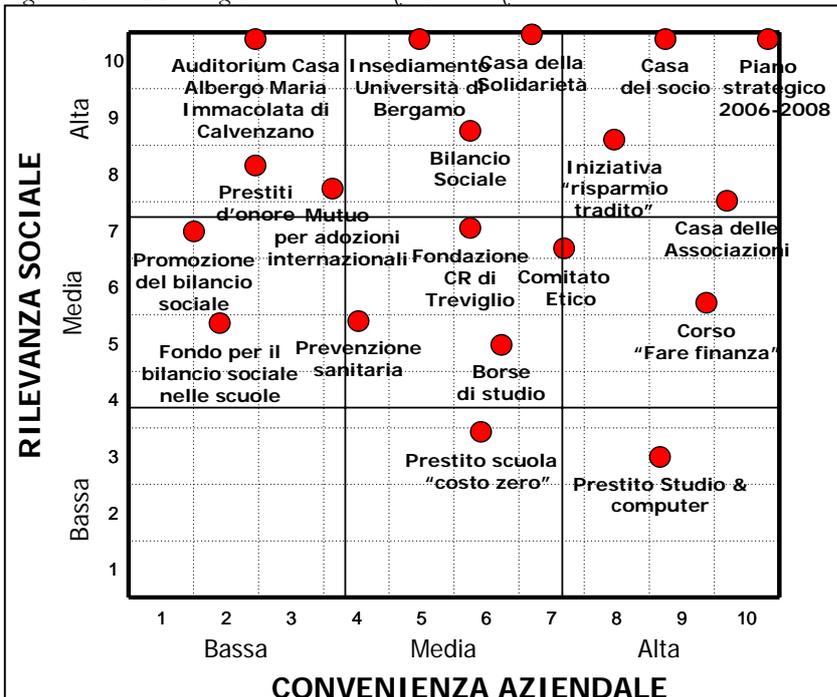
	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti					•Corso "Fare finanza"	
Clienti	•Borse di Studio	•Casa del socio •Mutuo adozioni internazionali	•Prestito studio & computer		•Iniziativa "risparmio tradito" •Prestito scuola "costo zero"	
Comunità	•Casa delle Associazioni •Prevenzione sanitaria		•Prestiti d'onore	•Casa della Solidarietà •Insediamento Università di Bergamo	•Fondazione CR di Treviglio •Promozione del bilancio sociale	•Auditorium Casa Albergo •Fondo per il bilancio sociale nelle scuole
Ambiente						
Fornitori						
Corporate Governance				•Comitato Etico	•Piano strategico 2006-2008	
Comunicazione	•Bilancio Sociale					

Fig. 4.2.2. BCC Treviglio: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'autore

Fig. 4.2.3. BCC Treviglio: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'autore

4.3. Callipo Giacinto Conserve Alimentari: prodotti "buoni" dal mare⁴¹ (di D. M. Ghezzi)

L'azienda

Porta ancora il nome del suo fondatore – Giacinto Callipo, bisnonno dell'attuale amministratore- l'azienda che nasce più di 90 anni fa, nel 1913, a Pizzo, in Calabria, nel cuore del Golfo di Sant'Eufemia. Agli inizi, l'attività prevalente riguarda la vendita del tonno fresco pescato nelle acque circostanti con il tradizionale sistema delle "tonnare fisse". Ben presto, però, la Callipo⁴² si fa conoscere sul mercato per essere tra le poche in Italia, e la prima in Calabria, a produrre e vendere tonno in scatola. Il tonno, una volta lavorato, viene conservato in scatole di latta da 10 e 20 kg che lo stagnino salda con il ferro caldo. Si tratta di una produzione ancora su scala relativamente ridotta, anche perché solo le eccedenze del pesce non consumato appena pescato vengono destinate all'inscatolamento. Ciò in ogni caso non diminuisce l'elevata qualità del prodotto, tanto che nel 1926 la Callipo viene insignita di uno speciale brevetto ed entra nel novero delle aziende fornitrici della Casa Reale italiana.

Solo con la terza generazione dei Callipo, rappresentata da Giacinto, l'azienda si specializza e decide di focalizzarsi sulla produzione di tonno all'olio d'oliva e al naturale, in scatola e in vaso di vetro. Negli anni '60 si abbandona così la commercializzazione di altri prodotti, come le olive importate dal Marocco, gli sgombri al naturale (provenienti da Olanda e Marocco), stoccafisso e baccalà dei paesi nordici, peperoni arrostiti, acciughe e sarde sotto sale.

L'assortimento prodotti cresce costantemente negli anni fino ad arrivare alle circa 180 referenze attuali, suddivise in 3 categorie principali: Tonno di Tonnara (bluefin), Tonno Yellowfin (a pinne gialle) e altri prodotti ittici, come filetti di sgombero e filetti di alici, generalmente lavorati dal fresco e conservati, quest'ultimi, in olio extra-vergine di oliva per valorizzarne la qualità.

Inoltre l'azienda, con l'obiettivo di diversificare la propria attività, avvierà tra qualche mese la produzione di gelati, commercializzati con il marchio "La Tartuferia".

Ancor oggi la Callipo conserva le caratteristiche di impresa familiare ed è guidata da Filippo Callipo, rappresentante della quarta generazione il quale, dopo aver affiancato nella gestione il padre Giacinto a partire dal 1972, è amministratore unico dal 1981, ed oggi controlla un gruppo di 6 aziende operanti in diversi settori (agricolo, turistico, sportivo ecc.). In questi anni l'azienda continua il suo sviluppo, cambia la forma giuridica e nel 1988 inaugura un nuovo e più moderno stabilimento produttivo, trasferendosi a pochi chilometri da Pizzo nell'attuale sede di Maierato, in provincia di Vibo Valentia. Grazie ad importanti scelte strategiche l'azienda cresce aumentando il fatturato, allarga il proprio raggio d'azione a nuovi mercati e conquista alcuni prestigiosi traguardi in particolare nel campo delle certificazioni di qualità.

⁴¹L'autore desidera ringraziare vivamente Cinzia Ieracitano e Carmen Maduli, rispettivamente Responsabile e collaboratrice dell'ufficio Marketing e Comunicazione della Giacinto Callipo Conserve Alimentari Spa, per il prezioso contributo alla realizzazione di questo caso.

⁴²D'ora in poi, per ragioni di economia, la Giacinto Callipo Conserve Alimentari S.p.A. verrà citata semplicemente come "Callipo".

Tab. 4.3.1. Callipo: l'azienda in cifre (dati 2006)

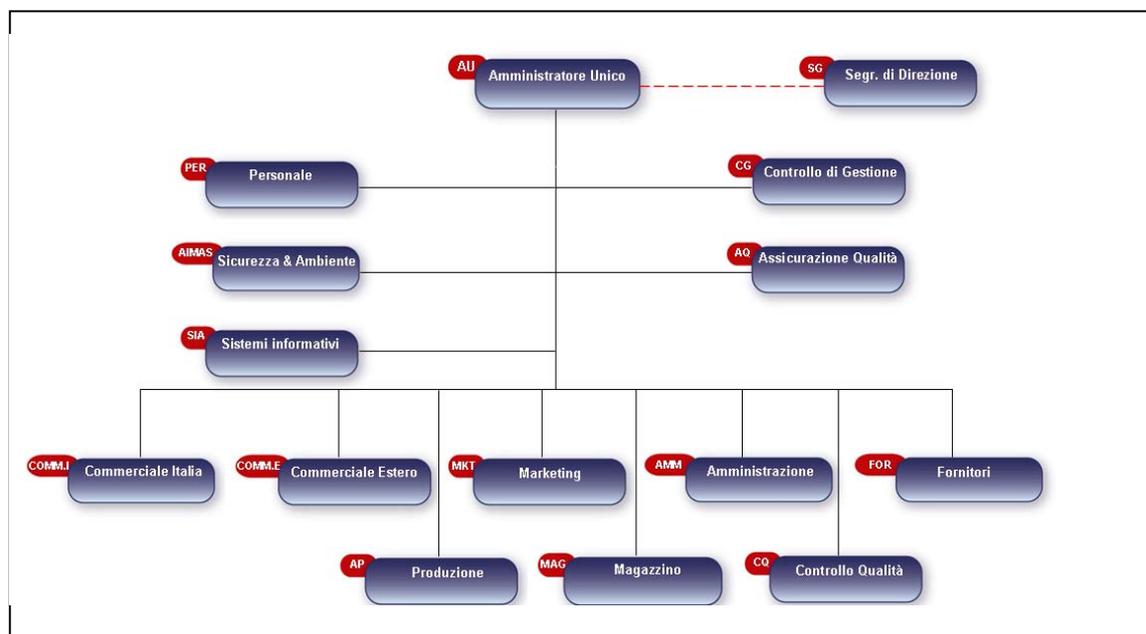
Numero dipendenti	200 (di cui 107 donne, pari al 55%)
Superficie totale stabilimento	34.000 mq, di cui 9.000 mq al coperto
Capacità produttiva annua	8.000 tonnellate circa
Produzione annua	6.500 tonnellate circa
Produzione giornaliera	350.000 scatole
Fatturato	33,8 mln. di Euro
% fatturato estero sul totale	7%

La Callipo, al momento, esporta una quota abbastanza ridotta del proprio fatturato nei principali paesi europei come Austria, Slovenia, Francia, Svizzera, Germania, Inghilterra ed extraeuropei, tra i quali Canada, Australia, Stati Uniti d'America e Giappone. Le prospettive di crescita del fatturato estero appaiono però interessanti, grazie al buon apprezzamento del prodotto da parte dei paesi entrati di recente a far parte della Comunità Europea, tra cui si segnalano in particolare Romania, Ungheria, Lituania, Slovacchia e Polonia.

Attualmente sono 5 i marchi con i quali Callipo porta i suoi prodotti dalla Calabria alle tavole del mondo: "Callipo", "Capricci di Tonno", "Mister Ton", "Mister Tonnello" e "Rosa dei Venti".

La governance aziendale ed i processi operativi sono articolati attraverso una struttura organizzativa di tipo funzionale, come rappresentato nello schema che segue.

Fig. 4.3.1. Callipo: assetto organizzativo



Fonte: Callipo S.p.A.

Con una produzione media di circa 6.500 tonnellate all'anno, la Callipo è presente con successo sul territorio nazionale ed internazionale nei principali canali distributivi, attraverso una rete di vendita composta da circa 80 agenti plurimandatari e 3 concessionari che operano su tutto il territorio nazionale. Oltre a partecipare alle principali fiere di settore nazionali ed internazionali, tra cui il Cibus di Parma, il Sial di Parigi, l'Anuga di Colonia, il Fancy Food di New York ed il Foodex di Tokyo, la strategia di comunicazione e di marketing della Callipo prevede anche una serie di attività promozionali all'interno dei punti vendita. Per rafforzare la propria immagine presso i consumatori, infatti, vengono organizzate degustazioni di prodotto, campagne di informazione e comunicazione per il consumatore, ed in parallelo si effettuano anche investimenti pubblicitari sulle più note riviste economiche italiane e del settore marketing & trade.

L'azienda differenzia la propria offerta a seconda del canale distributivo al quale si rivolge. È una precisa scelta strategica della Callipo, infatti, quella di avere linee di prodotto e *brand* specifici, distinti tra loro in base al colore dell'etichetta o al packaging utilizzato, ed a seconda del canale distributivo di destinazione, grande distribuzione organizzata, vendita all'ingrosso, dettaglio tradizionale e catering.

Al top delle vendite è attualmente la GDO che genera all'incirca il 53% del giro d'affari globale della società (con catene tipo Metro, Rewe, ecc.), seguita da canale all'ingrosso (22%), *normal trade* e dettaglio specializzato (12%) export (7%) e catering (4%).

L'offerta dell'azienda è molto articolata e punta a coprire e soddisfare tutte le esigenze abbracciando le diverse fasce dei consumatori: dalla fascia alta di "premium price", rappresentata dalle linee di tonno in vaso di vetro e dai formati per la gastronomia, alla fascia media del tonno di prima scelta in scatola, sino alla più economica di primo prezzo.

Origine e motivazioni della CSR in azienda

Come spesso accade, in particolar modo in realtà imprenditoriali di piccole e medie dimensioni, l'origine e l'attuazione concreta di comportamenti socialmente responsabili e di politiche di CSR avviene in maniera quasi implicita ed inconsapevole. Questo perché, in generale, un orientamento socialmente responsabile nello svolgere un'attività imprenditoriale è in primo luogo frutto del portato valoriale e della sensibilità personale dell'imprenditore o di chi è a capo dell'azienda. Può poi accadere che la CSR venga "riconosciuta", e se ne abbia una completa presa di coscienza, solo a posteriori, in seguito ad eventi esterni che forniscono in un certo senso la consapevolezza che certe scelte e comportamenti finora adottati rientrano chiaramente nell'ambito proprio delle politiche di corporate social *responsability*. E questo se vogliamo è il caso anche della Callipo.

L'azienda infatti, tanto per il tipo di attività che svolge quanto per il contesto socio-economico e politico in cui opera, si è da sempre trovata a dover affrontare determinate problematiche, e lo ha fatto adottando un approccio di CSR in maniera –a detta loro- del tutto casuale ed inconsapevole. Rispondendo ad una sorta di dovere morale, sensibile nei confronti del territorio in cui opera, la Callipo si è dotata nel corso degli anni di una sorta di codice etico-comportamentale, di rispetto, voluto sì e promosso dalla direzione aziendale, ma conosciuto e condiviso da tutti i dipendenti dell'azienda per quanto non scritto. La convinzione di fondo è sempre stata quella che la qualità aziendale, per essere totale, non può fare riferimento esclusivamente alla qualità del prodotto, e che il perseguimento di questo obiettivo rappresenta

un forte impulso al rafforzamento della competitività e un contributo fondamentale alla durezza nel tempo.

La circostanza che fornisce alla Callipo la prima occasione di prendere consapevolezza del proprio "livello" di CSR è un concorso nazionale del 2005, organizzato dal Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali e intitolato "*CSR in pole position*". In quell'anno, infatti, la Camera di Commercio di Reggio Calabria invita l'impresa vibonese a partecipare a questa iniziativa, avendo identificato nella Callipo tutte quelle caratteristiche che contraddistinguono un soggetto privato che pratica politiche di Corporate Social Responsibility. Nell'ambito dell'iniziativa promossa dal Ministero, la Callipo –unica per la Calabria- viene così inserita, assieme a prestigiose imprese del calibro della Ferrari SpA o Foppapedretti SpA, in una rosa di 30 casi di eccellenza nella responsabilità sociale. Ne fa fede una pubblicazione, edita dal Ministero, dal titolo "Responsabilità sociale delle imprese – Esempi di buone pratiche italiane", risultato di un'attenta analisi di tutte le principali azioni condotte dalle imprese selezionate nelle aree di CSR, degli strumenti di CSR impiegati e delle buone pratiche attuate.

Grazie a questa esperienza, ed al confronto con le altre realtà imprenditoriali che vi hanno partecipato, la Callipo prende davvero coscienza e finalmente dà un nome appropriato a tutta quella serie di attività che fino ad allora aveva fatto e continuava quotidianamente ad intraprendere nei confronti di tutti i suoi vari "*stakeholder*", dal contesto ambientale, ai dipendenti e alle categorie svantaggiate, ai clienti e ai fornitori e così via.

La partecipazione a questo premio nazionale, infatti, offre all'impresa l'opportunità di raccogliere e formalizzare in un unico documento tutte le informazioni riguardanti le pratiche di CSR che si trovavano distribuite nei vari settori aziendali. Queste sono quindi analizzate e valutate secondo una prospettiva differente rispetto a quella che fino ad allora aveva contraddistinto l'attenzione e sensibilità della Callipo verso la responsabilità sociale. Tale processo di riesame permette così di comprendere appieno come sia davvero possibile coniugare efficacemente gli obiettivi tradizionali propri del "fare impresa" con quelli dell'attenzione all'impatto ed ai potenziali benefici per l'ambiente e la società circostante. Questa sensibilità che tradizionalmente ha caratterizzato la Callipo si trasforma dunque in un'importante opportunità di crescita attraverso il miglioramento della reputazione aziendale. In un settore che gli esperti considerano ormai saturo, ciò consente di migliorare la competitività aziendale, godendo di una solida immagine da spendere presso le istituzioni locali e nazionali e i mass-media. Migliorano anche i rapporti con i clienti, i quali si sentono ancor più tutelati dall'attenzione del produttore nei loro confronti, ed il livello di motivazione e fiducia nell'azienda da parte dei collaboratori, che si sentono gratificati ed incentivati dalle attenzioni che l'azienda riconosce loro.

Sulla scia di questo successo, la Callipo partecipa successivamente ad altre iniziative di promozione della CSR tra le imprese, e nel marzo 2006 ottiene da Unioncamere Nazionale un secondo importante riconoscimento, vincendo il premio come "Impresa Longeva e di Successo". Un premio, questo, attribuito a 4 aziende italiane rappresentanti i 4 settori economici (agricoltura, industria, artigianato, commercio e servizi) che hanno dimostrato nel tempo solidi risultati e una continuità generazionale nella gestione dell'attività.

Il rispetto dell'ambiente e del mare, unito alla costante attenzione e ricerca della qualità del prodotto a garanzia del consumatore, sono da sempre i capisaldi della politica di responsabilità sociale della Callipo.

Nel tempo questa attenzione si sviluppa ed estende, arrivando ad individuare quelli che potrebbero essere definiti come i "4 pilastri cardine" della politica di CSR dell'azienda.

"Mercato, posto di lavoro, comunità e ambiente. Sono queste le aree che ci vedono maggiormente impegnati dal punto di vista della responsabilità sociale" – spiega Filippo Callipo, Amministratore Unico dell'azienda. *"I nostri consumatori sono sempre tutelati attraverso le principali certificazioni di qualità e di prodotto e l'azienda è dotata di un documento programmatico sulla sicurezza (DPS) in materia di rispetto della privacy"*. Filippo Callipo non manca poi di aggiungere e sottolineare come *"La Callipo investe molto sulla crescita dei propri dipendenti attraverso la loro partecipazione a corsi di formazione individuali e collettivi. Particolare attenzione è dedicata anche alla sicurezza ed alla salubrità dei luoghi di lavoro, attraverso l'adeguamento continuo delle linee di produzione e l'utilizzo di nuove e sempre più sicure attrezzature"*.

I pilastri fondamentali della politica di CSR dell'azienda si sono quindi tradotti concretamente in una serie di buone pratiche su cui è interessante fare qualche considerazione più approfondita.

Nei confronti del **mercato**, l'azienda adotta una serie di comportamenti etici improntati a criteri di rigidità e severità, per quanto non siano codificati per iscritto. Ciò non toglie però che, ad esempio, i pagamenti ai fornitori siano effettuati con puntualità, che vi sia un ufficio commerciale adeguatamente organizzato per seguire i clienti e fornire assistenza ai consumatori, peraltro sempre tutelati attraverso le principali certificazioni di qualità e di prodotto. Inoltre, fin dal 1992, la Callipo aderisce al programma *"Dolphin Safe"*, promosso dall'*Hearth Island Institute* di San Francisco, che vincola all'acquisto di tonno solo da pescherecci che dimostrano di adottare tecniche che evitano la mortalità dei delfini.

L'attenzione nei confronti dei 200 **dipendenti**, oltre agli aspetti sopra citati, si è tradotta anche, per le 107 donne che ne fanno parte, in una convenzione stipulata appositamente dall'azienda con uno specialista in radio-diagnostica e senologia, che si fa carico del costo di una visita periodica al seno e dei relativi esami ecografici e mammografici di tutte le dipendenti.

In anni recenti inoltre l'azienda ha avviato un progetto, in collaborazione con il Ministero di Grazia e Giustizia, che ha portato all'assunzione a tempo determinato di una persona sottoposta ad una pena alternativa al carcere. Questa iniziativa ha sicuramente contribuito ad incrementare il rispetto e l'orgoglio non solo dei dipendenti, ma anche delle autorità e del territorio locale.

Ogni volta che si raggiunge un obiettivo o viene assegnato un riconoscimento particolare frutto del contributo di tutto il personale, questo viene festeggiato in azienda rendendo tutti partecipi. La sede della Callipo inoltre è stata abbellita e resa progressivamente più accogliente, a tal punto che spesso anche le ricorrenze di famiglia dei singoli dipendenti (come matrimoni, nascite ecc.) vengono festeggiate in azienda. Ai suoi vertici, poi, ci sono tre donne che ricoprono rispettivamente il ruolo di Direttore dell'Ufficio Commerciale, Responsabile dell'Ufficio Marketing, responsabile dell'Ufficio Commerciale Estero.

La Callipo tutela l'**ambiente**, la **sicurezza** e la **salubrità** dei luoghi di lavoro con il costante adeguamento degli impianti di produzione; inoltre è dotata di un proprio manuale dei rischi che dei consulenti esterni periodicamente provvedono ad aggiornare. L'azienda si avvale di un sistema di cogenerazione che è assimilabile ad un impianto che utilizza fonti di energia rinnovabile. Nel 2000 il vecchio impianto frigorifero a gas CFC è stato sostituito con un nuovo impianto ad ammoniaca. La centrale termica per la produzione del vapore, alimentata ad olio combustibile fluido, è stata convertita a metano, riducendo così l'emissione di gas dannosi all'ambiente. L'azienda è dotata, inoltre, di un depuratore biologico, che permette di recuperare

i fanghi attivi, destinati poi alle aziende che producono *Compost*, mentre gli scarti di produzione di origine animale vengono ceduti ad aziende che producono cibo per animali (Pet Food). Tutti gli altri materiali vengono smaltiti accuratamente attraverso la raccolta differenziata, e tutti gli imballaggi utilizzati per confezionare il prodotto finito sono di materiale riciclato.

L'azienda vibonese ha da sempre dimostrato una notevole attenzione nei confronti della **comunità** locale ed ha profuso un notevole impegno in iniziative di varia natura a sostegno dell'istruzione, della cultura e dell'arte, del turismo, della solidarietà e del sociale. Tra queste ricordiamo le donazioni alle case circondariali del territorio e quelle a supporto delle organizzazioni umanitarie. La Callipo inoltre supporta le attività scolastiche e formative, ospitando scolaresche elementari e medie in visita, studenti per lo svolgimento di stage e sostenendo con borse di studio la formazione universitaria presso l'università della Regione (UNICAL – Università della Calabria). Intenso è il rapporto con il mondo dell'università anche sotto il profilo della ricerca scientifica e dell'innovazione; è infatti in corso un progetto di ricerca in collaborazione con un laboratorio dell'Università di Pisa finalizzato allo studio ed all'ottimizzazione del processo di lavorazione dei prodotti ittici, con riferimento specifico agli aspetti qualitativi ed igienico-sanitari relazionati con il confezionamento e la conservazione del prodotto.

"Siamo stati l'unica azienda del settore ad aver aderito per due edizioni consecutive all'iniziativa "Apertamente - L'Industria Alimentare in Italia apre le porte al pubblico", promossa da Federalimentare e dalle Associazioni di categoria ad essa aderenti" spiega la responsabile marketing Cinzia Ieracitano. *"Nell'ultima edizione, oltre 400 persone, appartenenti a varie realtà professionali, hanno visitato la nostra azienda ed hanno assistito a tutte le fasi della lavorazione del tonno. Aderendo ad "Apertamente" abbiamo voluto dimostrare concretamente ai consumatori il continuo e costante impegno per garantire loro alimenti gustosi e genuini, all'insegna della qualità, dell'igiene e della sicurezza"*.

Da non dimenticare un vero "fiore all'occhiello" della Callipo, lo **sport**, che per la sua importanza merita un capitolo a parte che verrà successivamente approfondito. Da quasi 15 anni la società gestisce e sponsorizza la locale squadra di pallavolo, la "Volley Tonno Callipo", che dopo una militanza nella prima serie del campionato nazionale italiano (serie A1), il prossimo anno disputerà il campionato inferiore. Si tratta di un progetto ambizioso, che vede coinvolta in primo piano la dirigenza Callipo e che pian piano sta allargando i propri confini estendendo la propria attività dai settori giovanili alla promozione della cultura dello sport tra le giovani generazioni.

Negli ultimi mesi, oltre a quelle finora citate, l'azienda ha continuato i suoi sforzi partecipando a diverse iniziative in materia di CSR che di seguito vengono dettagliate:

1. Nel dicembre del 2005 la Callipo ha riservato una borsa di studio del valore di € 4.500 ad uno studente del Master in Imprenditorialità Hi-Tech (MIHT 2006), promosso dall'Università della Calabria.
2. Oltre all'erogazione del contributo economico l'azienda ha ospitato lo studente vincitore della suddetta borsa di studio presso la propria struttura per un periodo di stage della durata di 8 settimane.

3. Nel gennaio del 2007 ha aderito all'iniziativa promossa da Omnia Energia che, nell'ottica di sensibilizzare gli utenti ad un maggiore risparmio energetico, ha distribuito gratuitamente una fornitura di lampadine ad ogni dipendente.
4. L'impegno dell'azienda si è concretizzato nella compilazione di modulistica e di personale preposto alla diffusione. Inoltre è stata organizzata un'opportuna riunione atta a sensibilizzare ed a illustrare i vantaggi dell'iniziativa.
5. Nel mese di marzo 2007 ha accolto l'invito, da parte dell'Università della Calabria - Dipartimento Scienze Farmaceutiche, ed il Consorzio per il Lavoro e le Attività Innovative e Formative (LAIF), ad ospitare presso la propria sede due studenti del Master in Quality Control Manager, per permettere loro di effettuare uno stage della durata complessiva di 120 ore.
6. Lo scorso mese di giugno 2007, a seguito della prematura scomparsa di un suo collaboratore, l'azienda ha devoluto volontariamente alla famiglia, ed indipendentemente dall'importo spettante agli eredi per legge, l'importo di 7.000 euro.
7. Questa somma era in realtà prevista per una cena con tutti i dipendenti che l'azienda aveva organizzato per lo stesso giorno della morte del collaboratore e che è stata disdetta in segno di rispetto.

Attualmente in azienda è l'Ufficio Marketing ad occuparsi della gestione di tutte le politiche e le pratiche legate alla CSR: dall'individuazione di possibili iniziative – a cui normalmente contribuiscono le richieste specifiche degli *stakeholder* e le intuizioni scaturite all'interno dell'azienda - all'autorizzazione da parte della direzione aziendale, con cui vengono definite le linee guida dell'azione da intraprendere, per concludere con l'espletamento in concreto dell'azione.

Con riferimento a ciò, è da sottolineare come tutto avvenga su base volontaria e tenendo conto del chiaro intento dell'amministratore Filippo Callipo di contribuire a migliorare le condizioni di tutti i soggetti con cui entra in contatto nonché dell'ambiente in cui opera.

La CSR e il settore di appartenenza

In linea generale si può affermare che non è quasi mai facile, per una impresa di piccole e medie dimensioni, operare in contesti fortemente competitivi, caratterizzati da una concorrenza molto agguerrita tra imprese simili, mantenendo un costante orientamento verso buone pratiche di responsabilità sociale ed attuandone le relative iniziative con successo.

Se si pensa al settore di riferimento della Callipo ed alle principali problematiche relative al rispetto ambientale ed alla certificazione della qualità del prodotto che lo caratterizzano, si comprendono le difficoltà di fronteggiare una concorrenza spesso sleale. In molti casi, infatti, le imprese rivali, provenienti soprattutto da paesi emergenti sud-africani e orientali, prestano scarsa o nulla attenzione alla qualità ed ai temi di responsabilità ambientale e sociale. Evitando così ulteriori costi che altrimenti dovrebbero sostenere, aggrediscono il mercato con un significativo vantaggio competitivo basato sul basso prezzo.

Ciononostante, il maggiore ostacolo che la Callipo finora ha incontrato, è legato soprattutto alla particolarità del territorio in cui opera. Anche se in apparenza potrebbe sembrare paradossale, il territorio calabrese, riconosciuto come uno dei più difficili a livello nazionale per i problemi di equilibrio socio-economico e politico, non pare supportare adeguatamente l'azione dell'impresa vibonese nel campo della CSR.

Da un lato infatti si registra la quasi totale assenza di una matura cultura d'impresa, e dall'altro manca nella coscienza civile la consapevolezza del significato della responsabilità sociale ed ambientale e dell'impatto che questa può avere anche sulla collettività.

La Callipo quindi lamenta di dover avere a che fare con un territorio poco maturo su questo fronte, che in pratica dimostra di essere quasi totalmente inconsapevole della CSR, e perciò poco reattivo a percepire nella giusta ottica le opportunità riservate dall'azienda ai vari *stakeholder*.

Per queste ragioni in molti casi le azioni di CSR promosse dall'azienda vengono sminuite, e nell'opinione comune rimane il pregiudizio che le porta ad essere considerate alla stregua di un mero investimento pubblicitario e di marketing ad unico vantaggio del soggetto che le propone.

La Callipo, nonostante di tutte queste difficoltà, continua il suo percorso di crescita e miglioramento nel pieno rispetto di quelle che sono le "parole d'ordine" che caratterizzano la sua *mission*: Qualità totale e Trasparenza internazionale. La filosofia aziendale e le proprie strategie, ruotando attorno a questi due temi, spingono l'azienda a prestare massima attenzione non solo ai processi interni ad essa (produzione, amministrazione e finanza, commerciale ecc.) ma anche alle relazioni con altri attori esterni come ad esempio le Autorità Doganali.

Distinguendosi in maniera significativa, ed a differenza delle altre imprese concorrenti, infatti, la Callipo è stata la prima azienda in Italia ad ottenere, nel dicembre 2003, la certificazione di affidabilità doganale, rilasciata dall'Agenzia delle Dogane, che ne attesta la piena correttezza nella gestione delle proprie attività sui mercati internazionali.

Nel gennaio 1996, la Callipo, ancora prima che la Comunità Europea emanasse un'apposita direttiva, ha reso operativo il sistema di autocontrollo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) per il monitoraggio e la gestione di tutti i punti critici della filiera di produzione. Nel febbraio 1997 l'azienda guidata da Filippo Callipo è ancora tra le prime del settore a certificarsi per la qualità adottando il sistema normativo ISO 9002; questo nel 2003 viene ulteriormente adeguato alla nuova norma Vision 2000, caratterizzata per un maggior orientamento alla cosiddetta "*customer satisfaction*".

Il rispetto della tradizione nella lavorazione del prodotto (si pensi che solo il 50% di tutti i tranci di pesce lavorato viene impiegato per la produzione dei Filetti di Tonno in vaso di vetro) e la costante attenzione alle normative in termini di sicurezza alimentare valgono all'azienda la prima certificazione italiana di prodotto ottenuta nel 2001 da parte dell'ente DNV (Det Norske Veritas).

A questa importante certificazione se ne sono aggiunte nel 2005 altre due: quella secondo lo standard BRC (Technical Standard and Protocol for Companies Supplying Retailer Branded Food Products), e la certificazione IFS (International Food Standard). Entrambi afferenti la tematica della sicurezza alimentare e della tracciabilità, il primo è stato sviluppato in Inghilterra nel 1998 dal British Retail Consortium, e si sta diffondendo sempre più in Europa a garanzia che i prodotti a marchio rispettino requisiti di igiene e qualità ben precisi, riguardanti le specifiche strutturali degli ambienti produttivi, le specifiche di prodotto e di processo e le norme comportamentali per il personale.

Lo standard IFS è stato emesso in Germania dall'Unione Federale Associazioni del Commercio Tedesche (BDH) e vi aderisce anche l'associazione francese FDC (Federation du Commerce et de la Distribution); il suo scopo principale è quello di consentire alle aziende della GDO di verificare e qualificare operativamente i propri fornitori in base a requisiti di

qualità, sicurezza e conformità alle normative internazionali sui prodotti alimentari. Senza questo requisito di conformità, sarebbe praticamente impossibile entrare nei mercati non solo tedeschi e francesi, ma anche in altri sempre europei (come Austria, Belgio, Olanda, Lussemburgo Gran Bretagna, Italia e Polonia), che si stanno interessando all'adozione di questo standard.

Due iniziative di CSR ed i risultati ottenuti

Come abbiamo visto la Callipo, nella pluralità di azioni nell'ambito delle politiche di responsabilità sociale, ha da sempre puntato molto sulla valorizzazione della comunità in cui opera e dell'ambiente, oltre a far leva sul lavoro di gruppo e sul "gioco di squadra" di tutto il proprio personale, considerandolo un elemento fondamentale anche per il miglioramento della competitività aziendale.

Nel tempo ha così cercato di trasferire questa filosofia, legandola non esclusivamente ai processi ed all'attività aziendali intese in senso stretto, ma applicandola anche in altri contesti.

Di seguito si presentano più nel dettaglio un paio di iniziative che esemplificano in maniera chiara questa filosofia e l'approccio molto concreto che caratterizza le politiche di CSR dell'azienda.

La prima riguarda l'impegno profuso nello sport e la storia della Volley Tonno Callipo, mentre la seconda illustra un progetto legato al rispetto dell'ambiente marino e alla salvaguardia del suo equilibrio naturale.

Lo sport

La grinta e l'entusiasmo per le sfide, oltre ad un forte spirito di squadra fondato sulla lealtà e la collaborazione, sono espressioni della filosofia aziendale che trovano una perfetta consonanza anche nel mondo dello sport. In questo la Callipo è impegnata da quasi 15 anni, da quando nel 1993 l'Amministratore Unico Filippo Callipo decide di legare il nome della sua azienda al mondo della pallavolo sponsorizzando una squadra locale di pallavolo maschile, che allora militava nella serie C2.

L'impegno e gli sforzi profusi dalla società, grazie anche ad un'organizzazione davvero efficiente e ben strutturata, danno i loro frutti e nel 2000 la Volley Tonno Callipo arriva a disputare il campionato di serie A2. L'anno successivo, inoltre, si aggiudicherà la Coppa Italia di serie A2, un trofeo che nessuna squadra del Sud Italia aveva finora conquistato. La squadra cresce ancora di qualità e, la stagione successiva, arriva a disputare il campionato nazionale di massima serie (A1), dove rimarrà fino alla stagione appena conclusa (2006-2007), che purtroppo vede la squadra retrocedere in serie A2.

A seguito dei successi ottenuti nella massima serie A1, la Tonno Callipo gode di grande stima da parte della Federazione Italiana Pallavolo e delle altre squadre italiane, le cui società guardano alla Callipo come ad un esempio da imitare in quanto è riuscita a raggiungere ottimi risultati pur operando in un contesto "povero", in cui tanto le strutture sportive quanto i finanziamenti necessari a disputare un campionato di livello sono scarsi. *"E non solo – dichiara con orgoglio Filippo Callipo - In più di un'occasione i giocatori delle squadre avversarie, una volta terminata la gara, hanno chiesto di poter visitare la nostra azienda, complimentandosi poi per la qualità del nostro prodotto"*.

Inoltre, il fatto di essere presenti nei massimi livelli della pallavolo italiana ha indubbiamente generato una serie di benefici per lo "stakeholder comunità", contribuendo da un lato a far conoscere la Regione Calabria, migliorandone l'immagine, ma anche ad accrescere l'orgoglio e l'autostima delle persone che, grazie anche a questa squadra ed ai suoi risultati sportivi, hanno percepito un maggior senso di appartenenza alla propria terra. *"L'entusiasmo che circonda la nostra squadra, - afferma ancora Filippo Callipo - è il segno evidente che c'è una Calabria che guarda al futuro con ottimismo e fiducia, puntando sulla valorizzazione di quelli che sono alcuni requisiti fondamentali dello sport: la lealtà e la competizione nel pieno rispetto delle regole. In questo senso, spero che lo sport possa contagiare la politica e l'impegno della classe dirigente calabrese per fare della Calabria una regione moderna ed europea"*.

Naturalmente la grande visibilità concessa dai mass-media alla squadra (in quanto unica del Sud nella massima serie) e quindi al suo sponsor ha determinato un ritorno di immagine molto positivo anche per il marchio Callipo che, in quanto "main sponsor", ha permesso al brand ed ai suoi prodotti di rafforzarsi e di beneficiare di un approccio molto più immediato con i consumatori, facilitando ad esempio il ricordo spontaneo del marchio.

"Gli importanti risultati raggiunti dalla Volley Tonno Callipo sono la conseguenza di una valida organizzazione societaria" spiega la responsabile marketing Cinzia Ieracitano. *"La sponsorizzazione si inserisce, infatti, nelle normali attività dell'azienda ed è stata pianificata per un lungo periodo per poter meglio garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia a livello agonistico che a livello di immagine aziendale. Siamo molto soddisfatti perché, attraverso gli opportuni strumenti di comunicazione, questo progetto sportivo ha senza dubbio contribuito in questi anni ad accrescere la visibilità e la notorietà del brand Callipo"*.

Secondo l'analisi condotta da Stage Up (azienda di consulenza dello sport business), il fatto di avere il marchio Callipo come main sponsor ha prodotto nel periodo tra il 6 giugno 2004 e il 23 gennaio 2005 un valore comunicazionale equivalente a 324.577 euro.

Il merito di questi risultati va riconosciuto in primo luogo ad una valida organizzazione societaria ed al senso di appartenenza che contraddistingue i dipendenti dell'azienda. La squadra e le altre attività legate alla pallavolo, infatti, sono gestite interamente dagli uffici aziendali della Callipo Group, inserendosi nelle normali attività dell'azienda. A titolo di esempio, l'ufficio fornitori della Callipo gestisce anche gli acquisti per la squadra di pallavolo, e l'ufficio amministrativo aziendale ne gestisce anche la contabilità. Le attività legate alla squadra contribuiscono quindi a rafforzare ulteriormente il senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda; si pensi che sono circa 30 le persone dedicate alla gestione del settore pallavolo, senza poi contare che molte di queste, oltre alle proprie mansioni lavorative, svolgono attività di volontariato a titolo gratuito per l'organizzazione delle partite casalinghe con compiti di biglietteria, controllo degli accessi al palazzetto ecc. Se la vera forza è data dallo spirito di gruppo, molta importanza viene attribuita alla comunicazione ed al confronto tra le persone dell'azienda; la pianificazione e l'organizzazione delle attività, infatti, si svolge attraverso riunioni periodiche con i dirigenti.

Nel 2005, a ulteriore riconoscimento di quanto finora fatto, la Callipo è stata premiata nell'ambito dell'evento "Gran Prix della Sponsorizzazione", ideato da Stage Up, come una delle migliori sponsorizzazioni che hanno saputo coniugare efficacemente, in termini di qualità e quantità, il binomio "impresa e sport". In particolare l'azienda vibonese ha ricevuto il riconoscimento per la completezza del progetto di comunicazione integrata e per essere l'unica azienda del Sud partecipante al concorso. La Callipo nel 2004-2005 ha infatti ideato, per rafforzare la propria immagine e quella della squadra, una linea di merchandising ed ha promosso un concorso tra i propri consumatori che sorteggiava importanti premi, tra cui un

weekend per due persone al seguito della squadra per tutte le trasferte del campionato di ritorno della stagione.

L'esempio di successo dell'azienda ha poi rappresentato uno stimolo molto importante anche per altri imprenditori locali che hanno iniziato anch'essi a sostenere lo sport e quindi anche i giovani, sponsorizzando altre società sportive minori del panorama calabrese.

La Callipo stessa da alcuni anni sostiene altre realtà minori attraverso il Progetto "Libero". Non solo si danno aiuti economici alle squadre che disputano campionati minori della regione, ma si regalano ai giocatori le divise ufficiali della prima squadra della Volley Tonno Callipo. Il marchio acquisisce così ulteriore visibilità e, in una regione tradizionalmente povera di risorse ed aiuti istituzionali, diventa simbolo del sostegno alla diffusione dello sport tra i giovani.

Il notevole fermento creato dalle iniziative della Callipo ha fatto sì che si siano registrati dei benefici anche nel miglioramento delle infrastrutture dedicate allo sport. È stato creato un nuovo Palasport conforme alle normative ed alle esigenze della squadra in vista del campionato di serie A1, e sono stati costruiti anche altri palazzetti nella provincia.

La Callipo e la sua squadra di pallavolo hanno quindi generato una sorta di "effetto volano" nei confronti di altre società sportive (appartenenti anche ad altre discipline) nonché dei giovani che si avvicinano sempre più numerosi allo sport ed alla pallavolo in particolare. A questi la società guarda con particolare attenzione per diffondervi l'attività sportiva come valore sociale e non solo come mera attività ricreativa, ed attraverso il suo settore giovanile da alcuni anni ha organizzato una rete di osservazione e selezione per attrarre giovani promettenti anche da altre province calabresi e meridionali.

La Volley Callipo conta oggi oltre 300 iscritti, divisi per ordine di età, e per il lavoro brillantemente svolto a sostegno della crescita dei giovani, e per la scelta di investire per i giovani notevoli risorse finanziarie, ha ottenuto il Marchio di Qualità da parte della FIPAV. I risultati di questo progetto si sono concretizzati positivamente con la promozione lo scorso anno (2006) della squadra giovanile dalla Serie C alla Serie B2 (in cui si disputa un Campionato Nazionale) e con la partecipazione alle finali nazionali dei Campionati Giovani di Lega.

"Dolphin Safe" e la pesca responsabile

La Callipo non è solo molto attenta alla sicurezza e salubrità dei propri ambienti di lavoro ed al rispetto dell'ambiente, utilizzando energia da fonti rinnovabili e processi di riciclaggio e depurazione delle materie inquinanti, ma è impegnata in prima linea nella salvaguardia di quello che potremmo definire il suo "fornitore" principale: il mare.

A questo proposito, un'altra interessante attività che vede la Callipo coinvolta da circa 15 anni riguarda l'adesione a sistemi di pesca "responsabile" che, durante la pesca del tonno, salvaguardano i delfini dalla cattura ed uccisione, e quindi contribuiscono al mantenimento dell'equilibrio dell'ecosistema marino. Questi cetacei, infatti, durante la pesca per accerchiamento finiscono molto spesso feriti nelle reti dei pescherecci (c.d. pesca accidentale) ma, avendo una carne non commestibile, in molti casi vengono uccisi e gettati, con le inevitabili conseguenze negative anche per la sopravvivenza della specie stessa. Al contrario, le aziende che aderiscono a questo programma, promosso dallo EII (Earth Island Institute) di San Francisco, si approvvigionano da fornitori che a loro volta aderiscono a questo programma e dichiarano quindi di pescare il tonno con tecniche che salvaguardano l'incolumità

dei delfini. Per questa ragione le aziende ricevono il certificato di "Dolphin Safe" che possono apporre sui propri prodotti.

La Callipo, che comunica l'adesione a questo programma con un'apposita etichetta sui prodotti destinati in particolare ai mercati esteri, considera "Dolphin Safe" un ulteriore elemento per comunicare la qualità dei propri prodotti, "buoni" non soltanto perché selezionati nella materia prima, ma anche perché rispettosi della fauna ittica dei mari a salvaguardia della sostenibilità ambientale.

Il rispetto di questa politica richiede un notevole sforzo da parte delle risorse umane dell'azienda; i vari reparti della Callipo, infatti, sono costantemente impegnati nella verifica della certificazione "Dolphin Safe" dei propri fornitori. In particolare l'Ufficio Fornitori e l'Ufficio Controllo Qualità, monitorano sistematicamente le liste di aziende "Dolphin Safe" prima di autorizzare l'acquisto di tonno. Pertanto se un'azienda non vi risulta inserita, la richiesta di fornitura non viene effettuata. La stessa inoltre è subordinata al ricevimento di tutta la documentazione cartacea che attesti l'utilizzo delle tecniche di pesca riconosciute dal protocollo "Dolphin Safe".

Infatti il programma previsto dal "Dolphin Safe" è basato su un rigido protocollo che prevede, tra l'altro, la presenza, a bordo delle imbarcazioni, di personale del WWF o dello stesso l'Hearth Island Institute al fine di monitorare che le attività di pesca si svolgano nel pieno rispetto delle risorse naturali e che tra il pescato giornaliero non vi sia la presenza di delfini. Direttamente da questi pescherecci, poi, deriva la certificazione in oggetto.

Inutile dire che i risultati derivanti da questa attività di pesca eco-compatibile sono sicuramente significativi tanto a livello aziendale, e quindi del personale interno, quanto a livello esterno.

Questo perché le persone si sentono maggiormente soddisfatte e motivate a lavorare un prodotto che è stato pescato nel rispetto dell'ambiente marino, mentre, a livello esterno, i risultati positivi del programma si riscontrano concretamente in termini di rispetto delle risorse naturali. E' stato infatti scientificamente e numericamente dimostrato come sistemi di pesca eco-compatibili stiano facendo registrare un calo notevole della morte dei delfini, contribuendo così al mantenimento dell'equilibrio dell'ecosistema.

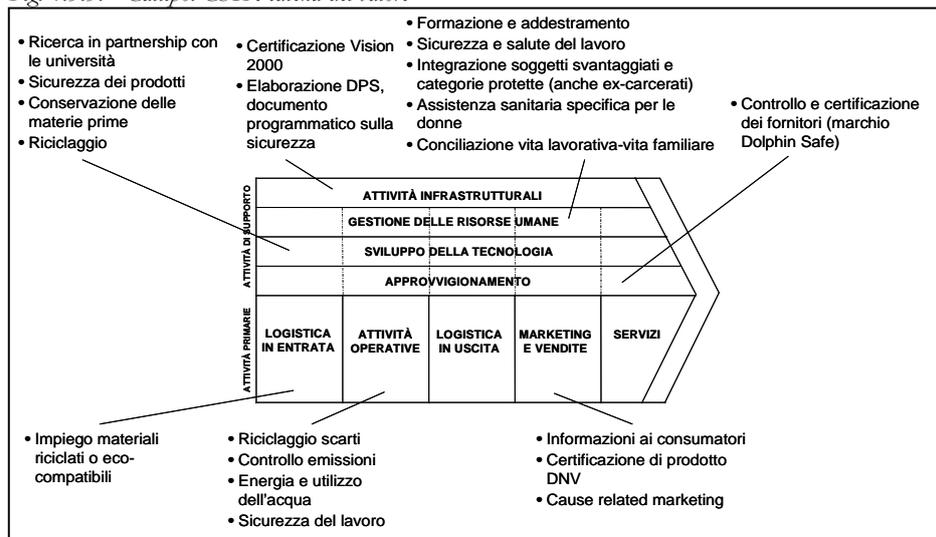
La CSR di Callipo S.p.A. in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.3.2. Callipo: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione • Formazione • Assistenza san. • Pari opportunità • Sicurezza e flessibilità 					
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione "Dolphin Safe" e di prodotto • Certificazione ISO 9002 • Comunicaz. trasparente 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema tracciabilità prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaz. Vision 2000 • Certif. Affidabilità doganale 		<ul style="list-style-type: none"> • Certificaz. BRC • Certificaz. IFS 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento programmatico sulla sicurezza
Comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Pallavolo • Stage • Beneficenza • "Porte aperte" 	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto "Liberò" 			<ul style="list-style-type: none"> • Borse di studio universitarie 	
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Impianto cogenerazione • Riciclaggio scarti lavorazione • Raccolta diff. • "Dolphin Safe" 					
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione "Dolphin Safe" • Rispetto tempi pagamento 		<ul style="list-style-type: none"> • Certificato affidabilità doganale 			
Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Codice Etico (non scritto) 					
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Sito Web • Etichette prodotti • Stampa e media 				<ul style="list-style-type: none"> • Premio Ministero PS • Premio Unioncamere • Premio "Stage Up" 	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Unioncamere

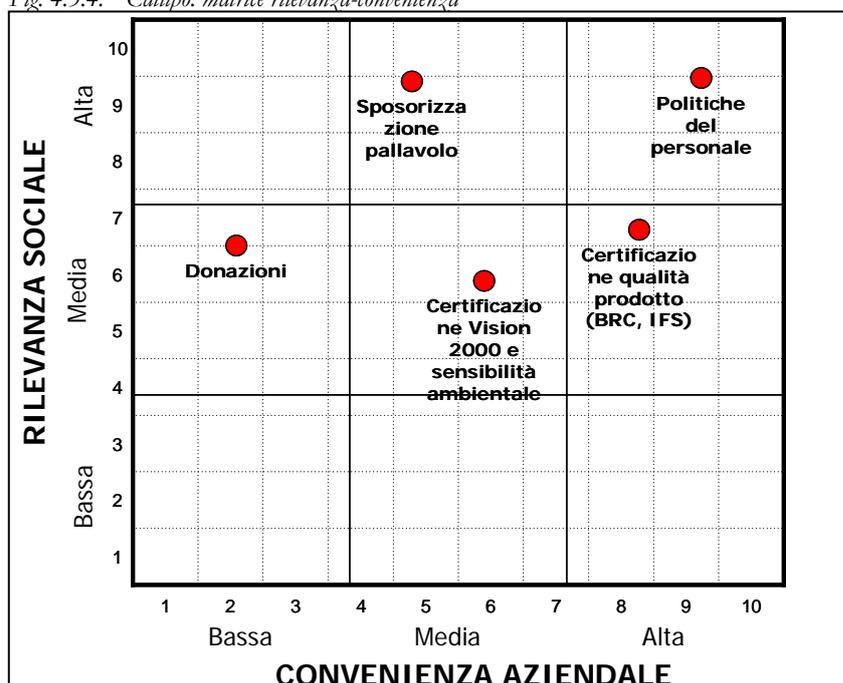
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.3.3. Callipo: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.3.4. Callipo: matrice rilevanza-convenienza

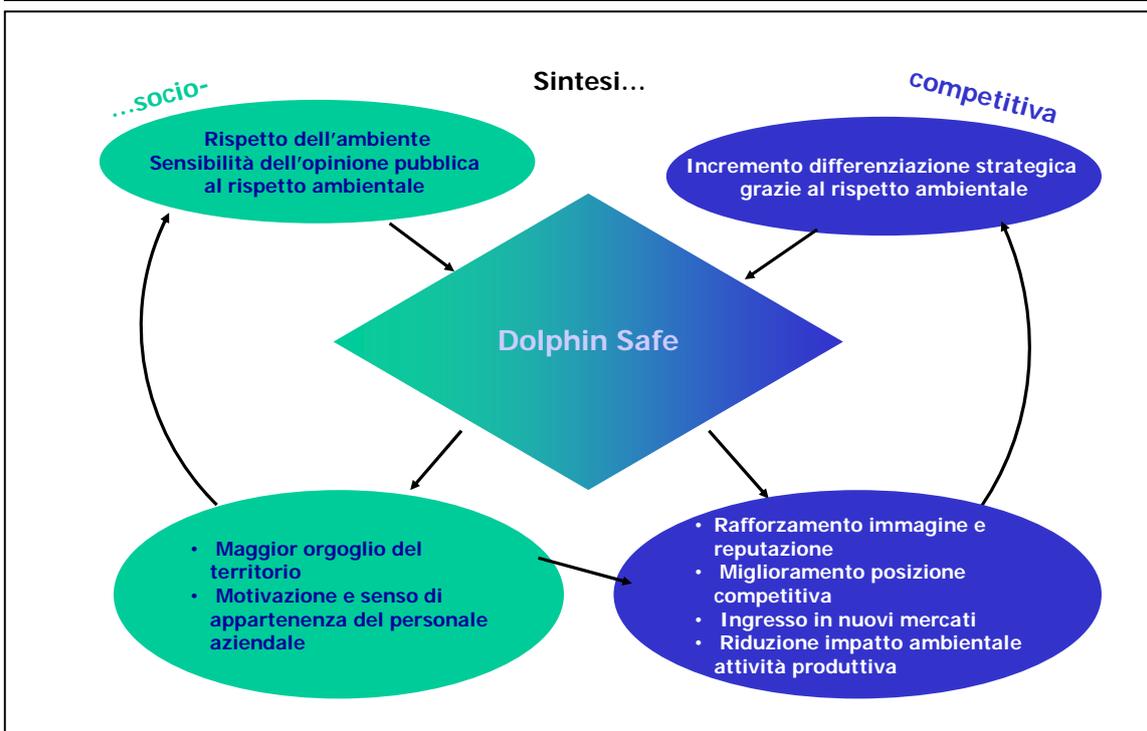
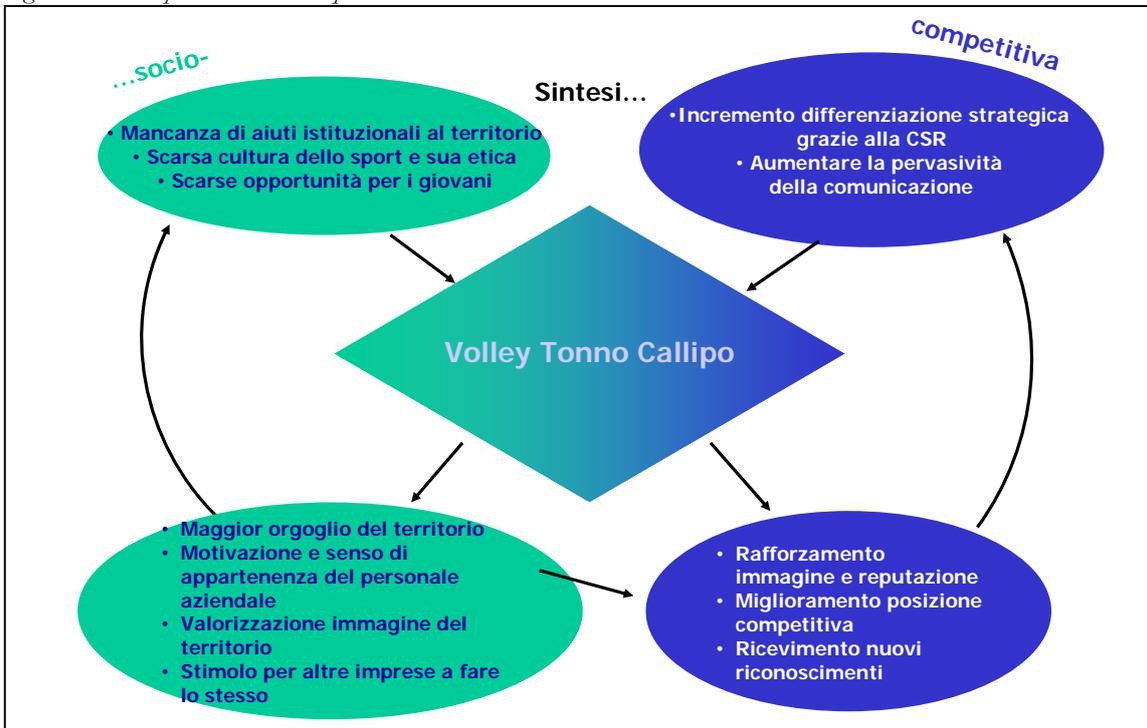


Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.3.2. Callipo: I vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento delle vendite (positivo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti - Formazione continua del personale - Condivisione dei successi aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione del territorio locale (sostegno all'educazione e ricerca) - Diffusione dell'etica e della cultura sportiva - Attenzione alle pari opportunità - Sensibilità ambientale

Fig. 4.3.5. Callipo: sintesi socio-competitive



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.4. Costieri d'Alesio: integrare qualità, sicurezza e ambiente (di D. Cerrato)

Profilo dell'azienda e settore di attività

La Costieri D'Alesio S.p.A. è una società di servizi che svolge, all'interno del porto di Livorno, attività di stoccaggio e movimentazione delle seguenti tipologie di prodotti:

- benzine;
- gasolio per auto-trazione, riscaldamento e *bunkers*
- oli combustibili.

In particolare, i servizi offerti dall'azienda consistono:

- nel ricevimento di prodotti petroliferi via mare da navi cisterna;
- nel ricevimento di prodotti via terra (a mezzo autobotti) e/o oleodotto dalla Raffineria ENI di Livorno;
- nello stoccaggio temporaneo di prodotti petroliferi e chimici in serbatoi;
- nella spedizione di prodotto tramite navi cisterna;
- nella spedizione di prodotto tramite autobotti;
- nella movimentazione di prodotto via oleodotto.

La Costieri D'Alesio impiega 37 persone e ha realizzato nel 2006 un fatturato di circa 9 milioni di euro. I suoi clienti sono società petrolifere, quali ENI, Arcola, Q8, Saras, ecc., che fanno arrivare il prodotto nei depositi gestiti dall'azienda e ne richiedono il trasporto secondo specifiche modalità operative riguardanti i tempi e i mezzi da utilizzare. Il trasporto può infatti avvenire via nave, via terra per mezzo di autobotti o attraverso oleodotti.

Per lo svolgimento della propria attività, essa si avvale di due depositi, entrambi ubicati nell'area nord del territorio provinciale di Livorno (*cf.* Fig. 4.4.1.), a poche centinaia di metri l'uno dall'altro: il deposito Doganale e il deposito Libero.

Il **Deposito Doganale**, situato nell'area nord industriale e portuale del porto di Livorno, si estende su una superficie di mq 78.096. La Costieri D'Alesio S.p.A. ha una Concessione Demaniale su due banchine di ml 100 e ml 140, necessarie per l'attracco di navi cisterne per le operazioni di carico e scarico dei prodotti. La sua capacità di stoccaggio complessiva nei 42 serbatoi di cui l'azienda dispone è di circa mc 200.000. Essendo il deposito localizzato in area doganale, tutti i controlli di qualità e quantità sul prodotto vengono fatti alla presenza degli organi finanziari.

Il Deposito Doganale ha conosciuto con il passare degli anni varie fasi di ampliamento, potenziando le sue capacità di stoccaggio attraverso nuovi serbatoi e di approvvigionamento attraverso nuovi oleodotti che collegano il deposito con la raffineria ENI, con Darsena Petroli e con il Deposito Libero e il Deposito Toscopetrol.

Il **Deposito Libero**, situato nella medesima area industriale, si estende su un'area di mq 12.460 ed ha una capacità di stoccaggio complessiva di circa mc 4.560. Il parco serbatoi, utilizzati per benzine e gasolio, è costituito da 4 serbatoi di m³ 1.140 ciascuno.

Il Deposito Libero ha iniziato la sua attività nel 1989. Dal 1989 fino al 1998, esso faceva parte della società Toscopetrol Spa che nel 2000 è stata suddivisa in un comprensorio di tre diverse realtà industriali (Toscopetrol, Costieri D'Alesio, DCT), in cui avvengono attività di

movimentazione e stoccaggio di benzine ed altri derivati petroliferi. Nel 2000 la Costieri D'Alesio S.p.A. ha rilevato la gestione di tale deposito, mantenendo le attività presenti sul sito.

Fig. 4.4.1. Costieri D'Alesio: Vista aerea del Deposito Libero e del Deposito Doganale



Fonte: Costieri D'Alesio

La Costieri D'Alesio S.p.A. fu fondata oltre cinquanta anni fa dal cavaliere del lavoro Gaetano D'Alesio. L'azienda ha iniziato la sua attività nel 1950 nel deposito Doganale con la denominazione "D'Alesio & Castaldi S.p.A.", poi dal 1965 essa ha operato come "Gigom D'Alesio & Castaldi S.p.A." ed infine dal 25.11.75 come "Costieri D'Alesio S.p.A.". Nel 2006 la società è passata sotto il controllo della società Dalmare S.p.A.

La movimentazione svolta nei primi anni di attività era prevalentemente di tipo terrestre, mentre negli ultimi vent'anni si è notevolmente incrementato il traffico via mare. Con l'acquisizione del Deposito Libero, la movimentazione via terra e, quindi, il trasporto su gomma, è tornato nuovamente ad assumere un peso rilevante. In sintesi, i due depositi vengono utilizzati per:

- la distribuzione dei prodotti petroliferi per conto delle maggiori società petrolifere operanti in Italia;
- il rifornimento di combustibile destinato alle navi;
- il rifornimento di carburanti e prodotti di riscaldamento per le isole dell'arcipelago toscano.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

“Soprattutto nel settore chimico e petrolifero gran parte della clientela è ormai certificata. Da ciò deriverà per queste imprese un'esigenza crescente di avere fornitori altrettanto qualificati. La certificazione del Sistema Qualità introduce nell'azienda un primo importante elemento di differenziazione nel mercato, garantendo al cliente una maggiore affidabilità”. Queste sono le parole che il dott. Sardelli pronunciava il 17 febbraio 1997 nel corso di una riunione della direzione, nella quale l'amministratore delegato della società interrogò i partecipanti circa la necessità o meno di procedere alla certificazione della Costieri D'Alesio S.p.A. secondo la normativa UNI EN ISO 9002.

Tutti i presenti concordarono nel ritenere che la certificazione rappresentasse ormai una necessità strategica. Pertanto, l'Amministratore delegato, Antonio D'Alesio, d'accordo con il Direttore Generale, Nello D'Alesio, decise di affidare al dott. Sardelli l'incarico di sondare il mercato per raccogliere informazioni più precise sulle esigenze connesse al processo di certificazione.

L'incontro rappresentò l'inizio di un processo che ha visto l'azienda fare molta strada nell'arco dei 10 anni successivi. Tale percorso è iniziato nel 1997 con la certificazione di qualità e con il bilancio sociale ed è arrivata fino alla certificazione ISO 14001, EMAS e anche la certificazione doganale rilasciata dalle Agenzia delle Dogane. L'azienda è oggi dotata di un manuale integrato qualità sicurezza ambiente (vedi par. succ.).

Il punto di partenza è stata la certificazione di qualità, seguita dalla certificazione ambientale. In entrambi i casi, l'iniziativa è stata il frutto della sensibilità aziendale interna, piuttosto di sollecitazioni provenienti dalle aziende petrolifere clienti o dall'ambiente esterno in generale.

E' stato il commitment e la sensibilità del top management, unitamente ai mutamenti, anche solo attesi, nel quadro normativo, a fungere da stimolo fondamentale per le iniziative di CSR.

La politica integrata qualità-ambiente-sicurezza

La Costieri D'Alesio si era dotata nel tempo di diverse procedure di gestione relative, ad esempio, alla sicurezza sul lavoro, agli adempimenti doganali (uno dei due Depositi è localizzato in area doganale), alla qualità dei propri servizi, alla tutela dell'ambiente. La sfida che l'azienda ha raccolto e che rappresenta, al tempo stesso, la motivazione di fondo alla base del percorso intrapreso in tema di responsabilità sociale, è stata quella di dotarsi di un sistema integrato di gestione capace di rispondere alle esigenze aziendali rispetto ai diversi ambiti della qualità, della sicurezza, dell'ambiente.

Ne è derivato pertanto un percorso “virtuoso” che ha portato l'azienda a conseguire diverse certificazioni. Per l'azienda l'ottenimento di una certificazione non ha mai rappresentato un adempimento di tipo formale, ma è sempre scaturito dalla convinzione che l'adozione di un sistema integrato di gestione ponesse l'azienda stessa nelle condizioni migliori per rispondere alle esigenze di qualità, sicurezza e tutela ambientale connesse alla propria attività. Il principio ispiratore delle scelte di politiche aziendali della Costieri D'Alesio consiste nel perseguire il miglioramento continuo delle proprie prestazioni nel campo della Qualità, della Prevenzione di Incidente Rilevante, dell'Ambiente e della prevenzione e protezione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. In linea con tale principio, l'azienda si è dotata di un sistema di gestione integrato Qualità-Ambiente-Sicurezza che risponde ai requisiti delle normative ISO 9001:2000,

ISO 14001:2004, Reg. CE 761/2001 modificato dal Reg. 196/2006, OHSAS 18001:1999 e D. Lgs 334/99 e succ. mod. integrazioni .

Le tappe attraverso le quali l'azienda si è dotata di un sistema di gestione integrato Qualità-Ambiente-Sicurezza sono sintetizzate nella tabella 4.4.1.

Tab. 4.4.1. Costieri D'Alesio: tappe fondamentali del sistema di gestione integrato

Norma di riferimento	Sistema di gestione	Anno della certificazione
UNI EN ISO 9001:2000 ⁴³	Qualità	1997 (2001)
UNI EN ISO 14001:2004	Ambiente	2004 (2006)
Reg. CE 761/2001(EMAS)	Ambiente	2004
Agenzia delle Dogane	Qualità	2005
OHSAS 18001:1999	Sicurezza	2006

Fonte: Costieri D'Alesio

Nel corso del 2007 l'azienda ha ottenuto il *Certificato di Eccellenza* rilasciato da Certiquality. Questo particolare certificato viene rilasciato alle aziende che hanno integrato efficacemente i Sistemi di Gestione per la *Qualità, l'Ambiente e la Sicurezza*.

La qualità è stata l'area di gestione per prima interessata dal cambiamento. Nel corso degli anni, infatti, l'azienda si è dotata di un Sistema Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2000. Nel 2004 è stato poi raggiunto l'obiettivo della Certificazione Ambientale, conforme alla norma UNI EN ISO 14001 e della Registrazione EMAS e, nell'anno successivo, è stata ottenuta la certificazione di affidabilità doganale (uno dei suoi depositi è localizzato in area doganale). Infine, il 2006 è stato l'anno della certificazione ai sensi della normativa sulla sicurezza OHSAS 18001:1999.

Il tema della sicurezza è particolarmente delicato, data l'attività svolta dalla Costieri D'Alesio. In considerazione delle quantità di prodotti petroliferi stoccati, l'azienda rientra nel campo di applicazione del D. Lgs 334/99, che detta "disposizioni finalizzate a prevenire gli incidenti rilevanti connessi a determinate sostanze pericolose e a limitarne le conseguenze per l'uomo e per l'ambiente" (art. 1). In ottemperanza agli artt. 8 e 9 di tale decreto⁴⁴, l'azienda si è dotata di

⁴³In senso stretto la Costieri D'Alesio ha ottenuto la certificazione prevista da tale normativa nel 2001. Tuttavia, la UNI EN ISO 9001 del 2001 ha sostituito una norma precedente, cioè la 9000 del 1994. L'azienda ha ottenuto la certificazione rispetto a questa norma nel 1997 ed ha poi, nel 2001, provveduto all'implementazione dei cambiamenti necessari per ottemperare alla norma ISO 9001 del 2000. Ciò spiega perché si sia indicato il 1997 come anno in cui l'azienda ha ottenuto la certificazione di qualità. Analoga considerazione vale anche per la certificazione in base alla norma ISO 14001. Anche in questo caso la norma rappresenta l'evoluzione di una normativa preesistente, rispetto alla quale l'azienda aveva già ottenuto la certificazione nel 2004, ma ha poi ottenuto la nuova certificazione conforme a quanto previsto dalla norma ISO 14001 nel 2006.

⁴⁴"Al fine di promuovere costanti miglioramenti della sicurezza e garantire un elevato livello di protezione dell'uomo e dell'ambiente con mezzi, strutture e sistemi di gestione appropriati, il gestore degli stabilimenti di cui all'articolo 2, comma 1, deve redigere, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto, un documento che definisce la propria politica di prevenzione degli incidenti rilevanti, allegando allo stesso il programma adottato per l'attuazione del sistema di gestione della sicurezza "art. 7, co.1 del D. Lgs. 334/99).

"1. Per gli stabilimenti in cui sono presenti sostanze pericolose in quantità uguali o superiori a quelle indicate nell'allegato I, parti 1 e 2, colonna 3, il gestore è tenuto a redigere un rapporto di sicurezza.

2. Il rapporto di sicurezza di cui il documento previsto dall'articolo 7, comma 1, è parte integrante, deve evidenziare che:

a) è stato adottato il sistema di gestione della sicurezza;

un sistema di gestione della sicurezza ed è soggetta ad una serie di adempimenti. In primo luogo, essa deve redigere un “rapporto sulla sicurezza” che viene trasmesso ad un comitato tecnico regionale, composto da vari soggetti deputati al presidio e alla tutela del territorio (ad es. vigili del fuoco). Tra gli adempimenti previsti dalla legge 334/99, vi è anche l’obbligo di predisporre una scheda di informazione alla popolazione sulla propria attività.

In ottemperanza alla normativa I.S.P.S. Code (*Codice internazionale per la security delle navi e delle installazioni portuali*) ed alle linee guida del “Comitato Interministeriale per la sicurezza dei trasporti marittimi”, la Costieri D’Alesio S.p.A. ha fatto propri i seguenti obiettivi primari per il continuo miglioramento delle condizioni di *security* dell’azienda:

- individuare con costanza, anche dopo il primo *assessment*, il livello di rischio;
- verificare l’attuabilità o meno delle misure di mitigazione qualora aumenti il rischio;
- organizzare un servizio dotato di tutte le risorse in termini di mezzi e uomini per poter assolvere ai requisiti delle suddette normative.
- favorire l’addestramento e la conoscenza di tutte le implicazioni relative alla security;
- migliorare continuamente la propria organizzazione mediante *audit* periodici.

Il tema della sicurezza è strettamente legato all’ambiente e all’esigenza dell’impresa di migliorare costantemente la propria efficienza ambientale e la propria capacità di prevenzione attraverso l’analisi sistematica degli effetti delle proprie attività. La Costieri D’Alesio S.p.A. si impegna a gestire le problematiche ambientali e di prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti basandosi sui seguenti principi:

- operare nel pieno rispetto delle leggi e normative vigenti in materia ambientale;
- promuovere tra i dipendenti e tutti coloro che lavorano presso i propri siti il senso di responsabilità verso l’ambiente e la sicurezza;
- valutare e controllare gli effetti dell’attività in corso sull’ambiente e sugli aspetti legati alla prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti;
- valutare in anticipo i potenziali effetti sull’ambiente e sulla sicurezza di tutte le nuove attività, di tutti i nuovi prodotti e processi;
- ricercare un dialogo aperto con la comunità, comunicare al pubblico le informazioni necessarie a comprendere gli effetti ambientali delle attività dell’organizzazione ed instaurare un proficuo rapporto di collaborazione con le Autorità, anche grazie alla Dichiarazione Ambientale.

La gestione dell’ambiente e della prevenzione dei rischi industriali si sostanzia in una serie di azioni quali:

b) i pericoli di incidente rilevante sono stati individuati e sono state adottate le misure necessarie per prevenirli e per limitarne le conseguenze per l’uomo e per l’ambiente;

c) la progettazione, la costruzione, l’esercizio e la manutenzione di qualsiasi impianto, deposito, attrezzatura e infrastruttura, connessi con il funzionamento dello stabilimento, che hanno un rapporto con i pericoli di incidente rilevante nello stesso, sono sufficientemente sicuri e affidabili; per gli stabilimenti di cui all’articolo 14, comma 6, anche le misure complementari ivi previste;

d) sono stati predisposti i piani d’emergenza interni e sono stati forniti all’autorità competente di cui all’articolo 20 gli elementi utili per l’elaborazione del piano d’emergenza esterno al fine di prendere le misure necessarie in caso di incidente rilevante (art. 8 commi 1 e 2, D. Lgs. 334/99).

- controllare e ridurre la produzione di emissioni inquinanti in atmosfera;
- controllare e ridurre la produzione di emissioni inquinanti verso il suolo e le acque;
- sviluppare accordi di collaborazione con aziende specializzate nel settore delle bonifiche ambientali, al fine di garantire la corretta gestione delle fasi di dismissione e bonifica e messa in sicurezza.

Tre sono i principi fondamentali su cui si fonda il sistema integrato Qualità Sicurezza Ambiente, implementato dalla Costieri D'Alesio: partecipazione attiva dell'alta direzione, coinvolgimento del personale, collaborazione con i portatori di interesse.

Partecipazione attiva dell'Alta Direzione. L'Alta Direzione assume un ruolo fondamentale nel sistema di gestione integrato, che si concretizza:

- nella definizione di una Politica della Qualità, una Politica Ambientale, una Politica della Sicurezza rispetto agli incidenti rilevanti, una Politica della Sicurezza sul luogo di lavoro e una Politica della Security e protezione del patrimonio aziendale;
- nella definizione di Piani di miglioramento annuali che fissano gli obiettivi specifici dello stabilimento nelle area della qualità, della prevenzione degli incidenti rilevanti, della protezione e prevenzione della salute e sicurezza, dell'ambiente e della security;
- nella messa a disposizione di tutte le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano di miglioramento;
- nella esecuzione, con cadenza annuale, di "Riesami della Direzione" annuali per la verifica del raggiungimento degli obiettivi fissati e la definizione dei nuovi obiettivi per l'anno seguente;
- nell'emissione della dichiarazione ambientale.

Coinvolgimento di tutto il personale. Azioni d'informazione ed interventi di formazione sono utilizzati allo scopo di coinvolgere attivamente il personale nel percorso verso il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali, e di garantire una maggior responsabilizzazione di tutti i dipendenti sui temi della qualità, dell'ambiente, della security, della prevenzione degli incidenti rilevanti e della salute e sicurezza nel luogo di lavoro (v. par. successivo).

Collaborazione con i portatori di interesse (clienti, azionisti, realtà locale). La gestione attenta del rapporto con gli *stakeholder* è considerato un elemento chiave al fine di favorire una collaborazione attiva nell'individuazione delle soluzioni migliori di tutte le problematiche riguardanti la qualità, l'ambiente, la prevenzione degli incidenti rilevanti, la salute e la sicurezza.

Ogni anno la Alta Direzione, prefissati gli obiettivi specifici in materia di qualità, ambiente, sicurezza e prevenzione degli incidenti rilevanti, valuta se le politiche aziendali siano adeguate al raggiungimento di tali obiettivi entro i tempi prestabiliti. La politica aziendale è formalizzata dall'Alta Direzione in un unico documento suddiviso in più sezioni, il quale viene diffuso ed illustrato a tutto il personale della Società. Il responsabile del sistema qualità sicurezza ambiente (RSQSA) e tutti i responsabili di funzione s'impegnano, infatti, a diffondere con la massima trasparenza la politica aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione.

La CSR e il contesto territoriale: il bilancio sociale del comparto chimico e petrolifero della provincia di Livorno.

I due siti produttivi sono inseriti all'interno di un'area portuale, a carattere industriale, in cui le strutture residenziali sono pressoché assenti. Nel contesto locale si realizza tutta la filiera petrolifera e tra le varie aziende ivi localizzate esistono relazioni di complementarità.

La Costieri D'Alesio partecipa al bilancio sociale del comparto chimico e petrolifero della provincia di Livorno. Esso rappresenta il documento di "comunicazione" territoriale che fornisce il quadro complessivo delle performance economiche, sociali ed ambientali dell'area, limitatamente alle aziende che svolgono particolari attività, ossia quelle aventi maggiore impatto sul territorio).

L'iniziativa è partita nel 1999, quando l'Associazione Industriali della Provincia di Livorno propose alle aziende chimiche e petrolifere del territorio di provare a comunicare come aggregato, attraverso appunto lo strumento del bilancio sociale. Si è avviata così un'esperienza assolutamente innovativa a livello nazionale: veniva costruito un "bilancio aggregato" riferito per la prima volta ad un comparto e si delineava una comune identità da parte di un gruppo di imprese, unite dalla volontà di attivare un processo di gestione responsabile, di farsi conoscere e di sviluppare il dialogo con tutti i portatori d'interessi interni ed esterni alle Aziende.

In realtà, con il termine "Comparto" non si intende l'intera aggregazione delle imprese chimiche e petrolifere della zona livornese, ma l'insieme delle undici imprese che aderirono all'iniziativa (oggi sono dodici). La missione che ha ispirato questa iniziativa è sintetizzabile nel modo seguente: *"Le aziende del comparto intendono valorizzare lo spirito di collaborazione che le unisce, per partecipare in modo responsabile ed efficiente allo Sviluppo Sostenibile e alla crescita socio-economica della Provincia di Livorno, promuovendo la cultura della responsabilità sociale ed ambientale, attraverso strumenti di rendicontazione volontaria"* (fonte: Bilancio Sociale 2005).

Il bilancio sociale del comparto, giunto alla settima edizione, rappresenta, dunque, uno strumento di rendicontazione volontaria della responsabilità sociale delle imprese. Nel corso degli anni, attraverso le varie edizioni, è cresciuta nelle imprese la consapevolezza che il bilancio sociale sia anche una preziosa opportunità per i partecipanti per dialogare e scambiare idee, punti di vista e soluzioni, mutuabili nelle rispettive realtà aziendali.

Tale iniziativa ha avuto ed ha tuttora molta importanza, in virtù dei circoli virtuosi che ha innescato tra le aziende partecipanti: pur nella diversità delle attività da esse svolte, il bilancio sociale ha consentito a tutte di conoscere le *best practices* adottate dalle imprese più avanzate e, in tal modo, ha agito da stimolo soprattutto verso le aziende più "indietro" su questo fronte.

Dal punto di vista dei contenuti, il documento è articolato nelle seguenti cinque sezioni:

- Identità, nella quale sono descritti la missione, i valori guida e le linee strategiche comuni alle aziende del comparto;
- Rendiconto, in cui sono indicate le principali risorse economiche prodotte e la loro ripartizione nel contesto territoriale (investimenti, conto economico aggregato di comparto, calcolo e distribuzione del valore aggiunto di comparto);
- Rapporto di scambio sociale, che fa riferimento alle relazioni e ai flussi di scambio con i principali *stakeholder* (risorse umane, clienti, fornitori, azionisti finanziatori, Stato e istituzioni, porto, collettività);
- Rapporto con l'ambiente, in cui si rappresentano le modalità di relazione con l'ambiente naturale e i sistemi di gestione adottati in questo ambito;

- Dialogo e Miglioramento, che sintetizza le aspettative emerse dal confronto con gli *stakeholder* ed esprime gli orientamenti per la futura gestione.

Nel frattempo, all'interno del comparto, parallelamente a questa iniziativa, alcune aziende hanno intrapreso percorsi individuali, attraverso i quali è cresciuta la loro esperienza e il proprio impegno sui temi della responsabilità sociale (le certificazioni ambientali, i bilanci sociali aziendali, i programmi volontari di miglioramento delle prestazioni), fornendo poi un significativo contributo nell'ambito del gruppo di lavoro che si occupa della redazione del bilancio sociale.

La Costieri D'Alesio ha partecipato alla redazione del bilancio sociale sin dal 1999, anno della sua prima edizione. Anche per la Costieri D'Alesio esso ha rappresentato un'occasione importante per trarre stimoli e, al tempo stesso, trasmetterli ad altre imprese. In altri termini, seguendo una logica di emulazione reciproca, le società dell'area si sono impegnate nell'estendere ed applicare nei propri contesti aziendali le procedure e le *best practices* presenti nelle altre aziende dell'area.

Le iniziative nell'ambito della gestione del personale

Le risorse umane rappresentano un'area cruciale ai fini dell'implementazione del sistema di gestione integrato qualità – sicurezza – ambiente, nonché l'ambito nel quale il nuovo modello gestionale ha maggiormente prodotti i suoi effetti, sostanziandosi in una serie di iniziative.

Ogni anno l'azienda somministra al suo interno un questionario per rilevare lo stato di soddisfazione dei dipendenti ed analizzare il clima organizzativo. Partita nel 2000, tale iniziativa coinvolge anche operatori e dipendenti di aziende che lavorano con la Costieri D'Alesio (ad es. coloro che si occupano della consegna del prodotto). La politica aziendale prevede che metodologie e procedure di lavoro (ad es. sulla prevenzione degli infortuni) si applichino non solo ai dipendenti, ma anche a tutti coloro che intrattengono rapporti con l'azienda e lavorano nello stabilimento.

L'azienda presta particolare attenzione alla formazione, una leva fondamentale per diffondere e rafforzare i principi cardine della sua cultura organizzativa. Per quanto riguarda il personale interno, il numero di ore di formazione complessivamente svolte è stato di 339 ore sia nel 2005 che nel 2006, pari a circa lo 0,5% delle ore lavorate. La sicurezza è l'area nella quale si concentra la maggior parte degli interventi. Essa, infatti, ha assorbito il 95% delle ore totali di formazione nel 2006, con un forte incremento rispetto all'anno precedente (in cui contava per il 50% delle ore di formazione totali) (cfr. Tab. 4.4.2. e 4.4.3.).

Tab. 4.4.2. Costieri D'Alesio: sintesi delle attività di formazione – personale interno

Area d'intervento	2005		2006	
	N. ore formazione (val. assol.)	% su totale ore formazione	N. ore formazione (val. assol.)	% su totale ore formazione
Sicurezza	171	50,4	323	95,3
Qualità	96	28,4	8	2,4
Ambiente	72	21,3	8	2,4
<i>Totale Formazione</i>	339	100	339	100
Ore lavorate		68.093		64.151
% ore formaz./tot. ore lavorate		0,5		0,53

Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati aziendali

Tab. 4.4.3. Costieri D'Alesio: sintesi delle attività di formazione – personale esterno

Area d'intervento	2005		2006	
	N. ore formazione (val. assol.)	% su totale ore formazione	N. ore formazione (val. assol.)	% su totale ore formazione
Sicurezza	25	75,8	20	90,9
Qualità	4	12,1	-	-
Ambiente	4	12,1	2	9,1
<i>Totale Formazione</i>	<i>33</i>	<i>100</i>	<i>22</i>	<i>100</i>
Ore lavorate	-	-	49.324	-
% ore formaz./tot. ore lavorate	-	-	0,06	-

Fonte: Elaborazione dell'Autore su dati aziendali

Promuovere il miglioramento del clima organizzativo e ridurre la conflittualità interna sono obiettivi prioritari per l'azienda. Se è vero, infatti, che è l'alta direzione a fare le politiche, è altresì vero che tali politiche vanno poi diffuse e condivise all'interno dell'organizzazione e che il supporto dell'organizzazione e dei dipendenti e, in particolare, di figure chiave all'interno dell'azienda è fondamentale ai fini della loro corretta implementazione. Ogni trimestre si tiene una riunione collegiale con tutto il personale, allo scopo di comunicare i risultati dei controlli effettuati e rendere tutti partecipi della strategia e degli obiettivi aziendali, nonché discutere le contestazioni eventualmente ricevute ed eventuali altri problemi. L'idea di fondo alla base di questa pratica manageriale è appunto quella di "socializzare" il più possibile strategia, obiettivi, risultati e, in generale, conoscenze all'interno dell'azienda.

Nell'ambito delle attività formative rientrano interventi specifici, che coinvolgono singoli gruppi di dipendenti. Ogni anno la direzione elabora un piano degli interventi formativi. Esso rappresenta un piano "minimo" di formazione: se uno o più operatori evidenziano particolari fabbisogni (ad esempio sull'uso di certe attrezzature), essi lo fanno presente, portando tale richiesta all'attenzione della direzione.

Già a partire dal 1994 l'impresa ha, inoltre, istituito il registro dei suggerimenti, ossia il registro nel quale gli operatori possono segnalare l'opportunità di interventi o di cambiamenti legati ai processi interni e alla gestione delle problematiche connesse alla sicurezza e all'ambiente. Ciascuna segnalazione viene valutata dalla Direzione e ad essa viene dato un esito. Di fatto, lo strumento è limitatamente utilizzato. Si consideri, infatti, che sono stati ricevuti due suggerimenti nel 2006 e uno nell'anno precedente, tutti accolti dall'alta direzione.

Data la peculiarità dell'attività svolta e i rischi ad essa associati, assume particolare importanza lo stato di salute fisica e psichica dei dipendenti. La Costieri D'Alesio S.p.A. ha introdotto alcune norme di comportamento per il mantenimento di un sufficiente livello di attenzione per lavorare in sicurezza e ha svolto specifiche attività formative allo scopo di sensibilizzare e responsabilizzare i dipendenti sull'importanza del tema.

L'implementazione delle iniziative di CSR e i risultati ottenuti.

Tutte le iniziative di responsabilità sociale sono state avviate e sviluppate grazie soprattutto alla sensibilità e *commitment* dell'alta direzione. La spinta verso una gestione "socialmente responsabile" è stata di natura prevalentemente interna. Circa 10 anni fa l'Alta Direzione ha intravisto la necessità di intraprendere quel percorso che ha portato nel tempo all'introduzione

di un sistema integrato di gestione, imperniato sui principi della qualità, della sicurezza e del rispetto dell'ambiente. Proprio perché è nata da stimoli interni e da un forte impegno dell'alta direzione, anziché dalla risposta a sollecitazioni esterne e ad una logica del "mero adempimento", l'implementazione delle iniziative di CSR è stata facilitata.

Tale processo d'implementazione è stato molto agevolato dal clima collaborativo, basato sulla condivisione di obiettivi e strategie, che si è creato tra la direzione e tutto il personale. Com'è stato evidenziato nelle pagine precedenti, infatti, è forte nel management aziendale la consapevolezza che la condivisione delle politiche aziendali con i dipendenti e il supporto da parte di questi ultimi sia fondamentale ai fini dell'implementazione delle strategie aziendali. Ciò spiega l'importanza della formazione e l'attenzione alla comunicazione interna (v. *supra* par. 5). L'azienda ha fortemente beneficiato, da un lato, del supporto dell'alta direzione, dall'altro, del clima positivo e di fattiva collaborazione da parte del personale interno, grazie, in particolare, al ruolo svolto dal rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (figura prevista in attuazione della legge 626 sulla sicurezza sui luoghi di lavoro). Questa ultima figura ha di fatto rappresentato canale prezioso per veicolare a tutti i lavoratori una serie di informazioni importanti relativa alla politica aziendale in tema di sicurezza e di ambiente. Egli ha svolto un'attività utile ai fini del coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di cambiamento.

Le ricadute maggiori delle iniziative portate avanti dalla Costieri D'Alesio vanno ricercate soprattutto negli aspetti più *soft* dell'organizzazione, ossia nel miglioramento del clima organizzativo, nella riduzione delle tensioni e della conflittualità interna, nel rafforzamento del senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione (*cfr.* Tab. 4.4.4.).

Tab. 4.4.4. Costieri D'Alesio: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della produttività • Riduzione del numero incidenti e del numero di ore perse per infortuni 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti e miglioramento del clima organizzativo • Diffusione dei valori-chiave della cultura aziendale e dei principi a cui s'ispira la gestione (attenzione alla sicurezza, alle problematiche ambientali, alla qualità) • Riduzione della conflittualità interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento dell'integrazione con il territorio e, in particolare con le altre aziende del comparto petrolifero e chimico della provincia di Livorno • Sinergie e diffusione di <i>best practice</i> in tema di CSR tra le varie aziende del comparto

Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tuttavia, lungi dal limitarsi al solo ambito della cultura aziendale e del benessere organizzativo, tali ricadute si traducono anche in benefici di natura più strettamente economica, in termini di maggiore efficienza e produttività. Un segnale importante in tal senso è rappresentato dal trend decrescente degli infortuni sul lavoro (tabella 4), che, in considerazione della natura dell'attività svolta dall'azienda, può essere considerato un indicatore prezioso del miglioramento dell'ambiente di lavoro. Nel 2002 le giornate perse per infortuni erano 195 (*cfr.* Tab. 4.4.5.). Esse si sono drasticamente ridotte negli anni successivi, passando a 68 nel 2003 e 32 nel 2005, fino ad azzerarsi nel 2006, anno in cui non si è registrato alcun infortunio. Tale risultato è di

enorme valenza tenuto conto del fatto che in un'azienda come la Costieri D'Alesio, il tema della sicurezza riveste particolare importanza ed un eventuale incidente o infortunio, in ragione delle merci movimentate, potrebbe avere conseguenze rilevanti.

Tab. 4.4.5. Costieri D'Alesio: andamento delle ore perse per infortuni - personale interno

Anno	Numero infortuni con assenza	Numero giorni persi	Ore lavorate	Indice di frequenza infortuni per milioni di ore lavorate (*)	Indice di gravità infortuni per migliaia di ore lavorate (**)
2002	1	195	74.592	13,41	2,61
2003	2	68	60.739	32,93	1,12
2004	2	20	64.363	31,07	0,31
2005	1	32	68.093	14,69	0,47
2006	0	0	64.151	-	-

(*) = $(1.000.000 \times n^{\circ} \text{ infortuni}) / \text{ore lavorate}$

(**) = $(1.000 * n^{\circ} \text{ giorni persi}) / \text{ore lavorate}$

Fonte: Costieri D'Alesio – Monitoraggio Indicatori di Prestazione 2006

Questi risultati testimoniano l'importanza di alcune iniziative intraprese e, in particolare, della formazione svolta. Com'è stato evidenziato nelle pagine precedenti, i risultati derivanti dalla formazione sono di duplice natura. Da un lato esiste un beneficio organizzativo, in senso lato, connesso al miglioramento del clima organizzativo e al rafforzamento del senso di appartenenza, dall'altro sono riscontrabili risultati economici concreti, in termini di minori giornate perse per infortuni e maggiore produttività.

Meno rilevante appare, invece, l'impatto "esterno" delle iniziative di CSR, ossia sulla relazione della Costieri D'Alesio con il mercato. L'azienda rileva annualmente il livello di soddisfazione della clientela attraverso la somministrazione di un questionario. I risultati di tale indagine evidenziano in maniera chiara come le certificazioni ottenute dalla società e la sua politica ambientale e di sicurezza in realtà non costituiscano un fattore critico di successo e non rappresentino un elemento di differenziazione importante. In particolare, dall'indagine svolta nel 2006, rivolta ai principali clienti della società (Enel, Agip Petroli, Kuwait Petrol, DOC; Saras, Arcola Petrolifera, Esso), emergono livelli di soddisfazione molto elevati: i clienti apprezzano la competenza del personale, la puntualità del servizio, la capacità di rispondere in modo flessibile e tempestivo alle proprie esigenze, la facilità di comunicazione con gli uffici. Il livello di soddisfazione complessivo è molto alto ed è cresciuto negli ultimi anni. Tuttavia, due domande ricevono valutazioni sensibilmente più basse rispetto alle altre, quelle con le quali l'azienda chiede espressamente se in che misura, ad avviso del cliente, con le certificazioni ottenute, la Costieri D'Alesio abbia migliorato i propri servizi e se l'azienda abbia dato adeguata diffusione alla propria dichiarazione ambientale. Inoltre, in un solo caso un cliente ha espressamente chiesto all'azienda se essa fosse o meno certificata in base alla normativa sulla qualità.

In sostanza, emerge che le certificazioni hanno un impatto limitato nei rapporti con il mercato. Tale risultato si può, in realtà, interpretare anche in maniera diversa, ossia come prova del fatto che gli standard qualitativi dell'azienda sono sempre stati alti e che, quindi, il suo modo di lavorare non è cambiato in maniera rilevante. Ad ogni modo, al di là di questa interpretazione, si conferma l'impressione che finora l'impatto della CSR sia stato soprattutto interno più che

esterno o, in altri termini, che la valorizzazione delle iniziative intraprese in chiave competitiva sia stata limitata.

Prospettive future in tema di CSR

L'analisi svolta ha mostrato che la Costieri D'Alesio non è stata, in realtà, "trainata" dal cliente nel percorso intrapreso sulla strada delle certificazioni e della CSR, ma le sue politiche sono state prevalentemente frutto di iniziative e sensibilità interna dell'Alta Direzione. Ulteriore prova della "genesì interna" dell'interesse verso la CSR è rappresentata dal fatto che le indagini svolte periodicamente dall'azienda sui propri principali clienti mostrano che le certificazioni acquisite dall'azienda non costituiscono un vero fattore critico di successo e che il mercato non riconosce ad esse un valore di primo piano nel determinare il livello di soddisfazione delle proprie attese. Si può affermare che la responsabilità sociale è servita soprattutto all'Alta Direzione e all'azienda nel suo complesso a operare meglio, a migliorarsi, a strutturarsi in modo più efficiente, a migliorare l'organizzazione interna. Le certificazioni hanno accresciuto nell'azienda il senso di padronanza del proprio lavoro, hanno fornito lo strumento attraverso cui l'azienda ha potuto migliorare la propria organizzazione. Esse non hanno mai rappresentato sistemi avulsi dal lavoro concretamente svolto dall'azienda.

Dal punto di vista delle prospettive per il futuro, l'azienda ha intenzione di far conoscere di più le proprie iniziative e, perciò, di puntare maggiormente sulla comunicazione esterna. Il bilancio sociale del comparto chimico, infatti, rappresenta attualmente il solo documento di comunicazione della CSR. L'azienda intende dare maggiore visibilità esterna alla dichiarazione ambientale, un documento redatto in ottemperanza alla disciplina EMAS. Una volta approvato dall'ente certificatore (*Certiquality*) e successivamente convalidato dall'APAT (l'Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i servizi tecnici), esso rappresenta un documento pubblico, che l'azienda ha intenzione di far conoscere all'esterno, anche attraverso il proprio sito internet.

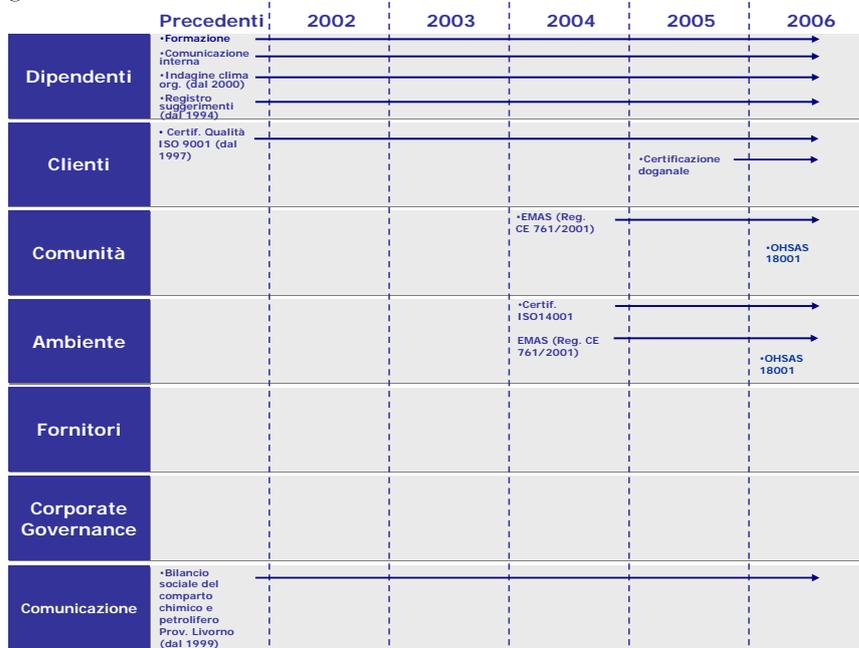
Come si è visto, il percorso seguito dall'azienda si è caratterizzato per un impegno crescente nel tempo sui fronti della qualità, della sicurezza e dell'ambiente, come testimoniano le certificazioni progressivamente acquisite. Oggi l'azienda si trova in una situazione diversa. Essa è attualmente in fase di rinnovo delle proprie certificazioni⁴⁵. Il suo obiettivo prioritario è snellire e accorpare le procedure. L'azienda ha unificato i tempi per i rinnovi delle certificazioni su qualità e ambiente, anche allo scopo di facilitare la gestione dei diversi sistemi attraverso un'unificazione delle procedure.

Ci sono in azienda 6 sistemi: qualità, ambiente ISO14001, Emas, sicurezza, doganale, e sistema gestione sicurezza imposto dalla legge "Seveso" (l. 334/99). Proprio perché ha accumulato procedure e sistemi di gestione, la Costieri D'Alesio deve evitare il rischio di "appesantire" o "burocratizzare" la sua organizzazione. Perciò, l'impegno è attualmente posto sull'obiettivo di proseguire sulla strada dell'integrazione dei sub-sistemi (qualità, ambiente, sicurezza, oltre che doganale), che si sono stratificati nel tempo. La sfida è quella di razionalizzare, snellire e unificare, al fine di evitare il rischio di burocratizzare l'organizzazione.

⁴⁵Le certificazioni non vengono rinnovate annualmente: in ciascuno dei primi due anni vi è la sorveglianza, mentre al terzo vi è il rinnovo.

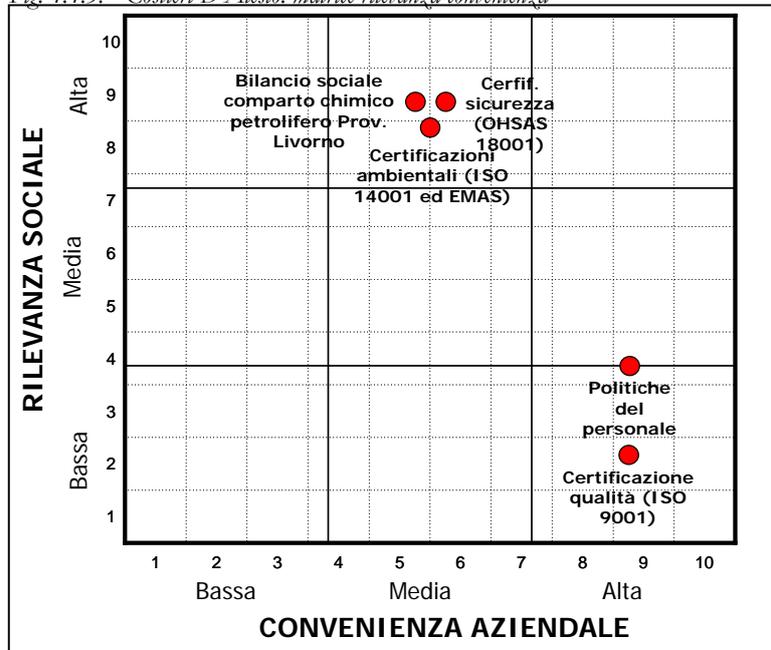
La CSR di Costieri D'Alesio S.p.A.: profili interpretativi

Fig. 4.4.2. Costieri D'Alesio: tavola sinottica della CSR



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.4.3. Costieri D'Alesio: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.5. I Pinco Pallino: coniugare l'amore per la moda e l'impegno sociale⁴⁶ (di D. Cerrato e A. Todisco)

Profilo dell'azienda

I PINCO PALLINO S.p.A. è una casa di moda per bambini, con sede ad Entratico, in provincia di Bergamo, fondata nel 1980 da Imelde Bronzieri e Stefano Cavalleri.

Negli anni 80 l'azienda va incontro ad una rapida espansione: le collezioni I PINCO PALLINO sono presenti nei più prestigiosi e selezionati negozi italiani e, contemporaneamente l'azienda entra nei mercati esteri (Stati Uniti e Medio Oriente). Alla linea produttiva originaria, di carattere "esclusivo", si affianca nel 1994 una seconda linea: "1950 – I PINCO PALLINO", più *casual*, dedicata alla scuola ed al tempo libero.

Lo sviluppo dell'azienda è proseguito, da un lato, con l'internazionalizzazione e, dall'altro, con il rafforzamento dell'organizzazione interna, attraverso l'ingresso di manager qualificati, in grado di apportare le competenze necessarie per affrontare le sfide imposte dai nuovi contesti competitivi.

Nell'agosto del 2000 Imelde e Stefano Cavalleri ottengono un riconoscimento importante: il Wall Street Journal (nelle edizioni americana ed europea) dedica alla loro azienda un articolo in prima pagina. Si tratta di un evento importante che fa conoscere Imelde e Stefano Cavalleri e la loro impresa al di fuori del circuito degli addetti ai lavori, portandoli all'attenzione della stampa non specializzata e dei media.

I PINCO PALLINO è oggi un'azienda leader nel settore dell'abbigliamento di fascia alta per bambini. La gamma di prodotti include, oltre all'abbigliamento, calzature, borse ed accessori, distribuiti con i seguenti marchi: I PINCO PALLINO, I PINCO PALLINO BABY, 1950- I PINCO PALLINO.

Un fatturato di 20,5 milioni di euro nel 2006 (di cui il 50% realizzato all'estero e derivante per circa l'80% dall'abbigliamento e il restante prevalentemente dalla calzature), 80 dipendenti, una propria rete di 35 negozi monomarca tra Italia, Francia, Germania, Svizzera, Russia, Giappone, Taiwan, Hong Kong, Emirati Arabi Uniti, Bahrain, Kuwait, Russia e Ucraina e la presenza in più di 400 selezionati negozi multimarca nel mondo, e nei *department store* più prestigiosi (Harrods, Le Bon Marché, Takashimaya, Isetan, Mitsukoshi, Sogo) sono i numeri che sintetizzano l'operatività attuale dell'azienda. La tabella 4.5.1. riporta alcuni dati di sintesi – patrimoniali, economici ed operativi- relativi al periodo 1997-2006.

Tab. 4.5.1. I Pinco Pallino: dati economici, patrimoniali e operativi

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ricavi delle vendite	5.220	10.545	10.535	12.484	14.812	14.630	14.875	16.452	15.357	18.025
Ebitda	285	741	654	1.280	1.249	833	1.459	1.415	1.795	1.465
Ebitda/Vendite (%)	5,44	6,94	6,06	10,01	8,43	5,63	9,77	8,53	11,53	8,08
Return on Sales (ROS%)	3,41	5,71	4,98	8,13	7,49	4	6,84	4,36	5,7	1,46
Utile Netto	-19	49	59	234	501	201	2	71	21	15
Totale Attività	4.857	5.501	6.049	5.387	5.698	9.105	11.649	12.379	12.568	12.717

⁴⁶Si ringrazia la Dott.ssa Monica Bevacqua – PR-comunicazione de I Pinco Pallino – per la preziosa collaborazione alla redazione di questo caso.

Totale Patrimonio Netto	402	451	509	743	1.089	1.189	1.190	1.261	1.165	726
Posizione Finanziaria Netta	1.103	2.031	2.480	1.720	1.361	3.879	5.838	6.864	7.457	8.075
Return on Asset (ROA %)	3,67	11,07	8,88	19,31	19,48	6,49	8,76	5,85	7,06	2,08
Return on Equity (ROE%)	-4,69	10,8	11,49	31,44	46,02	16,92	0,15	5,61	1,77	2

Fonte: Banca Dati Aida

Origini e motivazioni della CSR in azienda

La strategia aziendale si caratterizza per una forte fedeltà alla formula imprenditoriale con cui è nata la casa di moda. La missione che sin dalle origini è alla base delle collezioni di Imelde e Stefano Cavalleri è creare un total look di alto livello per bambini, ossia proporre una moda pensata per i bambini. Questi sono visti non solo come “target di mercato”, ma come protagonisti a 360 gradi tanto della formula imprenditoriale, quanto della vita e dell’impegno dei due imprenditori. Il rispetto dei bambini nelle molteplici dimensioni della loro personalità e l’attenzione alle loro esigenze sociali sono valori su cui si fonda la casa di moda. L’amore per i bambini è il messaggio attorno a cui ruota l’ideazione e la realizzazione di tutte le collezioni de I PINCO PALLINO e che ha reso l’azienda un protagonista unico, “atipico” nel settore industriale dedicato alla moda per bambini. La sensibilità verso temi inerenti la CSR c’è sempre stata, ma solo recentemente si è deciso di “dar voce” a tali iniziative, allo scopo di innescare positivi processi emulativi da parte di altre imprese.

L’Osservatorio sull’immagine dei minori

A gennaio 2004 I PINCO PALLINO ha promosso la nascita dell’Osservatorio sull’Immagine dei Minori, unitamente all’Università La Sapienza di Roma e all’Università degli Studi di Bergamo. Scopo dell’Osservatorio è analizzare il rapporto tra minori e pubblicità, stimolando la riflessione e la discussione sulla base di dati scientifici relativi, in particolare, al mondo televisivo e pubblicitario. L’Osservatorio sull’Immagine dei Minori coinvolge un team di docenti universitari esperti in psicologia e in comunicazione di massa.

Spesso la cronaca porta all’attenzione generale episodi di sopraffazione e violenza fisica che hanno come protagonista il mondo dell’infanzia. Oltre a questi casi che rappresentano manifestazioni patologiche di grande impatto sull’opinione pubblica, esistono altri strumenti e forme meno vistose, ma non meno importanti, attraverso cui si può nuocere ai minori e alla loro crescita interiore. Tra queste rientra l’uso errato e strumentale della loro immagine, spesso viene esibita in televisione, su riviste patinate o nei cartelloni pubblicitari. La moda è spesso protagonista di un uso dell’immagine dei bambini lesiva della loro dignità. Contenuti diseducativi e un uso strumentale dell’immagine dei bambini rappresentano un’insidia all’integrità dei bambini stessi, oltre che alla coscienza collettiva della società. L’immagine dei bambini rappresenta, invece, essa stessa un bene da tutelare da situazioni scabrose e utilizzi impropri. Scopo dell’Osservatorio è contribuire al dibattito in corso, fornendo dati scientifici e un’analisi precisa di quanto accade in ambito televisivo e pubblicitario, creando consenso e sensibilità collettiva. Sollecitando inoltre le preziose testimonianze di adulti attivi in questa realtà e dei professionisti del settore, esso si propone di dar vita ad un insieme di interazioni

che possono favorire la messa a fuoco del problema e mettere in evidenza equivoci o formule di comunicazione erranee.

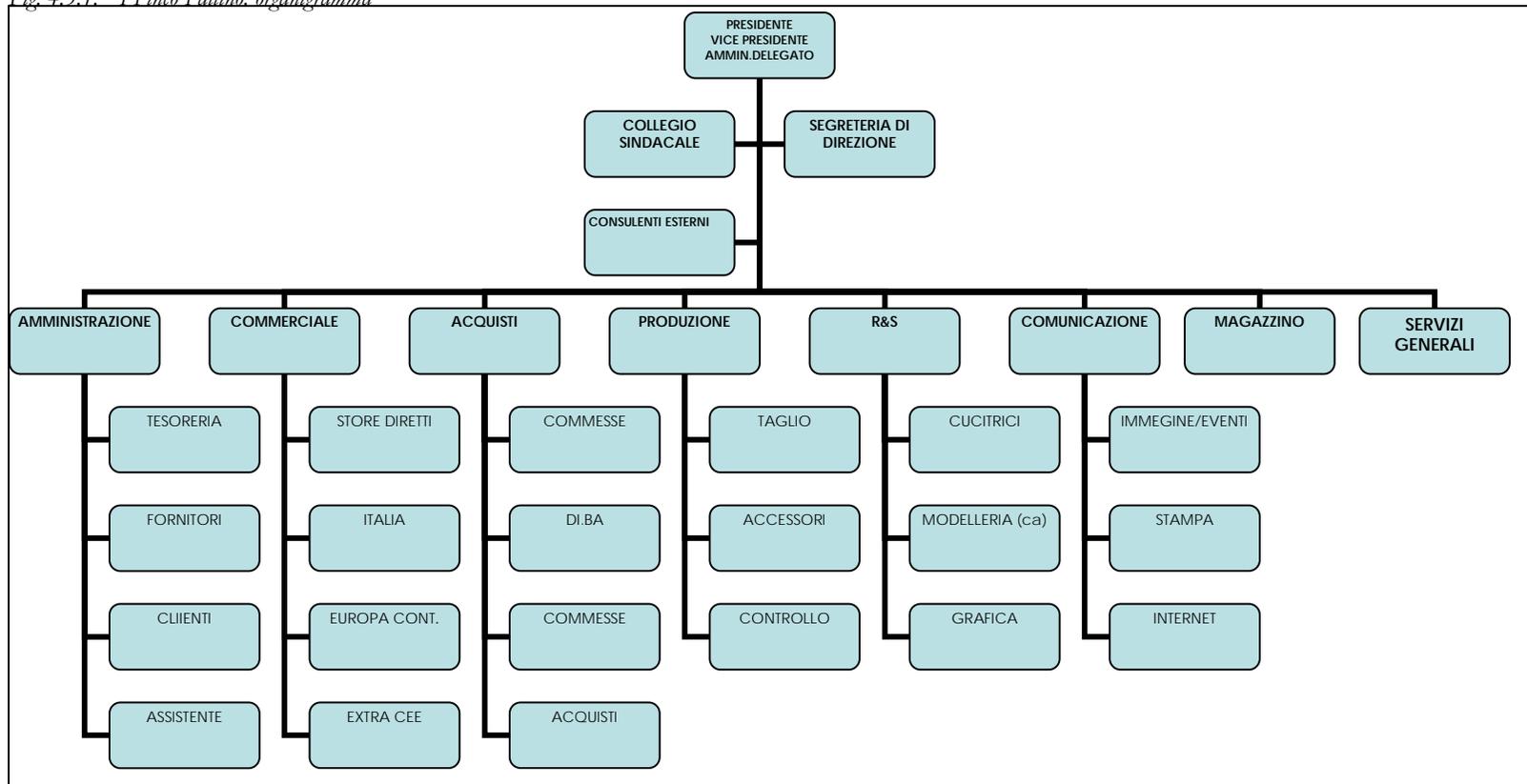
I risultati conclusivi del primo anno di studi sono stati presentati a Roma, in Campidoglio, il primo febbraio 2005 in un convegno aperto dal Premio Nobel Prof.ssa Rita Levi Montalcini e dal Vice Sindaco di Roma Mariapia Garavaglia, sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica Italiana Carlo Azeglio Ciampi. I lavori del convegno sono stati raccolti nel volume "Spot a doppio taglio", pubblicato a novembre 2005. I risultati dell'ultima ricerca sono stati presentati a Roma nel marzo 2007, in collaborazione con UNICEF Italia. L'indagine è stata condotta in collaborazione con alcune scuole elementari prese a campione sul territorio nazionale, nel corso della quale ai bambini sono stati proposti una serie di spot pubblicitari (selezionati tra quelli messi in onda nella fascia oraria di prima serata), dopodiché è stato loro somministrato un questionario. Tale iniziativa ha il fine di valutare il rapporto tra bambini in età pre-adolescenziale e pubblicità televisiva, coinvolgendone attivamente i principali fruitori. L'Osservatorio è la prima di una serie di iniziative avviate da I PINCO PALLINO con l'intento di far crescere nel nostro paese la responsabilità sociale nei confronti dei bambini.

La scuola rifugio Cambodian Children's Fund (CCF)

A conclusione del venticinquesimo anno di attività, Imelde e Stefano Cavalleri hanno voluto testimoniare con un atto concreto il loro amore per i bambini, donando al *Cambodian Children's Fund* i fondi necessari alla costruzione di una scuola-rifugio per i bambini di strada di Phnom Penh, inaugurata il 20 marzo 2006. I PINCO PALLINO garantisce anche, di anno in anno, i fondi necessari al funzionamento della scuola. In alternativa, l'azienda fornisce, due volte all'anno, le divise per i bambini alle tre scuole della Fondazione attualmente funzionanti.

La casa che può ospitare ottanta bambini va ad aggiungersi infatti alla prima creata e finanziata da Scott Neeson, fondatore dell'associazione ed è stata seguita da una terza, per un totale di circa 300 posti. La scuola-rifugio del CCF a Phnom Penh è stata costruita come casa sicura per i bambini orfani, abbandonati o vittime di abusi, fornendo loro rifugio sicuro e cibo all'interno di un ambiente protettivo. La scuola garantisce anche un programma educativo completo per tutti i bambini, incluso lo studio della lingua locale, lettura e scrittura, corsi di inglese, studi sociali e matematica, con la finalità di aiutare gli adulti di domani ad essere i protagonisti del loro Paese.

Fig. 4.5.1. I Pinco Pallino: organigramma



Fonte: I Pinco Pallino

Le aree della CSR

Dipendenti

Ciò che caratterizza la politica di CSR nei confronti dei dipendenti è lo stretto contatto tra la Direzione e il personale e la conseguente personalizzazione delle iniziative, in base all'emergere di specifiche esigenze.

L'azienda dimostra una grande sensibilità verso le esigenze delle donne (che costituiscono il 95% dei dipendenti) e, dopo la maternità, concede a chi ne faccia richiesta il part time. Nei casi in cui ci sia necessità di iscrivere il/i figlio/i all'asilo, l'azienda sostiene i propri dipendenti con un contributo economico mensile.

A tutti i dipendenti sono riservati degli sconti sia per la collezione in corso che per quelle degli anni precedenti vendute attraverso il canale outlet. Laddove il dipendente ne faccia richiesta, viene, inoltre, ceduto in prestito materiale e attrezzatura aziendale.

Per tutti i livelli e per tutte le funzioni aziendali sono previsti dei piani di formazione.

Non è previsto un servizio di mensa. Tuttavia nella sede di Entratico c'è un locale cucina attrezzato, dove ci si riunisce per il pranzo.

La fiera Pitti Bimbo e la campagna vendite sono i momenti di più intenso lavoro nell'arco dell'anno: in tali occasioni l'azienda fornisce il pranzo ai dipendenti. A seguito della suddetta fiera e della campagna vendite, ai dipendenti più impegnati su questi fronti sono riconosciuti dei bonus.

I PINCO PALLINO gode di un'immagine molto forte all'esterno. Internamente, tuttavia, non tutti percepiscono il buon riscontro che l'azienda riceve dal mercato. Al fine di superare questo limite, si organizzano riunioni durante le quali si proiettano i video delle sfilate e, nel 2007, tutti coloro che non vi avevano mai partecipato, sono stati condotti alla fiera Pitti Bimbo con l'obiettivo di far comprendere "cosa è I PINCO PALLINO" all'esterno.

La cena di Natale rappresenta comunque il momento di aggregazione aziendale più importante dell'anno. In occasione del Natale 2006, oltre al tradizionale panettone, tutti i dipendenti hanno ricevuto anche un libro sui pittori bergamaschi, a ulteriore riprova della sensibilità dell'azienda verso la cultura.

Comunità

"Bambini", ma anche "cultura" e "territorio" sono le parole chiave che contraddistinguono la filosofia che ha animato sin dalla nascita l'attività aziendale e che ricorrono spesso nelle attività sociali ideate o sponsorizzate da Imelde e Stefano Cavalleri. La fabbrica è localizzata lungo un fiume, in un posto sereno, dove regna la quiete e dove nascono le collezioni dell'azienda.

La fabbrica è essa stessa una manifestazione dell'amore dei due imprenditori per i viaggi, della loro curiosità di scoprire nuovi mondi. Mobili, soprammobili e altri oggetti acquistati durante i loro viaggi sono presenti in ogni parte della fabbrica.

L'amore per la cultura e all'apertura verso nuovi mondi si coniugano con un forte attaccamento e fedeltà al territorio d'origine, che si traduce in impegni concreti degli imprenditori nel contesto locale. Imelde Bronzieri si interessa in modo particolare della scuola locale. Inoltre, sono molte le iniziative in campo artistico, spesso realizzate in collaborazione con la vicina Accademia Carrara di Bergamo.

I PINCO PALLINO sostiene diverse iniziative a favore dei bambini bisognosi, sia in Italia che all'estero. A riguardo, si segnala che Imelde Bronzieri Cavalleri è stata "Goodwill Ambassador working for Peace" per l'anno sociale 2000-2001, Imelde e Stefano Cavalleri e I PINCO PALLINO sono stati nominati "Patron del Network della solidarietà" per l'anno 2001 e 2002. L'azienda è inoltre impegnata nella costante sponsorizzazione di progetti volti a sensibilizzare i bambini all'arte e alla cultura. Tra le varie iniziative, si segnalano le seguenti:

Musei di notte: organizzazione di momenti di intrattenimento per far vivere il museo e l'arte ai bambini;

Nati per leggere: iniziativa volta a divulgare l'interesse e la passione per la lettura nei bambini;

Mondatori Junior Festival: sponsorizzazione e organizzazione di atelier per bambini, in collaborazione con l'Accademia di Carrara.

Ambiente

Dal 2002 I PINCO PALLINO ha aderito a progetti di salvaguardia dell'ambiente portati avanti dal FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano), in qualità di *Corporate Golden Donor*, a tutela dell'ambiente e dei monumenti italiani.

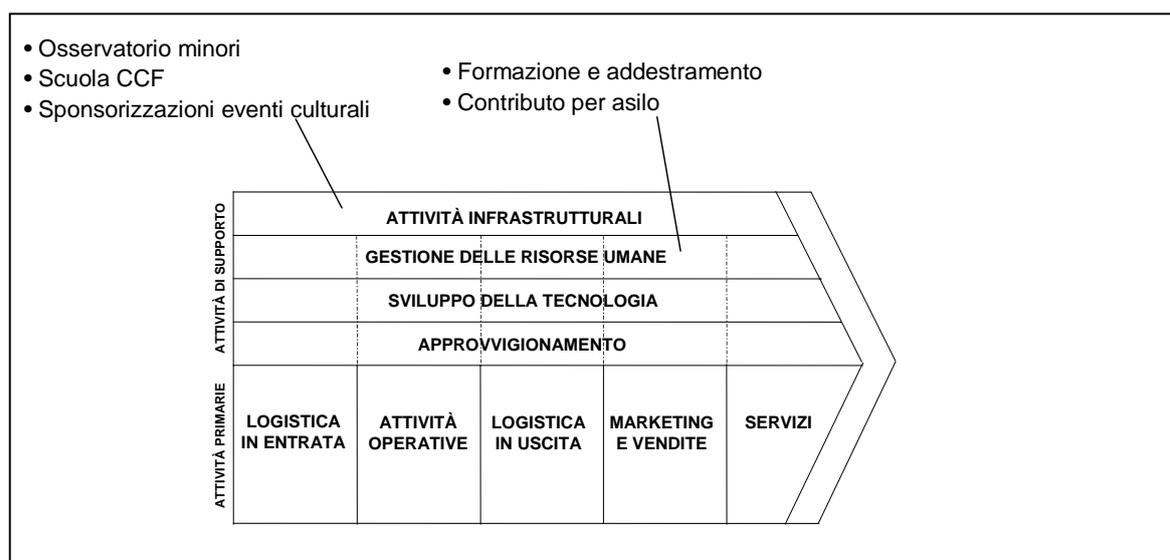
I risultati ottenuti

La CSR è parte integrante della cultura degli imprenditori, che da sempre si sono impegnati a favore, soprattutto, della comunità, locale e non, ed in particolare dei bambini.

I risultati ottenuti dall'adozione di politiche di CSR sono prevalentemente di carattere *reputazionale*: l'eco della stampa è sempre stato a riguardo molto positivo.

La CSR de I PINCO PALLINO in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.5.2. I Pinco Pallino: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione degli Autori

Fig. 4.5.3. I Pinco Pallino: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti	•Vicinanza al personale	•Contributo asilo nido				
Clienti						
Comunità	•Charity e sponsorizzazioni			•Osservatorio Immagine Minori		•Scuola CCF
Ambiente		•Corporate Golden Donor FAI				
Fornitori						
Corporate Governance						
Comunicazione						

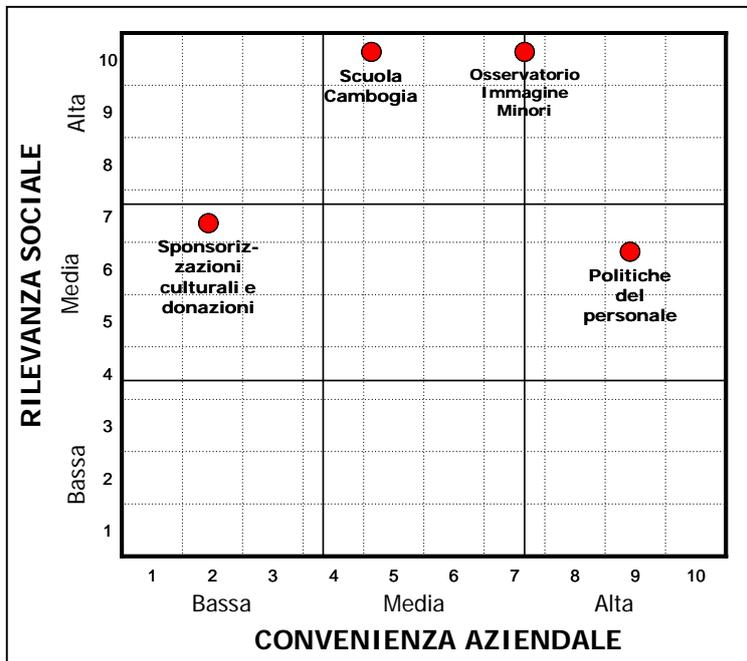
Fonte: Elaborazione degli Autori

Tab. 4.5.2. I Pinco Pallino: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
– Nessuno	– Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti direttamente coinvolti sui progetti di CSR	– Immagine di azienda vicina al territorio – Immagine di azienda impegnata nel sociale – Immagine di azienda che promuove la cultura

Fonte: Elaborazione degli Autori

Fig. 4.5.4. I Pinco Pallino: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione degli Autori

4.6. Mazzali: non c'è business in un paese senza vita (di A. Mezzadri)

L'azienda e il settore di appartenenza

La Mazzali spa nasce nel 1962 a Uguzzolo, in provincia di Parma, come piccolo laboratorio artigianale di falegnameria per la produzione di mobili, armadi e letti in legno. Dopo due anni, nel 1964, la sede sociale e lo stabilimento vengono trasferiti nel vicino comune di Sorbolo, dando così l'avvio a un processo di crescita lenta ma costante.

Fin dall'inizio, la piccola realtà parmense si segnala per una forte attenzione verso l'innovazione tecnologica che la porta: nel 1975, a progettare e brevettare la cerniera con profilo a "U"; nel 1985, a perfezionare una tecnica di finitura naturale del prodotto chiamato "Decapé"; e, nel 1996, a mettere a punto una tecnologia di verniciatura all'acqua a basso impatto ambientale che costituisce uno dei punti di svolta della strategia aziendale, oltre a segnare l'inizio dell'attività di Corporate Social Responsibility (CSR).

Nel 1992 l'incremento del volume di affari porta la Mazzali a trasferirsi in un nuovo stabilimento - costruito poco lontano dal precedente prestando forte attenzione alla tutela ambientale - di circa 7000 mq a cui se ne aggiungono altri 6000 di area verde circostante. Nel 2003 infine viene inaugurato la nuova *show room* (sotto l'insegna Abita2h) di oltre 1500 mq, in cui vengono sperimentate nuove tecniche di risparmio energetico per ciò che attiene l'illuminazione.

Tab. 4.6.1. Mazzali: dati economico-finanziari

	2000	2003	2004	2005
Fatturato (in €)	5.195.343	6.257.150	6.226.351	6.159.555
MOL (in €)	578.603	826.480	786.100	754.052
MOL/fatturato	11%	13%	13%	12%
ROS %	4,98	5,13	3,35	5,06
ROA %	4,73	5,01	3,4	5,12
Totale attivo	5.477.856	6.505.194	6.208.270	6.168.947
Numero dipendenti	42	44	51	47
Valore aggiunto p.c. (€/000)	39	46	41	46

Fonte: Banca dati AIDA

Attualmente la Mazzali fattura poco più di 6 milioni di Euro⁴⁷ impiegando circa una cinquantina di persone, di cui 40 in produzione e 8 nella struttura amministrativa e commerciale. Si tratta di una dimensione significativa considerando che opera in un settore talmente frammentato per cui, come afferma il dott. Zanandrea, direttore commerciale dell'azienda: "non ha praticamente senso parlare di quote di mercato"⁴⁸.

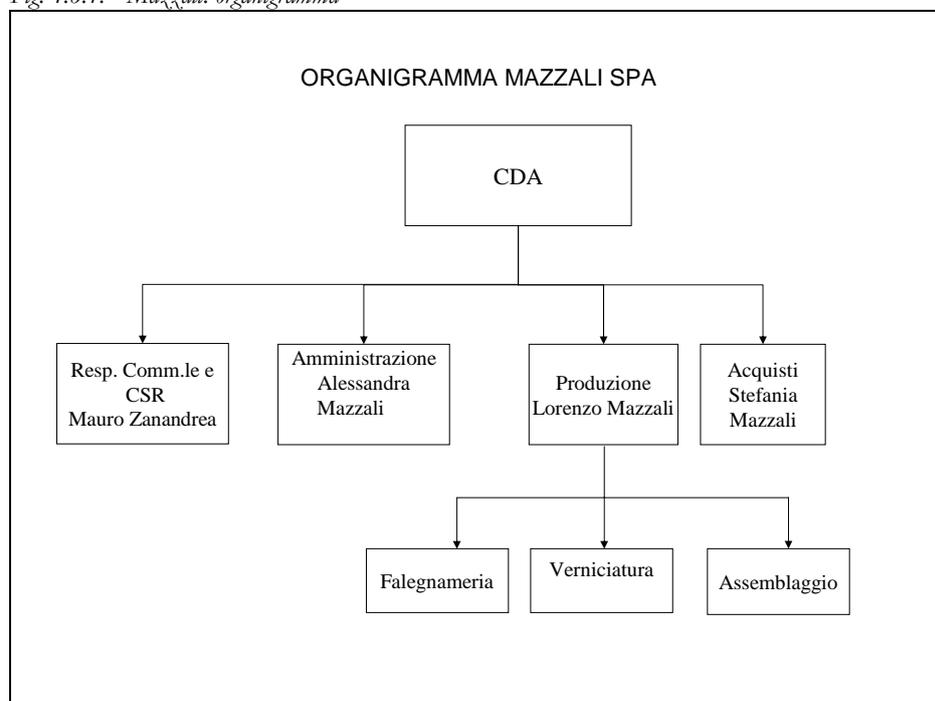
L'elevato numero di dipendenti in rapporto al fatturato, soprattutto se paragonato ad altre realtà simili, deriva dalla precisa scelta della famiglia proprietaria di una strategia di forte differenziazione basata sulla qualità del prodotto. Per questo motivo tutte le fasi della produzione sono realizzate internamente e non si ricorre (se non per momentanei picchi di

⁴⁷ 6,3 milioni di € nel 2006, con un incremento del 7,5% nei primi mesi del 2007.

⁴⁸ L'azienda leader in Italia nel settore fattura circa 120 milioni di €.

produzione e su prodotti standard) a terzisti, né alla possibilità di delocalizzare in paesi a basso costo del lavoro.

Fig. 4.6.1. Mazzali: organigramma



Fonte: Mazzali

Uno dei punti di forza della Mazzali è la capacità di gestire gli ordini *on demand*, cioè di personalizzare il mobile in base alle richieste del cliente. Per questo, la prima fase di trasformazione consiste nel passaggio in falegnameria dei pannelli semilavorati acquistati all'esterno per la finitura e l'eventuale realizzazione dei cosiddetti "pezzi speciali" su ordinazione. Successivamente il legno grezzo viene verniciato con un particolare processo a basso impatto ambientale e quindi, una volta asciugato, il mobile viene assemblato e spedito. Il target di clientela privilegiato dall'azienda è costituito dai distributori indipendenti, perché la fascia di mercato medio-alta in cui la Mazzali si colloca trova il suo canale ideale nei piccoli negozianti. Pertanto anche il processo di internazionalizzazione iniziato nel 2002 (oggi il 5% del fatturato viene realizzato in Russia, Spagna e Gran Bretagna) viene portato avanti rivolgendosi in via primaria ai rivenditori indipendenti. «Questa caratteristica - osserva il dott. Zanandrea - potrebbe essere un limite alla crescita, dal momento che in prospettiva potrebbe pregiudicare una certa fascia di mercato. Del resto in Italia nel settore del mobile la frammentazione a livello di produttori si estende anche al livello dei distributori: se si eccettua qualche eccezione, la grande distribuzione non ha nel nostro Paese il peso tipico di altre realtà europee».

Origine e motivazioni della CSR in azienda

La Mazzali spa è da tempo caratterizzata da una particolare attenzione all'ambiente e alla comunità circostante, come testimonia il fatto che in oltre quarant'anni di attività, la sede si sia trasferita soltanto nell'arco di pochi chilometri e l'attenzione riservata al sistema di abbattimento delle polveri in atmosfera durante la costruzione del nuovo stabilimento nei primi anni '90.

Il vero punto di svolta nella responsabilità sociale è però avvenuto nel 1996 con l'introduzione del sistema di verniciatura ad acqua. Già da tempo l'attività di Ricerca e Sviluppo era orientata alla messa a punto di un sistema in grado di valorizzare esteticamente le essenze di legno, rifinite con tecniche a "poro aperto". Ben presto i vertici aziendali si accorgono che il basso impatto ambientale (sia in termini di solvente utilizzato, sia come quantità di emissioni in atmosfera) può essere utilizzato come strumento di differenziazione nei confronti dei concorrenti, anche in base a un'idea del responsabile commerciale che, vedendo il crescente spazio assegnato nei supermercati al segmento dei cibi BIO, riteneva che il concetto di consumo responsabile potesse essere trasferito anche a settori diversi dall'alimentare. Nasce così nel 1998 la collezione di prodotti "Isola Verde" a basso impatto ambientale e, nell'ambito della politica di comunicazione, inizia una collaborazione con la LIPU (che continua tuttora) e segna il primo di una lunga serie di progetti con cui la Mazzali opera a favore del territorio della provincia di Parma.

La CSR, da leva di marketing e opportunità di business, diventa parte integrante della strategia aziendale tanto da essere compresa (2001) nella *mission* aziendale: "*Produrre mobili di elevata qualità nel rispetto dell'ambiente e della persona*" e nell'impegno a "*fornire soluzioni d'arredo, con un prodotto di qualità, personalizzato e personalizzabile alle attese dei clienti, nel rispetto dei fondamentali principi etici e della tutela dell'ambiente*".

I vertici aziendali si propongono di attuare una CSR a 360 gradi nei confronti di molteplici *stakeholder* attraverso varie linee di azione:

- progettazione di prodotto eco-sostenibili a basso impatto ambientale;
- estensione ai propri fornitori dei principi etici e ambientali;
- riduzione delle emissioni inquinanti derivanti dalla produzione;
- sostenimento di progetti concreti in ambito socio-ambientale anche mediante partnership con enti no profit, destinando ad essi lo 0,75% del fatturato.

Essendo l'azienda una tradizionale PMI a carattere familiare, non sono state create strutture organizzative *ad hoc* per la gestione della attività di CSR, ma se ne è semplicemente attribuita la responsabilità del coordinamento al dott. Zanandrea, direttore commerciale e marketing. Peraltro, data la rilevanza che il tema ha per l'intera strategia aziendale, le decisioni principali vengono prese nel C.d.A., composto dal fondatore Mino Mazzali e dai suoi tre figli - Lorenzo, Alessandra e Stefania - che lavorano in azienda rispettivamente come responsabile produzione, amministrazione e acquisti (*cfr.* Fig. 4.6.1.).

La frammentazione estrema del settore e la conseguente ridotta dimensione media delle aziende fa sì che le tematiche di sviluppo sostenibile siano abbastanza trascurate dalle aziende del mobile e arredo. La Mazzali è stata la prima del segmento mobili in legno a occuparsi di responsabilità sociale, insieme ad altre due aziende (una del segmento cucine e una del

segmento imbottiti). L'esempio è stato poi seguito negli anni da non più di una decina di aziende, di cui solo un paio diretti concorrenti. Questa scarsa partecipazione rende nella pratica molto difficile la realizzazione di iniziative strutturate a livello di comparto. Del resto la lontananza geografica della Mazzali dai distretti di specializzazione (Brianza e trevigiano per il mobile in legno, Fabriano per le cucine e Matera per l'imbottito) costituisce un ostacolo a una maggior collaborazione, anche nell'ambito della CSR.

Nei confronti dei fornitori e clienti la Mazzali ha invece posto in essere una serie di collaborazioni (in modo particolare con i fornitori) che, se non possono qualificarsi come vere e proprie iniziative di filiera, sono sintomo di una forte attenzione al coinvolgimento degli *stakeholder* attraverso un dialogo costante.

Le difficoltà principali incontrate nel primo decennio di adozione di pratiche di CSR risiedono essenzialmente nella scarsità di risorse e competenze a disposizione (mitigate invero dalla crescita del fatturato) e nell'assenza (almeno nella fase pionieristica) di supporti e collaborazione dall'esterno.

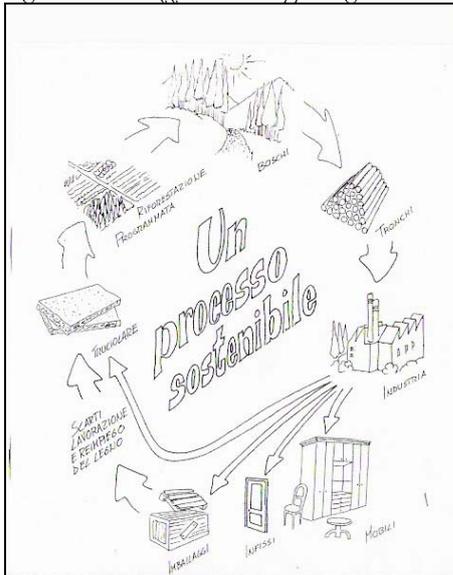
La politica di sviluppo sostenibile della Mazzali si basa sui concetti di bassi consumi, progresso sociale e rispetto dei diritti umani e si muove in due direzioni, la produzione a basso impatto ambientale e il sostegno a progetti di valenza socio-ambientale.

La produzione a basso impatto ambientale

La trasformazione del legno nel settore del mobile ha da sempre un forte impatto sull'ambiente per l'abbattimento di alberi necessario per ottenere la materia prima e per le emissioni generate nel processo di lavorazione specialmente nelle fasi di assemblaggio (le colle usate sono sovente a base di formaldeide) e verniciatura.

La Mazzali da tempo cerca di affrontare il problema in un'ottica complessiva di *Life Cycle Analysis*, guardando all'intero ciclo di approvvigionamento e produzione invece che a singoli aspetti (*cf.* 4.6.2.).

Fig. 4.6.2. Mazzali: ciclo di approvvigionamento del legno



Fonte: Mazzali S.p.A.

Concretamente questo si traduce nell'utilizzo di legname a riforestazione programmata⁴⁹ per la totalità dei "gruppi letto" e "zona giorno" e per il 95% degli armadi. Il restante 5% proviene comunque da aree geografiche i cui governi hanno sottoscritto un impegno a campagne di ripiantumazione. Gli scarti di produzione vengono invece ceduti a terzi per la trasformazione in truciolare, così da poter essere riutilizzati⁵⁰ in altri contesti. La Mazzali utilizza solo legno massello o tamburato in quanto, oltre che di qualità migliore, consente di ridurre del 98% l'utilizzo di materiale con formaldeide nella fase di incollaggio. Peraltro le colle impiegate sono per il 50% a base d'acqua e per il 50% a base ureica (a bassa emissione di formaldeide) oppure vegetale.

La verniciatura è la fase più critica per ciò che concerne l'impatto ambientale, tanto per le sostanze utilizzate quanto per le emissioni che avvengono non solo durante la lavorazione vera e propria (tecnicamente si parla di overspray), ma anche nei due anni successivi (nell'ambiente domestico in cui vengono collocati i mobili).

La tecnica messa a punto dalla Mazzali nel 1996 e successivamente perfezionata permette di ridurre in modo notevole l'impatto ecologico del processo produttivo sia perché utilizza il metodo della verniciatura su essenza di legno "a poro aperto" (cfr. Tab. 4.6.2.) sia perché nella fase di finitura si effettuano sei passaggi di cui quattro con vernice a base d'acqua, uno con vernice UV e soltanto uno con acrilica (cfr. Tab. 4.6.3.).

Tab. 4.6.2. Mazzali: impiego e emissione di vernice per tipo di legno

	Poro aperto	Poro chiuso	Superficie lucida
Vernice per mq	130gr	500 gr.	800 gr.
Emissioni per mq ⁵¹	65 gr.	250 gr.	400 gr.

Fonte: dati aziendali

Tab. 4.6.3. Mazzali: emissioni e impiego per tipo di vernice

	Vernice UV	Vernice acqua	Poliuretana	Acrilica
Vernice per mq	30gr	50 gr.	100 gr.	100 gr.
Emissioni per mq ⁵²	1,5 gr.	1,5 gr.	60 gr.	63 gr.

Fonte: dati aziendali

Complessivamente, ad esempio, un armadio a sei ante emette nel tempo il 75% in meno di vernice rispetto a uno prodotto con i metodi tradizionali. Inoltre vengono utilizzati esclusivamente solventi che non contengono sostanze classificate come tossiche quali piombo, amianto e formaldeide.

Attualmente questo processo produttivo, inizialmente esclusivo ai prodotti della linea "Isola Verde", è applicato al 60% delle referenze Mazzali. Il restante 40% è invece costituito da prodotti a poro chiuso su cui si sta concentrando la ricerca. Nel 2006 sono iniziate le prime prove tecniche per verificare l'utilizzo di vernici ad acqua anche con questo tipo di legno, che costituisce la gran parte del settore italiano dei mobili (95%).

⁴⁹Il fornitore deve produrre un documento che certifichi l'avvenuta ripiantumazione.

⁵⁰Il truciolare è un agglomerato ottenuto dagli scarti di lavorazione del legno attraverso fasi di pressatura e incollaggio. Si caratterizza per una minore stabilità e un minor pregio rispetto al legno.

⁵¹Valori medi

⁵²Valori medi

Il coinvolgimento di collaboratori e fornitori

Per la riuscita della strategia della Mazzali è cruciale una forte collaborazione con i collaboratori, da un lato, e i fornitori, dall'altro.

La fase di verniciatura ad acqua, fondamentale per l'ottenimento di un prodotto finito di elevata qualità, richiede manodopera estremamente qualificata⁵³. La Mazzali pone quindi una grande attenzione alla gestione dei rapporti con i *collaboratori*, alla loro crescita professionale e alla soddisfazione delle loro attese anche al di là degli obblighi previsti dalla legge:

- per sviluppare al meglio le competenze dei collaboratori è prevista un'intensa attività formativa in grado di assicurare il costante aggiornamento del personale. Soprattutto per gli addetti di produzione, il training è prevalentemente *on the job* tramite l'affiancamento a tutor interni all'azienda. Ciò rende difficile la quantificazione in bilancio dello sforzo formativo dell'azienda che è di norma sottostimato;
- il ricorso a forme di lavoro flessibile è marginale e sporadico e attualmente tutti i dipendenti hanno un contratto a tempo indeterminato;
- per migliorare il senso di appartenenza, ogni anno viene organizzata la festa aziendale a cui sono invitati tutti i collaboratori con le rispettive famiglie;
- i collaboratori extracomunitari (circa una decina) sono supportati nella ricerca di un alloggio e nell'integrazione nel tessuto sociale.

La scelta di sostenibilità della Mazzali non può inoltre prescindere da un coinvolgimento attivo dei *fornitori* di materia prima, senza il quale non si sarebbero potuti raggiungere gli attuali risultati. Con i produttori di legno, per lo più di piccole dimensioni, è avviato un corposo lavoro di tracciabilità e certificazione per garantire il rispetto degli impegni alla riforestazione.

Sulle vernici c'è stata sin dall'inizio una forte collaborazione nell'attività di ricerca e sperimentazione di materiali e tecniche che limitassero al minimo il consumo e l'emissione di solventi. Anche qui, come nel caso della formazione, non vi sono risorse interne dedicate ma un impiego *part-time* (in media mezza giornata alla settimana) del responsabile di produzione. Con i fornitori storici e più importanti la collaborazione è sfociata in vere e proprie iniziative strutturate di *co-marketing*.

Il sostegno alle attività socio-ambientali

Il secondo pilastro sui cui si poggia il concetto di sviluppo sostenibile della Mazzali è l'attenzione al contesto socio-ambientale del territorio di riferimento. La prima iniziativa importante e strutturata risale al 1998 quando, per dare visibilità alla linea "Isola Verde", si avvia una attività di comunicazione congiunta con la LIPU (Lega Italiana per la Protezione Uccelli), che ha la sede centrale a Parma:

- nei punti di vendita dei prodotti Mazzali, accanto alla tradizionale brochure dell'azienda, viene distribuita una serie di volantini e depliant informativi sui boschi della Pianura Padana e sulla fauna che li abita;
- una serie di cartelloni didattici sullo stesso tema è destinata alle scuole elementari della città e della provincia.

⁵³ Si pensi, ad esempio, alla necessità di stendere la vernice in modo uniforme per evitare macchie e grumi.

Dato il successo ottenuto e la reciproca soddisfazione, la partnership (tra i primi esempi in Italia di collaborazione pubblico-privato in questo campo) è stata rafforzata dando vita a una serie di progetti riguardanti *in primis* la vicina oasi naturalistica di Torrile:

- nel 2000 è stato realizzato e inaugurato il Parco Mazzali, struttura di prima accoglienza dei visitatori, attraverso la creazione di punti ristoro e di bacheche con pannelli illustrativi, e la piantumazione di alberi e siepi autoctone;
- nel 2004 sono stati rifatti, con materiale a basso impatto ambientale e senza barriere architettoniche, i camminamenti interni per le visite e i capanni attrezzati per le attività di birdwatching. Dello stesso anno è anche il progetto “Un rifugio nell’industria”: nel giardino della show room Mazzali sono state poste mangiatoie e nidi artificiali per l’accoglienza di volatili altrimenti sfrattati dalle aree industriali. Una serie di pannelli illustra inoltre ai visitatori informazioni sulle oltre 150 specie ornitologiche avvistate nelle città italiane;
- nel 2005, in collaborazione con le scuole elementari dei comuni circostanti è stato realizzato un programma di educazione ambientale che ha visto coinvolte 48 classi e 1026 bambini, proponendo loro lezioni in classe e visite sul campo sul tema dell’esplorazione della palude. Dall’esperienza sono nate la “Guida all’oasi di Torrile” e “Gli aironi dell’oasi di Torrile”, corredate con i disegni e gli elaborati svolti dai giovani studenti.

Nel 2004, per ribadire la natura di azienda socialmente responsabile, viene stabilito di destinare ogni anno lo 0,75% del fatturato al sostegno di progetti sociali e ambientali ritenuti particolarmente meritevoli. La valutazione e la selezione dei progetti, presentati all’azienda da diverse realtà del no profit⁵⁴, vengono svolte dal responsabile della CSR, dott. Zanandrea, mentre la decisione finale spetta al C.d.A. Nella scelta si cerca di privilegiare soprattutto la coerenza con i valori guida Mazzali (sviluppo sostenibile, attenzione ai bambini, qualità della vita), la concretezza delle idee e l’impatto sul territorio. Tra le numerose attività degli ultimi anni, si possono citare:

- il contributo al finanziamento del nuovo reparto di Oncologia Pediatrica dell’Ospedale di Parma;
- la costruzione di una nuova scuola nel villaggio di Kabo, nella Repubblica Centrafricana;
- il sostegno alle squadre under 7, under 9 e under 11 del Rugby Colorno, privilegiando gli aspetti educativi dello sport in età infantile. Nell’ambito della partnership sono stati realizzati, nel 2006, un calendario il cui ricavato è andato alla fondazione Exodus di don Mazzi e, nel 2007, una mostra e un libro per raccontare le forme del gioco nelle aree più povere del pianeta;
- la realizzazione nell’area residenziale vicino alla sede aziendale, in collaborazione con Comune di Sorbolo e provincia di Parma, di un parco giochi di circa 800 mq. senza barriere architettoniche usando materiali atossici a basso impatto ambientale;
- l’acquisto di un’ambulanza specializzata per il trasporto dei bambini. In questo caso la Mazzali ha svolto il ruolo di capofila e coordinatore dell’attività di fund raising tra le aziende della zona;
- la partecipazione alla ristrutturazione dell’orfanotrofio di Jirapa, in Ghana, sotto il coordinamento della divisione progetti sociali della Rizzoli Editore, incontrata proprio grazie all’intensa attività di CSR. Specificamente, la Mazzali ha finanziato la costruzione di

⁵⁴Nell’ultimo anno sono pervenuti alla Mazzali più di 10 progetti a confermare la visibilità che l’azienda ha grazie all’attività di CSR.

un nuovo pozzo con cisterna per l'approvvigionamento idrico. Per il 2007 è invece prevista l'elettificazione con energia pulita e rinnovabile ricavata da pannelli fotovoltaici, in modo da garantire al villaggio la continuità della fornitura di energia elettrica a basso costo, in linea con i principi dello sviluppo sostenibile.

I risultati

Dal 1996 a oggi la Mazzali ha costantemente aumentato il proprio orientamento alla CSR sia dal lato della sostenibilità dei prodotti, sia da quello dell'impegno in iniziative sociali e ambientali. Ciò è stato reso possibile dal forte impegno della proprietà nel valorizzare questo aspetto come fonte di vantaggio competitivo, nonché dagli ottimi risultati ottenuti che hanno innescato un circolo virtuoso. Insieme al fatturato, la Mazzali ha visto crescere in modo considerevole la propria visibilità su tutto il territorio nazionale. Dal 2000, con cadenza biennale, è stata condotta un'indagine sui distributori per comprendere il posizionamento dell'azienda. Se nella prima l'aspetto ecologico era visto come innovativo ma non importante, e nella seconda era riconosciuta una particolare attenzione all'ambiente, nel 2004 l'azienda è individuata come leader di settore e il basso impatto ambientale come plus di vendita verso il consumatore finale. Per contro il concetto di responsabilità sociale viene giudicato ancora troppo vago e poco influente nella scelta del fornitore.

Il forte impegno sociale e ambientale ha avuto numerosi riconoscimenti in tutta Italia tra cui:

- nel 2003, il premio “impresa eccellente” , istituito da Ecipar e CNA dell'Emilia Romagna per creare una sorta di repertorio delle imprese eccellenti sul territorio regionale ;
- nel 2004 menzione speciale al premio “Era” per l'abitare naturale, organizzato dall'Assessorato Ambiente della Regione per premiare le buone prassi realizzate da imprese e associazioni nel campo dello sviluppo sostenibile;
- nel 2006 il prestigioso “Sodalitas award” come migliore iniziativa di responsabilità sociale d'impresa per il progetto “Ho visto i bimbi volare”, che raggruppa tutte le iniziative a favore dei bambini.;
- nel 2007 una menzione speciale allo stesso Sodalitas come “Campioni di responsabilità”.

Parallelamente il successo ottenuto ha accresciuto notevolmente la visibilità dell'azienda che da realtà quasi sconosciuta è diventata un case study nell'ambito della CSR tanto da essere invitata in qualità di testimone a un importante convegno organizzato dall'Università di Parma. Solo nell'ultimo anno, inoltre, si sono avuti 32 articoli sulla stampa locale e un passaggio sull'informazione televisiva regionale, oltre a numerose apparizioni sulla stampa specializzata di settore.

Poiché la Mazzali non svolge indagini apposite sul clima interno, l'unico indicatore disponibile sulla soddisfazione delle attese dei collaboratori è il tasso di turnover, il quale è particolarmente basso. A questo, tuttavia, contribuisce la lontananza dai principali distretti italiani del mobile e la conseguente difficoltà per i lavoratori di ricollocare la loro professionalità in zona. Da tre anni a questa parte sono cresciute le candidature spontanee pervenute in azienda; ciò, oltre a essere segno dell'ottima reputazione che si è costruita, consente una maggiore scelta in caso di assunzione di nuovo personale.

L'attività di comunicazione della CSR - che per la Mazzali è integrata nella comunicazione stessa d'impresa - avviene primariamente tramite il sito aziendale costantemente aggiornato (in cui una sezione è dedicata per l'appunto ai progetti realizzati) e attraverso brochure e depliant nei punti di vendita.

Nella strategia comunicativa non rientra la pubblicazione del bilancio sociale o di sostenibilità, che è stato redatto invece nel 2006 a preventivo da “Abit2h”. Il documento descrive:

- mission e politica ambientale;
- obiettivi di sostenibilità che si intendono raggiungere sia a breve (2007-2008) sia a lungo termine (2012) in merito ai consumi di energia, alle emissioni di CO2 e ai consumi connessi all'attività specifica (carta, ecc.) e alla logistica. Il negozio utilizza infatti solo energia pulita proveniente da fonti rinnovabili;
- impatto ambientale della filiera;
- modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Il futuro

Nel corso degli anni, sostenibilità e CSR sono stati *driver* fondamentali di differenziazione, hanno permesso una significativa crescita pur all'interno di un contesto di mercato stabile se non in diminuzione e hanno condotto a un miglioramento dei rapporti con la comunità e l'ambiente circostante. La responsabilità sociale è oggi in Mazzali sempre più un vettore strategico, fonte di un vantaggio competitivo di cui bisogna raccogliere i frutti. Il futuro dell'azienda proseguirà sulla strada già tracciata, cercando al contempo di “*migliorare l'attività di stakeholder engagement, in particolare verso clienti e istituzioni?*”.

La CSR di Mazzali in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.6.3. Mazzali: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti		• Aiuto agli extracomunitari nella ricerca di alloggi	• Festa aziendale con tutti i collaboratori			
Clienti	• Indagine sulla soddisfazione dei distributori					
Comunità		• Contributo alla costruzione dell'Ospedale pediatrico Parma	• Finanziamento della scuola di Kobo (Centrafrica)		• Orfanotrofio di Jirapa • Sostegno alle squadre giovanili rugby Colorno • Parco giochi a Sorbolo	• Ambulanza per bambini a Sorbolo
Ambiente	• Prodotti Isola Verde • Realizzazione Parco Mazzali nell'Oasi di Torrile			• Rifacimento camminamenti Oasi di Torrile	• Progetto di educazione ambientale "Scuola in natura"	• Pubblicazione di due guide all'Oasi di Torrile
Fornitori	• Ricerca congiunta con i fornitori di vernice • Richiesta certificato di ripiantumazione ai fornitori di legno					
Corporate Governance						
Comunicazione						• Bilancio di sostenibilità di Abita 2h

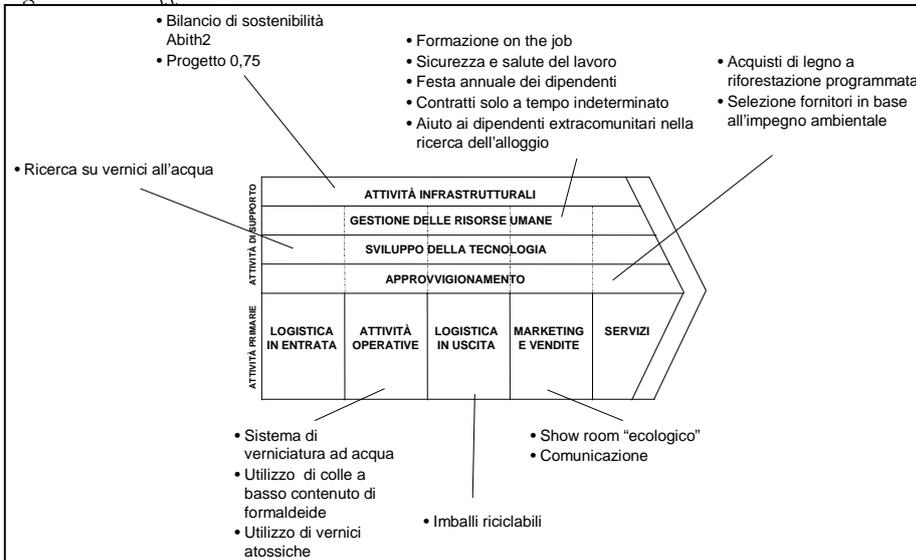
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.6.4. Mazzali: benefici derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del fatturato - Maggior qualità dei prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> - Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti - Fidelizzazione dei fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> - Immagine di azienda vicina al territorio e rispettosa dell'ambiente - Best practices del settore - Capacità di attrarre risorse umane valide

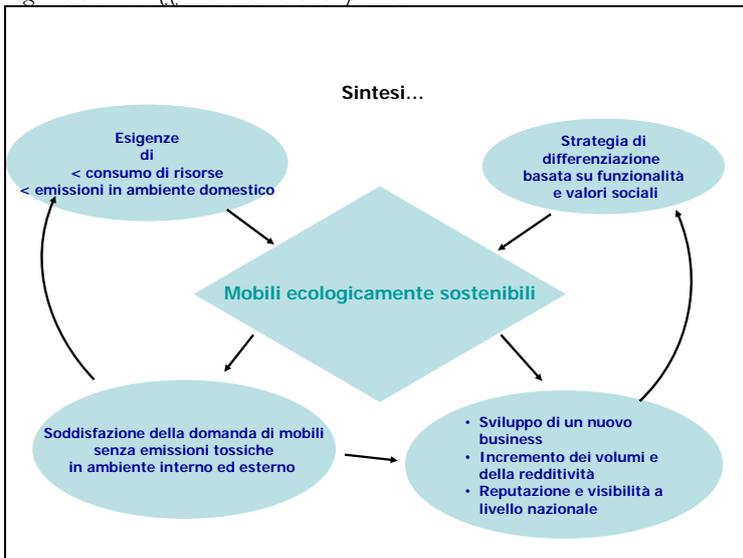
Fonte: Elaborazione dell'Autore

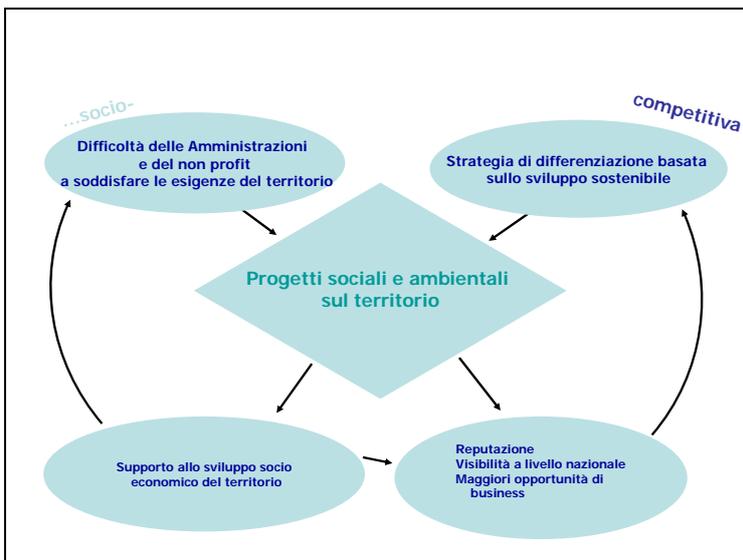
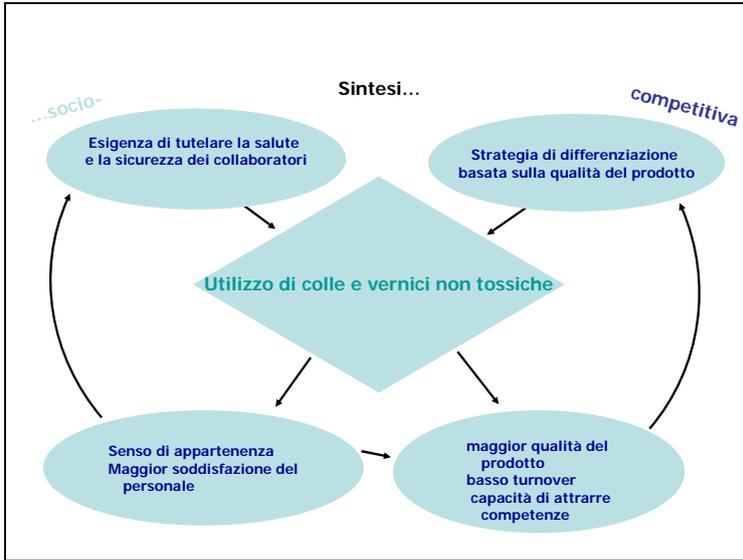
Fig. 4.6.4. Mazzali: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'Autore

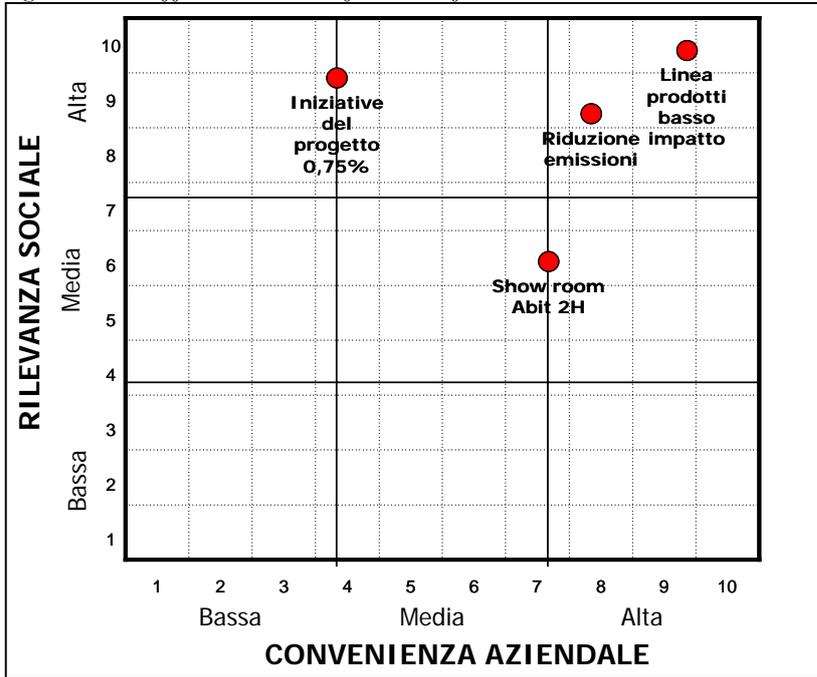
Fig. 4.6.5. Mazzali: sintesi socio competitiva





Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.6.6. Mazzali: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.7. Monnalisa: creare valore e valori nel tempo⁵⁵ (di A. Todisco)

Profilo dell'azienda

Monnalisa S.p.A. è un'azienda familiare operante nel settore dell'abbigliamento e dei coordinati per bambini e giovani, con sede ad Arezzo, fondata, come attività individuale, nel 1968 da Piero Iacomoni. Specializzata in abbigliamento per bambini da 1 a 15 anni, si espande poco dopo con l'invenzione del total look da bambino e la produzione del coordinato. Nel 1978 entra in azienda Barbara Bertocci, moglie di Piero Iacomoni, in qualità di stilista. Dal 1998 l'attenzione dell'azienda si focalizza verso un'unica area strategicamente rilevante: il target bambina.

All'inizio del nuovo millennio viene introdotto un sistema di responsabilità sociale, anticipato, tre anni prima, dalla certificazione ISO 9001. Da qui in poi l'azienda è connotata da un susseguirsi di successi in tutti i campi:

- 2002 Certificazione SA8000 del sistema di responsabilità sociale e pubblicazione del primo bilancio sociale. Passaggio ISO 9001 all'edizione 2000 della norma.
- 2003 Inaugurazione del negozio monomarca in Via del Corso a Firenze.
- 2004 Prima sfilata a Pitti Bimbo. Vince il primo premio agli European Fashion Awards nella categoria "Party".
- 2005 Introduzione Linea Paesaggino. Integrazione sistema qualità e responsabilità sociale con prima visita ispettiva integrata da parte dell'ente certificatore. Finalista all'Oscar di Bilancio nella categoria piccole e medie imprese.
- 2006 Inaugurazione negozio monomarca in Via della Spiga Milano. Apertura showroom a Milano. Vincitrice Oscar di Bilancio 2006, categoria PMI.

L'offerta di Monnalisa si articola in più linee di prodotto, che si caratterizzano per le diverse fasce di taglia coperte e per la diversa tipologia di prodotto/occasione d'uso: linea *Layette* (da 3 a 24 mesi), linea *Bimba* (da 2 a 10 anni), linea *Junior* (da 6 a 16 anni), linea *Jakioo* (da 6 a 16 anni), linea *Chic* (da 4 a 16 anni), linea *NY&LON* (da 6 a 16 anni), linea *Basic* (da 6 a 16 anni).

Il prodotto Monnalisa è distribuito nel mondo presso il dettaglio tradizionale ed all'interno di corner o shop in shop collocati nei più prestigiosi *department store*. La maggior parte della clientela è situata in Europa, con un 60% soltanto in Italia, ma la presenza del marchio è comunque diffusa in tutto il mondo (3.93% Americhe, 86.85% Europa, 4.18% Europa Est, 1.78% Medio Oriente, 3.26% Estremo Oriente). In termini di fatturato, la quota estera è di circa il 35%.

Il gruppo Monnalisa è oggi uno tra i più importanti del mondo nel settore dell'abbigliamento e dei coordinati per bambini e giovani. L'azienda si colloca nella fascia alta di mercato dove, pur essendo presenti quindici aziende concorrenti, fronteggia solo quattro rivali diretti. La quota di mercato relativa⁵⁶ di Monnalisa nel 2006 è pari a 64%, in notevole crescita rispetto al 55% del 2005.

⁵⁵Si ringraziano la Dott.ssa Sara Tommasiello – responsabile Finanza e Controllo di Monnalisa – per la preziosa collaborazione e il Dott. Angelo Marazia per aver contribuito alla redazione di questo caso.

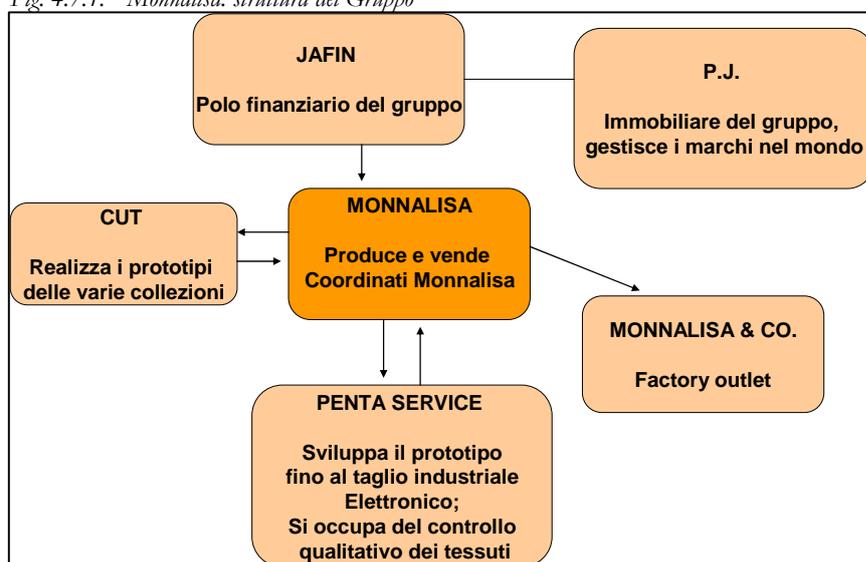
⁵⁶Rapporto tra la quota di mercato di Monnalisa e quella del leader di mercato.

È negli anni '90 che dalla piccola azienda – prima nella forma di S.r.l, poi di S.p.A. – viene formalizzato il gruppo a struttura stellare (cfr. Fig. 4.7.1).

Il gruppo è strutturato con a monte la *Jafin*, la finanziaria che gestisce i fabbisogni finanziari infragruppo. A latere, la *PJ*, l'azienda che detiene gli immobili del gruppo ed i marchi, per i quali cura le royalty nel mondo. La *Cut* si occupa della realizzazione del prototipo e dello studio dello stesso, in termini di vestibilità e ottimizzazione progettuale. Alla Penta Service viene delegata la fase progettuale relativa al piazzamento ed allo sviluppo taglie e la prima fase del processo produttivo relativa al taglio. La Monnalisa & Co., infine, costituisce il *factory outlet* del marchio Monnalisa.

Il capitale sociale di Monnalisa S.p.A. è detenuto per il 51% dalla famiglia Iacomoni e per il 49% dalla holding del gruppo, la Jafin S.p.A.

Fig. 4.7.1. Monnalisa: struttura del Gruppo



Fonte: Monnalisa Spa – Bilancio 2006

Monnalisa lavora in programmato, articolando la produzione in due collezioni all'anno, che vengono presentate alla clientela in occasione delle più importanti fiere di settore, tramite rappresentanti, o nel contesto delle showroom aziendali (ad Arezzo e Milano). In base alle proiezioni sull'esito della campagna vendita, l'azienda anticipa gli acquisti per poi procedere sul venduto alla programmazione finale della produzione. Tutte le fasi di trasformazione della materia prima in prodotto finito sono esternalizzate presso piccoli laboratori localizzati soprattutto nell'Italia centrale (chiamati "façonisti"). Restano invece interne le fasi di creazione ed ideazione della collezione, la preparazione dei prototipi, l'industrializzazione del progetto stilistico, il supporto ed il controllo della rete commerciale esterna, gli acquisti delle materie prime, la gestione e il controllo del flusso logistico di produzione esterno, il controllo qualità dei capi finiti, il loro stoccaggio, la spedizione e le attività post vendita.

La struttura organizzativa di Monnalisa è di tipo gerarchico-funzionale, articolata nelle macro aree: amministrazione, stile, commerciale, produzione, ced.

Nella tabella 4.7.1. è riportata una sintesi dei principali indicatori economico-finanziari.

Tab. 4.7.1. Monnalisa: andamento economico finanziario

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ricavi delle vendite	7.326	7.059	8.530	10.281	10.985	13.105	14.952	15.520	15.491	17.036	20.419
Ebitda	655	636	693	695	845	1.533	1.766	1.488	1.057	1.294	2.165
Ebitda/Vendite (%)	8,65	8,85	8,02	6,68	7,52	11,63	11,73	9,48	6,73	7,51	10,48
Return on Sales (ROS%)	6,30	6,54	6,04	4,79	5,66	10,07	9,73	7,50	4,74	5,66	8,45
Utile Netto	6	8	10	66	137	757	601	256	294	376	749
Totale Attività	7.409	7.901	8.622	8.334	9.089	11.065	12.411	11.315	11.796	13.504	17.115
Totale Patrimonio Netto	1.230	1.237	1.246	1.725	1.855	2.671	3.344	3.686	4.100	4.979	5.782
Posizione Finanziaria Netta	2.820	3.102	2.782	2.058	1.889	1.082	1.082	(179)	630	868	(446)
Return on Asset (ROA %)	6,44	5,95	6,05	5,98	7,00	12,00	11,79	10,40	6,31	7,23	10,21
Return on Equity (ROE%)	0,50	0,67	0,79	3,84	7,37	28,35	17,98	6,94	7,18	7,55	12,95

Fonte: Banca Dati Aida

Origini e motivazioni della CSR in azienda

L'impegno di Monnalisa sul fronte CSR ha origini piuttosto lontane: i valori del suo fondatore – Piero Iacomoni – sono sempre stati profondamente allineati con quelli della CSR, anche quando di CSR ancora non si sentiva parlare; nonostante nel tempo l'impegno sul fronte CSR sia stato progressivamente sistematizzato, si può certamente affermare che Monnalisa sia nata come azienda socialmente responsabile. Infatti, già prima di iniziare il percorso verso la certificazione SA8000 – nell'anno 2001 – era in essere:

- un forte legame con il territorio;
- un legame continuativo con i façonisti;
- una grande attenzione verso le esigenze dei dipendenti.

L'impegno di Monnalisa sul fronte CSR diventa formalizzato e sistematico a partire dal 2001, anno in cui ha avuto inizio l'implementazione del sistema di responsabilità sociale e la sua certificazione secondo i requisiti della Norma SA8000, nel maggio 2002.

Con il raggiungimento ed il consolidamento degli obiettivi economici e patrimoniali, Monnalisa ha maturato la propria logica di massimizzazione delle performance per ampliare l'ambito di valutazione dell'azienda anche al contesto sociale, in rapporto ai clienti, ai fornitori, ai collaboratori. Lo slancio verso una CSR più formalizzata e gestita in modo più sistematico risponde, dunque, ad un duplice obiettivo: da un lato, portare a termine il percorso di certificazione della qualità del “sistema azienda”; dall'altro, razionalizzare l'impegno da sempre profuso dall'imprenditore a favore degli *stakeholder*.

La CSR in Monnalisa nasce dalla consapevolezza della possibilità di ottenere valore aggiunto e vantaggio competitivo scegliendo di produrre con partner socialmente responsabili, garantendo un ambiente di lavoro trasparente, così come la logica del profitto può diventare, “profittevolmente”, logica della sostenibilità, intendendo con essa un profitto duraturo nel tempo e che non contrasti con le dinamiche sociali ed ambientali, in cui l'azienda è collocata. Nella figura 4.7.2 sono riportate la mission e la vision dell'azienda.

Fig. 4.7.2. Monnalisa: mission e vision

Creare valore e valori nel tempo ...

- con un **prodotto** di qualità, moda e forte identità per i nostri clienti e consumatori
- con un **servizio** flessibile, affidabile e personalizzato al nostro cliente
- con un **ambiente di lavoro** dinamico e sfidante per i nostri collaboratori
- con una **relazione** proficua e continua con i nostri fornitori
- con una realtà aziendale **sostenibile** per il territorio

... con l'obiettivo di portare a compimento la seguente *visione*:

- eccellere in innovazione, creatività e praticità d'uso ...

per conquistare nuovi mercati

- stimolare all'interno una managerialità diffusa ...

per affrontare con successo le sfide della piccola e media impresa familiare

- espanderci nel mondo a livello produttivo e commerciale, avendo sempre a cuore i nostri valori ...

per diffondere una cultura della responsabilità sociale.

Fonte: Monnalisa, Bilancio 2006

Fig. 4.7.3. Monnalisa: codice di responsabilità sociale



Fonte: Monnalisa - Codice di comportamento

Monnalisa si è anche dotata di un *codice di responsabilità sociale* e di un documento che ne esplicita i valori. Il documento presenta sia il testo italiano che inglese ed è strutturato in forma di fumetto, in modo da essere di più immediata lettura anche per il principale pubblico di riferimento, i bambini.

Il codice è stato introdotto nel 2001 con lo scopo di diffondere con maggior semplicità i contenuti del processo di CSR intrapreso dall'azienda. Corredato di un set di matite colorate con l'intento di sensibilizzare anche le famiglie ed i bambini alle tematiche della responsabilità sociale nei consumi, esso è stato inviato a dipendenti, clienti, fornitori, consumatori e scuole. Nella figura 4.7.3 si riporta una pagina del *codice di comportamento* di Monnalisa.

La certificazione SA8000

Già impegnata sul fronte della qualità (ISO 9001 dal 1999), Monnalisa viene a conoscenza della norma SA8000 dalla Dott.ssa Rossella Ravagli, al tempo verificatore per la qualità in SGS. La certificazione SA8000 poteva costituire uno strumento per rendere l'impegno e la filosofia che hanno sempre caratterizzato l'azienda concreti: nell'anno 2001 si è così intrapreso il percorso della certificazione, un po' inconsapevoli – probabilmente – dell'impegno che questo avrebbe richiesto.

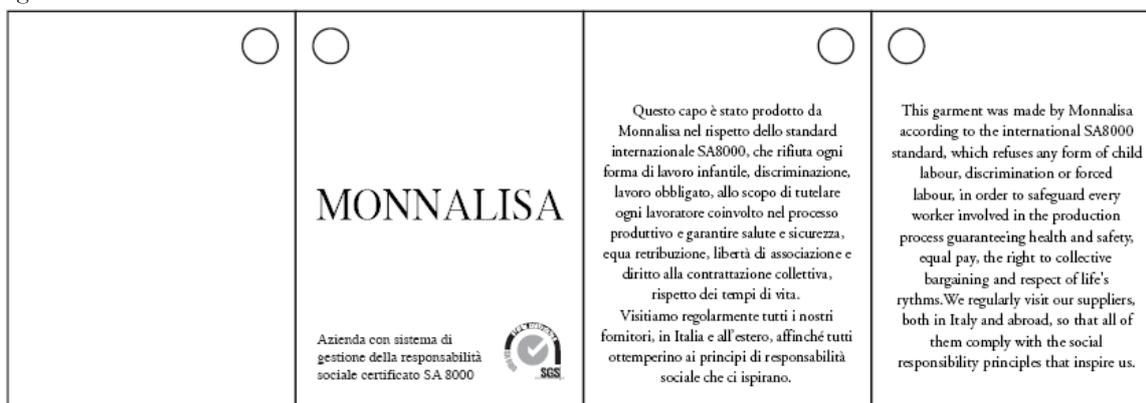
Il cammino verso la certificazione non è stato così agevole: si sono incontrate, infatti, delle resistenze sia sul fronte interno che su quello esterno. Sul fronte interno, molti dipendenti hanno percepito l'iniziativa come una trovata commerciale, finalizzata a costruire immagine e reputazione e – cosa ancora più grave dal loro punto di vista – come un'alternativa al sindacato, che allora, come peraltro tuttora, non c'era. Analogamente, sul fronte esterno, condividere le motivazioni della certificazione è stata cosa non semplice: gran parte dei fornitori di Monnalisa, infatti, sono piccoli laboratori, spesso a carattere familiare⁵⁷, non abituati a confrontarsi su queste tematiche; i pochi fornitori di grandi dimensioni sono poco inclini ad approfondire certi aspetti e le ridotte dimensioni di Monnalisa – che per le grandi aziende rappresenta un piccolo cliente, con poco potere contrattuale – non hanno certamente agevolato la cosa. Alla fine, comunque, da parte dei *façonisti* si è avuto un buon seguito, anche perchè il disallineamento rispetto a Monnalisa sulle tematiche inerenti la CSR era legato più all'ignoranza che all'effettiva diversità di vedute.

Dopo circa quattro anni dalla certificazione del sistema di responsabilità sociale secondo la Norma SA8000, a seguito delle richieste dei clienti (prevalentemente di quelli esteri), Monnalisa ha preparato una “etichetta etica” che, accompagnando il capo di abbigliamento dall'azienda al consumatore finale, racconta brevemente l'impegno aziendale sul fronte etico (*cf.* Fig. 4.7.4.).

A partire dalle collezioni 2006, i capi Monnalisa riportano l'etichetta rappresentata nella seguente figura:

⁵⁷ I cosiddetti “*façonisti*”.

Fig. 4.7.4. Monnalisa: etichetta etica



Fonte: Monnalisa

Il bilancio di sostenibilità

Le motivazioni che hanno indotto Monnalisa alla redazione del bilancio di sostenibilità sono le seguenti:

- rispondere alle aspettative del territorio nei confronti della responsabilità sociale di impresa;
- costruire capitale sociale basato sulla fiducia;
- comunicare all'esterno i processi di creazione di valore per i vari *stakeholder*;
- valorizzare la propria identità e cultura aziendale, favorendo la condivisione di valori, la motivazione e il senso di appartenenza.

La prima edizione del bilancio di sostenibilità risale all'anno 2002 ed era – come lo definisce la Dott.ssa Tommasiello – “un bilancio in forma parrocchiale”, ovvero una semplice raccolta delle iniziative di CSR svolte dall'azienda nell'anno.

A partire dall'anno 2003, il bilancio è stato redatto in modo più rigoroso, avvalendosi anche della collaborazione di una società di consulenza, S.C.S. di Bologna. Il coinvolgimento di un soggetto esterno che supportasse Monnalisa nella redazione del bilancio, si è reso necessario soprattutto perché, a partire dall'anno 2003, si è intrapreso un percorso di ascolto, dialogo e inclusione degli *stakeholder* attraverso il coinvolgimento dei dipendenti. A tal fine sono stati organizzati dei *focus group* durante i quali la presenza di un soggetto esterno è stata garanzia di oggettività e imparzialità. In coerenza con la strategia del “dare voce”, negli esercizi successivi al 2003 sono stati via via coinvolti altri *stakeholder*: in particolare, nel 2004 i *façonisti*, nel 2005 i clienti, per il 2006 la comunità locale e nel 2007 gli agenti e i rappresentanti (obiettivo).

I bilanci 2003 e 2004 riportano la struttura canonica di un bilancio sociale e sono articolati nelle seguenti sezioni: identità aziendale, performance economico-finanziaria, performance sociale interna (dipendenti), performance sociale esterna (fornitori, clienti, soci, azionisti e comunità finanziaria, società e territorio, ambiente).

Il bilancio 2005, rispondendo all'esigenza di offrire agli *stakeholder* una visione completa di Monnalisa, presenta delle sostanziali novità rispetto alle precedenti edizioni: esso infatti si propone come integrazione tra il bilancio civilistico-fiscale in forma CEE e la rendicontazione socio-ambientale. E' articolato nelle sezioni: introduzione, relazione sulla gestione, prospetti di bilancio, nota integrativa, relazione del collegio sindacale, performance sociale, performance ambientale.

Per il documento relativo all'anno 2005, Monnalisa si è aggiudicata, nella categoria PMI, l'Oscar di Bilancio 2006, promosso da FERPI. Pare opportuno riportare la motivazione con cui è stato assegnato il sopra citato premio, in quanto ben sintetizza le caratteristiche del bilancio:

'Bilancio chiaro, completo, trasparente e ben strutturato. Particolare apprezzamento va riservato all'integrazione della documentazione che fornisce tutte le necessarie informazioni sia di carattere economico-patrimoniale sia socio-ambientale. In quest'ultimo ambito, vengono evidenziati con chiarezza gli obiettivi proposti e gli esiti raggiunti con un interessante focus realizzato con i fornitori che ha permesso sia un confronto sia un completo controllo dell'intera filiera produttiva. Il documento si rivela esaustivo e proporzionato, con una grafica ben riuscita, preceduto da un indice che consente un'agevole consultazione. Si è notato lo sforzo coronato da successo di migliorare di anno in anno la comunicazione e l'informativa di bilancio'. (Fonte, FERPI)

Nel bilancio 2006 l'integrazione tra i diversi ambiti di rendicontazione – iniziata con l'edizione del 2005 – è resa ancora più effettiva, sia riportando dati il più possibile “unici” senza ripetizioni tra le diverse sezioni, sia continuando ad evidenziare le correlazioni tra i risultati economici presentati nella relazione sulla gestione e in nota integrativa e le performance socio ambientali.

La principale innovazione del bilancio 2006 è l'arricchimento e la maggiore strutturazione della rendicontazione sul “capitale intellettuale”, avviata nel 2005 con l'introduzione di alcuni indicatori intangibili e su cui Monnalisa ritiene strategico investire ulteriormente.

Questo impegno nasce dalla consapevolezza che, nell'economia della conoscenza, per l'impresa assumono sempre maggiore rilevanza aspetti quali le competenze delle persone, la capacità innovativa, le relazioni. Queste risorse “intangibili”, immateriali, hanno una grande influenza sulla capacità dell'azienda di generare reddito nel presente e nel futuro, pur non essendo caratterizzate da un aspetto fisico e finanziario; ciò vale tanto di più per un'azienda come Monnalisa, che ha come fattori principali del proprio successo la creatività, la visibilità, l'affidabilità, la partnership con clienti e fornitori. Con la rendicontazione del capitale intellettuale, Monnalisa si è assunta l'impegno di esplicitare quali sono gli elementi intangibili che, nelle diverse aree aziendali, garantiscono il successo delle attività e quali costituiscono aspetti “sensibili” fonte di potenziali criticità, lavorando per costruire degli indicatori che potessero riportare gli *asset* immateriali a valori misurabili.

Nel primo anno di impegno sul fronte degli intangibili, l'obiettivo è stato quello di rilevare lo stato dell'arte in azienda rispetto al capitale intellettuale in tutte le sue espressioni, facendo riferimento alla diffusa tripartizione tra: *capitale umano* (le conoscenze, le capacità, le competenze, le esperienze di coloro che lavorano all'interno dell'organizzazione); *capitale strutturale* (l'organizzazione, i processi aziendali, i sistemi informativi, la capacità innovativa, la cultura aziendale, che costituiscono il supporto agli individui nello svolgimento del proprio lavoro); *capitale relazionale* (delle relazioni, dirette ed indirette, contrattuali o “informali”, instaurate dall'azienda, con i suoi *stakeholder* intesi in senso ampio). Alla rilevazione dello stato dell'arte seguirà, con lo sviluppo e l'affinamento dello strumento, l'individuazione di aree da migliorare, sulla base dei valori e delle strategie aziendali, e la definizione di obiettivi ed interventi da porre in essere per il loro raggiungimento.

Le aree della CSR

Dipendenti

Con riferimento ai dipendenti, si rileva una grande apertura da parte dell'azienda all'ascolto delle esigenze del personale. Le richieste avanzate dai dipendenti vengono attentamente valutate e, laddove possibile, accolte. A riguardo, si segnala l'istituzione della mensa aziendale esterna e di un congedo retribuito di tre giorni per il neo-padre alla nascita o all'atto dell'adozione-affidamento del figlio. Era stata avanzata la richiesta di rimborso spese viaggio per le persone residenti fuori Arezzo, ma questa richiesta non è stata accolta perché poteva trasformarsi, in futuro, in un motivo di discriminazione a sfavore di candidati residenti al di fuori del bacino aretino.

Altro ambito di grande impegno è la formazione: da sempre Monnalisa promuove un legame forte con il mondo della formazione di qualsiasi livello, con l'intento di offrire ai giovani studenti un luogo privilegiato di sperimentazione di quanto appreso sui libri, per poter trarre utili stimoli per la propria crescita umana ed intellettuale. Nello stesso ambito, si inseriscono le tante docenze e testimonianze tenute da Monnalisa in ambito accademico su marketing, controllo di gestione e responsabilità sociale.

Tra le altre iniziative a favore del personale, si rilevano: una grande apertura verso l'anticipazione del TFR (andando oltre i limiti ed i vincoli stabiliti contrattualmente) e il prestito di mezzi e attrezzature di proprietà dell'azienda al personale che ne faccia richiesta. Quest'ultima iniziativa è motivata più che da una politica di CSR, dal rapporto personale instauratosi tra il titolare e i dipendenti, molti dei quali sono in Monnalisa da sempre.

Comunità locale

Monnalisa è un'azienda profondamente radicata nel territorio. Essa appartiene sia al mondo artigiano che industriale; infatti, pur iscritta all'Associazione Industriali, ricopre, nella figura del proprio titolare, importanti ruoli anche in ambito artigiano.

Nonostante Monnalisa sia un brand affermato nel mondo dell'abbigliamento bambino, conduce attivamente le proprie attività di penetrazione commerciale in nuovi mercati assieme ad altre aziende consorziate del settore, sposando una filosofia di distretto più che di visione personalistica della realtà.

Cinque degli otto istituti di riferimento hanno origine locale, a dimostrare il forte radicamento territoriale di Monnalisa anche nella scelta dei partner finanziari.

Si colloca sempre a sostegno del radicamento territoriale l'adesione – in qualità di socio - al Polo Universitario Aretino: un consorzio, frutto della collaborazione tra l'Università degli studi di Siena e le istituzioni pubbliche e private aretine, volto a favorire l'insediamento di facoltà e corsi di laurea ad Arezzo e provincia, finanziando nel contempo iniziative di studio e ricerca coerenti con le esigenze culturali, formative ed operative del territorio.

Con l'intento di contribuire ad una capillare diffusione di una cultura della responsabilità sociale di impresa e nel rispetto della trasparenza nei confronti di tutti gli *stakeholder*, Monnalisa cerca di disseminare il proprio vissuto autonomamente o mediante la condivisione di specifici progetti con partner e soggetti di alto livello. In tale ambito, si segnalano le seguenti iniziative: Attivazione di un indirizzo mail – etica@monnalisa-spa.com – che funge da *Cassetta delle Idee* per l'esterno, dove possono raccogliersi critiche, suggerimenti, idee e richieste di informazione.

A tale casella di posta pervengono automaticamente anche le *form* compilate dagli utenti che scaricano il bilancio sociale dal sito web.

Partecipazione al progetto “Learning Bussole”, progetto promosso dalla Comunità Europea e volto ad allestire una bussola per l'imprenditore, sotto forma di sito internet, che ne agevoli l'informazione, aggiornamento e formazione. I primi contenuti di questo strumento sono relativi alla responsabilità sociale, dal momento che essa rappresenta una delle principali sfide che le PMI si trovano oggi ad affrontare. Monnalisa è intervenuta nel progetto come *case history* di riferimento.

Partecipazione al progetto promosso dalla CCIAA di Milano, in collaborazione con la ONG Avanzi, volto alla promozione dell'associazione tra competitività e responsabilità sociale di impresa nel settore tessile-abbigliamento-calzature.

A seguito di quanto riportato nel bilancio 2004, relativamente al coinvolgimento dello *stakeholder* “façon”, Monnalisa è stata selezionata dalla Commissione Europea come best practice nell'ambito dello *stakeholder engagement*.

Oltre alle numerose iniziative umanitarie e di sostegno alla comunità locale, Monnalisa sponsorizza alcuni eventi sportivi e culturali della zona e partecipa ad iniziative di ricerca in ambito CSR promosse da Università e da altre istituzioni.

Pare interessante segnalare le seguenti iniziative, strettamente legate al mondo dei bambini:

Monnalisa per la lettura: Monnalisa diffonde attraverso il proprio sito internet un invito alla lettura per le bambine e le giovani ragazze.

Concorso “Mi vesto per un'occasione speciale”: nel 2007 Monnalisa ha bandito un concorso a premi per la selezione dei tre disegni più belli relativi ad una proposta di abbigliamento per un'occasione speciale. Lo scopo è quello di interpretare mediante l'espressione artistica i desideri dei bambini e come essi si rapportino con l'abbigliamento, il gioco e la quotidianità.

Con lo scopo di razionalizzare le donazioni aziendali, facendole rientrare in un progetto di aiuto organico e finalizzato, Piero e Barbara Iacomoni hanno posto le basi per la costituzione della *Fondazione Monnalisa* (nata il 17/11/06), formalmente riconosciuta come Onlus nel gennaio 2007. La Fondazione ha per oggetto la promozione di comunità responsabili e sostenibili, cioè territori/sistemi “glo-cali” (luoghi nei quali si valorizza la specificità territoriale pur agendo in un contesto di globalizzazione), capaci di elaborare e realizzare piani di sviluppo che coniugano perfettamente crescita, sostenibilità, etica, partecipazione, solidarietà e sussidiarietà.

Ambiente

Monnalisa, per le sue caratteristiche di prodotto e di processo produttivo, non impatta in maniera pesante sull'ambiente circostante; tuttavia si riconoscono ambiti e possibilità di miglioramento delle performance ambientali. A tale scopo, Monnalisa intende:

Ridurre l'utilizzo della carta per la diffusione ed archiviazione documenti;

accrescere la consapevolezza dei dipendenti circa le politiche ambientali di Monnalisa e sull'impatto ambientale dei propri comportamenti, interni ed esterni all'azienda

fornire una garanzia di eco-compatibilità dei prodotti finiti importati dall'estero.

Sul fronte dei consumi di gasolio per i trasporti, acqua, energia elettrica e gas, l'azienda monitora costantemente e attentamente i consumi cercando di trovare soluzioni alternative.

Il cartone utilizzato da Monnalisa per l'imballaggio o dai fornitori per l'imballo di merci e materie prime è soggetto a riciclo.

Con gli scarti di tessuto si rigenera la fibra, utilizzata poi dalle aziende di riciclo di questi materiali, per produrre materassini cardati o cardati agugliati per imbottiture da materasso e arredamento, oppure per produrre feltri resinati da impiegare come insonorizzanti per l'industria automobilistica.

Gli scarichi delle acque utilizzate dalle tintorie per colorare i tessuti vengono raccolti in barili, che vengono svuotati regolarmente.

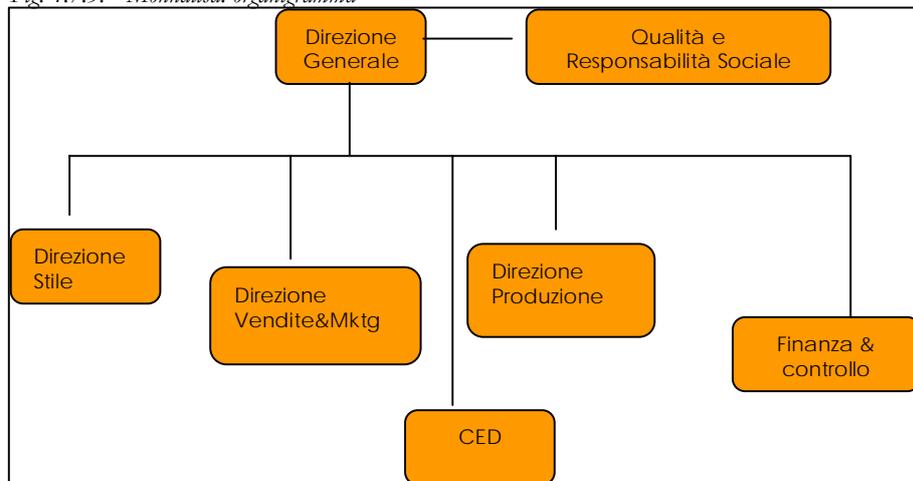
Nonostante l'incremento dell'organico e dei volumi di lavoro, l'utilizzo di risme di carta A4 è diminuito; la carta non più utilizzabile viene riciclata allo stesso modo del cartone, mediante raccolta differenziata.

Il presidio organizzativo della CSR

Il referente per la CSR in azienda è la Dott.ssa Sara Tommasiello, Responsabile Finanza e Controllo di Monnalisa dal 1997, che risponde direttamente alla Direzione Generale. Il presidio organizzativo della CSR è ufficializzato anche dall'organigramma (cfr. Fig. 4.7.5) in cui è evidenziata l'area "qualità e responsabilità sociale", a riporto diretto dalla direzione.

Le decisioni inerenti la CSR sono assunte collegialmente dal *Comitato Etico*, che si riunisce mensilmente. Altro organo amministrativo delegato a deliberare in tema di CSR è il CdA della Fondazione, composto da cinque membri, i fondatori, i figli dei fondatori e un membro esterno.

Fig. 4.7.5. Monnalisa: organigramma



Fonte: Monnalisa Spa – Bilancio 2006

I risultati ottenuti

Come evidenziato in precedenza, la CSR in Monnalisa origina dall'etica dell'imprenditore e trova una buona sintesi nelle parole della Dott.ssa Tommasiello: "per noi CSR significa fare le cose che facciamo ma *in modo diverso*". La CSR si configura, quindi, non già come un'alternativa gestionale ma come l'unica alternativa possibile, la cui adozione non dipende dai potenziali ritorni.

La sistematizzazione della CSR ha consentito a Monnalisa di conseguire sostanzialmente due ordini di risultati: risultati di carattere *motivazionale* per i dipendenti, che hanno certamente

sviluppato un forte senso di appartenenza e di identificazione nei valori promulgati dall'azienda. E risultati di carattere *reputazionale*: Monnalisa è ormai riconosciuta come un caso eccellente nell'ambito della CSR e, su questo fronte, ha già ottenuto diversi riconoscimenti, non ultimo l'essere selezionata dall'Unione Europea come best practice nell'ambito della CSR.

La CSR di Monnalisa in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.7.6. Monnalisa: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> •Formazione •Politiche per conciliare vita lavorativa e familiare 	<ul style="list-style-type: none"> •Indagine di clima •Mensa esterna 			<ul style="list-style-type: none"> •Congedo neo papà 	
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> •ISO 9001 (dal 1999) 					
Comunità	<ul style="list-style-type: none"> •Charity •Sponsorizzazioni (dalla costituzione) 					<ul style="list-style-type: none"> •Fondazione Monnalisa
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> •Programmi riduzione consumi 		<ul style="list-style-type: none"> •Obiettivi miglioramento performance ambientali (bilancio sociale) 			
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> •Adesione standard SA8000 (dal 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> •Certificazione SA8000 				
Corporate Governance			<ul style="list-style-type: none"> •Valori e "codice di CSR" •Comitato Etico 			
Comunicazione		<ul style="list-style-type: none"> •Bilancio sociale 	<ul style="list-style-type: none"> •Mission e Vision 		<ul style="list-style-type: none"> •Bilancio integrato (civiltico e socio-ambientale) 	<ul style="list-style-type: none"> •Bilancio integrato (civiltico, socio-amb., socio-intangibili)

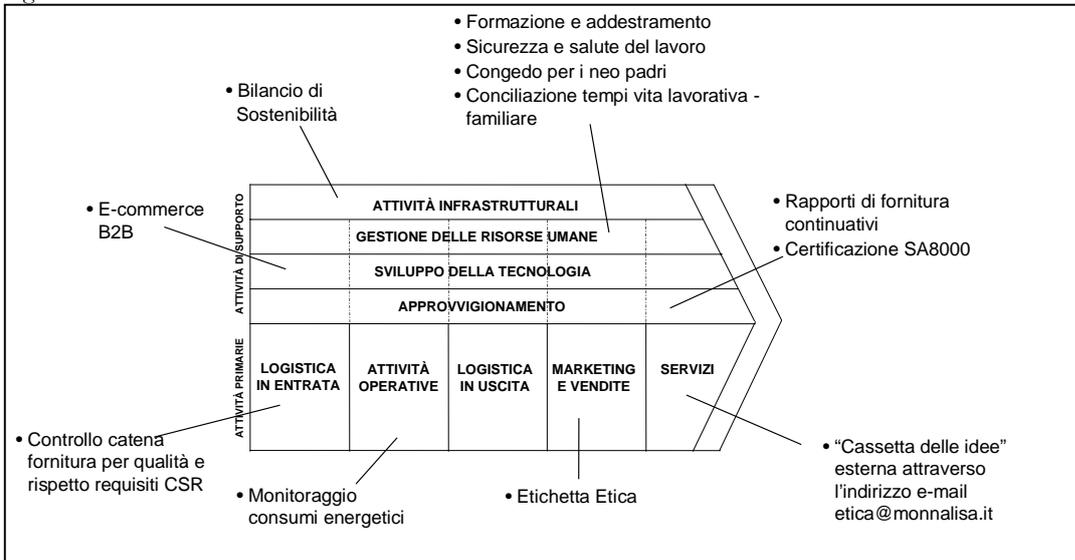
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.7.2. Monnalisa: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> – Nessuno direttamente imputabile al percorso di CSR 	<ul style="list-style-type: none"> – Senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda – Ridotto turnover del personale 	<ul style="list-style-type: none"> – Immagine di azienda vicina al territorio – Capacità di attrarre risorse umane qualificate – Best practice in ambito CSR

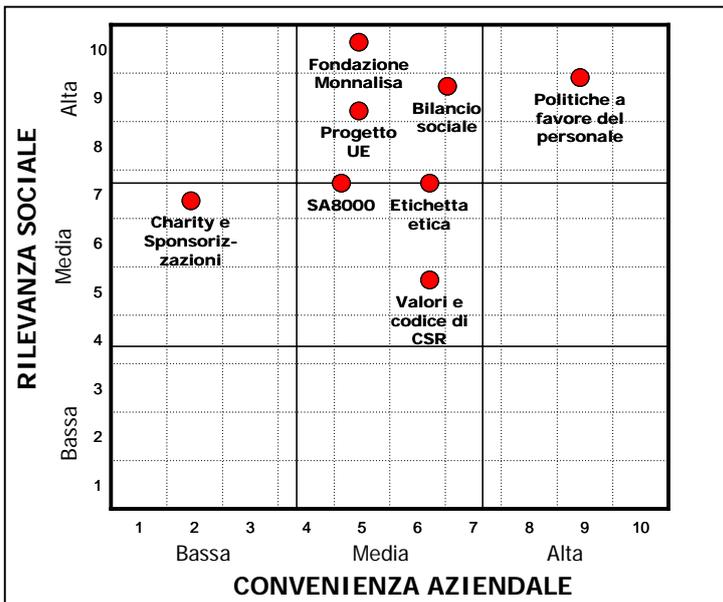
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.7.7. Monnalisa: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.7.8. Monnalisa: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.8. Oleificio Zucchi: ambiente, etica, qualità⁵⁸ (di A. Todisco)

Profilo dell'azienda

L'Oleificio Zucchi ha origini remote. Già nei primi anni dell'Ottocento nelle campagne del basso lodigiano, la famiglia Zucchi era impegnata nella produzione e commercializzazione di olio grezzo spremuto da semi oleosi. Nella seconda metà dell'Ottocento l'attività si spostò a Pizzighettone (Cr), dove venne costruito un primo laboratorio complesso. Ai primi anni del Novecento si fa risalire il passaggio da produzione artigianale a produzione industriale: nel 1922, infatti, in una zona periferica della città di Cremona, venne costruito un primo sito produttivo, che nel 1938 venne ulteriormente ampliato, arrivando alle dimensioni di una vera e propria fabbrica. L'azienda decise inoltre di specializzarsi sugli oli di semi.

Nel 1946 venne costituita la Oleificio Zucchi S.p.A., forma giuridica che l'azienda ha ancora oggi.

Verso la fine degli anni '50 l'Oleificio Zucchi era tra le prime aziende italiane a introdurre un innovativo sistema di raffinazione, in grado di produrre grandi quantità di olio con qualità costante. Tra gli anni '50 e '60 si diede inizio alla commercializzazione al dettaglio con lo storico marchio "Zeta". Negli anni del "boom economico", dall'estero arrivava un nuovo modo di intendere il commercio: il supermercato. Gianni Zucchi intuì che la grande distribuzione poteva diventare un importante sbocco per la sua azienda. Considerando che l'olio vegetale era - ed è - un prodotto semplice, da considerarsi nel paniere dei beni primari accanto al pane, quindi con problematici ritorni in termini di valore aggiunto, cominciò a svilupparsi l'idea, che ancora oggi rappresenta la principale mission aziendale: la vocazione a produrre e trasformare il prodotto per soddisfare le esigenze commerciali e di immagine della grande distribuzione organizzata (produzione per i marchi "Private Labels").

Negli anni '70 e '80 l'Oleificio Zucchi cresceva al crescere della grande distribuzione organizzata e, su iniziativa di Vito Zucchi, subentrato allo zio Gianni, venne attuato un cambiamento strategico importante: venne abolita la fase di spremitura dei semi, poco redditizia, per concentrarsi sulle fasi di raffinazione a ciclo continuo e di confezionamento dell'olio di semi.

Nei primi anni '90 lo stabilimento venne spostato in una nuova sede sull'asta del canale navigabile di Cremona, in un'area di 80.000 mq., vicino all'abitato di Cavatigozzi. Il nuovo stabilimento, progettato secondo le più recenti conoscenze tecnico-impiantistiche, è stato concepito con l'intento di coniugare le esigenze del mercato - qualità e flessibilità - con l'attenzione per l'ambiente.

A metà degli anni '90 si è assistito ad una significativa espansione strutturale del reparto confezionamento: la nuova struttura ha consentito di far fronte alla forte accelerazione di volumi di vendita di prodotto confezionato e di adeguarsi con tempestività ed efficienza ai nuovi packaging richiesti dal mercato dell'olio di semi. Verso la fine degli anni '90, infatti, sulla scia di ciò che già da qualche tempo avveniva all'estero, è stata parzialmente abbandonata la banda stagnata per far posto a involucri di diversi formati in plastica, più esattamente in PET. L'Oleificio Zucchi ha, quindi, prontamente sviluppato l'organizzazione di magazzino arrivando ad una razionalizzazione massima della funzione logistica.

⁵⁸ Si ringraziano la Dott.ssa Alessia Zucchi, l'Ing. Soldi e il Dott. Bonali, rispettivamente Responsabile Relazioni Aziendali, Responsabile Marketing e Responsabile Qualità, per la preziosa collaborazione alla redazione di questo caso.

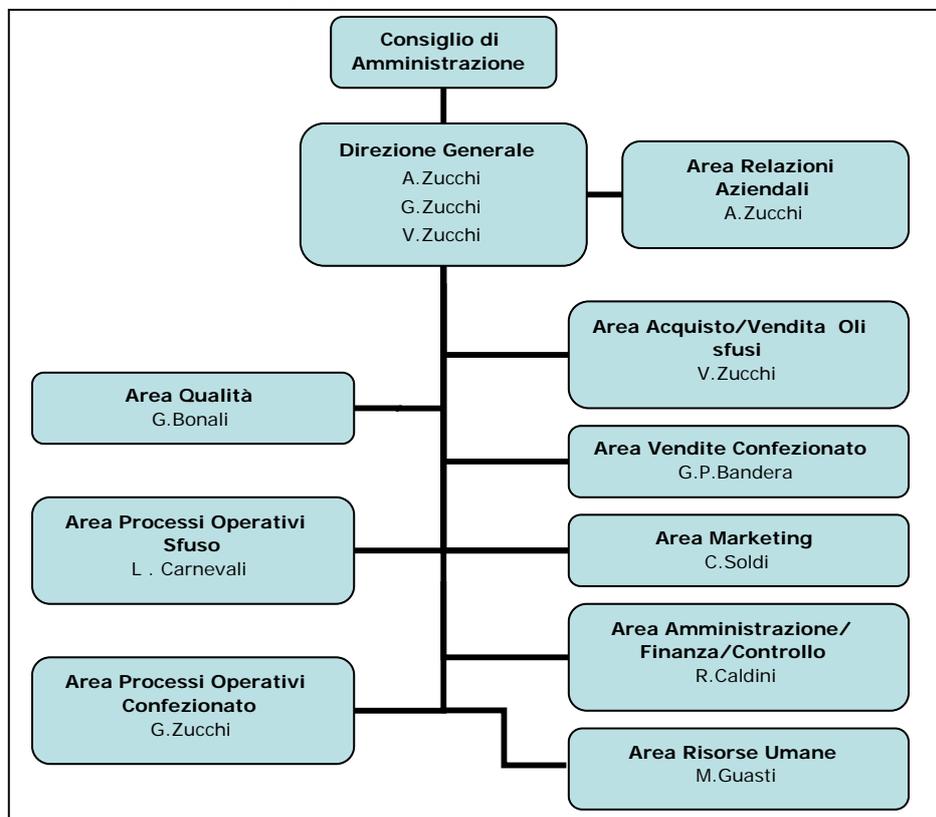
Dal 2000 ad oggi, l'ammmodernamento impiantistico, nuovi fabbricati, una struttura organizzativa adeguata alle nuove sfide, hanno portato nuova linfa ad una società ormai leader nel mercato nazionale.

Oggi l'azienda si propone come partner affidabile e collaudato del trade moderno, oltre che player innovativo del mercato degli oli di semi. È di questi anni l'introduzione della linea dell'olio di oliva, come naturale completamento della gamma dei prodotti.

L'Oleificio Zucchi in numeri

Il pacchetto di maggioranza è di proprietà della famiglia Zucchi. La società ha partecipazioni in due imprese collegate: Nuova Odo e Olearia del Garda, specializzate, rispettivamente, nella produzione di margarine/semilavorati per l'industria dolciaria e di oli extravergini di oliva di alta qualità. Nella figura 4.8.1, si riporta l'organigramma della società:

Fig. 4.8.1. Oleificio Zucchi: organigramma



Fonte: Oleificio Zucchi

L'azienda vende due linee di prodotto: *Oli sfusi* e *Oli confezionati*.

In termini di fatturato circa il 40% della produzione è destinata alla fornitura di olio sfuso raffinato al settore agroalimentare, che utilizza l'olio come componente di altri prodotti, quali sott'oli e prodotti gastronomici.

Gli oli confezionati rappresentano circa il 58% del mix di vendita: il *core business* dell'azienda, nella produzione di oli confezionati, sono le marche private. Il confezionamento conto terzi, nato e sviluppatosi grazie all'intuizione di Gianni Zucchi, primo a intraprendere una collaborazione con l'allora supermercato Standa, pone l'azienda in una posizione vantaggiosa da un punto di vista competitivo presso le principali catene distributive italiane. Sono, infatti, 18 i marchi delle catene della GDO che l'Oleificio Zucchi produce e confeziona.

L'Oleificio Zucchi produce, inoltre, diverse linee a marchio proprio, destinate al segmento dei primi prezzi e ai canali discount e HORECA: *Zeta, Zucchi, Semper, Zenit e New Linea* per gli oli di semi e *Castello*, le *Pleiadi e Zucchi* per l'olio d'oliva. Per l'anno 2006 le vendite dei prodotti a marchio proprio rappresentano il 40% del fatturato.

L'Oleificio Zucchi S.p.A. a fine 2005 si avvaleva di 98 collaboratori, tutti impegnati nella sede unica di Cremona. La sede, sita nella zona industriale del Porto Canale, occupa una superficie di circa 80.000 m² con edifici coperti per circa 28.000 m².

Nel corso del 2005 gli acquisti di materie prime sono stati effettuati per la maggior parte tramite autobotte (circa 3.284). Tutto l'olio grezzo e raffinato è stoccato in serbatoi con capacità pari a 26 milioni di kg.

Nel corso del 2005 sono stati venduti 99 milioni di kg di olio, pari ad un fatturato di circa 90 milioni di Euro. Vengono trattati più di 550 clienti. L'attuale capacità produttiva potenziale può essere espressa sia dalla portata dell'impianto di raffinazione a ciclo continuo, che consente la produzione media di 500.000 kg/giorno sia da quella dell'impianto di confezionamento pari a 870.000 litri/giorno. Attraverso una flotta di 5 autocisterne proprie ed altre di vettori esterni, poi, l'azienda rifornisce la clientela dell'industria agroalimentare.

Nella tabella 4.8.1, si riporta l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari degli ultimi 10 anni:

Tab. 4.8.1. Oleificio Zucchi: andamento economico finanziario (dati in migliaia di €)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ricavi delle vendite	63.436	65.500	71.627	62.918	62.776	69.118	73.602	77.620	76.068	89.576	92.189
Ebitda	4.384	3.608	3.840	2.159	1.954	868	3.640	3.684	3.793	3.855	3.818
Ebitda/Vendite (%)	6,87	5,49	5,35	3,43	3,11	1,25	4,94	4,74	4,98	4,3	4,13
Return on Sales (ROS,%)	4,18	2,82	2,84	1,01	0,59	1,25	3,4	3,28	3,3	2,65	2,35
Utile Netto	691	554	754	-50	-318	-83	1.184	1.405	656	1.381	715
Totale Attività	27.436	27.270	28.158	26.153	26.977	29.350	32.180	32.108	38.326	41.725	47.273
Totale Patrimonio Netto	5.171	5.486	5.985	5.562	5.244	5.161	6.345	6.956	6.818	7.929	8.344
Posizione Finanziaria Netta	12.805	14.593	13.684	12.511	13.541	-81	11.613	15.476	14.391	16.702	25.300
Return on Asset (ROA %)	9,74	6,8	7,22	2,44	1,37	2,96	7,8	7,95	6,57	5,69	4,6
Return on Equity (ROE,%)	13,36	10,1	12,59	-0,89	-6,06	-1,6	18,66	20,2	9,62	17,42	8,57

Fonte: Banca Dati Aida

Come si può notare dall'analisi dei dati di bilancio, il triennio 1999-2001 non è stato un periodo particolarmente felice per l'azienda a causa di una congiuntura negativa che ha interessato tutto il settore. Tuttavia, a partire dal 2002, il fatturato ha ricominciato a crescere e le performance economico-finanziarie a migliorare. Nel 2007 si prevede di raggiungere un fatturato di circa 115 milioni di euro.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

Un vecchia cornice appesa in uno degli uffici dell'Oleificio Zucchi ben rappresenta i valori che hanno ispirato la gestione dell'azienda di generazione in generazione, a partire dal suo fondatore, il Commendatore Gianni Zucchi. Nel quadretto si leggono le parole di Luigi Einaudi: "...migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. E' la vocazione naturale che li spinge, non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impegni".

L'attenzione verso l'ambiente, il personale e la qualità dei prodotti ha sempre ispirato la gestione dell'Oleificio: a partire dagli anni '90 l'impegno su questi fronti è stato formalizzato attraverso delle certificazioni. Nel 1997, inoltre, sono stati redatti i valori e la missione, che da sempre avevano ispirato la gestione (*cf.* Fig. 4.8.2.).

Il ricambio generazionale, che dal 2003 ha interessato la classe dirigente dell'Oleificio, ed in particolare l'arruolamento dei figli Alessia e Giovanni, ha favorito il rafforzamento della sensibilità verso i temi della CSR. Il percorso di studi e il lavoro di ricerca per la tesi di laurea hanno portato la Dott.ssa Alessia a cogliere l'evidente presenza di temi di CSR all'interno dell'azienda di famiglia, anche se non formalizzati. Sviluppare questa gestione socialmente responsabile era l'"unica strada da perseguire". Si è così avviata una profonda riflessione sulla filosofia gestionale consolidatasi nell'Oleificio nel corso degli anni e sulle manifestazioni concrete della stessa. Una lettura sistemica di quanto emerso dalla riflessione promossa dalla Dott.ssa Alessia ha portato alla consapevolezza che, sul fronte CSR, tanto era già stato fatto e all'esigenza di formalizzare tale impegno per poterlo condividere, innanzitutto, con i dipendenti e, secondariamente, con tutti gli altri *stakeholder*: nel 2005 è stato così pubblicato il primo bilancio di sostenibilità.

Nell'Oleificio Zucchi la spinta verso la CSR origina prevalentemente all'interno dell'azienda, nell'etica della classe dirigente, ma non solo: la sensibilità socio-ambientale, infatti, originariamente promossa – seppur in modo informale – dal Commendatore Gianni, pervade oggi tutta l'azienda. Certamente alcuni input arrivano anche dal mercato (alcuni clienti esteri, soprattutto in Nord Europa e Svezia, e la GDO richiedono sempre più di frequente certificazioni di prodotto e ambientali), ma il vero "motore" della CSR è insito nei valori dei collaboratori – "collaboratori capaci e con grandi valori", dice Alessia Zucchi.

Fig. 4.8.2. Oleificio Zucchi: i valori e la missione

<p>Valori</p> <p>I valori assunti dall'Oleificio Zucchi, cioè i principi e gli orientamenti valoriali che sovrintendono le scelte strategiche, le politiche e conseguentemente anche i comportamenti operativi, sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>Centralità della persona</i>: questo valore implica considerare prioritario il rispetto fisico, morale e culturale della persona al di là delle convenienze economiche.– <i>Trasparenza ed integrità</i>: la trasparenza di tutte le attività aziendali è un valore che si vuole portare ai massimi livelli oltre le normative obbligatorie di natura legale.– <i>Responsabilità</i>: la società crede in uno sviluppo sostenibile nei confronti dell'ambiente, del territorio circostante e di tutti i soggetti con i quali interagisce. <p>Missione</p> <p>La Società tiene in massima considerazione la qualità dei prodotti e la precisione del servizio, e quindi di realizzare prodotti conformi alle prescrizioni tecniche e legislative applicabili ai prodotti stessi ed alle aspettative dei suoi clienti; mantenere un comportamento socialmente ed eticamente responsabile stimolando anche i fornitori verso una politica di gestione più attenta ai diritti umani, influenzandone il comportamento ed accrescendone la qualità etico-sociale.</p> <p>L'Oleificio si impegna pertanto:</p> <ul style="list-style-type: none">– a realizzare prodotti conformi alle prescrizioni tecniche e legislative applicabili ai prodotti stessi ed alle aspettative dei suoi clienti, siano queste esplicitamente richieste o solo implicitamente connesse con le esigenze d'uso del prodotto, offrendo al consumatore finale prodotti controllati e salubri;– a rispettare scrupolosamente nella sostanza e nei principi tutte le prescrizioni normative e i regolamenti ambientali applicabili, stabiliti dalle autorità amministrative e dagli enti di controllo, nonché gli eventuali impegni liberamente assunti in campo ambientale;– a rispettare scrupolosamente nella sostanza e nei principi tutte le prescrizioni normative e i regolamenti in materia di sicurezza e di igiene del lavoro al fine di prevenire e minimizzare i rischi derivanti sia dalla normale attività lavorativa che da situazioni particolari o di emergenza. Sostituire ciò che è pericoloso con ciò che non lo è, o è meno pericoloso e limitare al minimo il numero di lavoratori che sono, o che possono essere, esposti a rischi;– a mantenere un comportamento socialmente ed eticamente responsabile e stimolare i nostri stessi fornitori verso una politica di gestione più attenta ai diritti umani, influenzandone il comportamento ed accrescendone la qualità etico-sociale.

Fonte: Oleificio Zucchi, Bilancio di sostenibilità 2005

Il bilancio di sostenibilità

La prima edizione del bilancio di sostenibilità risale all'anno 2005. Il documento è stato elaborato dal Responsabile Qualità (Dott. Bonali), dal Responsabile del Personale (Dott. Guasti), dal Responsabile Marketing (Ing. Soldi) con il coordinamento della Direzione Generale, avendo come riferimento i "Principi di Redazione del Bilancio Sociale" elaborati dal GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) e dal GRI (Global Reporting Initiative). Esso si articola nelle seguenti sezioni:

Identità Aziendale: viene descritto l'assetto organizzativo aziendale ed il contesto di riferimento storico, culturale e commerciale.

Produzione e Distribuzione del Valore Aggiunto: contiene il risultato economico e fornisce indicazioni sulla creazione del valore aggiunto distribuito agli *stakeholder*, con particolare attenzione alla remunerazione del personale, della pubblica amministrazione, del sistema impresa e del capitale di credito e di rischio.

Relazione sociale: spiega i flussi di scambio con i principali *stakeholder*, soprattutto le risorse umane, i clienti, fornitori, comunità locale e ambiente.

Conclusioni e prospettive di miglioramento: quadro conclusivo con progetti di miglioramento aziendali.

Il bilancio di sostenibilità è stato parte di un progressivo processo di coinvolgimento partecipativo e responsabile dei vari *stakeholder*, per coniugare armonicamente gli interessi delle singole parti sempre nel rispetto di comuni valori condivisi. Dei commenti degli *stakeholder* si è tenuto conto in sede di elaborazione del bilancio 2005 ed anche 2006 (in corso di pubblicazione).

Stampato su carta riciclata, il bilancio 2005 presenta un editing molto sobrio e trasmette la sensazione di autenticità, di un “fatto in casa” genuino. Per esplicita scelta aziendale, il documento non riporta alcune informazioni relative ad iniziative a favore della comunità e del personale, che emergono nel corso delle interviste: “certi aspetti non vogliamo esplicitarli, essi costituiscono la parte intangibile del bilancio: è il bilancio stesso che parla di noi”. In tal senso il bilancio di sostenibilità è concepito come uno strumento di comunicazione che integra i prospetti economico-finanziari del bilancio civilistico con aspetti qualitativi, attraverso cui si presenta l'azienda alla comunità di riferimento.

Le aree della CSR

L'impegno dell'Oleificio Zucchi sul fronte CSR si concretizza in tre ambiti: dipendenti, comunità locale e ambiente.

Dipendenti

Il carattere familiare dell'organizzazione ha da sempre consentito un contatto diretto tra dipendenti e vertice aziendale. Negli anni del dopoguerra il confronto con il personale era gestito con strumenti “artigianali” e legati alla sensibilità dell'imprenditore; oggi una struttura organizzativa adeguata alle mutate condizioni di mercato ha consentito l'introduzione di strumenti più normati e trasparenti e ha portato l'esigenza di momenti di incontro codificati ed una struttura di referenti nei quali tutti i collaboratori possono trovare un confronto leale e competente.

In particolare, è da segnalare l'*Assemblea Aziendale Annuale*, momento di comunicazione e confronto tra la direzione e tutti i dipendenti; l'assemblea, nata nel 2004 in una fase di globale e forte cambiamento generazionale, ha come principale obiettivo quello di favorire la comunicazione e le relazioni interne e di condividere le decisioni di tipo strategico del vertice aziendale con i collaboratori: ogni anno il Presidente relaziona sui principali risultati economici e di gestione, presenta gli obiettivi futuri a livello aziendale e il responsabile di una funzione presenta i risultati della propria area (la presentazione dei risultati di funzione spetta ogni anno ad una funzione diversa). Durante l'assemblea, che coinvolge sia i dipendenti che i lavoratori interinali, vengono ufficialmente accolti i neo assunti con la consegna della Carta dei Valori aziendali. Sempre in questa sede vengono inoltre premiati i lavoratori che raggiungono i 10, 20 e 30 anni di carriera presso la società.

In occasione dell'*Assemblea Aziendale Annuale* viene distribuita una brochure – “*Zucchi Planet*” – con indicazione delle iniziative a favore della comunità.

Altra iniziativa volta ad ampliare la comunicazione bidirezionale tra azienda e collaboratori, è stata l'indagine di clima, svolta nel 2003 attraverso un *Questionario Interno*. Nel 2005 è stato riproposto un nuovo questionario ai dipendenti per verificare il raggiungimento degli impegni presi dall'*Assemblea* negli anni precedenti e per eventuali suggerimenti di miglioramento.

Dal 1993 è stato introdotto il *Premio di risultato*, ovvero un riconoscimento di carattere economico, legato a indici di produttività, efficienza, redditività e qualità. Nel corso degli anni il modello di valutazione è stato via via migliorato, sino alla struttura che esso ha oggi. Il modello attualmente in vigore prevede una valutazione per raggruppamento omogeneo di attività e distingue indici generali da indici che il singolo lavoratore può verificare costantemente e su cui può incidere direttamente trattandosi della propria attività specifica: il dettaglio delle attività è riportato in un'unica scheda di valutazione, che i referenti di area sono chiamati a compilare per la propria area di responsabilità. La valutazione è fatta sull'operato di team e quindi, a fronte di singoli che incidono negativamente, può esservi un'azione di sprone da parte degli altri componenti.

Grande rilievo viene attribuito alla *selezione* e alla *formazione* del personale. Con riguardo alla selezione, si rileva che si pone grande attenzione alle caratteristiche personali degli individui, con particolare riguardo all'intelligenza emotiva: l'Oleificio Zucchi cerca persone che si contraddistinguano per autocontrollo, empatia, attenzione e volontà di imparare. Dal 2004 sono state intensificate le ore di formazione: i contenuti hanno riguardato sia elementi legati allo sviluppo della personalità che allo sviluppo della funzione e della crescita delle competenze. Investimenti in formazione sono stati effettuati anche con riguardo all'area CSR: nel 2006, infatti, il Responsabile Qualità e il Responsabile del Personale hanno seguito il corso di formazione "CSR Manager", tenutosi presso l'Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS) dell'Università Cattolica di Milano.

Tra le altre iniziative di CSR a favore del personale si ricordano:

- agevolazioni legate alle realtà sportive più importanti del territorio;
- agevolazioni legate all'accesso alle stagioni a cartellone del Teatro Ponchielli, della cui Fondazione l'Oleificio è socio promotore;
- vaccino antinfluenzale gratuito.

Comunità locale

Il legame con il territorio rappresenta il filo conduttore che accompagna l'azienda sin dalla sua fondazione: ogni anno l'azienda sostiene iniziative sportive e culturali promosse da organizzazioni locali, come la Fondazione Teatro Ponchielli e alcune realtà sportive giovanili locali (U.S. Bernardiniana – pallavolo, Bissolati – pallanuoto, Cavasport – calcio, Corona – pallavolo, etc.). L'azienda mostra una grande apertura verso le segnalazioni da parte dei dipendenti di potenziali contributi a favore di società sportive, enti non profit e omaggi a favore di soggetti svantaggiati.

Oltre che in ambito locale, l'azienda contribuisce da anni ad associazioni di solidarietà e culturali di livello nazionale, come il FAI, di cui è Golden Donor e mostra sensibilità anche verso le problematiche dei Paesi del Sud del mondo, acquistando panettoni natalizi del commercio equo solidale e avendo installato in azienda macchinette del caffè del circuito equo solidale.

Si segnalano due iniziative particolarmente rilevanti, la collaborazione con il Pepo Team e il restauro dell'altare di San Michele:

da quattro anni l'Oleificio sostiene il Pepo Team, locale associazione sportiva di ragazzi diversamente abili e, in particolare per l'anno 2006, ha sostenuto il mini tour europeo, che ha portato in Danimarca otto atleti cremonesi e i rispettivi accompagnatori per un torneo di calcetto.

nell'anno 2006, in occasione del 60° anniversario dalla costituzione della S.p.A., l'Oleificio ha finanziato il restauro dell'altare di San Michele e degli affreschi retrostanti posti nel transetto settentrionale della Cattedrale di Cremona.

Ambiente e certificazioni

Da anni la filosofia del recupero è nel DNA dell'azienda. Sin dagli anni '90 l'Oleificio Zucchi si impegna a tenere separati i materiali di scarto e ridurre il volume di rifiuto grezzo da smaltimento. Gli scarti di raffinazione dell'olio sono infatti interamente destinati al recupero in quanto di origine organica. Tutto ciò che si separa dall'olio lavorato, non essendo più commercializzabile come prodotto alimentare, è in parte utilizzato per lo smaltimento diretto su suolo agricolo, contribuendo alla concimazione. Recentemente l'Oleificio ha inoltre intrapreso un piano di sostituzione delle coperture in amianto negli edifici antecedenti gli anni '90.

Le certificazioni relative a qualità e ambiente detenute dalla società sono:

- sistema di gestione della qualità – ISO 9001 – dal 1993;
- sistema di gestione della sicurezza – applicazione del DL 155/97 – dal 1995;
- sistema di autocontrollo igienico – HACCP – dal 1998;
- sistema di gestione ambientale – ISO 14001 – dal 2000;
- certificazione di prodotto NO OGM dal 2003;
- certificazione secondo gli standard IFS-BRC dal 2005.

Nel 1999 l'Oleificio ha aderito al progetto SA8000 (certificazione etica) proposto da alcuni clienti, ha provveduto al coinvolgimento dei propri fornitori: il processo per l'ottenimento della certificazione SA8000 è tuttora in corso.

I risultati ottenuti

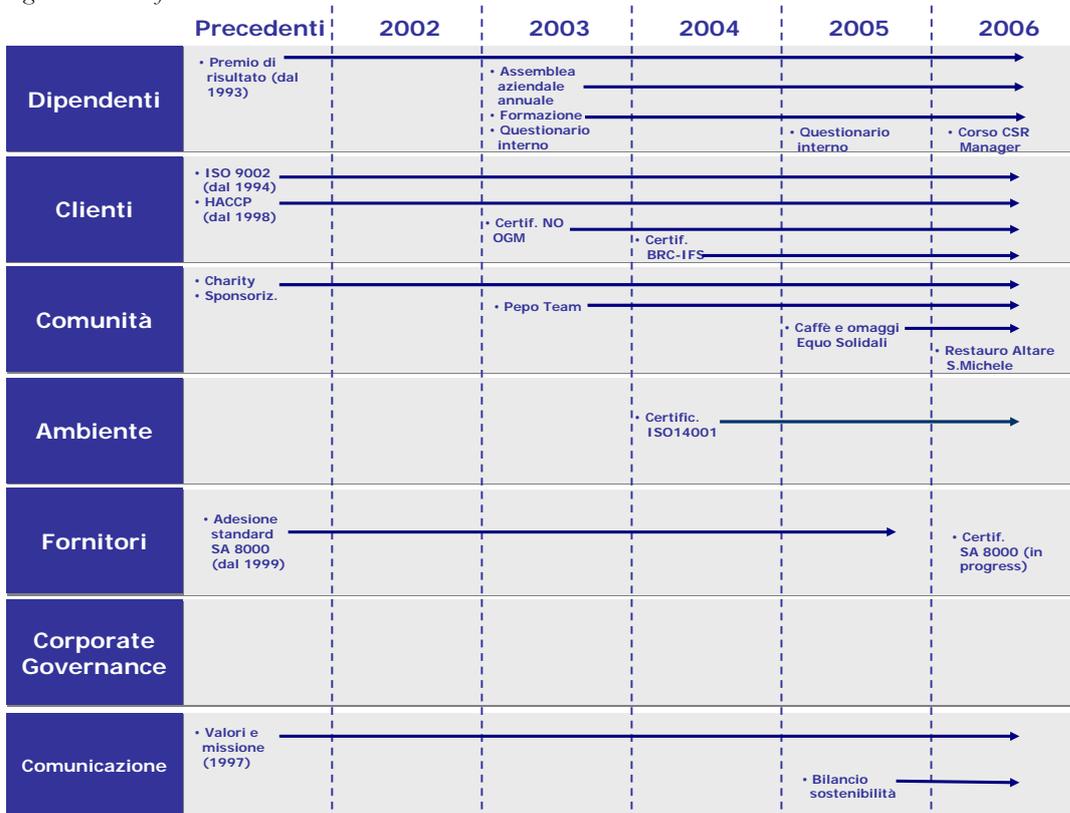
Come evidenziato in precedenza, la CSR è parte integrante della cultura dell'Oleificio Zucchi: essa trova origine nei valori del suo fondatore e di tutte le generazioni successive. I risultati ottenuti dall'adozione di iniziative di CSR sono innanzitutto di natura *motivazionale* e, indirettamente, *competitiva*. Un'attenta gestione delle risorse umane amplifica il senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda; i dipendenti si fanno così portavoce all'esterno dell'impegno profuso dall'azienda a favore del personale e del buon clima interno: ciò fa crescere l'attrattiva dell'azienda nella comunità ed accresce la capacità dell'azienda di attrarre le risorse migliori. "La nostra struttura parla di noi" – dice con orgoglio la Dott.ssa Alessia Zucchi.

Le politiche di CSR hanno portato anche a dei benefici di carattere *reputazionale* nei confronti della collettività, delle Istituzioni e del mondo creditizio, nonché di clienti e fornitori.

Non si ha notizia di vantaggi *economici* diretti conseguenti all'adozione di buone pratiche di CSR; tuttavia, l'ottenimento di alcune certificazioni ambientali e/o di qualità ha certamente favorito alcune relazioni commerciali, soprattutto con i clienti esteri (*cf.* tabella 4.8.2.).

La CSR dell'Oleificio Zucchi in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.8.3. Oleificio Zucchi: tavola sinottica della CSR



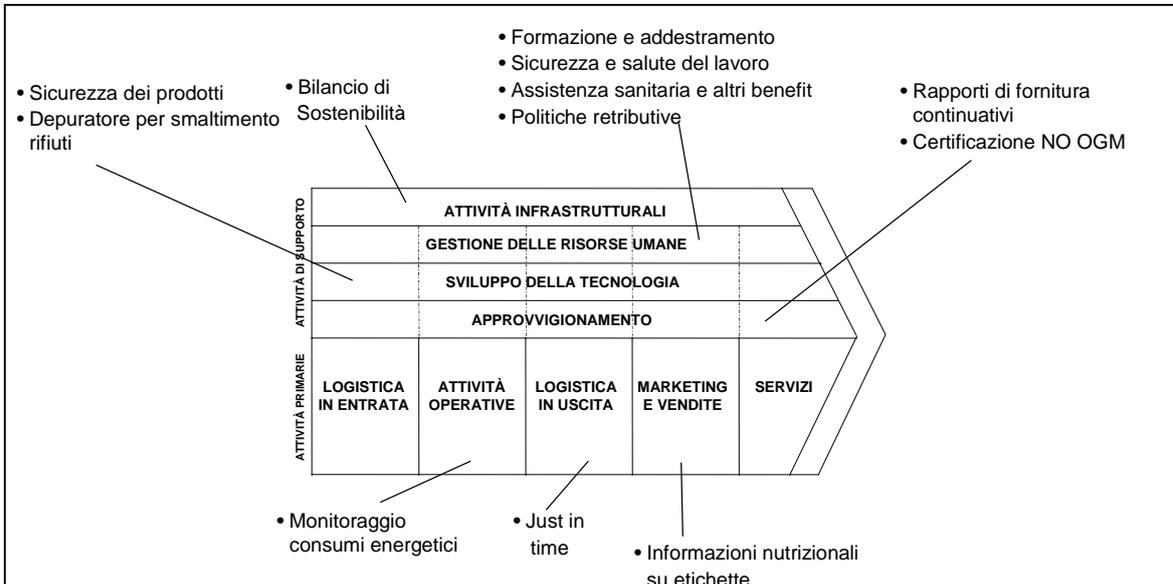
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.8.2. Oleificio Zucchi: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> – Attraverso le certificazioni, sviluppo di relazioni commerciali con clienti esteri e GDO 	<ul style="list-style-type: none"> – Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti – Ridotto turnover del personale 	<ul style="list-style-type: none"> – Immagine di azienda vicina al territorio – Capacità di attrarre risorse umane qualificate

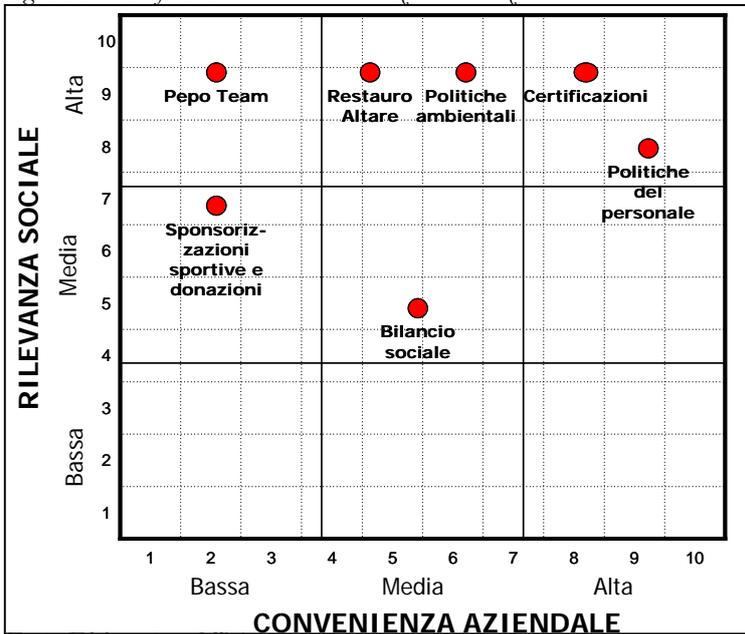
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.8.4. Oleificio Zucchi: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.8.5. Oleificio Zucchi: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.9. Palm: nasce il marchio "trasportato su pallet eco-sostenibile" (di S. Bertolini)

L'azienda

Palm S.p.A. è un'azienda familiare con sede a Viadana (MN) nata nel 1980 dalle radici della Barzoni Guido, impresa artigianale impegnata nella lavorazione del legno, fondata dal padre dell'attuale generazione al comando.

Grazie alla collaborazione dei suoi cinquanta dipendenti, nel 2006 Palm ha realizzato un fatturato di 17,5 milioni di euro. L'azienda non esporta i propri prodotti all'estero.

Tutti gli otto fratelli Barzoni lavorano nell'impresa di famiglia, "otto differenti capacità d'intesa e di proposizione fusi insieme in un armonico accordo per il bene comune della strategia aziendale, in un progetto di spirito d'impresa"⁵⁹.

Primo, Antonio, Lorenzo e Maurizio forniscono l'iniziale del loro nome per far nascere Palm. Primo è da sempre Presidente e Amministratore Delegato dell'azienda, Antonio è Responsabile della produzione, Lorenzo è impegnato nella gestione della logistica e Maurizio si occupa degli acquisti. Le quattro sorelle sono invece addette allo sviluppo dell'area commerciale, dalla vendita alla *customer care*.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da Primo, Antonio, Lorenzo e Maurizio Barzoni, Pietro Vezzosi (dipendente Palm con il ruolo di Responsabile di produzione) e Vincenzo Mariotti (consulente aziendale e consigliere indipendente).

Attualmente, Palm opera nel settore della progettazione e produzione di pallet e imballaggi in legno utilizzati nei processi di movimentazione e trasporto e nella *Supply Chain Management* delle imprese. Sebbene l'azienda produca un'ampia varietà di articoli, il prodotto principale è il pallet eco-sostenibile⁶⁰ certificato EUR-EPAL⁶¹.

Tab. 4.9.1. Palm: l'azienda in numeri (dati 2006)

Numero dipendenti	50
Area totale occupata	30.000 mq
Area produttiva	3.000 mq
Area uffici	500 mq
Capacità produttiva	2,5 milioni pallet/anno
	75.000 metri cubi di legno lavorato
Fatturato	17,5 milioni di euro

Fonte: Elaborazione dell'Autore

Grazie alla sua esperienza più che ventennale, alla qualità e sicurezza nell'organizzazione aziendale, all'innovazione nei processi e nei prodotti, oltre che ad un'attenzione alle risorse umane Palm si è affermata come leader sul mercato nazionale.

Un altro punto di forza su cui Palm basa la propria offerta è costituito dalla propensione e dalla abilità ad adattarsi alle varie esigenze dei clienti anticipando le loro necessità e sviluppando soluzioni ad hoc.

⁵⁹Tratto dalla brochure di Palm.

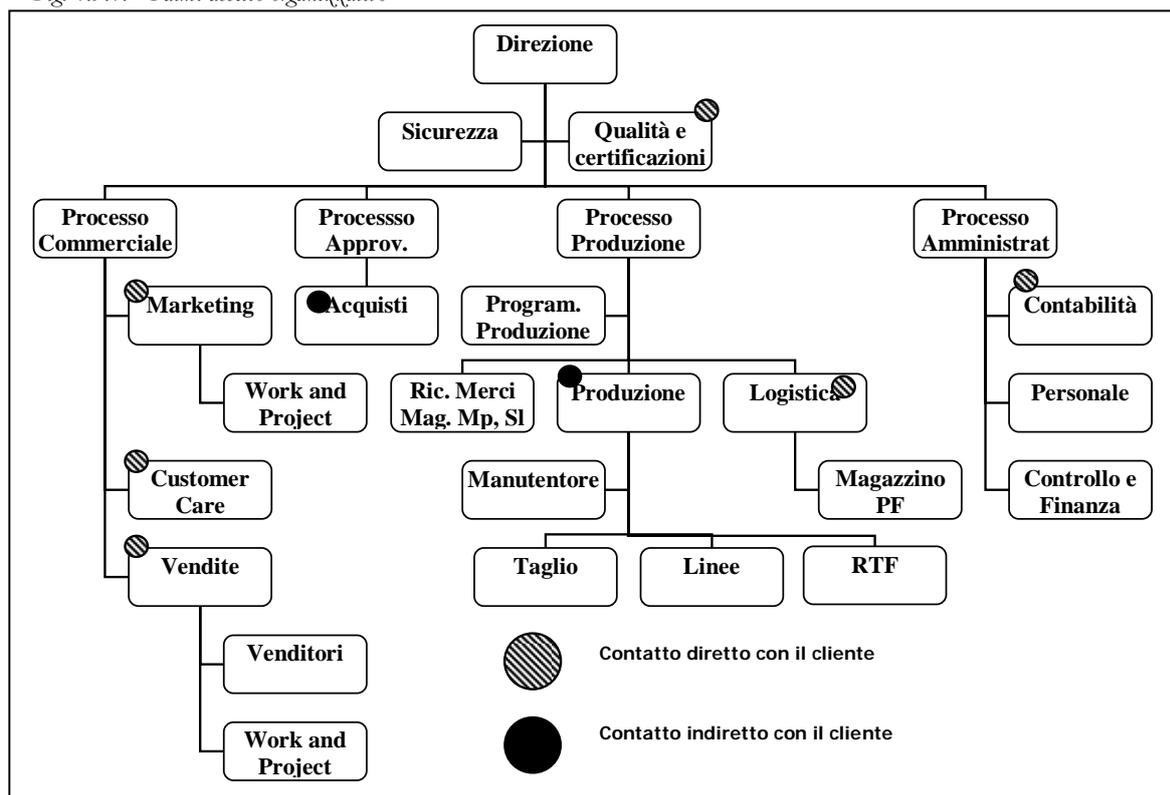
⁶⁰Per i dettagli sul pallet eco-sostenibile vedasi il paragrafo ad esso dedicato.

⁶¹I pallet certificati con il marchio europeo EUR-EPAL soddisfano rigide caratteristiche di tenuta e sicurezza che ne favoriscono il riutilizzo per molteplici volte.

I principali clienti di Palm sono costituiti dalle grandi aziende italiane (per citarne alcune: Barilla, Galbani, RCS, Mapei), anche se negli ultimi 4 o 5 anni è stato riconvertito il processo produttivo per servire efficientemente le piccole e medie imprese del territorio.

Anche l'organigramma aziendale esplicita questa attenzione verso il mercato: per molte funzioni è infatti previsto un contatto diretto con la clientela al fine di fornire il miglior prodotto/servizio possibile (cfr. Fig. 4.9.1).

Fig. 4.9.1. Palm: assetto organizzativo



Fonte: Palm

Fin dalle origini Palm ha basato la sua strategia competitiva nel mercato dei pallet e degli imballaggi in legno sulla differenziazione puntando su un approccio innovativo sia nella fase di progettazione sia in quella di realizzazione. Tale approccio può essere sintetizzato con i concetti di eco-design ed eco-progettazione, finalizzati ad ottenere un risparmio economico oltre che alla tutela ambientale. In altri termini, si tratta di progettare per ottimizzare peso e volume dell'imballaggio a parità di prestazione, nell'ottica di impiegare meno materia prima e, di conseguenza, diminuire la tara trasportata⁶².

⁶²Si pensi che su 100.000 pallet all'anno, con un pallet progettato ad hoc, si ottiene una riduzione di peso volume dell'8% mantenendo le stesse caratteristiche di efficienza del pallet di partenza. Ciò significa che: 1.882 alberi continuano a crescere; vengono risparmiate 301.200.000 Kcal (in termini di minore energia elettrica e combustibile per produrre energia per la lavorazione del legno); non girano per le nostre strade 20 autotreni carichi di legname.

Da sempre attenta all'impatto ambientale della propria attività produttiva, Palm 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*). Di recente, anche diversi proprietari forestali nazionali stanno orientando la gestione dei boschi verso i principi FSC e PEFC permettendo in questo modo a Palm di aumentare il proprio utilizzo di legname autoctono prelevato localmente. Da qui il progetto "Pallet a km 0" – di cui si dirà con maggiori dettagli in seguito - che ha portato l'azienda ad essere capofila di un'iniziativa per la piantumazione locale di pioppi con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'economia e dell'agricoltura del territorio e ridurre l'impatto ambientale dovuto al trasporto del legno su lunghe distanze.

Sempre nella direzione della tutela dell'ecosistema, Palm sostiene il sistema Rilegno che coordina e promuove la raccolta, il recupero e il riciclaggio dei rifiuti di imballaggi in legno che vengono sottratti ad uno smaltimento non corretto (discarica) e reinseriti nel ciclo produttivo concorrendo, ad esempio, alla formazione di compost, pannelli truciolati, pasta cellulosa ed energia termoelettrica.

Infine, in ottemperanza al D. Lgs. Ronchi 22/1997 (e art. 6 Trattato di Amsterdam), Palm effettua poi anche direttamente un servizio di recupero e ricondizionamento dei pallet danneggiati di proprietà dei clienti.

Origine e motivazioni della CSR in azienda

L'attenzione che Palm ha sempre dimostrato verso i temi della socialità e del rispetto per l'ambiente è in primo luogo una diretta manifestazione dell'etica cristiana in cui la famiglia proprietaria dell'azienda si riconosce. La famiglia Barzoni trasferisce questi valori e principi nell'esercizio dell'attività imprenditoriale, partendo dalla convinzione che sia non solo possibile ma anche necessario coniugare le dimensioni della socialità e dell'economicità. Quindi massima attenzione alla soddisfazione dei dipendenti, dei clienti, della comunità locale e, comunque, di coloro che hanno bisogno⁶³ oltre, ovviamente alla massima correttezza nei rapporti con tutti gli altri attori in vario modo coinvolti/interessati dalla attività dell'impresa.

Solo di recente, con l'affermarsi del dibattito sulla corporate social responsibility (CSR), la sensibilità verso la dimensione socio-ambientale della gestione aziendale, prima molto meno strutturata e formalizzata, ha iniziato ad assumere caratteristiche più definite e ad interessare direttamente il *core business* di Palm. In altre parole, è iniziata ad emergere la convinzione che il disinteressato rispetto per talune tematiche tipiche della responsabilità sociale poteva anche essere valorizzato a fini competitivi per differenziare l'azienda rispetto ai principali concorrenti. Questa mutata visione della responsabilità sociale ha inizialmente creato un certo imbarazzo in alcuni membri della famiglia proprietaria che ritenevano moralmente poco corretto "farsi belli" agli occhi dei clienti in virtù di iniziative di solidarietà o di altro genere in vario modo riconducibili alla corporate social responsibility. La titubanza è stata superata quando si è compreso che un maggiore apprezzamento da parte del mercato, derivante anche da attività socio-ambientali attuate da Palm, poteva generare risorse utili non solo all'azienda, ma anche da reinvestire in opere di beneficenza o di tutela ambientale.

⁶³Ad esempio, con AVSI, Palm promuove ogni anno due adozioni a distanza con il sostegno di tutti i collaboratori.

Oltre alla dimensione competitiva, la CSR in Palm interessa in modo diretto anche i rapporti che l'azienda intrattiene con la comunità e con i propri dipendenti.

A questo ultimo riguardo non va tralasciato il codice di comportamento che l'azienda ha elaborato nel 2003 per affermare con maggiore forza alcuni principi e valori di riferimento per la pratica operativa di tutti i giorni (*cf.* Fig. 4.9.2.). La prima edizione del documento è stata elaborata internamente all'azienda: il Presidente di Palm con la collaborazione di alcuni familiari e di due manager (Responsabile del Controllo di Gestione e Responsabile Qualità e Sicurezza) hanno provveduto alla prima stesura avvalendosi dell'aiuto di alcune pubblicazioni raccolte sull'argomento e dell'esempio di codici di altre aziende. Questa versione è stata poi aggiornata nel 2006 per essere adattata al mutato contesto socio-competitivo.

Fig. 4.9.2. Palm: codice di comportamento

1. Progettiamo, costruiamo e vendiamo imballaggi 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.
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.
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, così 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.
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. Nella condivisione del codice etico abbiamo realizzato il pallet dei valori.

Fonte: Palm

Oltre al Presidente di Palm, le tematiche della responsabilità sociale d'impresa sono gestite più direttamente dai due manager che hanno concorso alla redazione della prima bozza del codice di comportamento aziendale: il Responsabile Qualità e Sicurezza e il responsabile del Controllo di gestione. A loro si è aggiunto dal settembre 2006 il Direttore di Palm W&P.

La CSR e il settore di appartenenza

Purtroppo Palm si è dovuta spesso scontrare con una realtà che non si è rivelata sollecita nel premiare le aziende virtuose.

Concorrenti spregiudicati che praticano prezzi più bassi grazie a pratiche scorrette (ad esempio, falsificando i marchi di garanzia dei pallet – EPAL -, non utilizzando la materia prima nei quantitativi dichiarati dal capitolato di produzione, frodando il fisco con l'evasione dell'IVA o vendendo per nuovi pallet usati) vengono spesso preferiti dagli uffici acquisti dei clienti, sovente più attenti alla dimensione economica (i pallet che non sottostanno alle norme internazionali fissate in materia o che non rispettano le regole fiscali italiane risultano infatti meno costosi) piuttosto che ad altri fattori.

Per cercare di porre rimedio a questo stato delle cose, Primo Barzoni si è mobilitato per cercare di indurre un cambiamento di mentalità nel settore. Diverse le azioni intraprese in tal senso.

In primo luogo, il Presidente è stato il promotore di un pool di produttori di pallet che facesse della correttezza e della trasparenza un elemento distintivo della propria attività imprenditoriale (tali valori sono infatti stati richiamati in diversi documenti costitutivi del pool). Questo per evidenziare e valorizzare la distanza rispetto ad altre imprese molto meno attente a queste dimensioni.

Ha poi iniziato un'attività di sensibilizzazione dei clienti verso queste tematiche.

Tali azioni dal 2001 ad oggi hanno sempre preso spunto dai risultati delle indagini di *customer satisfaction* svolte da Palm attraverso la somministrazione di questionari (strutturati in 4 sezioni da 3 domande ciascuna, graduate su 3 livelli di importanza - alta, media, bassa) ai principali cinquanta clienti ordinati per fatturato generato. Nel 2006 l'indagine ha avuto una portata ben maggiore avendo interessato i primi 225 clienti. A titolo di esempio si riporta di seguito (vedi Fig. 4.9.3.) il questionario utilizzato per questa ultima rilevazione.

La gestione operativa – invio questionari e raccolta dati - delle indagini è stata affidata in alcuni casi a Palm Work & Project ONLUS, in altri al servizio interno all'azienda di *customer service* ed è sempre stata processata ed analizzata dall'Ufficio Acquisti e dall'Ufficio Qualità.

Va nella direzione di un miglioramento dei rapporti con la clientela anche la redazione della carta dei servizi - avvenuta nel 2006 – con la quale Palm ha voluto assumere un impegno formale siglando un patto che prevede una serie di servizi accessori alla vendita del prodotto⁶⁴.

Palm ha inoltre promosso un codice di comportamento di settore coinvolgendo anche gli organi di rappresentanza (Federlegno e Assoimballaggi). Per dare avvio quanto prima a questa iniziativa reputata di fondamentale importanza per l'affermarsi della correttezza e dell'integrità nel settore, la famiglia Barzoni ha sponsorizzato direttamente uno studio preliminare che ha portato all'elaborazione di una prima bozza di codice comportamentale per il settore dei produttori di pallet. Tale bozza è ora allo studio dell'associazione di rappresentanza.

⁶⁴Costituiscono esempi di tali servizi la co-progettazione con il cliente, l'eco-design, l'“express pallet: consegna in 48 ore”, il “consignment stock e consegna in 24 ore”, la consegna su previsioni, la piattaforma di recupero.

Oltre a queste azioni, il Presidente di Palm ha organizzato diversi eventi pubblici – convegni, expo, tavole rotonde – per promuovere la cultura della responsabilità sociale coinvolgendo diversi attori: propri dipendenti, esponenti della Pubblica Amministrazione e degli enti pubblici territoriali, membri degli organi di rappresentanza settoriale, imprenditori, clienti.

A titolo di esempio si citano di seguito i convegni *multistakeholder* realizzati solo nel 2006 sulle tematiche della responsabilità sociale:

- 2 marzo 2006: Acquisti Verdi Expo;
- 22 aprile 2006: Imprese in rete. Quanto il territorio aiuta lo sviluppo di imprese e favorisce la crescita di capitale sociale;
- 19 maggio 2006: Con il pallet eco-sostenibile promuovi l'eco-responsabilità della tua impresa;
- 5 ottobre 2006: Accresci il tuo business condividendo i valori dei tuoi clienti.

Fig. 4.9.3. Palm: indagine di customer satisfaction 2006 - struttura del questionario

Alla C.A. Ufficio Acquisti/ Resp. Qualità

POLITICA per la QUALITÀ della PALM S.p.A.

La Direzione Generale della PALM S.p.A. s'impegna a perseguire una Politica per la Qualità che pone al centro della propria attività il cliente: sia esso interno che esterno. In particolare la soddisfazione del cliente esterno è perseguita offrendo e adeguando tutti i processi alle sue esigenze, sia implicite che esplicite, rilevate monitorando i progressi tecnologici e culturali e il raggiungimento degli obiettivi concordati in fase contrattuale. Abbiamo all'interno il servizio fitosanitario (ISPM) e certificazioni di prodotto (FSC-PEFC). Diventa pertanto di fondamentale importanza conoscerne a fondo le esigenze, fornire sempre e costantemente un prodotto rispondente in pieno ai suoi bisogni e in grado di generare una adeguata customer satisfaction.

Valutazione del prodotto e del servizio

Punteggio di valutazione	Importanza da voi attribuita			Votaz. Insuff.	Votaz. Sufficiente	Votaz. Buona	Vot. Eccel.
	ALTA	MEDIA	BASSA				
OFFERTE E PREVENTIVI							
Facilità di contatto con Ufficio Commerciale							
Chiarezza e completezza offerte							
Rapidità offerte beni/servizi							
EROGAZIONE PRODOTTI							
Rispetto delle date di consegna							
Risoluzione urgenze al vostro magazzino							
Contatto post-vendita							
IMMAGINE AZIENDALE							
Trasparente ed affidabile							
Attenta a nuove esigenze del cliente							
Flessibilità nei confronti del cliente							
IMPEGNO SOCIALE ED AMBIENTALE							
Impegno di Responsabilità Sociale							
Servizio fitosanitario norma FAO ISPM 15							
Legname da Foreste Ecogestite FSC/PEFC							

Fonte: Palm

La missione di diffondere la responsabilità sociale in ambito economico per Palm ha travalicato anche i confini del settore di appartenenza: nel luglio 2004 l'azienda si è infatti fatta promotrice di un network - "Imprese Amiche dell'Ambiente" - di imprese che si sono unite con lo scopo di far conoscere il concetto di *Green Supply Chain* (una catena del valore in cui viene valutato anche l'impatto ambientale dei beni che vengono scambiati) e di valorizzare la sostenibilità e la

tutela ambientale nelle fasi di progettazione e produzione dei propri prodotti o servizi⁶⁵. Ad oggi, al Network hanno aderito 20 membri, tra aziende (Piber Group, Bidachem, Composad, Gasser, Kefi, Gam Edit, Casalgrande Padana, Cooperativa Ceramica d'Imola, Novellini, VigorPlant, Gruppo Bolzoni Auramo, Novamont, Ecotoys), associazioni e onlus. Ai membri del Network viene concesso di utilizzare la *label* "Imprese Amiche dell'Ambiente", viene garantita la visibilità sul sito www.ecoimprese.it e viene offerta la possibilità di frequentare una serie di incontri nei quali confrontarsi sul tema delle buone pratiche in ambito di sostenibilità ambientale.

Due iniziative di CSR

La responsabilità sociale in Palm si manifesta in una pluralità di dimensioni. In questa sede si è scelto di illustrarne – mediante un paio di esempi – due tra le principali: l'attenzione verso la persona e il rispetto per l'ambiente.

Palm W&P

Quanto al primo aspetto, nel 2003 l'azienda ha dato vita a un'esperienza di inserimento e avviamento al lavoro di persone "svantaggiate" (portatori handicap fisici e psichici) per valorizzarne le abilità residue oltre gli obblighi di legge (Progetto-H). Per tutto il primo anno, queste persone hanno supportato l'attività aziendale inserendo dati, aiutando le fasi di progettazione o gli addetti di un *call center* e collaborando in mansioni di grafica, stampa e legatoria (depliant, brochure) e web marketing.

L'esperienza positiva del primo anno ha fornito l'entusiasmo per la creazione di una cooperativa tipo 'B' per promuovere il lavoro delle persone "svantaggiate" in totale autonomia e auto-imprenditorialità (quindi senza dovere ricorrere alla continua assistenza del personale di Palm). E' nata così nel 2003 la Coop Sociale Palm *Work&Project Onlus* (Palm W&P) la cui mission recita: "essere impresa sociale per creare armonia fra economia, ecologia e sistemi socio-economici, agendo specificatamente per la valorizzazione del territorio comprendente le province di Mantova, Cremona, Parma e Reggio Emilia, con particolare attenzione all'area rivierasca del fiume Po".

Fra soci, lavoratori e volontari la cooperativa coinvolge dodici persone. Oltre che dai soggetti diversamente abili, il personale impiegato è costituito da giovani di primo impiego, disoccupati, immigrati, pensionati con grande esperienza professionale (costoro vengono in particolar modo destinati alla formazione).

Il programma di attività della cooperativa comprende: 1) vendita di prodotti ecologici ricavati dal riciclo di carta, legno e derivati dalla produzione forestale e agricola destinati alla casa, all'ufficio, alla bio-edilizia, all'imballaggio eco-sostenibile, all'arredo giardino e alle idee regalo; 2) corsi di educazione ambientale e naturalistica per la scuola primaria e secondaria; 3) produzione di carta a mano per realizzare biglietti augurali; 4) ricettività per convegni, incontri, ecc.; 5) promozione di un turismo sostenibile e valorizzazione dei prodotti locali; 6) servizio di segreteria e *call-center*; 7) realizzazione di materiale promozionale, inviti, brochure, materiale

⁶⁵ Secondo Primo Barzoni, Presidente di Palm e promotore del network, "lo scopo delle "Imprese Amiche dell'Ambiente" è quello di "imparare a fare sistema e creare coerenza fra contenuto "prodotti ecologici" e contenitori, imballaggi eco-compatibili. La sostenibilità ambientale deve essere vista come fattore per far crescere la propria competitività e riprogettare il modo di fare impresa verso l'innovazione e lo sviluppo sostenibile".

informativo; 8) corsi di ecologia domestica; 9) produzione di una linea di prodotti di eco-catering completamente biodegradabili.

A Viadana, Palm W&P gestisce anche un negozio di promozione di prodotti di legno certificati FSC e PEFC per la casa, l'ufficio e la famiglia. Il negozio, oltre che di una responsabile, si avvale del lavoro di una persona diversamente abile addetta soprattutto al contatto con la clientela.

Le attività sopra descritte contribuiscono al sostegno economico della cooperativa stessa che si sta avviando alla totale autonomia. E' bene a tal proposito sottolineare che Palm W&P non beneficia di convenzioni economiche con enti locali o di sostenimenti mutualistici di altro tipo. Il percorso verso la totale autonomia economica della cooperativa prevede comunque il coinvolgimento di altre aziende e della comunità locale per la creazione prima e il sostegno dopo di una fondazione. Questo passo si rende necessario per cercare di superare le difficoltà che in alcuni periodi la cooperativa si è trovata ad affrontare.

Nell'ambito di questo progetto è anche in atto il recupero di una cascina con criteri naturali ispirati alla bioarchitettura e al risparmio energetico, per farne un centro di promozione dello sviluppo sostenibile e comportamentale nei consumi e nell'abitare. Nella cascina è prevista la realizzazione di una cucina per favorire l'integrazione di ragazzi diversamente abili e formarli alla professione di aiuto cuoco e aiuto cameriere nella sala ristorante.

Completiranno la ristrutturazione in oggetto uno *show-room* di prodotti eco-sostenibili e due sale formazione per creare sul territorio un vero centro di eccellenza nella promozione dello sviluppo sostenibile.

Riconoscendo il valore dell'iniziativa sia in termini sociali che ambientali e condividendone i valori di riferimento, AssoSCAI – l'associazione per lo Sviluppo della Competitività Ambientale di Impresa⁶⁶ – ha fissato la propria sede sociale presso Palm W&P.

Il "Pallet-ecosostenibile"

Il "Pallet-ecosostenibile" è l'innovativo progetto ideato da Palm nel 2005 in materia di tutela ambientale atto a concretizzare gli intenti fissati dalle politiche comunitarie in materia di: riduzione di peso e volume degli imballaggi e dei rifiuti all'origine (come stabilito anche nel D.lgs. Ronchi 22 del 97); tutela e rigenerazione del patrimonio forestale e della biodiversità; contenimento delle emissioni di CO₂ in atmosfera; sostenibilità dei trasporti.

Il "Pallet-ecosostenibile" Palm ha le seguenti caratteristiche:

- è **ECOPROGETTATO**: ossia elaborato secondo un metodo di progettazione in coerenza con i principi dell'eco-design che permette di ridurre peso e volume del pallet, garantendo così una riduzione dell'utilizzo di materia prima legnosa e degli impatti ambientali correlati ai trasporti;
- è **CERTIFICATO**: nel "Pallet-ecosostenibile" viene utilizzato esclusivamente legno proveniente da foreste certificate con criteri di sostenibilità (FSC o PEFC) o da riutilizzo e ricondizionamento di legno certificato. La lavorazione e la trasformazione del legno in prodotti, come ad esempio i pallet, valorizza al massimo l'effetto di stoccaggio del carbonio delle foreste. Palm ha inoltre elaborato uno specifico Sistema di Gestione Fitosanitario che

⁶⁶Secondo il suo statuto, AssoSCAI ha per scopo lo sviluppo e la promozione di una cultura d'impresa nella quale la gestione ambientale sia adottata per contribuire allo sviluppo sostenibile e ad una maggiore competitività sul mercato nazionale ed internazionale.

ha ottenuto il marchio FAO IPPC/ISPM 15 relativo al trattamento preventivo del legno per evitare la diffusione di fitoparassiti che hanno gravi impatti sulle foreste nelle spedizioni internazionali;

- è RICICLATO: Palm consiglia e favorisce il riutilizzo dei propri pallet eco-sostenibili. 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 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;
- è OTTENUTO DA ENERGIA RINNOVABILE: in tutto il ciclo produttivo è utilizzata esclusivamente energia derivata da fonti rinnovabili.

Proseguendo il suo cammino in questa direzione Palm è attualmente impegnata nella realizzazione del progetto "pallet a km 0". Tale pallet, oltre ad avere le caratteristiche sopra citate, si distingue per la provenienza del legname di cui è fatto: la materia prima viene direttamente reperita nei pressi dello stabilimento nel quale sarà lavorata. Ciò, come accennato in precedenza, favorisce la piantumazione locale con conseguente abbattimento dell'impatto ambientale dovuto al trasporto del legname, incentiva lo sviluppo dell'agricoltura locale e la creazione di nuovi posti di lavoro.

Per valorizzare e garantire tutte queste caratteristiche nel 2006 è stato creato il marchio "Trasportato su Pallet-ecosostenibile", il cui utilizzo sarà permesso alle sole aziende che utilizzano "Pallet- eco-sostenibile" Palm. Tali aziende entrano inoltre automaticamente a fare parte del Network "Imprese amiche dell'ambiente" di cui si è detto nel paragrafo precedente.

Ad ulteriore dimostrazione della sensibilità dell'azienda al tema ambientale, è stato recentemente promosso da Palm un progetto per il rinnovo del parco mezzi al fine di contenere le emissioni di CO₂ anche nel trasporto: il primo passo è già stato compiuto con l'acquisto di un camion EURO 5.

Risultati ottenuti

Il beneficio derivante dalla strategia socio-ambientale di Palm è chiaramente riflesso dai numeri (*cf.* Tab. 4.9.2): da un fatturato pari a 12,5 milioni di euro (con un'incidenza dell'8% del pallet eco-sostenibile) del 2004 si è passati ai quasi 15 milioni di euro (con un'incidenza dell'15% del pallet eco-sostenibile) del 2005 e ai 17,5 milioni di euro (con un'incidenza dell'20% del pallet eco-sostenibile) del 2006 con l'obiettivo di raggiungere i 19 milioni di euro nel 2007 (con un'incidenza del 30% del pallet marchiato "Trasportato su pallet eco-sostenibile").

Tab. 4.9.2. Palm: fatturato annuo e incidenza percentuale delle vendite del pallet eco-sostenibile

ANNO	FATTURATO (milioni di Euro)	INCIDENZA Pallet eco-sostenibile
2004	12,5	8%
2005	15	15%
2006	17,5	20%
2007 (previsione)	19	30%

Fonte: Palm

Le previsioni sono positive anche per ciò che concerne un orizzonte temporale di medio-lungo termine: WTO e FAO comunicano infatti che oltre il 90 % delle merci vengono movimentate con l'utilizzo di pallet. Secondo loro stime per i prossimi dieci anni dovrebbe esserci una crescita di settore stimata del 3,5 % all'anno.

Tale crescita andrebbe soprattutto a vantaggio del pallet in legno (esiste ancora la concorrenza di altri materiali e di forme diverse di imballaggio) soprattutto alla luce dell'interesse dell'opinione pubblica attorno alle problematiche ambientali e di sostenibilità e alla necessità per le aziende di rispettare i parametri fissati con il Protocollo di Kyoto.

L'utilizzo del legno e dei prodotti in legno, come ad esempio pallet e imballaggi, potrebbe infatti contribuire alla riduzione del cambiamento climatico in diversi modi: come sostituto di materiali meno eco-compatibili; come sistema di stoccaggio del carbonio, dall'albero ai pallet durante tutta la loro vita; con la rigenerazione delle foreste; tramite il recupero dell'energia immagazzinata al termine del ciclo di vita dei pallet mediante combustione in sostituzione degli idrocarburi. Inoltre, per la produzione dei pallet in legno è necessaria meno energia rispetto alla lavorazione di altri materiali (in particolare la plastica) con un'emissione inferiore di CO₂. I processi di lavorazione del legno risultano inoltre molto più puliti, ad esempio per quanto riguarda la tossicità dell'aria e dell'acqua dove avvengono. L'azienda si è varie volte mobilitata per far comprendere l'importanza dell'utilizzo di un prodotto fatto con una materia prima ecologica e facilmente rinnovabile. Si pensi che i pallet che annualmente escono dagli stabilimenti Palm hanno "imprigionato" circa 89.250 tonnellate di CO₂ e, opportunamente riutilizzati e riciclati, possono continuare a "sequestrare" anidride carbonica all'infinito.

I clienti che hanno già scelto Palm come green partner strategico sono tutti italiani e appartengono a tutti i settori produttivi, con una presenza molto importante di aziende del settore ceramico seguite da quello logistico, alimentare e chimico. Alcune aziende hanno anche fatto esplicita richiesta di attestati di partecipazione agli incontri multi-*stakeholder* per presentarli ai propri certificatori ambientali. Vanno poi annoverati casi come quelli di PiberGroup, TetraPak, Sotral, Casalgrande Padana e Bidachem che hanno comunicato in diversi contesti (brochure aziendali, siti web, articoli di giornale) il fatto di utilizzare pallet eco-sostenibili.

L'approccio eco-sostenibile di Palm è anche valorizzato dai clienti che operano nel campo del *green public procurement* che incentiva "gli enti competenti a tutti i livelli a tenere in considerazione i fattori connessi con lo sviluppo sostenibile nei processi decisionali" e a "promuovere politiche di appalto pubblico che incoraggino lo sviluppo e la diffusione di beni e servizi compatibili con l'ambiente", favorendo anche la coerenza tra l'eco-packaging e l'eco-prodotto.

Grazie alla sua politica di tutela ambientale e l'impegno nel sociale, l'azienda ha anche beneficiato a livello di immagine presso l'opinione pubblica in generale. A Palm sono infatti stati riconosciuti diversi premi tra cui il prestigioso Sodalitas Social Award nella categoria Piccole e Medie Imprese⁶⁷.

⁶⁷Questa la motivazione: "capace di integrare la responsabilità sociale nella strategia aziendale, sia orientando l'attività produttiva a rigorosi principi di rispetto dell'ambiente ed eco-sostenibilità sia offrendo un contributo concreto alla riduzione del disagio sociale attraverso l'inserimento lavorativo di persone disabili".

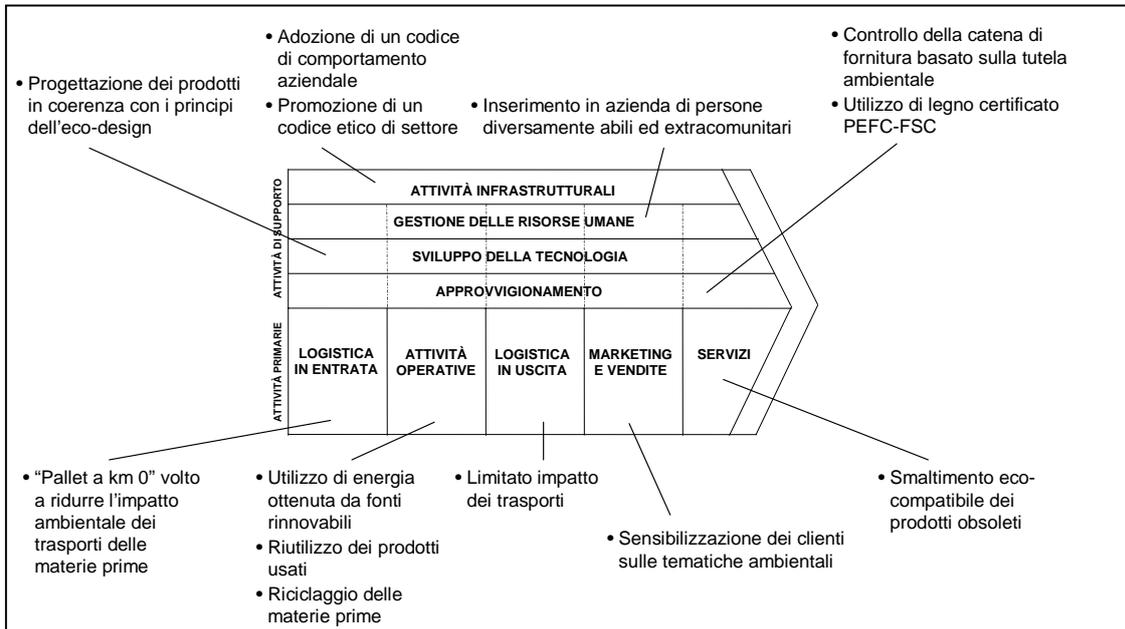
La CSR di Palm in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.9.4. Palm: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti		•Progetto H	•Codice Etico aziendale			•Aggiorn.to codice etico
Clienti	•Indagini di customer satisfaction				•Pallet Ecosostenibile	•Carta dei servizi •Marchio "Trasportato su pallet Ecosostenibile"
Comunità			•Coop Palm W&P			
Ambiente			•Certificazione FSC	Network "Imprese Amiche dell'Ambiente" •Certificazione PEFC		
Fornitori						
Corporate Governance						
Comunicazione				•Convegni Multi-stakeholder		•Promozione del codice di comportamento di settore

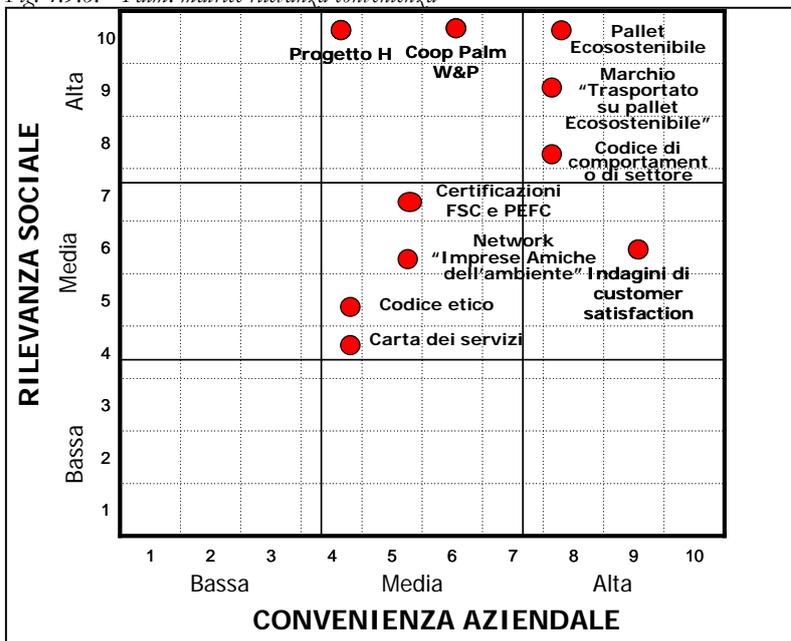
Fonte: Palm

Fig. 4.9.5. Palm: CSR e catena del valore



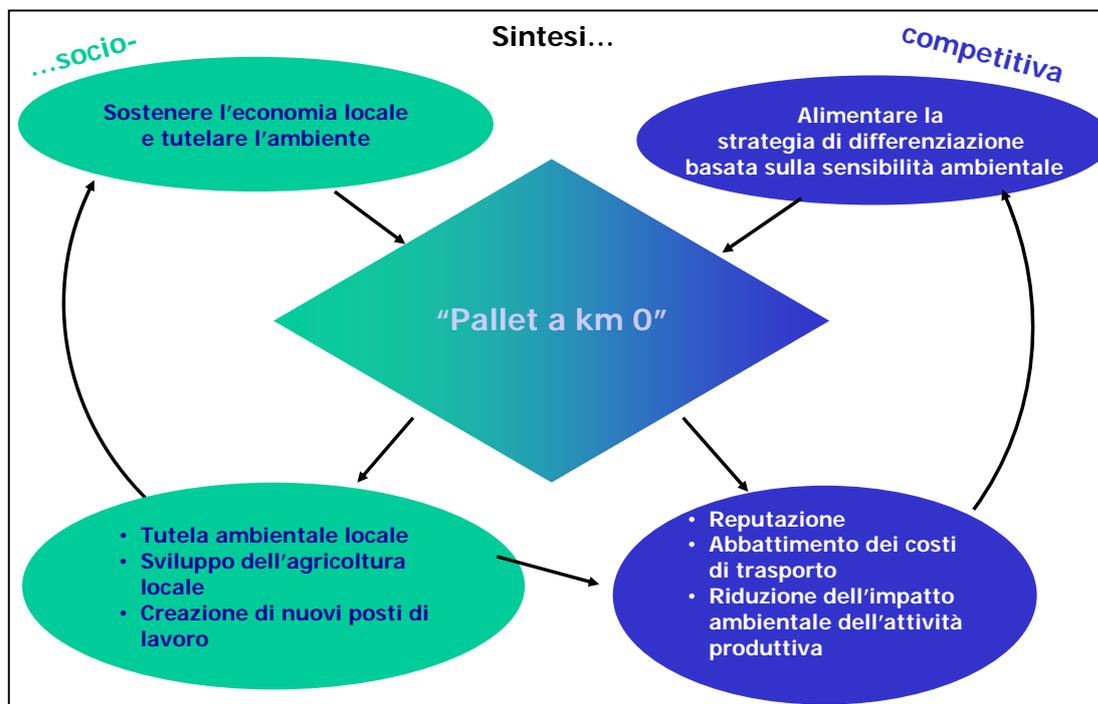
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.9.6. Palm: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.9.7. *Palm: sintesi socio-competitive*



Fonte: *Elaborazione dell'Autore*

Tab. 4.9.3. Palm: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

<i>ECONOMICI</i>	<i>MOTIVAZIONALI</i>	<i>REPUTAZIONALI</i>
<ul style="list-style-type: none">- Sviluppo delle vendite- Abbattimento di taluni costi di produzione (es. costi di trasporto)	<ul style="list-style-type: none">- Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti- Condivisione della mission aziendale	<ul style="list-style-type: none">- Immagine di azienda sensibile all'ambiente- Reputazione di azienda vicina a certe problematiche sociali

Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.10. Pastificio Abatianni: tradizione salentina e sviluppo sostenibile⁶⁸ (di A. Todisco)

Profilo dell'azienda

Il Pastificio Francesco Abatianni S.r.l. è una piccola impresa operante in provincia Lecce, attiva nel settore dell'industria alimentare dal 1986 e in particolare nella produzione di paste fresche di semola e integrale, paste fresche di semola all'uovo con ripieno, paste secche di semola/integrale/tricolore e specialità regionali.

L'azienda è leader nel Salento della pasta fresca in atmosfera modificata e secca in una vasta gamma di formati e confezioni sia per il catering che per il libero servizio. Oltre che nel Salento, il Pastificio vende anche in Campania, Toscana, Lombardia ed Emilia Romagna attraverso i canali Discount e GDO. A partire dal 2004 la pasta Abatianni è commercializzata anche all'estero (a New York e Boston, in Romania, Svizzera, Germania, Francia e Nuova Zelanda), il fatturato estero rappresenta all'incirca l'8% del totale.

Per la commercializzazione dei prodotti il Pastificio si avvale di agenti monomandatari che coprono in modo capillare tutto il territorio pugliese (in cui i prodotti Abatianni sono reperibili anche nei più piccoli punti vendita) mentre i contratti con la GDO sono stipulati direttamente dalla sede. Le vendite estere avvengono tramite agenti, per lo più pugliesi trasferiti all'estero.

Attualmente lo stabilimento, sito nella zona artigianale di Corigliano d'Otranto (LE) e operativo dal maggio 1997, si sviluppa su 6000 mq, di cui 2500 mq di copertura, e presenta tutte le caratteristiche di una struttura moderna e avanzata conforme alle norme CEE (n° 9-2268/L) e in grado oggi di soddisfare qualsiasi tipo di esigenza con una vasta gamma di paste secche e fresche ripiene e non.

Nello stabilimento sono impiegate 15 persone, mentre il numero totale dei dipendenti è pari a 20, cui si sommano 10 collaboratori legati all'azienda da contratti di vario tipo: complessivamente si arriva a 30 addetti.

L'azienda, fondata nel 1986 da Francesco Abatianni, è oggi una S.r.l., la cui proprietà è suddivisa in cinque quote (cfr. Fig. 4.10.1): quattro soci sono stabilmente impiegati in azienda in posizioni manageriali (cfr. Fig. 4.10.2), mentre uno è socio esterno.

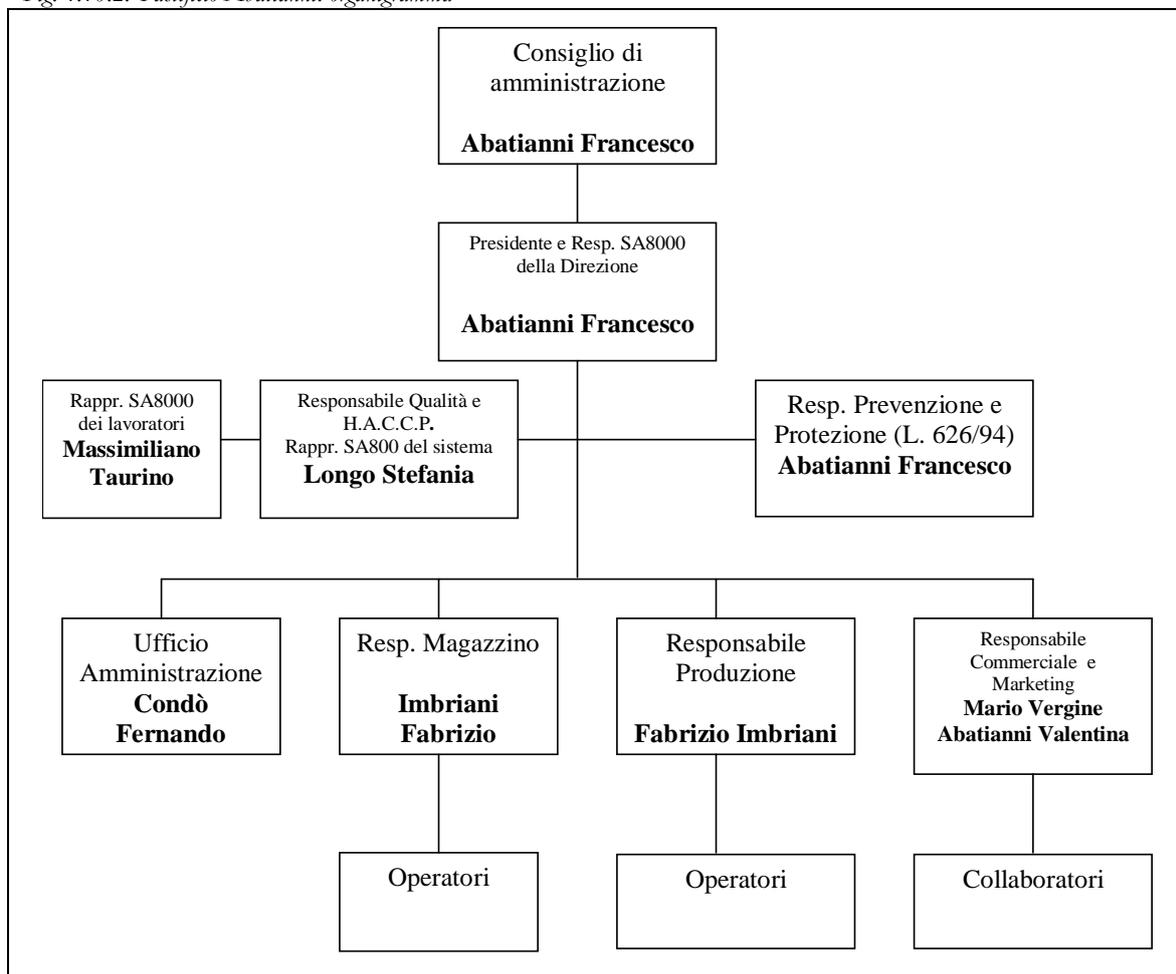
Fig. 4.10.1. Pastificio Abatianni: la compagine azionaria

Nome	Ruolo in azienda	% del Capitale
Abatianni Francesco	Presidente del C.d.A. e Amministratore Delegato	42%
Imbriani Fabrizio	Responsabile Produzione	25%
Vergine Mario	Responsabile Commerciale	16%
Abatianni Valentina	Responsabile Marketing	8%
Enrico Scrimieri	-	8%
		100%

Fonte: Pastificio Abatianni

⁶⁸Si ringraziano il Sig. Francesco Abatianni (Presidente) e la Sig.ra Stefania Longo (Responsabile Qualità e SA8000) per la cortese disponibilità offerta. Si ringrazia inoltre il Dott. Angelo Marazia per aver contribuito alla redazione di questo caso.

Fig. 4.10.2. Pastificio Abatianni: organigramma



Fonte: Pastificio Abatianni

Dal 1986 ad oggi l'azienda è costantemente cresciuta, fino a raggiungere, nel 2006, quasi 4 milioni di euro di fatturato. Nella tabella 4.10.1. sono riassunti alcuni dati di bilancio relativi agli ultimi tre anni di attività, a dimostrazione della buona redditività e solidità dell'azienda e, soprattutto, del costante miglioramento dei risultati.

Tab. 4.10.1. Pastificio Abatianni: alcuni dati di bilancio (in migliaia di Euro)

	2003	2004	2005
Ricavi delle vendite	2,18	2,639	3,146
Ebitda	122	167	235
Ebitda/Vendite (%)	5,56	6,26	7,41
Return on Sales (ROS%)	2,13	2,33	3,25
Utile Netto	2	12	35
Totale Attività	1.563	2.139	2.290
Totale Patrimonio Netto	396	406	441
Posizione Finanziaria Netta	-55	-17	653
Return on Asset (ROA %)	2,99	2,9	4,51
Return on Equity (ROE,%)	0,45	2,96	7,97

Fonte: Banca Dati AIDA

Origini e motivazioni della CSR in azienda

Innovazione e tradizione, radicamento e riconoscimento, sviluppo e sostenibilità: sono queste alcune delle parole chiave sulla base delle quali oggi si fonda l'attività aziendale del Pastificio Abatianni. Un processo di radicamento che è legato alla tradizione agricola, ma anche culinaria del Salento. Su queste radici il Pastificio ha puntato per il proprio sviluppo e l'attaccamento alle tradizioni è stato pensato anche come momento di riflessione sulle modalità attraverso cui progettare lo sviluppo di impegni concreti degli imprenditori nel contesto locale.

Oltre alla produzione delle paste tipiche locali di alta qualità, la responsabilità sociale dell'azienda è fortemente legata alla certezza che "solo da uno sviluppo di un lavoro stabile e duraturo è possibile avere un avanzamento economico-culturale sociale del territorio e dei lavoratori". Pertanto "Sviluppo nella legalità" diventa un impegno dell'azienda nel creare un'attività economica sana ubicata in un territorio difficile, promovendone così la crescita civile ed economica. Questa missione viene perseguita attraverso la convinzione che il lavoro aziendale si debba sempre basare sulla cura artigianale delle lavorazioni e sul massimo rispetto dei diritti di tutti coloro che lavorano.

Le origini della CSR nel Pastificio Abatianni risiedono principalmente nell'etica dell'imprenditore: il Sig. Abatianni è una persona attenta al business (e il successo della sua iniziativa imprenditoriale ne è dimostrazione), ma non ossessionata dal raggiungimento di obiettivi di carattere economico; è un imprenditore convinto che il successo della sua azienda passi attraverso comportamenti responsabili verso tutti gli *stakeholder*, in primo luogo i dipendenti. E questo è stato lo spirito che ha caratterizzato la gestione del Pastificio sin dalla sua fondazione.

Nel 2004 la Provincia di Lecce, in collaborazione con l'Università degli Studi di Lecce e l'Assindustria, ha promosso un progetto pilota per sostenere e sviluppare il sistema della certificazione etico-sociale delle aziende salentine. Il progetto prevedeva iniziative di formazione sui temi della CSR e il finanziamento a fondo perduto della metà dei costi della certificazione SA8000. Di tutta la Provincia di Lecce, solo 16 aziende hanno aderito al progetto, una di queste è il Pastificio Abatianni. In occasione dei corsi sulla CSR organizzati dalla Provincia, il Sig. Abatianni ha dato una veste teorica a ciò che nella sua azienda faceva da sempre e si è deciso ad intraprendere l'iter della certificazione SA8000 al fine di formalizzare le iniziative e l'impegno sul fronte CSR già esistenti, ed intensificare gli sforzi nelle eventuali aree di debolezza. Delle 16 aziende aderenti all'iniziativa della Provincia, 8 hanno intrapreso l'iter della certificazione SA8000, ma solo 3 l'hanno ottenuta.

La certificazione SA8000

Il Pastificio Francesco Abatianni è stata la prima piccola azienda del Sud Italia del settore agroalimentare ad aver ottenuto la certificazione SA8000, una garanzia circa l'eticità del ciclo produttivo e una garanzia verso i consumatori finali che tutte le regole sono state rispettate durante la produzione dei prodotti.

Essere certificati SA8000 significa attenersi agli otto requisiti sociali previsti dalla norma: tutela contro il lavoro infantile, tutela contro il lavoro obbligato, garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro, garanzie della libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, tutela contro la discriminazione, rispetto delle procedure disciplinari, rispetto dell'orario di lavoro e rispetto dei criteri retributivi.

L'implementazione della norma SA8000 è stata tutta altro che semplice: nel contesto pugliese pochi, tra clienti, fornitori, dipendenti e Istituzioni, erano a conoscenza della norma e farne comprendere la ratio e gli step per l'ottenimento è stato un compito difficile, che con tenacia il Sig. Abatianni ha portato a termine. I lavoratori dell'azienda, la FAI CISL, i clienti/consumatori, i fornitori e le Istituzioni pubbliche sono stati individuati quali *stakeholder* chiave e la loro partecipazione nella fase di adeguamento allo standard, nella pianificazione e nell'implementazione del sistema di gestione della CSR si è rivelata fondamentale.

Nel processo di adeguamento allo standard SA8000, è stata posta particolare attenzione alla capacità dei fornitori di rispondere ai requisiti della norma, non solo perché richiesto espressamente dalla norma, ma per la possibilità di estendere il rispetto dei principi fondamentali riconosciuti a livello internazionale. A tal fine l'Azienda ha messo a punto un questionario che evidenzia il rispetto dei requisiti dello standard SA8000. Tale questionario è stato inviato a tutti i fornitori esistenti al tempo della certificazione e viene inviato ad ogni nuovo fornitore.

Tutte le difficoltà e i costi generati dalla certificazione sono stati affrontati grazie al profondo convincimento che l'adeguamento alla norma SA8000 potesse portare dei vantaggi all'azienda e potesse servire da modello per altre aziende radicate nel territorio. Secondo quanto segnalato da Stefania Longo, forti sono le motivazioni che hanno spinto alla certificazione; in occasione della redazione del bilancio SA8000 del 2006 esse sono state razionalizzate e così sintetizzate:

- *preservare la credibilità e la reputazione aziendale*: la dimostrazione del rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, attraverso un sistema di gestione della responsabilità sociale, genera nel mercato un'immagine positiva dell'azienda, che si riflette in una maggiore rispettabilità del marchio aziendale;
- *maggior fiducia da parte dei consumatori e delle organizzazioni locali*: la fiducia delle parti interessate è accresciuta dalla dimostrazione del rispetto dei principi etici e sociali;
- *miglioramento dei rapporti con le Istituzioni*: il rispetto dei requisiti di responsabilità sociale facilita le relazioni con le Istituzioni deputate al controllo degli specifici adempimenti (es. enti di controllo per la sicurezza, enti di previdenza e assistenza, etc.);
- *controllo dell'eticità e della correttezza sociale della catena dei fornitori*: l'impresa dimostra che i principi di responsabilità sociale sono rispettati nell'intera catena di fornitori;
- *miglioramento del clima aziendale*: i lavoratori si sentono tutelati dall'impresa in cui operano, che assume impegni precisi per il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro.

La certificazione SA8000 ha comportato un cambiamento interno importante: è stata inserita in azienda una nuova collaboratrice part-time – la Sig.ra Stefania Longo – come Rappresentante SA8000 e Responsabile Qualità. Stefania ha seguito tutto il processo di certificazione e oggi rappresenta il referente SA8000 e, in senso più ampio, il referente per la CSR in azienda. Come si può notare dall'organigramma (*cf.* Fig. 4.10.2), la Sig.ra Longo – presidio organizzativo della CSR – riporta direttamente all'Alta Direzione, ovvero al Sig. Abatianni. L'inserimento in una piccola azienda di una nuova risorsa specificatamente dedicata alla CSR è certamente cosa rara, e molto indicativa dell'importanza attribuita alla stessa dall'imprenditore.

Nel 2004 l'ottenimento della certificazione SA8000 è stato comunicato a numerosi *stakeholder* – tra cui Banche, Clienti, Fornitori, Istituzioni, INPS, etc. – attraverso l'invio di lettere con allegato il bilancio SA8000. Da allora le attività inerenti la certificazione SA8000 sono

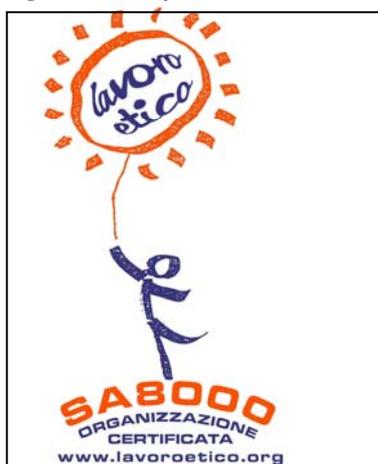
documentate annualmente nel “Bilancio SA8000”, disponibile sul sito internet <http://www.pastificio.abatianni.it>.

La certificazione SA8000 è stata inoltre integrata in tutte le attività di comunicazione svolte dal Pastificio: il bollino SA8000 è stato inserito sull’etichetta dei prodotti (cfr. Fig. 4.10.3), su tutta la cartellonistica istituzionale utilizzata in occasione delle fiere e su cartelloni pubblicitari affissi sugli autobus di linea locali oltreché, evidentemente, sul sito Internet istituzionale. Le iniziative pubblicitarie per divulgare gli impegni sociali hanno richiesto un investimento di circa 1.000€.

Pare che il bollino SA8000 non sia passato inosservato, infatti diverse sono state le richieste di informazioni e di visite allo stabilimento da parte di Banche, Istituzioni Pubbliche e altre imprese della zona. In tal senso il Pastificio ha conseguito – e continua a farlo – uno degli obiettivi della certificazione: formalizzare le pratiche di CSR già esistenti e comunicarle al fine di sensibilizzare il contesto locale alle tematiche inerenti la CSR.

A fine 2006 il Pastificio ha ricevuto dalla Provincia di Lecce l’autorizzazione ad utilizzare sui propri prodotti il marchio di qualità etica “*Buon Lavoro*”, di proprietà della Provincia di Lecce e ideato dal fotografo Oliviero Toscani al fine di contraddistinguere le azioni progettuali in materia di responsabilità sociale d’impresa e di qualità sociale e di promuovere la cultura della responsabilità sociale inducendo i consumatori a scegliere i prodotti di aziende eticamente responsabili. Il marchio, ideato dal celebre fotografo Oliviero Toscani su richiesta della Provincia di Lecce, raffigura “l’impronta di una mano sporca di lavoro pulito” (cfr. Fig. 4.10.4). Nell’anno 2007 si prevede la redazione di un bilancio di sostenibilità.

Fig. 4.10.3. Pastificio Abatianni: il bollino SA8000



Fonte: Pastificio Abatianni

Fig. 4.10.4. Pastificio Abatianni: il marchio di qualità etica



Fonte: Pastificio Abatianni

Le aree della CSR

L'impegno del Pastificio Abatianni sul fronte CSR si concretizza sostanzialmente in tre ambiti: dipendenti, comunità locale e ambiente (nella Fig. 4.10.5 è riassunta la storia delle iniziative di CSR e nella Fig. 4.10.6 le iniziative di CSR sono posizionate all'interno della catena del valore dell'azienda).

Dipendenti

I collaboratori del Pastificio sono complessivamente trenta, di cui venti dipendenti e dieci esterni. Dei venti dipendenti, tre sono donne: due lavorano in stabilimento e una in amministrazione. La ridotta percentuale di donne tra i dipendenti è legata alle caratteristiche del lavoro in stabilimento (a ciclo continuo), troppo duro per una donna; le due donne impiegate in stabilimento, infatti, non sono in prima linea sulla produzione, ma si occupano prevalentemente del confezionamento.

Non ci sono dipendenti extracomunitari né dipendenti disabili in quanto non sono mai state ricevute delle candidature da soggetti appartenenti a quelle categorie.

Le iniziative di CSR a favore dei dipendenti sono diverse:

- concessione di prestiti a condizioni agevolate (fino ad oggi non sono state avanzate richieste);
- concessione in prestito di alcune dotazioni aziendali (es. automezzi per i traslochi);
- incontro annuale con tutti i dipendenti per condividere i risultati ottenuti, il delta rispetto agli obiettivi prefissati e gli obiettivi per l'anno successivo;
- formazione del personale su temi relativi alla norma SA8000, alla qualità, ai sistemi antincendio e alla certificazione HACCP;
- utilizzo della bacheca aziendale per comunicare i risultati economici dell'anno, gli obiettivi futuri e il bilancio SA8000;
- indagini di clima interno: sono state effettuate per due anni consecutivi;
- premiazione per i dipendenti attraverso un riconoscimento economico e la consegna di un diploma: nel 2005 sono stati premiati cinque dipendenti, che negli anni sono distinti per "professionalità e comportamenti etici" nei confronti dei propri colleghi e della Direzione; nel 2006 sono stati premiati i quattro dipendenti con maggiore "anzianità di assunzione e fedeltà nell'operare per l'azienda";

- bonus di fine anno per tutti i dipendenti;
- festa di Natale in azienda con tutti i dipendenti e le loro famiglie e consegna dei regali natalizi: panettone e spumante per i dipendenti, giocattoli per i loro figli;
- di tanto in tanto cene aziendali.

Pare opportuno segnalare che i dipendenti sono soliti comprare un dono natalizio per il Sig. Abatianni e che, in occasione del Natale 2005, hanno fatto incidere una targa d'argento per il compimento dei venti anni di attività mentre, in occasione del Natale 2006, hanno raccolto foto e materiali vari e realizzato per il Sig. Abatianni un filmato, che racconta la storia dell'azienda, dalle origini ad oggi. Questo slancio dei dipendenti verso il titolare dell'azienda è certamente indicativo del buon clima aziendale e del forte senso di appartenenza sviluppato dai dipendenti.

Comunità locale

L'impegno a favore della comunità è discreto (circa 7.000€ nell'anno 2006) e risponde più a richieste di volta in volta avanzate da enti e soggetti svantaggiati che ad una politica di intervento programmato e costante a favore della comunità. Tra le diverse iniziative si citano:

- donazioni per festività e sagre locali;
- donazioni per la ricerca e la lotta alla sclerosi multipla;
- donazioni per la ricerca e la lotta contro i tumori;
- partecipazione a Cuore Amico, raccolta fondi per i bambini disabili;
- contributi ad associazioni sportive;
- visite in stabilimento per scolaresche: al termine, si parla dell'azienda, della certificazione SA8000, dell'importanza del lavoro e si fornisce un piccolo omaggio;
- disponibilità verso università ed enti di ricerca che vogliono utilizzare l'Azienda come caso di studio;
- partecipazione a manifestazioni, seminari, convegni per presentare il processo di certificazione SA8000.

Ambiente e certificazioni

La responsabilità sociale è anche diretta verso l'ambiente mediante l'impegno nella raccolta differenziata dei rifiuti. L'azienda ha in programma l'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale secondo la normativa UNI En ISO 14001:2004.

Dal 2005 il Pastificio detiene inoltre la certificazione di qualità ISO9001:2000.

I risultati ottenuti

Come si è avuto modo di notare in precedenza, la CSR del Pastificio Abatianni trova origine prevalente nell'etica dell'imprenditore. Ciò significa che, indipendentemente dai risultati ottenuti a seguito di iniziative di CSR, la CSR è talmente radicata nella cultura di impresa che, a parere dell'imprenditore, non esistono altre alternative possibili di gestione.

Fatta questa premessa, i risultati ottenuti sono, innanzitutto, di carattere *motivazionale* sia per l'imprenditore, che vanta l'orgoglio di essere stato il primo piccolo imprenditore salentino del settore alimentare ad aver ottenuto la certificazione SA8000, sia per i dipendenti che si identificano con i valori promossi dall'azienda ed hanno sviluppato un senso di appartenenza più forte che in passato.

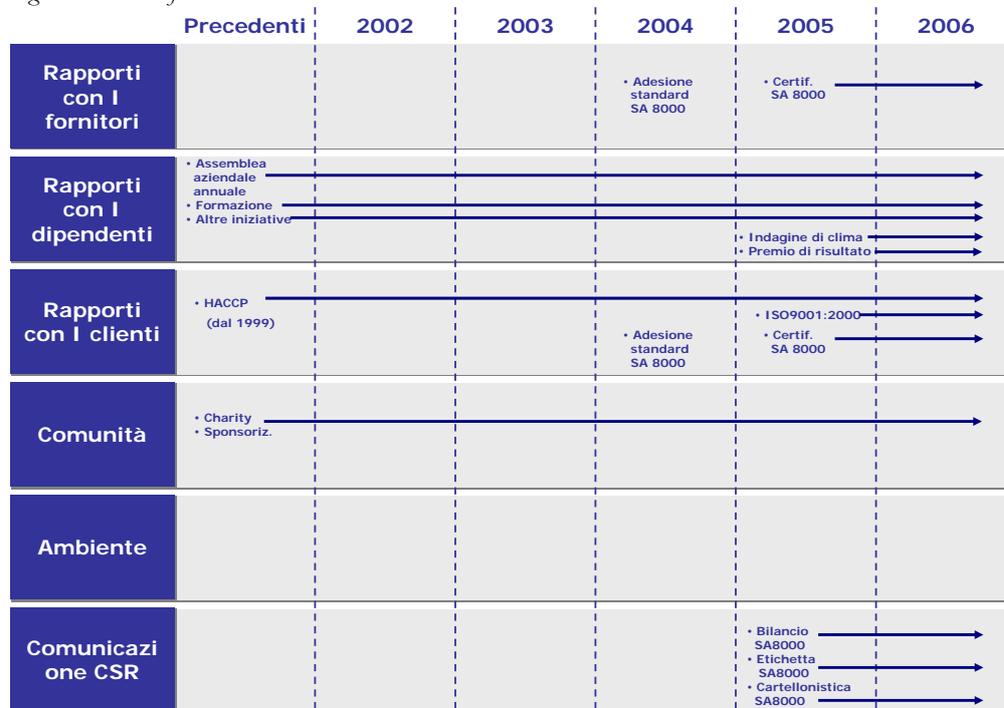
Accanto ai risultati di carattere motivazionale, se ne registrano altri di carattere *reputazionale*: come già evidenziato in precedenza, a seguito dell'invio di lettere di presentazione del bilancio SA8000 e dell'allegato bilancio, il Pastificio ha ricevuto diverse visite da parte di Banche, Istituzioni ed altre imprese salentine, che intendevano approfondire la loro conoscenza inerente la certificazione SA8000. Tra le PMI salentine del settore alimentare, il Pastificio Abatianni è stato pioniere nella gestione della CSR e costituisce per questo un modello cui altre PMI possono ispirarsi nell'avvicinarsi alla CSR e alla certificazione.

Sul fronte del mercato, invece, i benefici reputazionali derivanti dalla certificazione sono ancora nulli, in quanto la norma SA8000 è pressoché sconosciuta al pubblico salentino (a riguardo occorre ricordare che il Pastificio Abatianni è la prima azienda salentina, operante nel settore alimentare, certificata SA8000).

Infine, da un punto di vista *economico*, negli ultimi anni il fatturato dell'azienda è cresciuto ma non pare che tale incremento possa essere in alcun modo imputato direttamente alla certificazione. Tuttavia, è probabile che in futuro prossimo la certificazione SA8000 apra nuovi spazi commerciali al Pastificio e determini, quindi, dei benefici economici indiretti: sono in fase di discussione, infatti, un progetto di collaborazione con COOP per la produzione del prodotto a marchio (la certificazione SA8000 è un requisito *sine qua non* per collaborare con COOP) ed il lancio di una linea di prodotti equo solidali (a settembre 2007 sono previsti dei test di produzione sulla farina di quinoa ricevuta dalla Bolivia tramite la Società Cooperativa Commercio Alternativo di Ferrara).

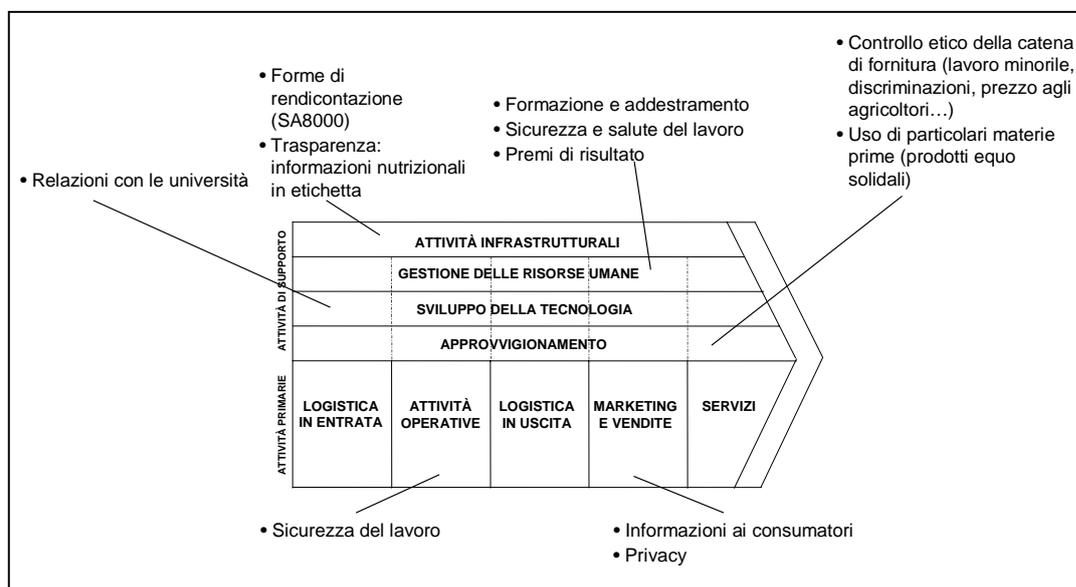
La CSR del Pastificio Abatianni in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.10.5. Pastificio Abatianni: tavola sinottica della CSR



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.10.6. Pastificio Abatianni: CSR e catena del valore



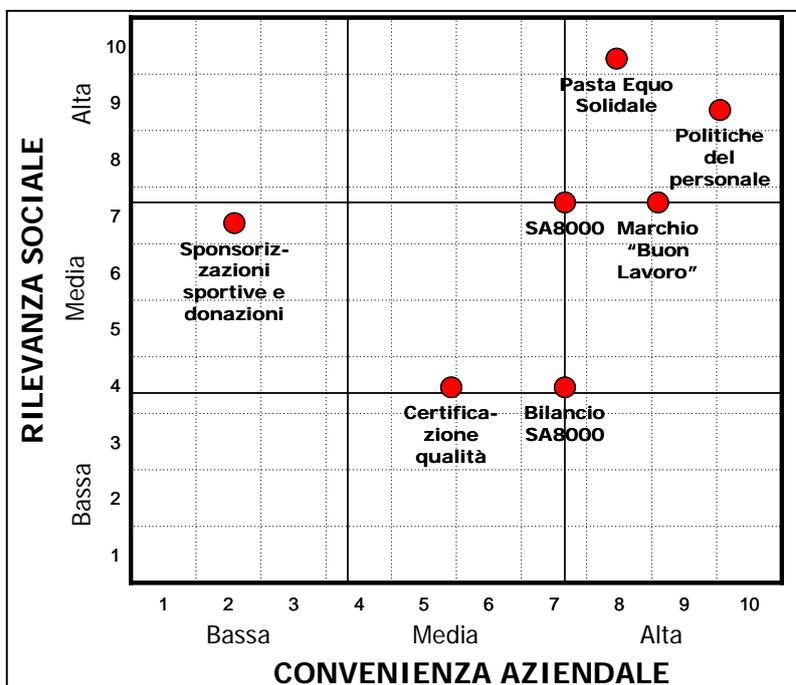
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.10.2. Pastificio Abatianni: vantaggi derivanti dall'adozione di iniziative di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> - Attraverso le certificazioni, sviluppo di nuove relazioni commerciali - Progetto Equo Solidale 	<ul style="list-style-type: none"> - Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Prima PMI salentina ad ottenere la certificazione SA8000 - Immagine di azienda vicina al territorio - Capacità di attrarre risorse umane qualificate - Modello per altre PMI locali

Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.10.7. Pastificio Abatianni: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.11. Pitti Immagine: un modello di governance no-profit al servizio della moda⁶⁹ (di D. Cerrato)

Profilo dell'azienda

Pitti Immagine s.r.l., fondata a Firenze nel 1983, svolge l'attività di organizzazione di fiere per operatori del settore tessile e dell'abbigliamento e realizza programmi ed iniziative volte ad incentivare la moda italiana in vari settori. L'impresa ha realizzato un fatturato di 26,7 milioni di euro nel 2006 ed impiega 52 persone. Essa è controllata dal Centro di Firenze per la Moda Italiana (CFMI), con l'85% del capitale, mentre il restante 15% è detenuto da Sistema Moda Italia, l'Associazione che rappresenta nell'ambito di Confindustria le industrie dell'abbigliamento, della maglieria e della calzetteria, del tessile laniero. Il Centro di Firenze per la Moda Italiana (CFMI) è un'associazione senza scopo di lucro, a partecipazione privata e pubblica, che si è costituita nel 1954 con l'obiettivo di promuovere e realizzare iniziative commerciali e promozionali a livello internazionale a sostegno del sistema moda italiano. Tra i suoi soci figurano enti pubblici di governo del territorio (Regione Toscana, Comune e Provincia di Firenze, Comune di Prato) e ed enti e associazioni legate al settore tessile-abbigliamento e al mondo imprenditoriale (associazioni confindustriali di Firenze, Prato, Biella e Vicenza, Confesercenti e Confartigianato Firenze, Camera di Commercio di Firenze e Prato). La composizione societaria del CFMI rappresenta l'arco pressoché completo di interessi politici ed economici che ruotano intorno al sistema moda italiano.

Il CFMI definisce le linee generali di politica fieristica e promozionale, ma la responsabilità della gestione è integralmente affidata a Pitti Immagine, principale società operativa del gruppo, la quale opera in condizioni di autonomia imprenditoriale. Com'è approfondito nelle pagine seguenti, il modello di governance di Pitti Immagine si caratterizza per il fatto che il soggetto pubblico non realizza alcuna ingerenza nella gestione aziendale e all'autonomia imprenditoriale è lasciata la possibilità di esprimersi compiutamente senza subire logiche pubbliche extra-aziendali. Proprio per tale ragione, l'attività di Pitti è ben enucleabile dal resto del gruppo.

Negli ultimi dieci anni, Pitti Immagine ha registrato un significativo sviluppo delle attività, sino a diventare il soggetto più rilevante in Europa nell'organizzazione di fiere per il settore del tessile-abbigliamento. Tale crescita è il risultato di una strategia che, da un lato, ha puntato sulla promozione della "cultura della moda", finalizzata a sottolineare l'influenza della moda sui costumi sociali e, dall'altro, è stata volta a rafforzare una fitta rete di alleanze all'interno del sistema promozionale della moda italiana.

La *mission* di Pitti Immagine è creare fiere ed eventi per la moda, intesa come fatto non solo produttivo e di consumo, ma anche estetico e culturale. Grazie a questo impegno, un appuntamento commerciale tutto sommato tradizionale come la fiera è diventato un evento di moda, cioè uno spettacolo al servizio di uno dei più importanti e dinamici settori della nostra economia. La finalità di sviluppare la "cultura della moda" fa sì che la missione aziendale si connoti di una forte valenza artistica e culturale, che va oltre il soddisfacimento delle specifiche esigenze delle imprese espositrici e che si sostanzia nella promozione da parte dell'azienda di numerosi eventi ed iniziative.

⁶⁹L'autore ringrazia il dott. Andrea Mainardi, Direttore dell'Area Amministrazione, Finanza e Controllo di Pitti Immagine s.r.l., per la preziosa collaborazione nell'elaborazione del caso.

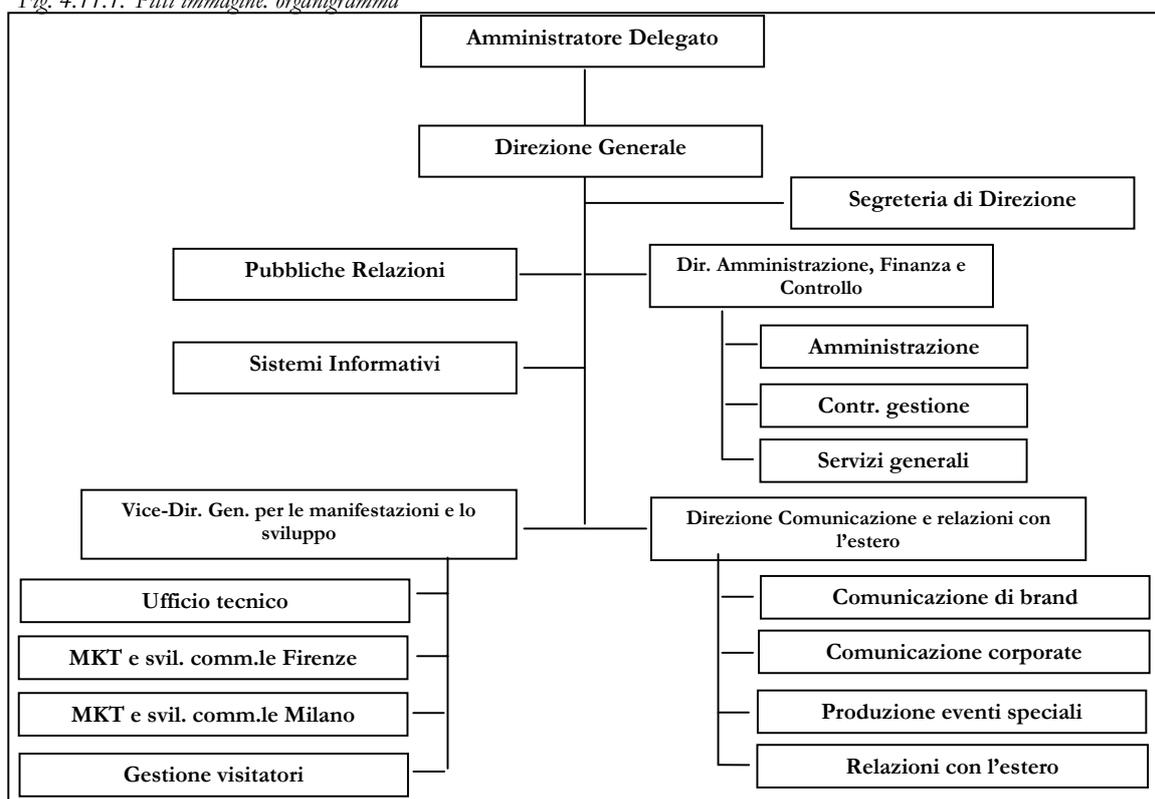
Il fatturato dell'azienda si origina per circa l'85% da vendita degli spazi espositivi e per la restante parte dai servizi prestati ai clienti, espositori e visitatori. In minima parte, circa il 3%, l'impresa riceve contributi in conto esercizio dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze e dalla Camera di Commercio di Firenze, dalla Regione Toscana e dal Ministero delle Attività Produttive. Tali contributi rappresentano un riconoscimento della rilevanza che le attività aziendali hanno per il tessuto economico e culturale cittadino, per i distretti produttivi del tessile-abbigliamento e per l'intero sistema moda.

I clienti di Pitti Immagine possono essere suddivisi in due categorie principali:

- le aziende espositrici;
- i visitatori delle manifestazioni tenute in Italia, rappresentati prevalentemente da operatori del settore: *boutiques*, negozi al dettaglio, gruppi d'acquisto, importatori e distributori, rappresentanti, operatori dell'informazione e della pubblicità.

Nel corso del 2006 l'azienda ha dato vita ad un processo di riorganizzazione, che ha portato ad una riformulazione generale dell'organigramma (cfr. Fig. 4.11.1).

Fig. 4.11.1. Pitti immagine: organigramma



Fonte: Pitti Immagine

Il nuovo organigramma è incentrato sul riordino dei due macro comparti “core”:

- l’area commerciale, nella quale rientrano le funzioni marketing, sviluppo e gestione commerciale dei clienti, suddivisa tra Firenze, Milano e gestione visitatori;

- l'area comunicazione focalizzata su media, stampa Firenze, Stampa Milano, relazioni con l'estero ed eventi speciali.

Le manifestazioni fieristiche sono suddivisibili per settori produttivi e merceologici secondo la seguente classificazione (cfr. Tab. 4.11.1.):

- l'abbigliamento e gli accessori di abbigliamento con *Pitti Immagine Uomo e Bimbo*, con le tre nuove manifestazioni di prêt a porter donna *White*, *neoZone* e *Coudnine* e in fine con *Moda Prima*, manifestazione di moda donna, uomo e bambino per la distribuzione organizzata, il grande dettaglio e le catene di negozi;
- il prodotto semilavorato per la maglieria, con *Pitti Immagine Filati*;
- gli accessori di design per la casa con *Pitti Living*;
- la profumeria per il corpo e la casa con *Fragranze*;
- l'enogastronomia di qualità con *Taste*. In Viaggio con le diversità del gusto.

Tab. 4.11.1. Pitti Immagine: ripartizione del fatturato per prodotti (valori in percentuale)

	UOMO	BIMBO	FILATI	LIVING	MODAPRIMA	TASTE	C-N-W	FRAGRANZE
2004	60	25	13	2				
2005	60	27	12	1				
2006	50,3	23	9,5	0,3	2,1	0,4	14	0,4

Fonte: Centro di Firenze per la Moda Italiana - bilancio sociale 2006

Nella tabella 4.11.2. è riportata una sintesi dei principali indicatori economico-finanziari.

*Tab. 4.11.2. Pitti Immagine: dati economici, patrimoniali e operativi (*dati in migliaia di euro)*

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	Media 10 anni
Ricavi delle vendite*	26.709	23.163	22.126	21.555	21.306	24.234	17.463	16.144	14.843	14.230	20.177
Ebitda*	622.358	1.347	1.164	2.373	1.832	747	949	532	402	533	1.050
Utile netto d'esercizio*	33	108	49	-15	26	34	27	-129	9	141	20
Totale Attività*	20.358	18.268	14.939	15.905	15.167	15.705	13.859	8.777	7.569	11.050	13.838
Totale Patrimonio netto*	2.408	2.375	2.267	2.218	2.233	1.173	1.139	1.111	1.240	1.232	1.836
Dipendenti	52	49	47	115	103	5	43	43	40	40	54

Fonte: Bilanci societari

Sintesi della storia dell'azienda

Il 12 febbraio 1951 è la data che segna idealmente la nascita della moda italiana. Quel giorno a Firenze, a Villa Torrigiani, la casa di Giovanni Battista Giorgini ha luogo la prima sfilata di moda italiana. Giovanni Battista Giorgini era uno dei protagonisti degli scambi commerciali tra Firenze, la Toscana e i ricchi mercati nordamericani, un esperto buying agent, che convinse i compratori a passare anche da Firenze per vedere la giovane moda italiana. L'evento diede il via a un fenomeno destinato ad avere una profonda influenza, oltre che sull'economia e l'immagine internazionale del nostro paese, sulla storia della moda, del costume e della cultura contemporanea.

Nel 1954 venne costituito il Centro di Firenze per la Moda Italiana (CFMI), l'organismo che raccolse l'eredità di Giovanni Battista Giorgini. In breve tempo le sfilate di Palazzo Pitti

diventarono una vetrina di rilievo. Nel 1955 i compratori erano già 500 e i giornalisti 200. Nel 1963 venne presentata la prima sfilata collettiva di linee maschili, un'anticipazione della rassegna Pitti Uomo di abbigliamento e accessori maschili, che sarebbe stata poi inaugurata nel 1972. La fiera acquisì presto carattere internazionale e nel frattempo si aprì la strada per l'organizzazione di nuovi eventi: nel 1975 nasce Pitti Bimbo, nel 1977 Pitti Filati e nel 1978 Pitti Casa.

Negli anni 80 la concorrenza iniziò ad inasprirsi e crebbe la necessità di dare all'azienda una struttura più efficiente. Nel 1983 il Centro di Firenze per la Moda Italiana creò la società Centro Moda srl, che divenne nel 1988 Pitti Immagine srl, a cui fu affidata l'organizzazione delle sempre più numerose attività. Negli anni 90 Pitti Immagine conquistò la leadership internazionale. Nel contempo, la promozione della moda italiana acquista un assetto più stabile: le prime linee degli stilisti e l'industria donna a Milano, l'Alta Moda a Roma, l'industria uomo e degli altri settori tessili e dell'abbigliamento a Firenze.

Il settore fieristico nazionale e internazionale è particolarmente dinamico negli ultimi anni: accanto a progetti che hanno esaurito la loro funzione ve ne sono altri che nascono e si sviluppano come Pitti Living a Milano, che espone i nuovi “modi dell'abitare”, e Fragranze a Firenze, manifestazione dedicata alla profumeria di nicchia. Crescono anche le iniziative che ampliano il campo d'intervento di Pitti Immagine al di fuori del settore della moda.

Origini e motivazioni della CSR in azienda: il modello di governance “non profit” di Pitti Immagine

Per comprendere la natura e il senso della gestione socialmente responsabile così com'è interpretata da Pitti Immagine bisogna, in primo luogo, considerare il modello di governance adottato dal Centro di Firenze per la Moda Italiana. Tutte le società del Gruppo Centro di Firenze per la Moda Italiana (ad eccezione della stazione Leopolda s.r.l.) e, dunque, anche Pitti Immagine aderiscono per disposizioni statutarie al “modello non-profit”, il quale prevede un divieto di distribuzione degli utili e il conseguente obbligo di reinvestirli in attività coerenti con la missione aziendale.

Ne consegue che il fine dell'impresa non è massimizzare il ritorno sull'investimento, ma conseguire un equilibrio economico e produrre i benefici per l'insieme degli *stakeholder* aziendali. E' una logica che potremmo definire “socializzante”. In sostanza, il principio di fondo che ha ispirato questa scelta statutaria è stato quello di integrare le caratteristiche del modello “non profit” con la capacità gestionale, organizzativa e innovativa, tipiche delle aziende profit. In altri termini, questo modello si pone come superamento dei deficit che alcune organizzazioni for profit possono avere, in quanto esalta il principio del soddisfacimento degli interessi di una pluralità di interlocutori aziendali. Il vincolo di reinvestire tutti i margini nello sviluppo dell'attività caratteristica non fa, tuttavia, venire meno la tensione verso il raggiungimento di risultati di efficienza ed efficacia, come testimoniato dal monitoraggio analitico compiuto della performance economica compiuto da Pitti Immagine.

Questo modello risponde all'esigenza di garantire una corretta separazione tra funzioni pubbliche di indirizzo, “in senso lato”, che competono alla holding e attività imprenditoriale, che è svolta da Pitti Immagine in condizioni di autonomia. Tale esigenza si è affermata, in particolare, nel periodo di crisi commerciale attraverso dall'azienda negli anni 80, quando a Milano si è sviluppata la città della moda e alcune manifestazioni come ad esempio Pitti Donna

furono abbandonate. Fu allora che emerse in modo chiaro l'esigenza di evitare che vi fossero indebite ingerenze dell'ente pubblico nelle scelte gestionali e che prevalessero logiche clientelari o, comunque, extra-aziendali a scapito della logica imprenditoriale di gestione dell'attività. Al tempo stesso, occorre che fossero garantito l'adeguato perseguimento degli interessi pubblici, espressi dagli attori presenti nella holding.

Emblema di questa modalità di azione è il meccanismo di accesso alla manifestazioni di Pitti Immagine. La selezione degli espositori è un processo cruciale per garantire un elevato livello qualitativo delle manifestazioni. Per assicurare la massima trasparenza e correttezza del processo, la selezione degli espositori è affidata ai Comitati tecnici, organismi autonomi rispetto alla proprietà e al management. Tali comitati sono nominati distintamente per ogni manifestazione e sono composti da professionalità qualificate ed eterogenee del settore – produttori, distributori, agenti, *buyers*, espositori – e rinnovati periodicamente. Questi comitati svolgono un'importante funzione di filtro tra tutte le richieste di partecipazione e assicurano autorevolezza alle scelte compiute, ponendole anche al riparo da indebite pressioni.

Il bilancio sociale

In un contesto aziendale come quello di Pitti Immagine, in cui, in ragione del vincolo di non distribuzione degli utili, l'informazione sul profitto realizzato ha valenza limitata, il bilancio di esercizio non può rappresentare una modalità sufficiente di informazione verso l'esterno sulla propria attività. Esso presenta il limite di non dare una misura esaustiva dell'attività effettivamente svolta dall'azienda. Furono proprio queste valutazioni a spingere Pitti Immagine a prendere in considerazione l'ipotesi di affidarsi ad uno strumento di comunicazione esterna diverso. Nel 2003/4 Pitti Immagine iniziò una collaborazione con una società di consulenza, che aiutò l'azienda a compattare la reportistica di tipo sociale, che l'azienda stava a quel tempo sviluppando, in un documento integrato, il bilancio sociale, per l'appunto. Il bilancio viene redatto per l'intero Gruppo Centro di Firenze per la Moda Italiana, ma la maggior parte dei dati e delle informazioni in esso riportate sono riferite a Pitti Immagine. Esso rappresenta uno sforzo rilevante per il Gruppo considerate le sue dimensioni. Tuttavia, è forte la convinzione *“di star implementando uno strumento importante per sottolineare la ricaduta in termini sociali delle nostre attività e per valorizzare l'evoluzione delle nostre aziende in termini di valori di riferimento”* (Cav. Lav. Alfredo Canessa, Presidente di CFMI, bilancio sociale al 30/9/2006).

L'idea di fondo alla base dell'iniziativa non era quella di coprire o giustificare eventuali risultati economici deludenti accostandoli ad elementi positivi realizzati in ambiti extra-economici, né tanto meno quella di pubblicizzare una generica tendenza alla filantropia. Nell'approccio di Pitti Immagine, il bilancio sociale rappresenta invece lo strumento di comunicazione più coerente con la logica e il modello di governance di Pitti Immagine, ossia un modello di azienda che deve rivolgersi a tutti i suoi *stakeholder* e deve essere trasparente nel mostrare i benefici verso ciascuna di essi.

Introdotta nel 2004, il bilancio sociale è giunto alla terza edizione con l'esercizio chiuso al 30 settembre 2006. I contenuti del documento sono organizzati in cinque capitoli:

1. Identità aziendale, nel quale si illustrano gli elementi fondamentali dell'orientamento strategico dell'impresa, la sua missione, visione e i valori caratterizzanti della cultura aziendale;

2. Governance e capitale intellettuale, in cui viene rappresentato l'assetto istituzionale del Centro di Firenze per la Moda Italiana, di cui Pitti Immagine è la società operativa, e l'insieme di relazioni sviluppate nel corso del tempo;
3. Performance economica;
4. Performance sociale, in cui sono evidenziati gli scambi, in senso lato, realizzati con i principali *stakeholder* – collaboratori, espositori, visitatori, mondo della cultura, della moda, fornitori, media;
5. Dialogo e miglioramento, in cui si identificano le aree di eccellenza e criticità della gestione si definiscono orientamenti per successivi miglioramenti.

L'elaborazione del bilancio sociale determina anche un cambiamento nell'orientamento strategico dell'impresa: l'azienda si misura con le attese dei propri *stakeholder*, ne tiene conto nelle proprie scelte ed esprime in maniera strutturata e più formalizzata le proprie risposte ad esse. In altre termini, esso segna il passaggio da una logica in cui Pitti Immagine è tutta "centrata su se stessa", ad una che vede l'azienda calarsi sempre più nel sistema di attese dei propri interlocutori.

Coerentemente con questa visione, il processo di formazione del bilancio sociale si caratterizza per una forte apertura alla valutazioni e all'ascolto delle istanze provenienti dagli *stakeholder*: il personale interno è stato coinvolto attraverso l'organizzazione di una tavola rotonda con quadri e dirigenti, mentre per gli *stakeholder* esterni si sono realizzate una serie di interviste che hanno riguardato istituzioni ed enti culturali (in particolare, la Provincia di Firenze e la Galleria del Costume), alcuni clienti, consulenti ed enti di formazione e di ricerca (l'Università Cattolica del Sacro Cuore e il Polimoda).

La politica delle risorse umane

Una delle principali aree d'intervento nel disegno strategico di Pitti Immagine è il rafforzamento dell'organizzazione, attraverso investimenti in capitale umano. In questo quadro s'inseriscono una serie di azioni finalizzate a rafforzare la motivazione del personale e a monitorare l'aderenza dei comportamenti operativi agli obiettivi strategici aziendali. Tale finalità è stata alla base della definizione del nuovo organigramma di Pitti Immagine (*cf.* Fig. 4.11.1.), nel quale sono state evidenziate alcune posizioni intermedie di snodo tra le singole direzioni e i settori operativi, cui sono stati attribuiti compiti di coordinamento e di gestione diretta di attività complesse. Coerentemente con questo processo di attribuzione di deleghe gestionali e di promozione di una managerialità diffusa, a partire dal 2004 è stata estesa l'applicazione di un sistema di *management by objectives* anche alle posizioni intermedie. Gli obiettivi specifici per tali posizioni, stabiliti dalle singole direzioni di concerto con la direzione generale, sono agganciati al premio variabile messo a disposizione di ciascuna posizione.

Inoltre, a partire dall'esercizio 2005 è stato introdotto un modello di gestione e valutazione delle prestazioni, applicato a tutto il personale non direzionale. Tale novità ha rappresentato un passo importante nella realizzazione di un processo, volto a favorire maggiore autonomia decisionale ai vari livelli.

L'età media dei dipendenti, di cui le donne rappresentano circa il 65%, è di 41 anni. Inoltre, circa il 60% dell'organico si dedica ad attività di marketing e comunicazione, seguendo le diverse tipologie di clienti e pianificando interventi e progetti a loro supporto. Significativo è anche il numero di coloro che si dedicano ad attività di scouting (il 17%, in crescita rispetto agli

anni precedenti), ossia a scoprire aziende potenzialmente interessate a partecipare alle fiere. Quest'attività si svolge durante tutto l'anno attraverso visite alle fiere estere più importanti, incontri con show-room e colloqui con esperti, finalizzati a monitorare in modo costante le maggiori novità del mondo della moda.

Nel corso dell'ultimo biennio sono stati avviati e sviluppati diversi progetti volti a rafforzare il senso di appartenenza e la motivazione dei propri dipendenti. Nel 2005 l'impresa ha emanato il "Libro dei Valori", con il quale sono stati identificati i 5 valori chiave che riflettono la cultura e l'identità aziendale (innovazione, ricerca, professionalità, internazionalità, indipendenza) e sono stati identificati, in relazione a ciascuno di questi, da un minimo di due ad un massimo di sei, comportamenti "ideali" attesi nei confronti dell'organizzazione interna, del mercato, delle istituzioni e della comunità.

Inoltre, tutto il personale aziendale è stato coinvolto in attività di formazione nel corso dell'ultimo esercizio. La forte identificazione dei dipendenti con l'azienda si esprime in particolare nei periodi delle manifestazioni. L'azienda ha puntato molto a responsabilizzare e coinvolgere fortemente le risorse interne nell'organizzazione e gestione delle manifestazioni, durante le quali quasi tutto il personale è, infatti, coinvolto in attività di *front office*.

Un indicatore del forte senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda è rappresentato dal livello di turnover in uscita, che si attesta su livelli molto bassi per i dipendenti a tempo indeterminato.

A partire da dicembre 2006 è entrato in vigore il nuovo contratto integrativo aziendale, che ha introdotto meccanismi più flessibili di fruizione delle ore di straordinario e ha avuto importanti riflessi sull'organizzazione del lavoro soprattutto attraverso l'istituzione della Banca Ore. Va tenuto presente che le attività aziendali si caratterizzano per una forte stagionalità, con significative punte lavorative in occasione delle manifestazioni fieristiche. Allo scopo di facilitare un maggior equilibrio tra tempo libero e tempo lavorativo, la disciplina degli straordinari prevedeva tradizionalmente che il 25% degli straordinari fosse monetizzato e il restante 75% trasformato in ore di recupero da utilizzare nei 40 giorni successivi. La Banca Ore consente di accantonare durante tutto l'anno solare il 55% dello straordinario effettuato, prevedendo la possibilità di beneficiare del recupero nei periodi di minore impegno. Il nuovo accordo ha altresì previsto, tra le altre cose, l'introduzione di una maggiore elasticità dell'orario giornaliero.

L'azienda ha anche sviluppato la comunicazione interna, con la creazione nel 2006 di Modus, il magazine interno. Esso era stato inizialmente pensato nella veste sia cartacea che digitale, ma ha assunto nel tempo un nuovo formato, volto a privilegiare l'immediatezza comunicativa e la spontaneità delle forme e dei contenuti. Tale magazine ha così preso la forma di una bacheca interattiva esposta nell'area relax degli uffici di Firenze. In tal modo esso offre a tutto il personale la possibilità di interagire direttamente con i colleghi e segnalare notizie, approfondimenti, commenti su iniziative aziendali o anche segnalazione orientate al tempo libero e alla cultura.

Sinergie con il territorio: la fondazione Pitti Immagine Discovery e il legame con il Polimoda

Due iniziative sono particolarmente emblematiche del legame stretto tra Pitti Immagine e il territorio fiorentino, uno degli elementi fondamentali del suo orientamento strategico: la Fondazione Pitti Immagine Discovery e la relazione con il Polimoda.

La Fondazione Pitti Immagine Discovery ha il compito di far emergere i fenomeni artistici più innovativi, promuovendo progetti espositivi ed editoriali in cui si confrontano moda, arti visive, cinema, fotografia, pubblicità, architettura, musica. Nel 1999 fu avviato il programma *discovery*, col quale Pitti Immagine intese appunto creare a Firenze un luogo dove concentrare l'attenzione più stimolanti ricerche dei linguaggi contemporanei. Non si trattava né di una galleria, né di un museo o una collezione, ma piuttosto di un laboratorio, dove si sperimentava la capacità di Pitti di contribuire alla vita culturale della città e di "coltivare" quel collegamento moda-arte-cultura, divenuto un elemento caratterizzante della sua filosofia. Nel 2002 il programma *discovery* venne trasformato nella Fondazione Pitti Immagine Discovery, proprio allo scopo di dare maggiore consistenza e rilievo istituzionale a tale attività di animazione culturale in senso lato.

Una relazione molto importante è quella con il Polimoda, l'istituto internazionale di fashion design & marketing con sede a Firenze e di cui il Centro di Firenze per la Moda Italiana è socio fondatore. Si tratta di una partecipazione di rilievo strategico, in quanto risponde all'obiettivo di "*contribuire alla crescita dei settori della formazione e dello sviluppo delle risorse umane, della ricerca e dei servizi a sostegno delle imprese che operano nel sistema moda*" (Bilancio sociale 2006, p. 29).

Pitti Immagine svolge un ruolo attivo di supporto al presidente del Polimoda, Ferruccio Ferragamo, per far sì che venga perseguito al meglio l'obiettivo di rendere questa scuola una fucina di stilisti e di talenti per la moda. A partire dal 2006, Pitti Immagine ha guidato la nuova impostazione e direzione della scuola, anche attraverso l'indicazione di persone nei ruoli chiave dell'organizzazione, a cominciare dalla direzione artistica. La ragione di tale coinvolgimento va ricercata nella consapevolezza, da parte dell'azienda, di operare in un territorio che ha bisogno di alimentare la sua capacità di attrarre talenti e di "fare moda", in senso lato. In quest'ottica, il legame di Pitti Immagine con la scuola rientra in quella più ampia attività di animazione territoriale che l'azienda svolge.

Come evidenziato in precedenza, circa il 3% del fatturato aziendale è rappresentato da contributi in conto esercizio: la cassa di Risparmio di Firenze e Camera di Commercio di Firenze sostengono le attività della Fondazione Pitti Immagine Discovery e tale supporto può essere interpretato come un segnale dell'efficacia promozionale per la città che tale fondazione svolge grazie alla sua offerta culturale; la Regione Toscana sostiene progetti all'interno delle manifestazioni *Pitti Immagine Uomo* e *Pitti Immagine Bimbo*, con l'obiettivo di favorire e consolidare l'internazionalizzazione delle imprese toscane che vi espongono. Analogamente, il Ministero delle Attività produttive sostiene una serie di attività a supporto delle fiere di *Pitti Immagine* in ragione della loro valenza per l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Questi contributi rappresentano un importante riconoscimento della rilevanza delle attività dell'azienda per il territorio, per i distretti produttivi del tessile-abbigliamento e per l'intero sistema moda.

Forte è, inoltre, il collegamento con istituzioni ed enti culturali, come la Soprintendenza per i Beni Ambientali e Architettonici della Toscana, il Polo Mussale Fiorentino, il Ministero del Beni Culturali, la Galleria del Costume di Palazzo Pitti. L'azienda realizza, inoltre, progetti in collaborazione con centri di ricerca e università, sia con professionisti del settore della moda, con la finalità di monitorare le maggior novità e tendenze nel mondo del design della moda e della comunicazione.

I risultati

Com'è stato evidenziato nelle pagine precedenti, la gestione "socialmente responsabile" di Pitti Immagine discende direttamente dal modello di governance adottato e dalla filosofia stessa con cui l'azienda è stata costituita. L'elemento saliente della formula imprenditoriale di Pitti Immagine risiede proprio nell'intento di coniugare logica imprenditoriale e socialità, ossia di non rispondere ad un unico sistema di attese: da un lato, non ci si muove in una logica di massimizzazione del ritorno per la proprietà, d'altro canto non si fa leva sulle implicazioni sociali della propria attività, per coprire eventuali deficit in termini di risultati imprenditoriali.

Su questa strada, Pitti Immagine resta un esempio un po' anomalo, o quanto meno isolato. Le scelte compiute dai soggetti pubblici che compongono il Centro di Firenze per la Moda Italiana sono state molto dettate dallo specifico percorso storico compiuto e, in particolare, dalla crisi degli anni 80. Pertanto, l'azienda non ha subito pressioni né è stata trainata da altre realtà e, allo stesso tempo, rappresenta un'esperienza isolata nel panorama generale del settore, non essendosi attivati circuiti virtuosi in grado di "contaminare" altre aziende ed altri attori. Il settore dell'organizzazione di eventi fieristici rappresenta oggi un mondo fortemente competitivo, nel quale è difficile far prevalere logiche e azioni di sistema con altre aziende. D'altronde, spesso le associazioni di riferimento usano le manifestazioni fieristiche per fare cassa e acquisire risorse per le casse dell'associazione. Tale logica è opposta a quella di Pitti Immagine, sottoposta al vincolo di reinvestimento degli utili nella società.

Per quanto riguarda il rapporto con il mercato, questo tipo di comportamenti non è ancora decisivo in termini di soddisfacimento della clientela. Non si può ancora affermare che il mercato "premi" la responsabilità sociale, nel senso che essa non può definirsi un fattore critico di successo. Pertanto, non vi sono risultati economici riconducibili ad una gestione socialmente responsabile.

Apprezzabili sono, invece, i risultati sia di ordine sia motivazionale per i dipendenti, poiché le iniziative contribuiscono a rafforzare il senso di appartenenza e di identificazione con l'azienda, sia in termini di rafforzamento del legame con il territorio. Gli eventi e le manifestazioni promosse accrescono il capitale relazionale, intensificando i canali di scambio, i contatti e le relazioni con espositori, compratori, creativi, istituzioni culturali e assicura, pertanto, benefici di natura *reputazionale* per l'azienda, la quale si configura come un attore importante del contesto locale.

Prospettive future

Un passo importante che Pitti Immagine si appresta a fare nei prossimi tempi è l'adozione di un codice etico per le sfilate di Pitti Bimbo. Le manifestazioni gestite dall'azienda sono di tipo fieristico, ossia non prevedono la forma sfilata, bensì gli stand dei vari espositori. Tuttavia, Pitti Bimbo, la manifestazione più importante per la moda bambino, è quella nella quale l'elemento sfilata è maggiormente presente. Questa manifestazione è la sola nella quale gli espositori vogliono mostrare gli abiti e Pitti Immagine è chiamata a rispondere a questa esigenza. L'azienda intende dotarsi di un codice etico al quale gli espositori debbano adeguarsi per far sì che il rispetto del bambino mantenga assoluta centralità e non venga subordinato ad esigenze commerciali. In sostanza, tale codice si sostanzierà in una serie di norme destinate ad ispirare le sfilate dei bambini e alle quali tutte le aziende che vorranno organizzare sfilate dovranno adeguarsi.

Anche questa iniziativa non nasce dall'esigenza di rispondere ad esigenze o attese poste dal cliente, bensì da una sensibilità aziendale interna, dall'esigenza avvertita di porre un limite e dare delle regole in un campo così delicato come quello dell'infanzia. Anche tale iniziativa può essere considerata emblematica della tendenza di Pitti Immagine a concepire in modo sempre più ampio il proprio ruolo e a fare della socialità, in senso lato, un elemento fondante della propria formula imprenditoriale.

La CSR di Pitti Immagine in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.11.2. Pitti Immagine: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti			<ul style="list-style-type: none"> • Formazione • MBO 		<ul style="list-style-type: none"> • Libro dei Valori • Sistema valut. prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione interna (<i>Modus</i>) • Banca Ore
Clients						
Comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Programma Discovery dal 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondazione Pitti Immagine Discovery 				<ul style="list-style-type: none"> • Legame con il Polimoda
Ambiente						
Fornitori						
Corporate Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Modello di governance "non profit" (sin dalla costituzione della società) 					
Comunicazione				<ul style="list-style-type: none"> • Bilancio sociale 		

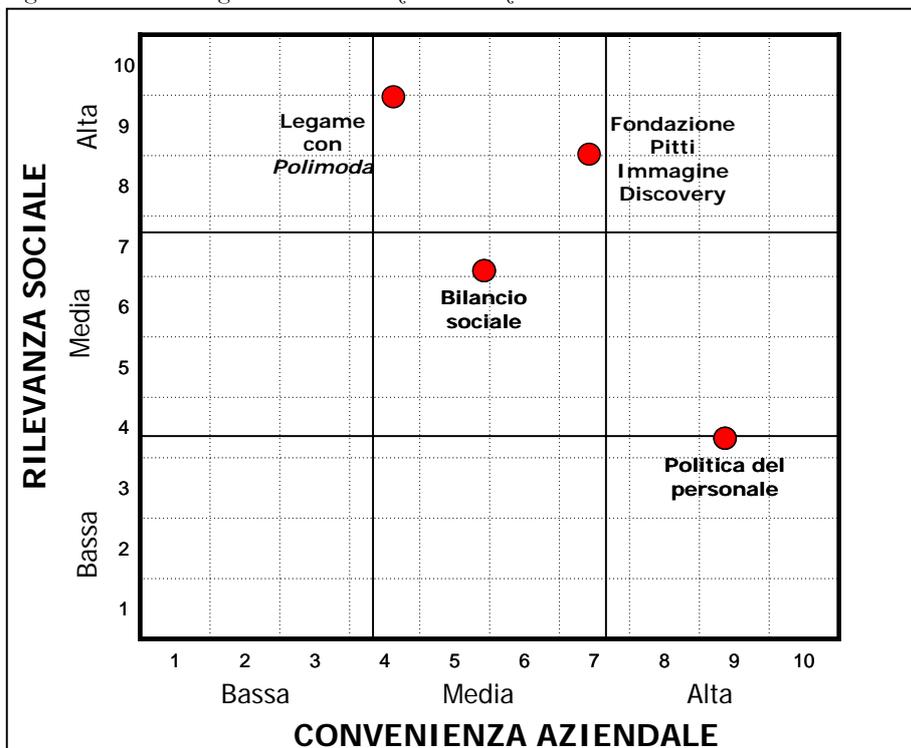
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Tab. 4.11.3. Pitti Immagine: vantaggi derivanti dall'adozione di politiche di CSR

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
– Nessuno	– Motivazione e senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti	– Rafforzamento del legame con il territorio fiorentino, con il sistema moda e con istituzioni culturali

Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.11.3. Pitti Immagine: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

4.12. Sotral: un modello di logistica sostenibile (di M. Pedrini)

Il profilo dell'azienda

Sotral S.p.A. nasce nel 1982 come azienda di servizi per la logistica e distribuzione di prodotti alimentari. L'attività principale consiste nel progettare, allestire e svolgere la veicolazione dei pasti dai luoghi di produzione a quelli di vendita o consumo collettivo quali mense scolastiche o aziendali, di ospedali, caserme delle forze armate, e così via.

Il portafoglio dei servizi offerti si è esteso con il passare degli anni, affiancando all'attività principale di veicolazione, un insieme di attività accessorie. Tutti i servizi sono accomunati dall'intenzione di favorire l'evoluzione della logistica verso modelli di gestione sostenibili, come espresso nella stessa mission di Sotral: *“la completa soddisfazione del cliente, attraverso l'offerta di un servizio di qualità totale che ha l'intento di favorire la crescita del mercato dei servizi a supporto delle aziende di ristorazione in ottica di sviluppo sostenibile”*.

Sotral ha sede a Torino e veicola alimenti nelle regioni Piemonte, Toscana, Lombardia e Liguria. Nel 2007 l'azienda si compone di due unità: la Direzione e l'Unità Operativa. Nella Direzione lavorano 15 dipendenti impegnati nelle funzioni di Sviluppo Commerciale, Amministrazione e Finanza, Comunicazione e Relazioni Esterne, Pianificazione e Controllo. Per quanto riguarda la struttura operativa questa include 220 collaboratori (suddivisi tra Responsabili d'area, Responsabili di servizio e Autisti) direttamente impegnati nell'esecuzione dei servizi logistici offerti. L'azienda dispone di una flotta di oltre 200 automezzi utilizzati in regime d'autocontrollo (HACCP) (di cui una parte alimentati a Metano), che veicola ogni anno circa 27.400.000 pasti e movimentati automezzi per oltre 2.700.000 km di percorrenza annua.

Le origini e motivazioni della CSR: le scelte strategiche

La scelta di Sotral di offrire servizi di logistica orientati alla sostenibilità è il frutto di un percorso, iniziato nel 1998, che ha portato a ridefinire l'identità e il posizionamento strategico dell'azienda integrando la sostenibilità come elemento cardine dello stesso.

Le crisi zootecniche che hanno sconvolto il settore della produzione alimentare alla fine degli anni '90 (mucca pazza, diossine, alimenti transgenici, e così via) hanno influenzato la struttura del settore della ristorazione collettiva, coinvolto nella vasta riforma dell'intero comparto alimentare promossa dall'Unione Europea in risposta a tali accadimenti⁷⁰. In quegli anni Sotral strutturava l'offerta di servizi attorno a due settori: la logistica della ristorazione collettiva, con una forte localizzazione nella regione Piemonte e la distribuzione di prodotti alimentari a favore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), attraverso la gestione di una piattaforma logistica a Volpiano (To). La riforma della normativa di comparto alimentare ha accentuato l'intensa competizione del settore logistico a favore degli operatori di grandi dimensioni che, forti delle proprie economie di scala, hanno acquisito una posizione dominante nel mercato nella logistica della GDO capitalizzando un vantaggio di costo. Nel 2000 Sotral, viste la difficoltà nel fronteggiare tale competizione, ha scelto di concentrare il proprio business nella logistica per la ristorazione collettiva, abbandonando l'iniziale intenzione di diversificare il fatturato per mitigare i rischi connessi all'andamento del settore. Tale focalizzazione settoriale ha permesso di trarre vantaggio dalle evoluzioni sociali ed economiche

⁷⁰ La riforma dell'U.E. intendeva assicurare la salubrità e qualità degli alimenti promuovendo l'utilizzo di prodotti d'origine controllata, certificazioni di prodotto (rintracciabilità nella filiera alimentare) e sviluppo delle produzioni biologiche.

in atto in Italia e in Europa che vedono la costante crescita delle persone portate a consumare i pasti fuori casa⁷¹. Nell'arco di due anni l'azienda, dando seguito a tale decisione, ha dismesso tutte le proprie attività nel settore della logistica della GDO, eliminando totalmente la quota di fatturato riconducibile a tale ambito (quota che nel 1998 rappresentava circa il 50% del fatturato complessivo dell'azienda). L'investimento nella ristorazione collettiva ha portato ad acquisire competenze specifiche, favorendo un'estensione dell'area geografica in cui l'azienda offre i propri servizi (inizialmente concentrata nella regione Piemonte), includendo la regione Lombardia nel 2001 e in seguito, la Liguria (2002) e la Toscana e il Veneto (2005).

Il 2002 ha rappresentato un secondo momento decisivo nella storia di Sotral che ha portato all'attuale modello di business: la scelta di perseguire una strategia di differenziazione basata sulla sostenibilità dei servizi di logistica offerti. Con tale posizionamento l'azienda voleva intercettare la crescente attenzione alla sostenibilità delle aziende che caratterizza settore pubblico (segnato dal diffondersi delle iniziative di Green Public Procurement) e privato (dato dal crescente numero di consumatori responsabili). La decisione in parola ha portato Sotral a ridefinire i processi operativi, cercando di operare per governare "i flussi di materiali e delle relative informazioni dalle origini presso i fornitori fino alla consegna dei *prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita*"⁷² soddisfacendo il bisogni connessi al trasporto senza "compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri"⁷³. Dal 2002 l'azienda ha cambiato i propri cicli produttivi nell'ottica di favorire, un'alimentazione quotidiana capace di rispondere alle aspettative di qualità della vita dei propri clienti e allo stesso tempo la più sostenibile possibile. L'intento di migliorare la sostenibilità delle proprie attività ha portato Sotral a destinare una quota pari al 2,5% del fatturato annuo (per un totale di oltre 500.000 euro impiegati nell'ultimo triennio) al finanziamento di attività di ricerca e sviluppo sull'integrazione tra ambiente-sistemi produttivi e, in particolare, all'abbattimento dell'impatto ambientale legato alla ristorazione (inclusi i trasporti). L'azienda ha dettagliato il proprio impegno alla logistica sostenibile in due distinte strategie di intervento:

- l'ottimizzazione della sostenibilità dei servizi di logistica per la ristorazione offerti da Sotral, attraverso la riduzione degli impatti ambientali della propria struttura operativa;
- la promozione e diffusione della sostenibilità nell'intera filiera della ristorazione collettiva mediante il consorzio Risteco, così da generare un contesto sensibile ai temi degli impatti ambientali e favorire l'apprezzamento degli sforzi fatti da Sotral in tale direzione.

L'ottimizzazione della sostenibilità dei servizi di distribuzione: la divisione logistica.

La prima linea strategica di sviluppo della sostenibilità seguita da Sotral è consistita nel progettare, allestire e svolgere il trasporto di pasti dai centri di produzione ai luoghi di somministrazione abbracciando criteri e processi di gestione che rendessero i servizi sempre più sostenibili. Tale impegno ha trovato una significativa forma di convalida della bontà del proprio operato nell'ottenimento di certificazioni di terze parti, che da sempre hanno caratterizzato l'azienda, tanto che la certificazione ISO 9001 risale all'anno 1998.

⁷¹Per un'analisi dell'espansione del settore della ristorazione collettiva in Italia si rimanda alle indagini congiunturali sulla ristorazione collettiva commerciale pubblicati dall'ufficio ricerche della FIPE - Federazione Italiana Pubblici Esercizi.

⁷²Tratto della definizione di logistica e distribuzione fornita dal *Council of Logistics Management*.

⁷³Estratto della nozione di sviluppo sostenibile offerta dal Rapporto Brundtland 1987.

La forte attenzione alla dimensione ambientale ha trovato riconoscimento nel 2003 con il conseguimento della certificazione ISO 14001 (con riferimento ai servizi di logistica distributiva dell'azienda), e nel 2004 con la certificazione *EPD – Environmental Product Declaration* (per servizi di trasporto di pasti). Sotral utilizza il sistema di gestione ISO 14001 come strumento per identificare gli obiettivi di miglioramento ambientale dei servizi logistici, integrando l'EPD come strumento volontario per comunicare agli *stakeholder* la qualità ecologica del servizio di logistica distributiva di pasti nella ristorazione collettiva. Il percorso di ottenimento delle certificazioni è proseguito con l'inclusione della gestione del lavoro e dei diritti umani, arrivando nel 2005 a ottenere la SA8000. L'azienda ha quindi ottenuto la certificazione della qualità dei propri sistemi di gestione sia per l'ambito ambientale sia per quello sociale. In aggiunta ai sistemi di gestione certificati, nel 2005, l'azienda si è dotata di una carta dei valori che identifica i principi di conduzione dell'azienda: nella centralità del cliente, nell'imprenditorialità e innovazione, nello sviluppo sostenibile, nello spirito di squadra, nella valorizzazione della persona e dell'etica.

L'azienda propone uno schema di servizio composto dalle attività di manutenzione degli automezzi, di sanificazione degli stessi e di erogazione del servizio di distribuzione dei pasti. Per ognuna di tali attività l'azienda si è posta criticamente per minimizzare gli impatti ambientali, nella logica suggerita dal *Life Cycle Assessment (LCA)*, identificandone quattro categorie: consumi di risorse naturali (energetiche e non); emissioni di sostanze inquinanti verso l'ambiente; produzione di rifiuti.

In merito all'attività di movimentazione dei pasti Sotral ha sintetizzato il proprio impegno alla sostenibilità nella minimizzazione delle emissioni di sostanze inquinanti. Il tentativo di ridurre l'inquinamento del trasporto ha portato a due principali impegni:

- la gestione sostenibile del parco automezzi per ridurre l'inquinamento medio connesso al trasporto;
- l'abbattimento del valore assoluto degli agenti dannosi emessi minimizzando i chilometri percorsi dagli automezzi, ricercando quindi un elemento della sostenibilità nell'ottimizzazione della programmazione delle attività.

La riduzione dell'inquinamento medio prodotto dagli automezzi ha preso il via dallo studio sulle emissioni di agenti atmosferici inquinanti connesse alla percorrenza degli automezzi, definendo una tabella – aggiornata annualmente – di stima dell'inquinamento generato per ogni chilometro percorso da un chilogrammo di pasto distribuito. Sotral ha successivamente operato per l'abbattimento di tali valori, identificando come elementi cardine per il miglioramento: lo sviluppo di un sistema di rigorose manutenzioni programmate per assicurare la costante efficienza degli automezzi in uso; l'adozione di una politica di rinnovo del parco automezzi volta a favorire la graduale sostituzione di quelli maggiormente inquinanti con modelli a contenute emissioni ambientali. Il processo di sostituzione degli automezzi è stato graduale, sia per l'entità degli investimenti necessari per la sostituzione degli stessi, sia perché implica un'attività di promozione della sostituzione degli automezzi di proprietà di autisti terzi che collaborano con l'azienda. A fronte dell'impegno in parola si è assistito a un'evoluzione del parco automezzi che, dal 2004 ha visto la sostituzione del 14% con veicoli alimentati a metano (meno inquinanti), e un'evoluzione verso categorie a più contenuto inquinamento ambientale. Il miglioramento della sostenibilità del parco automezzi è

sintetizzato in un indicatore di obsolescenza, che rappresenta quindi una stima indiretta del grado di inquinamento medio degli stessi (cfr tabella 4.12.1).

Tab. 4.12.1. Sotral: evoluzione del parco automezzi di Sotral

Categoria ambientale	2004	2005	2006
Euro 0	16%	4%	2%
Euro 1	22%	10%	6%
Euro 2	39%	32%	32%
Euro 3	23%	45%	46%
Di cui a metano (%)	0%	9%	13%
Indicatore di obsolescenza	7,2	6,2	4,3

Fonte: Indicatori ambientali Sotral S.p.A.

La scelta di procedere al rinnovo del parco automezzi introducendo veicoli a metano ha permesso all'impresa di conseguire un duplice vantaggio: ambientale, in quanto l'impatto ambientale di tale sistema di alimentazione è decisamente inferiore a quello di un veicolo tradizionale, economico, perché i costi di gestione degli stessi sono inferiori a quelli dei mezzi tradizionali a gasolio.

La politica di miglioramento degli impatti ambientali connessi al servizio di logistica ha portato a una progressiva diminuzione nell'inquinamento medio per chilometro prodotto dagli automezzi di Sotral nello svolgimento delle proprie attività, incrementando la sostenibilità dei servizi offerti (cfr Tabella 4.12.2).

Tab. 4.12.2. Sotral: miglioramento degli effetti ambientali per pasto distribuito.

Indicatore	2004	2005	2006
g CO2 /pasto	31,7	33,2	35,0
g gas naturale/pasto	0,2	1,4	2,2
g petrolio/pasto	11,0	10,5	10,4
g polveri/pasto	0,043	0,039	0,038

Fonte: Indicatori ambientali Sotral S.p.A.

Oltre alla gestione sostenibile del parco automezzi la Sotral opera quotidianamente per ridurre gli impatti ambientali mediante l'ottimizzazione del percorso fatto dai propri automezzi per la veicolazione dei pasti. Se infatti un'azienda è efficiente nella fornitura dei propri servizi di logistica può erogare lo stesso servizio offerto da altre aziende meno efficienti, percorrendo meno chilometri e quindi riducendo il valore assoluto degli agenti inquinanti emessi dagli automezzi. Un servizio di logistica efficiente risulta quindi meno inquinante e più sostenibile di uno inefficiente. Per gestire e misurare il proprio operato Sotral ha identificato come indicatori di efficienza ambientale i chilometri medi percorsi da un pasto e i chilometri medi percorsi da un elemento pasto. Tali indicatori rimangono sensibilmente inferiori rispetto ai concorrenti e dimostrano l'eccellenza della sostenibilità della logistica condotta da Sotral (cfr. Tabella 4.12.3).

Tab. 4.12.3. Sotral: valori assoluti agenti inquinanti per pasto

Indicatore	2004	2005	2006
Km / elemento pasto	0,129	0,109	0,112
Km / pasto	0,129	0,143	0,146

Fonte: Riesame annuale della direzione di Sotral S.p.A.

La Sotral attribuisce quindi primaria importanza alla riduzione dell'impatto ambientale, tanto da strutturare la propria gestione attorno al miglioramento degli indicatori di performance ambientale connessi al servizio di logistica della ristorazione. Tale scelta ha permeato l'intera azienda, favorendo la differenziazione della stessa per la capacità di integrare la sostenibilità nell'elemento di maggiore criticità: l'entità degli agenti ambientali inquinanti emessi dagli automezzi gestiti per la veicolazione dei pasti.

La promozione della sostenibilità nella filiera della ristorazione collettiva: Risteco

Nel 2003 Sotral S.p.A. ha fondato Risteco (Divisione Ambiente di Sotral S.p.A.) con l'obiettivo per sviluppare attività di ricerca e sviluppo sul tema della sostenibilità nella ristorazione collettiva. L'evoluzione delle attività della stessa, ha portato alla costituzione, nel dicembre 2005, del Consorzio Risteco piattaforma d'incontro con altre realtà professionali legate alla sfera scientifica, ambientale, istituzionale e sociale, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile nell'intera filiera della ristorazione collettiva. A tale scopo Risteco opera per offrire servizi e consulenze connesse alla sostenibilità ambientale della logistica e per svolgere un'attività di educazione e informazione, valorizzando le competenze di Sotral. La mission del consorzio consiste nell'*"impostazione di strategie di sviluppo per il settore della ristorazione collettiva, basandosi sul miglioramento della comunicazione con gli stakeholder e sui risultati dell'innovazione tecnico scientifica, con l'intento di favorire politiche d'integrazione tra ambiente, aspetti sociali e produttivi"*.

L'azione di Risteco si dettaglia nel promuovere la sostenibilità nel settore della logistica interagendo in particolare con tre soggetti: gli operatori del settore, gli attuali consumatori e i bambini. Di seguito vengono illustrate le principali iniziative intraprese per promuovere la sostenibilità per ognuna di tali categorie di soggetti.

Gli operatori di settore: I quaderni Risteco e i gli opuscoli informativi

Il consorzio è impegnato nella pubblicazione e distribuzione gratuita di una collana di otto fascicoli tematici volti a sensibilizzare gli interlocutori, pubblici e privati, sulla sfida dell'eco-efficienza per la ristorazione collettiva: *i Quaderni Risteco*. La collana in parola ha quindi lo scopo di favorire un agire che consideri l'impatto ambientale connesso all'intero ciclo compiuto da un pasto destinato alla ristorazione collettiva. Ogni quaderno è dedicato ad affrontare le implicazioni ambientali connesse a uno specifico passaggio della filiera di produzione della ristorazione collettiva, cercando di dettagliare cosa significhi essere sostenibili a monte e a valle delle attività svolte da Sotral, alla ricerca di quella necessaria convergenza di intenti che può rendere sostenibile l'intera filiera di produzione. La collana rappresenta l'opportunità per gli operatori di comprendere come rendere sostenibili le proprie attività, proponendo principi e soluzioni specifici per il settore allo scopo di contenerne gli impatti ambientali e ottenere simultaneamente efficienze di carattere economico.

Tab. 4.12.4. Sotral: quaderni Risteco

N	Titolo	Pubblicazione	Principali contenuti
1	Strumenti per la sostenibilità nel servizio di ristorazione	Ottobre 2005	Il life-cycle thinking. Le principali certificazioni di sistema e di prodotto. La filiera produttiva del pasto veicolato caldo.
2	La produzione dei pasti	Marzo 2006	I principali aspetti ambientali della filiera della ristorazione. Le procedure di selezione e di acquisto eco-sostenibili. La "filiera corta" e l'acquisto da fornitori locali. La gestione degli impatti ambientali connessi al processo di

			preparazione del pasto.
3	La logistica	Luglio 2006	Gli aspetti tradizionali della logistica dei pasti (la scelta dei mezzi di trasporto, i requisiti tecnici e igienici, l'organizzazione della sicurezza dei lavoratori, ecc.). Le problematiche ambientali connesse alla fase di trasporto. I possibili servizi per l'ottimizzazione del trasporto (ottimizzazione dei costi e degli impatti ambientali).
4	La gestione del ristorante	Settembre 2006	La gestione del layout del ristorante. L'eco-sostenibilità della scelta del materiale di consumo (stoviglie, tovagliette, ecc.). La gestione delle bevande. La gradibilità dei cibi forniti. La raccolta differenziata nel ristorante. La pulizia dei locali, delle attrezzature e la disinfestazione.
5	La gestione dei residui e dei rifiuti	Febbraio 2007	Gli interventi orientati alla prevenzione dei rifiuti. La gestione della raccolta differenziata (Il volume dei rifiuti, le attrezzature per la raccolta differenziata, la gestione delle eccedenze pre e post consumo, ecc.). Gli interventi a valle della produzione dei rifiuti.
6	La comunicazione ambientale	Ottobre 2007	L'informazione, la formazione e l'educazione ambientale rivolta agli <i>stakeholder</i> . La rendicontazione in tema ambientale (i bilanci e rapporti ambientali). Le rendicontazioni sottostanti al concetto di sostenibilità (i bilanci sociali e di sostenibilità). I benefici sociali e aziendali della corretta comunicazione.
7	Il Green Public Procurement (GPP)	2008	Le normative comunitarie e nazionali che disciplinano il GPP. L'introduzione dei criteri del GPP nelle gare d'appalto. L'integrazione di requisiti sociali nei capitolati di gara.
8	La progettazione del servizio	2008	Le diverse alternative progettuali (gli approcci alla progettazione in funzione del tipo di utente del servizio). Le alternative di progettazione eco-sostenibili. I miglioramenti economici delle alternative di progettazione eco-sostenibili.

Fonte: Quaderni Risteco

Accanto ai quaderni Risteco, la promozione della sostenibilità verso gli operatori di settore si dettaglia nella distribuzione di *opuscoli informativi sul consumo e sul riciclaggio dei rifiuti della ristorazione collettiva*. Tali opuscoli si differenziano a seconda della categoria di operatore destinatario, dovendo essere la raccolta differenziata organizzata in maniera diversa a seconda sia del tipo di servizio erogato, sia del layout scelto per la ristorazione. All'interno di mense scolastiche o aziendali infatti potrebbe non essere problematico impostare la raccolta differenziata in modo che siano gli stessi utenti al termine del pasto a separare i rifiuti. Nell'ambito di un servizio di ristorazione ospedaliera questo potrebbe essere più difficoltoso: la raccolta differenziata dei rifiuti al termine dei pasti deve infatti essere organizzata in modo che sia il personale dell'ospedale a provvedervi. Nel caso di ristorazione commerciale, gli utenti del servizio variano con una frequenza elevata. Per questo motivo è importante progettare modalità informative e strumenti di comunicazione.

I consumatori: la Cooperativa Nanà, il Pranzo Sostenibile e il Pranzo della Legalità

La *Cooperativa Nanà*, costituita da Sotral nel 2004 in collaborazione con Acmos, svolge attività di ristorazione dimostrando a bambini, ragazzi, adulti, amministrazioni e consumatori in genere come sia possibile svolgere la ristorazione collettiva in modo sostenibile. I pasti consumati nel ristorante gestito dalla cooperativa sono quindi caratterizzati da un ciclo produttivo sostenibile, che cerca di minimizzare i consumi, gli impatti ambientali e i rifiuti. La cooperativa è quindi un laboratorio dove dimostrare come sia realizzabile quanto descritto nei quaderni Risteco: produrre valore nella ristorazione in un'ottica di economia calpestando il meno possibile l'ambiente e le persone

Risteco, accanto all'impegno diretto nella cooperativa Nanà, svolge un'attività di promozione della sostenibilità della ristorazione presso i consumatori che si dettaglia in due principali progetti: il Pranzo Sostenibile e il Pranzo della Legalità.

Il *Pranzo Sostenibile* è un'iniziativa, realizzata in collaborazione con le aziende di ristorazione, che consiste nel realizzare buffet o servizi di ristorazione collettiva servendo pasti realizzati nella garanzia della cosiddetta "filiera corta". In tali pranzi tutti gli alimenti serviti sono provenienti da colture e attività situate entro 100 km dal luogo di svolgimento dell'evento, cercando di ridurre gli impatti ambientali dovuti alla produzione e trasporto del pasto e valorizzare le produzioni locali (il progetto è guidato dallo slogan "meno km, più gusto; più gusto, meno rifiuti; meno km e meno rifiuti, più sostenibilità"). Per questo Sotral nel menù tradizionalmente fornito ai partecipanti, oltre alla lista delle pietanze servite, ha inserito una breve introduzione alla tutela della biodiversità ed alla riduzione dei carichi ambientali derivanti dall'utilizzo del principio della "filiera corta". In particolare il menù riporta ai clienti la valutazione specifica della riduzione di emissioni ambientali ottenuta grazie alla specificità dei criteri di allestimento adottati per la ristorazione.

Un'ulteriore iniziativa intrapresa da Risteco è il *Pranzo della Legalità*, che consiste nel realizzare un servizio di ristorazione collettiva servendo esclusivamente alimenti prodotti dalle cooperative sociali. In tale modo l'accesso alla ristorazione collettiva da parte dei clienti diventa un'opportunità di sviluppo per operatori di mercato caratterizzati da una connaturata attenzione alle implicazioni sociali del proprio operato.

I bambini e le scuole: il Materiale illustrativo il pranzo sostenibile e il pranzo equo e solidale

Risteco collabora con le scuole per promuovere la ristorazione sostenibile nelle mense e favorire nei bambini la coscienza delle implicazioni ambientali degli alimenti che consumano. Il consorzio ha quindi prodotto e distribuito materiale illustrativo a fumetti dedicato ai bambini, che stimola la loro curiosità e li guida verso l'adozione di comportamenti e di abitudini che favoriscano la sostenibilità ambientale. Ponendo l'attenzione sul tema specifico della ristorazione scolastica, vengono illustrati tutti gli aspetti sui quali si può agire per attuare *il pranzo sostenibile a scuola*. In particolare vengono insegnati ai bambini: i criteri per la preparazione e veicolazione del cibo, la convivialità del momento del pasto, fino alle attività al termine della mensa, quali il recupero dei pasti non distribuiti indirizzati alle associazioni di volontariato (denominata "Legge del Buon Samaritano"). I bambini che frequentano le mense scolastiche servite da Sotral, possono quindi imparare attraverso il gioco e trasferire alla famiglia e amici nuovi stimoli, contribuendo al miglioramento dei comportamenti. Grande risalto è dato al

ruolo attivo dei bambini, delle loro famiglie e degli insegnanti nel miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale della ristorazione collettiva, stimolando un cambiamento nei comportamenti e nelle abitudini e promuovendo atteggiamenti di rispetto nei confronti delle persone, dell'ambiente e dei luoghi di produzione degli alimenti.

Il *Materiale illustrativo il pranzo equo e solidale*, realizzato alla luce dell'esperienza della Cooperativa Nanà, intende guidare gli insegnanti e gli alunni delle scuole nell'imparare il valore del cibo nel rispetto dell'ambiente di chi lo produce. Anche in questo caso si tratta di un opuscolo informativo a fumetti nel quale vengono specificate le modalità di produzione dei beni del commercio equo solidale, permettendo di conoscere la storia di ogni singolo prodotto.

I risultati ottenuti

L'impegno di Sotral nello sviluppo della sostenibilità nei servizi a supporto della ristorazione collettiva si è concretizzato in un ampio spettro di iniziative di CSR, accomunate da un unico intento: adottare in un settore altamente concorrenziale una strategia di differenziazione basata sulla sostenibilità.

Ogni iniziativa di CSR intrapresa è riconducibile al tentativo di realizzare il processo operativo in modo sostenibile – e quindi differente dai propri concorrenti – e di migliorare la capacità degli operatori del mercato e dei consumatori di percepire e premiare tale differenziazione.

La struttura e le attività di Sotral sono integralmente sviluppate attorno al concetto di logistica sostenibile e, per scelta strategica, l'azienda ha vincolato il proprio business in modo stringente al successo di tale approccio. Non è quindi possibile isolare i benefici che l'azienda ha conseguito grazie alle singole pratiche di CSR rispetto a quelli conseguenti con i propri processi operativi, in quanto la compenetrazione tra sostenibilità, processi operativi e posizionamento strategico ha raggiunto livelli per cui gli elementi sono tra loro coincidenti. La principale valutazione dei risultati ottenuti dalle azioni di CSR può essere quindi ritrovata nell'andamento delle performance economiche conseguite dall'azienda a partire dal suo riposizionamento avvenuto nel 2001. La valutazione dei benefici della CSR per Sotral è quindi un giudizio complessivo sulla bontà della strategia di differenziazione adottata, di cui un valido indicatore pare essere il fatturato come indicatore sintetico del vantaggio riconosciuto dai propri clienti (Tabella 4.12.5).

Dalla tabella si può notare un costante aumento del fatturato nel corso degli anni, a eccezione del 2000 in cui si è manifestata con particolare intensità la crisi del settore della distribuzione alimentare destinata alla GDO (-40,3%). Dal 1999 Sotral ha registrato la progressiva riduzione del fatturato derivante dall'attività di distribuzione alimentare a seguito della decisione di uscire da tale settore. Una volta dismesse le proprie attività destinate alla distribuzione alimentare nella GDO, completata nel 2002, e realizzato il nuovo posizionamento strategico fondato sulla sostenibilità, l'azienda ha registrato un'accelerazione nei tassi di crescita. L'analisi del fatturato dell'azienda dimostra come la scelta di essere sostenibili stia favorendo un significativo sviluppo, tanto da registrare tassi di sviluppo del 15,6% nel 2005 e del 25,3% nel 2006, anni in cui il posizionamento strategico ha assunto carattere definitivo e la sua percezione da parte del mercato è divenuta matura.

La validità dell'impegno di Sotral alla sostenibilità, oltre agli sviluppi di fatturato, ha trovato un riconoscimento istituzionale nel risultare vincitrice di due premi

- il premio *Impresa Ambiente 2005*, per la capacità di evolversi da azienda di trasporto in un gruppo d'organizzazione della logistica connessa alla grande ristorazione, e come azienda con la miglior gestione sostenibile;
- the *European Business Award for the Environment 2006*, per essere l'azienda con la migliore gestione ambientale d'Europa, battendo la concorrenza di multinazionali di ben più grandi dimensioni.

Tab. 4.12.5. Sotral: fatturato per settore

Anno	Ristorazione collettiva		Distribuzione alimentare		Totale	
	Valore assoluto	Tasso di crescita	Valore Assoluto	Tasso di Crescita	Valore assoluto	Tasso di crescita
1997	1.396.448	26,0%	1.616.823	8,3%	3.013.271	15,9%
1998	1.550.352	11,7%	1.547.209	-4,3%	3.097.561	3,1%
1999	2.136.302	37,0%	1.293.264	-16,4%	3.429.566	10,4%
2000	2.434.309	13,9%	771.755	-40,3%	3.206.064	-6,5%
2001	3.272.462	34,4%	716.000	-7,2%	3.988.462	24,4%
2002	4.049.704	23,8%	238.000	-66,8%	4.287.704	7,5%
2003	4.305.012	6,3%	-	-100,0%	4.305.012	0,4%
2004	4.416.372	2,6%	-		4.416.372	2,6%
2005	5.106.585	15,6%	-		5.106.585	15,6%
2006	6.398.393	25,3%	-		6.398.393	25,3%

Fonte: Bilanci d'esercizio Sotral

Sotral rappresenta un valido esempio di come una piccola e media impresa possa fare della sostenibilità un elemento del proprio successo, rendendo la CSR un cardine della strategia perseguita. L'azienda è stata premiata sia con l'ottenimento di riconoscimenti nazionali e internazionali sulla bontà del proprio operato, sia con l'appoggio da parte dei propri clienti che, premiandone le diversità esistenti con le altre aziende di logistica, la preferiscono favorendone lo sviluppo del fatturato.

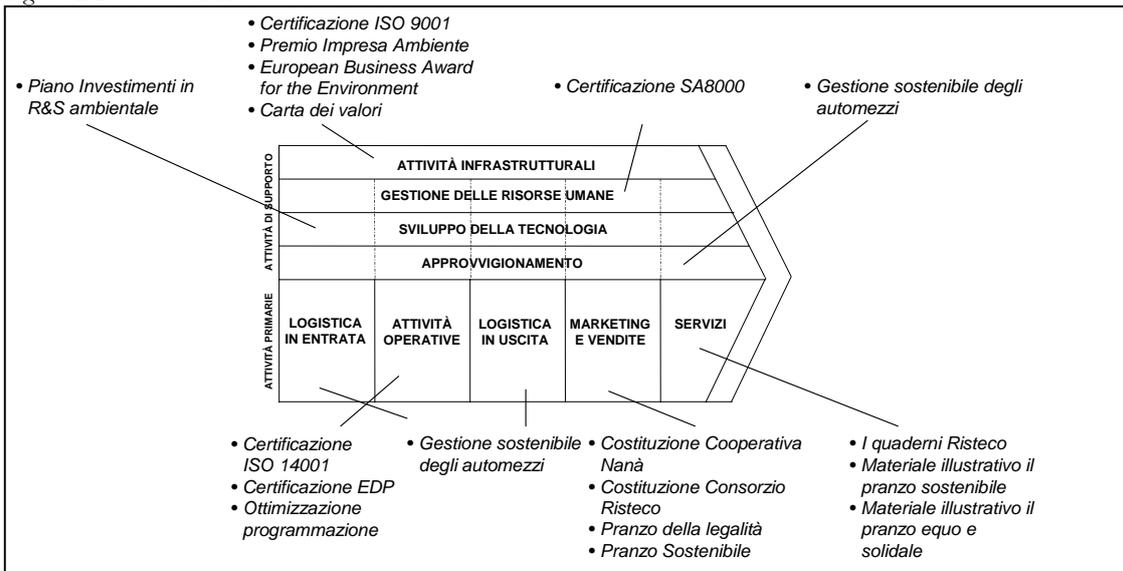
La CSR di Sotral in sintesi: profili interpretativi

Fig. 4.12.1. Sotral: tavola sinottica della CSR

	Precedenti	2002	2003	2004	2005	2006
Dipendenti					•Certificazione SA8000	→
Clienti			•Costituzione Risteco	→	•Costituzione Cooperativa Nana	→
Comunità				•I quaderni Risteco	→	•Materiale il pranzo sostenibile e il pranzo equo e solidale
Ambiente		•Piano investimenti in R&S ambientale	→	•Certificazione ISO 14001	→	
Fornitori						
Corporate Governance				•Certificazione ISO 9001	→	•Carta dei valori
Comunicazione				•Certificazione EPD	→	•Premio Impresa Ambiente
						•European Business Award for the Environment

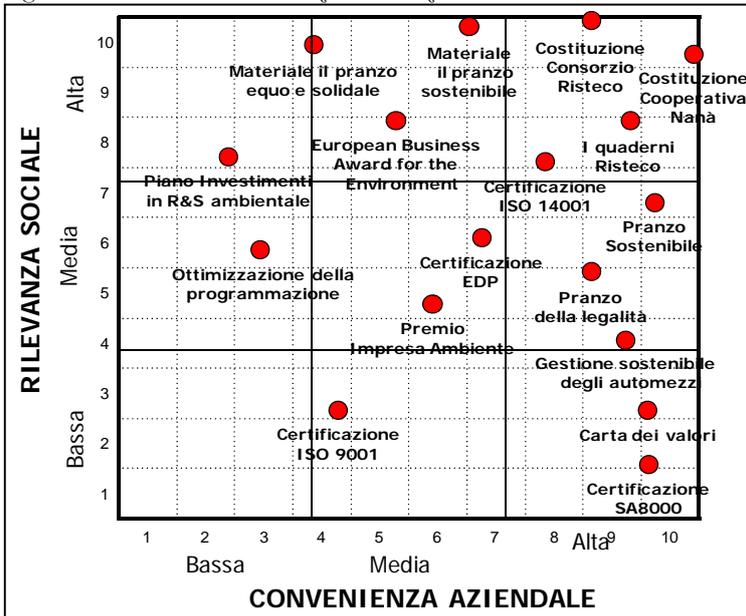
Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.12.2. Sotral: CSR e catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'Autore

Fig. 4.12.3. Sotral: matrice rilevanza-convenienza



Fonte: Elaborazione dell'Autore

5. PMI e CSR: un profilo interpretativo

Le domande a cui la ricerca qui presentata intende dare risposta sono (*cf.* punto 3):

- (Q1) La CSR può costituire una leva di differenziazione per le PMI?
- (Q2) Se sì, attraverso quali forme?
- (Q3) Quali percorsi culturali/strategici inducono le PMI verso la valorizzazione della CSR in chiave competitiva?

L'analisi sistematica dei dati qualitativi raccolti durante le interviste e una riflessione approfondita sul posizionamento delle diverse iniziative nella matrice rilevanza-convenienza ha condotto ad alcune possibili risposte alle domande di ricerca sopracitate. Le domande (Q1) e (Q2) trovano risposta nel paragrafo 5.1 e la domanda (Q3) nel paragrafo 5.2.

5.1. Il modello PMI e CSR

La riflessione sulle informazioni raccolte ha condotto all'identificazione di due variabili, fortemente esplicative dell'atteggiamento delle PMI verso la CSR.

La prima variabile è l'*orientamento culturale alla CSR* e fa riferimento alla propensione della cultura di impresa verso i valori propri della CSR; trattandosi di PMI, tale orientamento riflette, spesso, la cultura e il mondo valoriale dello stesso imprenditore e della sua famiglia. L'orientamento alla CSR può essere declinato a due livelli: *basso*, nel caso in cui i principi della CSR non siano contemplati, o lo siano marginalmente, nella cultura di impresa o *alto*, nel caso in cui la CSR costituisca una vera e propria "filosofia gestionale".

La seconda variabile è la *valorizzazione della CSR in chiave competitiva*, ovvero il livello di integrazione delle iniziative di CSR nella formula imprenditoriale di impresa e nelle strategie competitive sue proprie. La valorizzazione della CSR in chiave competitiva può essere *bassa*, nel caso in cui le iniziative di CSR siano svincolate dalla strategia di impresa e siano poco funzionali alla realizzazione della stessa o *alta*, nel caso in cui esse siano parte integrante della formula imprenditoriale di impresa e contribuiscano a generare vantaggio competitivo.

Dall'incrocio delle due variabili si ottengono quattro quadranti (*cf.* Fig. 5.1.1), che identificano quattro diversi atteggiamenti delle PMI verso la CSR:

- Quadrante 1: "CSR assente o occasionale"
- Quadrante 2: "Compliance"
- Quadrante 3: "Cultura di impresa"
- Quadrante 4: "Vantaggio di differenziazione"

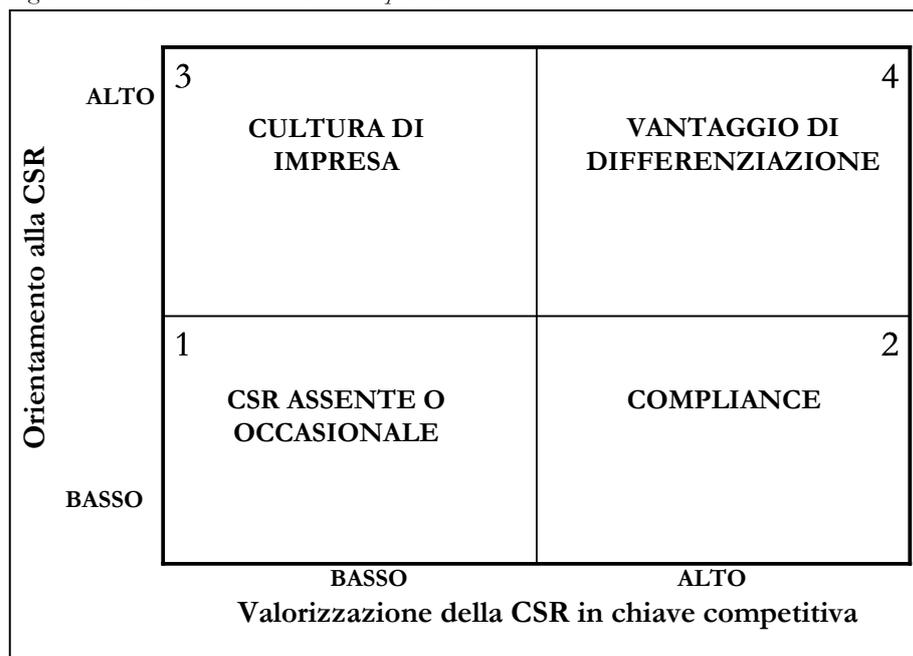
Quadrante 1: CSR assente o occasionale (Basso Orientamento alla CSR – Bassa Valorizzazione in chiave competitiva)

Ricadono in questo quadrante le imprese che attuano in misura limitata – o del tutto assente – interventi volontari volti a soddisfare le attese degli *stakeholder*. Si tratta di imprese che spesso conoscono assai poco i temi della CSR o che si dimostrano diffidenti nei confronti di qualsivoglia azione tesa a diffondere i tratti della cultura della responsabilità sociale.

Qualora manifestino un minimo slancio verso temi di responsabilità sociale, le imprese di questo quadrante adottano iniziative che non coinvolgono l'azienda nel suo complesso né richiedono un impegno sistematico: si tratta, spesso, di interventi occasionali, che si

esauriscono in donazioni a favore della comunità. Ricadono in questo quadrante la maggior parte delle micro e piccole imprese italiane⁷⁴: non si esclude che esse si facciano carico delle attese dei collaboratori e del territorio, ma le modalità di attuazione dei programmi sono di carattere non sistematico e informale. Tutto ciò si spiega, oltre che per l'informalità caratterizzante ogni aspetto della gestione di tali organizzazioni, anche per le limitate risorse che esse possono dedicare allo sviluppo di specifici strumenti o di progetti ad alto impatto.

Fig. 5.1.1. CSR e PMI: un modello interpretativo



Fonte: Elaborazione degli Autori

Quadrante 2: Compliance (Basso Orientamento alla CSR – Alta Valorizzazione in chiave competitiva)

Ricadono in questo quadrante le imprese che richiedono attestati/certificazioni ai propri fornitori (certificazione ISO-VISION, certificazione di qualità del prodotto, certificazione di corretto smaltimento dei rifiuti, codice etico, etc.) e, al tempo stesso, ricevono richieste di certificazione da parte dei propri clienti. L'assunzione di CSR si sostanzia nell'adozione di procedure e nel rispetto di standard di gestione. Rispetto al primo gruppo, in cui si fondono orientamento culturale alla CSR e logica della solidarietà in senso tradizionale, questo raggruppamento è maggiormente interessato al rispetto delle forme procedurali, anche in vista di un'intensa politica di comunicazione⁷⁵.

Lo slancio verso la CSR non origina internamente all'azienda, ma è tipicamente imposto dall'esterno: da un cliente con elevato potere contrattuale, che pone nella certificazione una condizione *sine qua non* per il proseguo dei rapporti commerciali; oppure dal settore, nel quale le buone pratiche di CSR – tipicamente le certificazioni – adottate inizialmente da un'impresa

⁷⁴Nel testo di Molteni [Molteni, Lucchini (2004)], le imprese che nel presente scritto confluiscono nel quadrante "CSR assente o occasionale", sono definite "scettiche".

⁷⁵ Molteni, Lucchini (2004).

pioniera con una buona posizione di mercato, si siano diffuse a tal punto da costituire una barriera all'entrata⁷⁶ nel settore.

Quadrante 3: Cultura di impresa⁷⁷ (Alto Orientamento alla CSR – Bassa Valorizzazione in chiave competitiva)

Ricadono in questo quadrante le imprese che fanno della CSR un tratto caratteristico della propria cultura. In esse la sensibilità per le attese degli *stakeholder*, siano essi interni o esterni, non è occasionale e si manifesta in una varietà di azioni:

- misure volte al coinvolgimento e alla valorizzazione del personale (incontri periodici per illustrare gli obiettivi e i risultati ottenuti, presenza di strumenti per la comunicazione interna, attività di formazione, assistenza sanitaria integrativa, ecc.);
- interventi nei confronti della comunità (donazioni, sponsorizzazioni, pubblicità con messaggi di natura sociale, campagne di marketing abbinate a una causa sociale);
- iniziative a favore del commercio equo e solidale;
- coinvolgimento del personale in forme di volontariato negli orari di lavoro;
- elaborazione di documenti, quali il bilancio sociale e il codice etico, che, lungi dal risultare mere operazioni di facciata, esprimono la tensione positiva presente nell'impresa e, a loro volta, favoriscono una maggiore sistematicità e capillarità nelle azioni volte a valorizzare gli *stakeholder*.

L'insieme dei comportamenti posti in essere da queste imprese alimenta il patrimonio di risorse intangibili a loro disposizione – alto livello di motivazione nel personale, reputazione presso gli interlocutori sociali, fiducia dei clienti, ecc. – a tutto beneficio del futuro sviluppo quantitativo e qualitativo. I possibili benefici derivanti dall'impegno sul fronte CSR potrebbero essere ampliati perseguendo una maggiore integrazione delle iniziative di CSR nella strategia aziendale, con l'obiettivo di fare della CSR una fonte di vantaggio competitivo.

Quadrante 4: Vantaggio di differenziazione (Alto Orientamento alla CSR – Alta Valorizzazione in chiave competitiva)

Ricadono in questo quadrante le imprese che hanno fatto della CSR un tratto caratteristico della propria cultura e una fonte di vantaggio competitivo, in particolare un vantaggio di differenziazione. Sono imprese che, attraverso le svariate manifestazioni della propria sensibilità socio-ambientale, intendono differenziarsi dalle imprese concorrenti. Tipiche manifestazioni rientranti in questo quadrante sono le sintesi socio-competitive, di cui si è detto al paragrafo 2.5. Ovvero, delle modalità innovative per rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori, che diano vita a una soluzione – che può riguardare l'intera impresa, una sua area strategica, una specifica funzione, un singolo processo – che contribuisca a sostenere e ad alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa e dunque il suo successo duraturo.

La differenziazione consente all'impresa di imporre un *premium price* o di ottenere benefici equivalenti⁷⁸, quali ad esempio una maggiore fedeltà del cliente o una maggiore soddisfazione dei dipendenti, che, a ben vedere, si traduce a sua volta nel miglioramento della produttività del lavoro, nel miglioramento dell'immagine aziendale nella comunità locale e nella capacità di attrarre risorse umane più qualificate. La differenziazione origina dalla catena del valore di

⁷⁶ Porter (1985).

⁷⁷ Molteni, Lucchini (2004).

⁷⁸ Porter (1985).

un'impresa; in linea di principio, qualsiasi attività generatrice di valore è una fonte potenziale di unicità: dalle *attività primarie* – logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, alle *attività secondarie* – approvvigionamento, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane, attività infrastrutturali. Porter, identifica due diversi *criteri d'acquisto* dell'acquirente, ovvero due dimensioni rispetto alle quali scegliere se acquistare un prodotto da un concorrente piuttosto che da un altro:

- *criterio d'uso*: deriva dal modo in cui un fornitore influisce sul valore effettivo per l'acquirente, diminuendone i costi o incrementandone le prestazioni. Esempi: qualità del prodotto, sue caratteristiche, tempi di consegna, assistenza post vendita, e così via;
- *segnalazione*: deriva dai segnali di valore o validi mezzi usati da colui che compra per dedurre o giudicare quale possa essere il valore effettivo di un fornitore. Esempi: pubblicità, piacevolezza delle sedi aziendali, reputazione, e così via.

I criteri d'uso sono misure specifiche di ciò che crea valore per l'acquirente, i criteri di segnalazione sono misure di come gli acquirenti percepiscono la presenza del valore: i primi sono più orientati al prodotto di un fornitore, alla logistica in uscita e all'attività di assistenza, mentre gli ultimi derivano più spesso dalle attività di marketing.

Contestualizzando il discorso alla responsabilità sociale, si possono individuare quattro ambiti entro cui declinare la CSR come fonte di vantaggio di differenziazione:

- a) *Clienti*: è il caso di aziende che lanciano prodotti con valenza socio-ambientale, ovvero prodotti che rispondono ad esigenze socio-ambientali di particolari *stakeholder* e che rispondono, contestualmente, ad esigenze e obiettivi di business (*cf.* par. 2.5).

A titolo di esempio, si ricorda l'iniziativa "pranzo sostenibile" di Sotral: si tratta di un'iniziativa realizzata in collaborazione con le aziende di ristorazione, che consiste nel fornire servizi di ristorazione collettiva servendo pasti realizzati nella garanzia della cosiddetta "filiera corta". In tali pranzi tutti gli alimenti serviti sono provenienti da colture e attività situate entro 100 km dal luogo di svolgimento dell'evento, cercando di ridurre gli impatti ambientali dovuti alla produzione e trasporto del pasto e valorizzare le produzioni locali (il progetto è guidato dallo slogan "meno km, più gusto; più gusto, meno rifiuti; meno km e meno rifiuti, più sostenibilità"). La realizzazione di questa iniziativa di CSR avviene nel pieno svolgimento delle attività tipiche di Sotral (si ricorda che si tratta di un'azienda operante nel settore della logistica e della distribuzione di prodotti alimentari), che in tal modo persegue un duplice obiettivo: da un lato, offrire al mercato un servizio rispondente ai fabbisogni della clientela; dall'altro, dare attuazione alla sensibilità socio-ambientale che ne caratterizza la formula imprenditoriale.

Nella stessa direzione si indirizzano iniziative come: la "linea di prodotti a basso impatto" di Mazzali, iniziativa volta a ridurre le emissioni generate nella fase di assemblaggio e verniciatura dei mobili e a ridurre l'impatto sull'ambiente attraverso l'utilizzo di legname a riforestazione programmata; il "mutuo ad hoc" della BCC Treviglio, linea di credito agevolata per famiglie che intraprendano il cammino dell'adozione internazionale; il "bonifico friendly", iniziativa della BCC Sesto San Giovanni, volta a favorire il trasferimento di denaro ai familiari di soggetti che risiedono nei Paesi d'origine (Cina, Bangladesh, Filippine, Sri Lanka, Albania, Brasile, Argentina, Perù e Senegal); la "pasta equo solidale" lanciata dal Pastificio Abatianni.

Oltre ai numerosi esempi forniti dai 12 casi analizzati, si citano, a titolo di esempio, altri due casi di PMI fortemente impegnate sul fronte CSR: *Fattoria Petrini*⁷⁹ e *Gam Edit*⁸⁰.

La Fattoria Petrini è un'azienda agricola a conduzione familiare che produce oli extra vergine biologici: a seguito di una ricerca durata cinque anni, ha messo a punto il primo olio extra vergine di oliva "funzionale" (cioè in grado di produrre un effetto benefico e mirato su una o più funzioni dell'organismo) al mondo. L'olio, denominato *Petrini Plus*, è un extra vergine biologico che, arricchito delle vitamine D3, K1 e B6, è in grado di migliorare il metabolismo delle ossa. Le vitamine contribuiscono, da un lato, al raggiungimento di un maggiore picco di massa ossea nei più giovani, dall'altro all'attenuazione del fenomeno di osteopenia, proprio dell'età avanzata, di cui l'osteoporosi è una delle principali manifestazioni.

Gam Edit – litografia ecologica con sede a Curno (Bergamo) – consapevole dell'importanza di un utilizzo responsabile delle risorse naturali, ha voluto continuare a svolgere la sua attività pluriennale di stampa contando sulla qualità, senza però dimenticare il rispetto dell'ambiente entro cui si opera e gli obblighi nel doverlo preservare. Questa visione è stata realizzata attraverso un ciclo di lavorazione meno avido di materie prime e di energie che non riguardasse solo la fornitura delle materie prime, ma coinvolgesse tutta la catena di produzione degli stampati. Da queste motivazioni è nata l'idea di un prodotto completo che rappresenti la trasformazione dell'azienda verso degli ideali concreti di sostenibilità e verso una responsabilità condivisa su tutti gli aspetti. L'azienda ha così ideato ECO OFFSET – Lo stampato a basso impatto ambientale. Il progetto è basato sulla trasformazione del ciclo produttivo tradizionale di stampa in un ciclo produttivo ecosostenibile, da cui si ottiene un prodotto (denominato ECO OFFSET) con un più basso impatto ambientale rispetto agli standard. L'innovatività dello stampato Eco Offset risiede proprio nella completezza del suo ciclo di produzione, e in particolare in quelli che vengono definiti i "6 step": l'utilizzo di energia rinnovabile, di materie prime ecologiche o riciclate e di imballi riciclati, la compensazione delle emissioni di CO2 in atmosfera, la riconfigurazione degli impianti produttivi, il trasporto con mezzi ecologici.

- b) *Fornitori*: è il caso di aziende che si impegnano sul fronte del controllo etico della catena di fornitura e che adottano iniziative di CSR volte a tutelare gli anelli a monte della filiera produttiva in cui operano. A titolo esemplificativo, si ricorda il caso del Pastificio Abatianni con il lancio della linea di prodotti "pasta equo-solidale" e si cita il caso del *Biscottificio Scapigliati*⁸¹ – microimpresa a conduzione familiare, leader di mercato nel settore Iper e Super per la specialità dei Cantuccini alla mandorla – che ha promosso un progetto per la produzione di prodotti tipici toscani con l'utilizzo di materie prime del Commercio Equo Solidale⁸².

⁷⁹Impresa finalista del Sodalitas Social Award 2006 nella categoria PMI.

⁸⁰Impresa finalista del Sodalitas Social Award 2007 nella categoria PMI.

⁸¹Impresa candidata al premio Sodalitas Social Award 2006 nella categoria PMI. Per maggiori informazioni, www.sodalitas.it

⁸²Il Commercio Equo Solidale si propone come canale alternativo di accesso ai mercati occidentali per produttori che, nei circuiti di scambio internazionale tradizionale, incontrano barriere all'entrata invalicabili senza l'aiuto di intermediari locali, che spesso approfittano del loro scarsissimo potere contrattuale. Il fine ultimo del CES è il miglioramento delle condizioni di vita dei produttori del Sud del mondo; esso sostiene iniziative umanitarie, assistenziali e di sostegno del reddito a favore delle comunità di produttori, e, in un'ottica di più lungo termine,

- c) *Immagine*: è il caso di aziende che adottano iniziative di CSR volte ad alimentare l'immagine e la reputazione ed eventualmente a differenziarla da quella di competitor operanti nello stesso settore⁸³. A titolo esemplificativo, si ricorda il caso de *I Pinco Pallino S.p.A.* azienda da sempre ispirata dall'amore per i bambini, messaggio che ha reso l'azienda un protagonista unico, "atipico" nel settore industriale dedicato alla moda per bambini. Tra le varie iniziative promosse da I Pinco Pallino, si ricorda la promozione dell'Osservatorio sull'Immagine dei Minori, unitamente all'Università La Sapienza di Roma e all'Università degli Studi di Bergamo. Scopo dell'Osservatorio è analizzare il rapporto tra minori e pubblicità, stimolando la riflessione e la discussione sulla base di dati scientifici relativi, in particolare, al mondo televisivo e pubblicitario.
- d) *Processi interni*: è il caso di aziende che hanno fatto della CSR una filosofia gestionale, che investono molte energie e risorse economiche nella formazione e motivazione del personale. A titolo esemplificativo, si cita il caso dell'*Oleificio Zucchi* che pone l'attenzione e la tutela del personale tra le priorità da gestire quotidianamente. Tra le numerose iniziative poste in essere dall'Oleificio Zucchi a favore dei dipendenti, si ricordano: *Assemblea Annuale*, importante momento di comunicazione e confronto tra la direzione e i dipendenti, durante la quale vengono presentate le decisioni strategiche dell'azienda e vengono ufficialmente accolti i neo assunti con la consegna della "Carta dei Valori" aziendali; *Zucchi Planet*, giornale aziendale distribuito in occasione dell'Assemblea Annuale, contenente informazioni riguardanti le iniziative a favore della comunità adottate nell'anno e l'indicazione dei vincitori del *Premio di Risultato*, premio annuale legato al raggiungimento da parte dei dipendenti di obiettivi di produttività, efficienza e redditività.

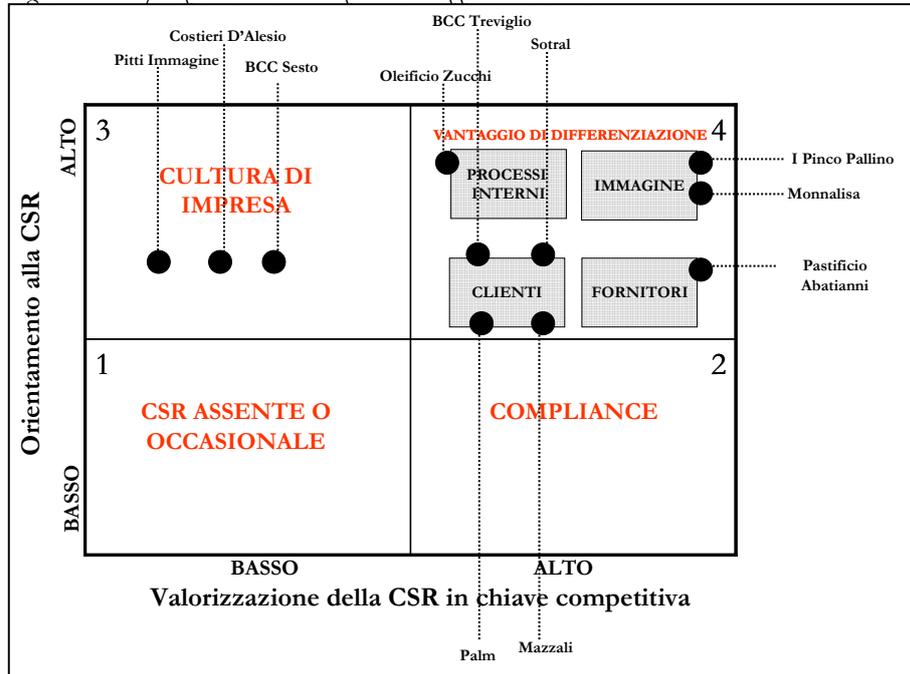
Come evidenziato nel paragrafo 2.4, l'efficacia di una strategia di differenziazione in chiave sociale e/o ambientale dipende da vari fattori, tra cui *la qualità sistemica della politica di CSR*, ossia la capacità di ricondurre a unità la varietà delle azioni ad orientamento socio-ambientale realizzate. Agli occhi dei clienti, infatti, la reputazione dell'impresa non dipende tanto da un elemento quantitativo (la numerosità delle iniziative di CSR), quanto dalla qualità sistemica dell'intero pacchetto di azioni poste in essere.

Sulla base del posizionamento delle iniziative nella matrice rilevanza-convenienza e delle riflessioni sui dati qualitativi emersi durante le interviste, è possibile posizionare le 12 aziende analizzate (cfr. Figura 5.1.2.). Con riguardo al quadrante numero 4 – vantaggio di differenziazione – si precisa che si è data evidenza della fonte di vantaggio di differenziazione prevalente a parere di chi scrive: non è, quindi, escluso che la stessa azienda valorizzi le proprie iniziative di CSR in chiave competitiva sfruttando più leve di differenziazione contemporaneamente. La concentrazione delle 12 imprese nella parte alta della matrice (in corrispondenza di un alto orientamento alla CSR) conferma le ipotesi di ricerca che hanno guidato la selezione dei casi di studio: sono state selezionate, infatti, imprese riconosciute come casi eccellenti di gestione della CSR.

sostiene iniziative di formazione volte all'aggiornamento delle tecniche produttive e allo sviluppo delle capacità imprenditoriali dei produttori [Depperu, Todisco A. (2007)].

⁸³E' importante notare che la ricerca della differenziazione attraverso iniziative ad alto impatto sull'immagine aziendale, non implica in alcun modo un giudizio di valore negativo in merito all'identificazione delle aziende in oggetto con la cultura della CSR.

Fig. 5.1.2. Il posizionamento delle aziende analizzate nel modello



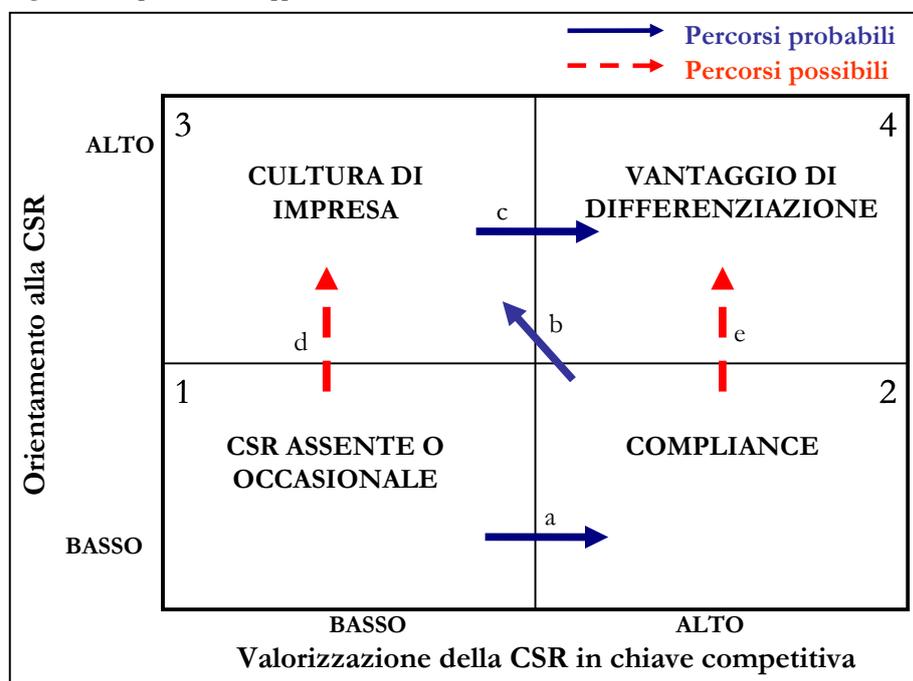
Fonte: Elaborazione degli Autori

5.2. I percorsi di sviluppo

Le informazioni raccolte offrono lo spunto per una riflessione sugli atteggiamenti delle PMI verso la CSR in chiave dinamica. Le chiavi di accesso ad una strategia di differenziazione di matrice socio/ambientale sono insite nel DNA di una impresa oppure possono essere acquisite nel tempo, a seguito di una evoluzione strategico-culturale dell'impresa stessa? Se l'interpretazione corretta è la seconda, quali sono i sentieri più probabili di tale evoluzione? L'analisi dei casi ha condotto alla identificazione di alcuni possibili sentieri di evoluzione dell'orientamento alla CSR delle PMI (cfr. Fig. 5.2.1).

Da uno scarso orientamento alla CSR (quadrante "CSR assente o occasionale") le imprese possono spostarsi nel quadrante "compliance" (*percorso a*): è il caso di imprese che, originariamente poco impegnate sul fronte CSR perché culturalmente poco inclini alla stessa, adottano delle iniziative volte ad ottenere la compliance del settore. Si pensi al caso delle certificazioni, che, come si è avuto modo di notare in precedenza, possono costituire una barriera all'entrata in un settore, per cui un'impresa poco impegnata sul fronte CSR, che voglia entrare in un settore in cui dei comportamenti etici o l'impegno sul fronte ambientale siano assolutamente diffusi, non può che adeguarsi. Molte imprese, soprattutto di piccole dimensioni, possono essere inquadrati in questo percorso: è assai probabile, infatti, che una PMI, assorbita dalla quotidianità e dalla gestione corrente e impegnata a fronteggiare emergenze che non consentono di accumulare risorse finanziarie extra per il lancio di progetti di CSR, si accosti alla CSR a seguito di uno stimolo esterno, derivante dal settore, dalla filiera o da un cliente. E' il caso di Costieri D'Alesio, che ha intrapreso il suo cammino verso la CSR partendo dal riconoscimento della certificazione UNI EN ISO 9002 come "necessità strategica" (cfr. paragrafo 4.4).

Fig. 5.2.1. I percorsi di sviluppo della CSR



Fonte: Elaborazione degli Autori

Dal quadrante “compliance” ci si può spostare al quadrante “cultura di impresa” (*percorsor b*): è il caso di imprese che, avvicinate alla CSR per ottenere la compliance del settore e/o della filiera, si siano poi sensibilizzate a tal punto al tema da farne la base ispiratrice della propria cultura. Sempre con riferimento a Costieri D’Alesio, il sentiero di sviluppo della CSR, iniziato nel quadrante 1 (*percorsor a*) si è poi spostato nel quadrante 3 (*percorsor b*), quando si è iniziato a fare della CSR un tratto distintivo della filosofia gestionale.

Un altro possibile percorso è quello che conduce dal quadrante “cultura di impresa” al quadrante “vantaggio di differenziazione” (*percorsor c*): è il caso di imprese che abbiano fatto della CSR la propria cultura e che decidano di valorizzare la loro propensione all’eticità in chiave competitiva. Il Pastificio Abatianni, ad esempio, partendo da una spinta culturale molto forte verso la CSR, sta cercando di farne una leva di differenziazione attraverso il lancio di una linea di prodotti equo-solidale, la pasta equo-solidale per l’appunto.

I percorsi “a”, “b” e “c” possono combinarsi tra loro: è il caso, ad esempio, dell’Oleificio Zucchi che, a seguito di vincoli più o meno formali imposti dal settore della GDO, ha intrapreso il percorso delle certificazioni, per poi razionalizzare la sensibilità socio-ambientale – che in nuce già esisteva – in una filosofia gestionale orientata alla CSR, che ha pervaso tutta l’organizzazione (*percorsor b*). Il riconoscimento della CSR come una possibile leva di differenziazione, ha condotto l’Oleificio Zucchi ad intraprendere delle iniziative volte alla valorizzazione in chiave competitiva del proprio impegno socio-ambientale: tra queste, degli investimenti volti all’ottenimento di certificazioni che possono aprire dei nuovi scenari competitivi, soprattutto sui mercati esteri (*percorsor c*).

La riflessione sui casi studiati ha condotto all'identificazione di altri due possibili percorsi – non riscontrati nelle aziende studiate – che però appaiono meno probabili di quelli finora illustrati.

Da “CSR assente o occasionale” a “cultura di impresa” (*percorso d*): è il caso di imprese che, inizialmente poco impegnate sul fronte CSR, ne facciano, ad un certo punto, la propria cultura. Come il percorso precedente, anche questo è possibile ma pare poco probabile che la cultura della CSR si generi in un'impresa inizialmente poco impegnata su questo fronte. Questa affermazione è ancor più vera se ci si focalizza sulle PMI, nelle quali la spinta etica è legata nella maggior parte dei casi all'etica dell'imprenditore e al suo mondo valoriale: i valori sono connaturati nell'individuo, difficilmente si acquisiscono. Nel passaggio generazionale si potrebbe individuare un fattore di discontinuità tale da spiegare un cambiamento di questo tipo.

Da “compliance” a “vantaggio di differenziazione” (*percorso e*): è il caso di imprese che, avvicinate alla CSR per soddisfare le aspettative di alcune classi di *stakeholder* o per poter entrare in un settore, decidano di fare della CSR una fonte di vantaggio di differenziazione. Tale percorso è certamente possibile ma pare difficile immaginare che un progetto di sintesi socio-competitiva possa generarsi in un'impresa poco incline culturalmente alla CSR.

6. Bibliografia

ANGEL, RIVOLI, 1997 – Angel J., Rivoli P., “Does Ethical Investing Impose a Cost upon the Firm? A Theoretical Examination”, in *Journal of Investing*, Vol. 6, Issue 4, Winter, pp. 57-61.

BUSINESS IN THE COMMUNITY, THE BRITISH CHAMBERS OF COMMERCE, INSTITUTE OF DIRECTORS, ACCOUNTABILITY, 2002 – *Engaging SMEs in Community & Social Issues*, research commissioned by Department of Trade and Industry (UK), February.

CASCIO, 2002 – Cascio W.F., *Responsible Restructuring: Creative and profitable alternatives to layoffs*, Berrett-Koehler, San Francisco.

COLEMAN , 1988 – Coleman J.S., “Social capital in the creation of human capital”, *American Journal of Sociology*, No. 95 (Supplement), pp. 95-120.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2001 – *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM(2001) 366 def.

DEPPERU, TODISCO (2007) – Depperu D., Todisco A., “Sistemi di Creazione di Valore nelle Filiere Equo Solidali”, in *Prodotti Del Sud del Mondo e mercati avanzati*, a cura di C. Pepe, Franco Angeli, Milano.

EDVINSSON, 2002 – Edvinsson L., *Corporate Longitude: What You Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.

EDVINSSON, MALONE, 1997 – Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.

EISENHARDT, 1989 – Eisenhardt K., “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14(4):532-550.

EUROPEAN COMMISSION (2002), “European SMEs and social and environmental Responsibility”, *Observatory of European SMEs*, n. 4.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2001), *Employment Relations in Micro and Small Enterprises in the EU – Literature Review*, Dublin.

FOMBRUN, 1996 – Fombrun C.J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

GRAYSON, HODGES, 2004 – Grayson D., Hodges A., *Corporate Social Opportunity!*, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.

HARVEY, VAN LUJIK, CORBETTA, 1991 – Harvey B., van Luijk H., Corbetta G. (1991), *Market Morality and Company Size*, Kluwer, London.

- LEV, 2001 – Lev B., *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institution Press, Washington (trad. it.: *Intangibles*, Etas, Milano, 2003).
- MARGOLIS, WALSH, 2001 – Margolis J.D., Walsh J.P., *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- MOLTENI, 2004a – Molteni M., “PMI: quale responsabilità sociale?”, in *Economia & Management*, n. 1, pp. 111-124.
- MOLTENI, 2004b – Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- MOLTENI, LUCCHINI, 2004 – Molteni M., Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Roma.
- MOLTENI, 2007 – Molteni M., “L'integrazione della CSR nella corporate strategy”, in D.J. Collis, C.A. Montgomery, G. Invernizzi, M. Molteni, *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multibusiness*, McGraw-Hill, Milano, 2007.
- MORI (2000), *SMEs' Attitudes to Social Responsibility*, research study conducted for Business in the Community's “Impact on Society Taskforce”, January-February.
- PORTER, 1980 – Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER, 1985 – Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York (trad. it.: *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987).
- PORTER, KRAMER, 2006 – Porter M.E., Kramer M.R., “Strategy & Society”, in *Harvard Business Review*, December.
- PUTNAM R.D., 1993a – Putnam R.D., “The prosperous community: social capital and public life”, *American Prospect*, Vol. 13, pp. 35-42.
- PUTNAM R.D., 1993b – Putnam R.D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- ROOS, BAINBRIDGE, JACOBSEN, 2001 – Ross G., Bainbridge A., Jacobsen K., “Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool”, in *Strategy and Leadership Journal*, Vol. 29, Issue 4, July-August, pp. 21-26.
- RYAN, 1991 – Ryan L., “The ethics of social responsibility of United States Small Business: The ‘Overlooked’ Research Agenda”, in Harvey B., van Luijk H., Corbetta G., *Market Morality and Company Size*, Kluwer, London, pp. 89-102.
- SENGE, 1992 – Senge P.M., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano (tit. orig.: *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York, NY, 1990).

SPENCE, 1999 – Spence L.J., “Does size matter? The state of the art in small business ethics”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, Issue 3, July, pp. 163-174.

THOMPSON, SMITH, 1991 – Thompson J.K., Smith H.L., “Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research”, *Journal of Small Business Management*, vol. 29, Issue 1, January, pp. 30-44.

THOMPSON, SMITH, HOOD, 1993 – Thompson J., Smith H., Hood J., “Charitable contributions of small businesses”, *Journal of Small Business Management*, vol. 31, Issue 3, pp. 35-51.

VYAKARNAM, BAYELY, MYERS, BURNETT, 1997 – Vyakarnam S., Bayely A., Myers A., Burnett D., “Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms”, *Journal of Business Ethics*, vol. 16, Issue 15, November, pp. 1625-1636.