

AIdAF

**Associazione Italiana delle
Aziende Familiari**



ISVI

Istituto per i Valori d'Impresa



in collaborazione con

Studio Pirola Pennuto Zei & Associati

Università Cattolica - ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società)

Università Bocconi - Cattedra A. Falck di Strategia delle Aziende Familiari

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

di

Stefania Bertolini, Mario Molteni e Matteo Pedrini

gennaio 2006

Indice

Premessa

1. La responsabilità sociale d'impresa: un inquadramento
 - 1.1. RSI: una dimensione della strategia aziendale
 - 1.2. I due livelli della RSI
 - 1.3. Temi, strumenti e pratiche della RSI

2. La ricerca relativa alle aziende familiari AIdAF: i dati quantitativi
 - 2.1. Il disegno generale
 - 2.2. L'analisi statistica
 - 2.3. 2.3. Le aziende esaminate
 - 2.4. I risultati
 - 2.4.1. Le pratiche della RSI
 - 2.4.2. La comunicazione della RSI
 - 2.4.3. Le opinioni sul futuro della RSI
 - 2.5. Le conclusioni

3. La ricerca relativa alle aziende familiari AIdAF: i casi di studio
 - 3.1. Amarelli: il museo aziendale
 - 3.2. Augustea: la tutela dell'ambiente
 - 3.3. Bonazzi: l'ingegnere per la sicurezza
 - 3.4. Bracco: la RSI come driver di sviluppo
 - 3.5. Brembo: Disco Freno Verde
 - 3.6. Buzzi Unicem: il bilancio di sostenibilità
 - 3.7. Cabassi: la responsabilità sociale come filo conduttore delle attività d'impresa
 - 3.8. Cartografica Pusterla: l'attenzione per le risorse umane e la comunità
 - 3.9. Gruppo SOL: Fabbriche Aperte
 - 3.10. Isagro: il bilancio socio-ambientale
 - 3.11. Mapei: la ricerca per l'innovazione sostenibile
 - 3.12. Palm: l'attenzione per le persone e l'ambiente
 - 3.13. Rubelli: donazione di decorazioni tessili per La Fenice e La Scala
 - 3.14. Salvatore Ferragamo Italia: il Museo Ferragamo
 - 3.15. SCM Group: i centri di formazione professionale nei Paesi in via di sviluppo
 - 3.16. SIFI: Scuola per l'Infanzia, progetto Romania, mostra del maestro Rimini
 - 3.17. SISME: percorso di formazione del personale dipendente all'estero
 - 3.18. Successori Reda: la certificazione ambientale EMAS
 - 3.19. Targetti: la luce come arte
 - 3.20. Zambon Group: l'attenzione agli stakeholder

Glossario

Premessa

Il tema della responsabilità sociale d'impresa (RSI) - 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) - si sta imponendo in misura crescente all'attenzione del mondo sociale e politico.

Poiché il fenomeno, così come si sta diffondendo, ha matrice anglosassone, nell'abito delle indagini sulla RSI si è soliti prestare molta attenzione alla diffusione di strumenti e pratiche specifici (codice etico, bilancio sociale, certificazioni, adesione a forme di autoregolamentazione, ecc.), di cui spesso le aziende familiari non sono dotate.

Per quanto tali manifestazioni di RSI abbiano un loro valore, e meritino perciò una più larga diffusione, va osservato che nelle aziende familiari italiane sono da tempo presenti esperienze assai significative di azioni/soluzioni volte a soddisfare le attese degli stakeholder (e che pertanto possono essere comprese tra le iniziative di RSI) che solo in parte sono comunicate all'esterno e che, invece, meritano di essere rese note.

AIdAF, con la collaborazione di ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa), ALTIS – Università Cattolica, Studio Pirola Pennuto Zei & Associati e Università Bocconi - Cattedra A. Falck di Strategia delle Aziende Familiari, ha dunque promosso la ricerca - i cui risultati sono raccolti in questa pubblicazione - per raccogliere, ordinare e diffondere questi casi, al fine di: valorizzare la responsabilità sociale d'impresa sommersa presso le imprese familiari in Italia, mostrando così il grande valore sociale insito in tale tradizione; fare comprendere che sempre più la RSI potrà configurarsi come un prezioso strumento competitivo di differenziazione; diffondere le iniziative di RSI anche grazie al processo emulativo che il rendere noto le esperienze realizzate potrà porre in essere.

Il rapporto di ricerca è strutturato in tre capitoli:

- nel primo si è inteso fornire un inquadramento del concetto di RSI e delle principale tematiche ad essa connesse;
- nel secondo, dopo la presentazione del disegno generale dello studio, è illustrata l'analisi statistica relativa ai questionari raccolti in fase di rilevazione delle informazioni sulle aziende familiari AIdAF;
- nel terzo sono descritte alcune delle iniziative poste in essere dalle aziende oggetto di indagine.

Un glossario con una breve spiegazione dei termini maggiormente adottati nel “gergo” della RSI conclude il volume.

Parte prima

1. La responsabilità sociale d'impresa: un inquadramento¹

1.1. RSI: una dimensione della strategia aziendale

Nell'accezione accolta in questo rapporto di ricerca, RSI indica la tensione dell'impresa – e, dunque, *in primis* dei suoi vertici – a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholder) interni e esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività.

Di seguito verranno sinteticamente analizzati i singoli elementi di questa definizione.

Come suggerisce la sua stessa etimologia, il termine *responsabilità* indica la volontà e/o la necessità di rispondere a uno o più soggetti che avanzano richieste e attese.

Negli studi economici il concetto di RSI si sviluppa in contrapposizione alla nozione di responsabilità propria dell'impostazione, classicamente attribuita a Friedman, secondo cui l'unico scopo legittimo dell'impresa è la generazione di profitto. Ogni altro obiettivo è visto come abrogativo dei diritti degli individui azionisti di utilizzare la ricchezza generata dall'impresa in accordo con le proprie preferenze, che possono includere la destinazione a fini sociali. In tal senso un'impresa che distogliesse risorse dall'obiettivo della massimizzazione del profitto – ad esempio, offrendo volontariamente maggiori servizi aggiuntivi dipendenti, attuando programmi ecologici oltre i vincoli di legge, contribuendo allo sviluppo della comunità circostante – agirebbe in contrasto con il mandato ricevuto dai propri azionisti. Secondo questo approccio, tuttora assai diffuso e sostenuto da autorevoli studiosi, l'unico soggetto a cui è necessario e opportuno rispondere è il complesso degli azionisti: il perseguimento dell'interesse dei conferenti capitale, operando in conformità alle leggi vigenti, esaurisce e sintetizza ogni attenzione nei confronti degli attori sociali che interagiscono con l'impresa.

In contrasto con questa impostazione, si è via via consolidata una concezione di impresa che riconosce la necessità di prestare una specifica attenzione ad altri soggetti portatori di interessi e attese nei confronti dell'impresa. Si è così affermato il concetto di *stakeholder* inteso come l'insieme dei soggetti che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa a causa dei loro investimenti specifici oppure dei possibili effetti esterni - positivi o negativi - che a loro deriverebbero dall'attività dell'impresa stessa.

L'aggettivo *sociale*, quando riferito alla responsabilità d'impresa, assume un diverso significato proprio in relazione alla varietà delle classi di stakeholder in esso ricompresi.

Una prima accezione di sociale considera, accanto agli azionisti, le istanze dell'altra fondamentale componente interna: i collaboratori. Questa nozione si è sviluppata prevalentemente in quei contesti in cui l'attenzione delle parti sociali si è a lungo focalizzata sul rapporto tra impresa e lavoratori. È questa, ad esempio, l'impostazione sottostante al bilancio 'sociale' reso obbligatorio in Francia da un'apposita legge.

Una seconda nozione di sociale, anch'essa circoscritta, identifica l'esercizio della responsabilità con gli interventi volti a soddisfare specifiche esigenze della società civile, prevalentemente nell'ottica della pura gratuità. In questa occasione la RSI tende a coincidere con la cosiddetta *corporate philanthropy*. Peraltro è necessario notare come i confini tra gli interventi effettuati nell'ottica del

¹ I paragrafi del presente capitolo sono stati adattati da Molteni M., "Responsabilità sociale e performance d'impresa", Vita & Pensiero (2004). Il volume contiene il II Rapporto ISVI sulla RSI.

puro dono e quelli caratterizzati dall'attesa di un beneficio per l'impresa siano spesso labili¹. La stessa concezione prevalente di filantropia aziendale sta evolvendo nella direzione di una sua sempre maggiore connessione con le attività aziendali: tale connessione è ritenuta fattore in grado di accrescere sia i benefici per la collettività, sia le ricadute favorevoli per l'impresa stessa.

Una terza accezione di sociale considera, accanto alle due categorie di stakeholder fin qui menzionate – collaboratori e società civile –, altri portatori di interessi e altri ordini di problemi: innanzitutto i soggetti posti immediatamente a monte e a valle dell'impresa, ossia fornitori e clienti; in secondo luogo la gamma dei problemi ambientali connessi ai processi e ai prodotti.

Così intesa, la RSI trova come suo sinonimo il termine sostenibilità, affermatosi nell'ambito degli studi in materia ambientale. Si noti che con tale termine entra in gioco anche un altro interlocutore aziendale, sovente trascurato in quanto privo di voce: le generazioni future, cioè i soggetti destinati a essere maggiormente colpiti nei propri fondamentali diritti dal degrado del sistema ecologico.

Questo allargamento conduce alla logica della cosiddetta *triple bottom line*, secondo la quale l'impresa deve perseguire (e, dunque, rendere conto di) tre ordini di risultati:

- a. i risultati economici, in quanto la capacità di generare ricchezza è condizione per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa;
- b. i risultati sociali in senso stretto, cioè nei confronti delle attese dei collaboratori e delle forze sociali esterne all'impresa;
- c. i risultati ambientali, nel senso dell'attenzione all'equilibrio ecologico nelle sue varie dimensioni.

L'evoluzione di quest'ultima impostazione sottolinea la necessità di non limitarsi a un apprezzamento dei diversi ordini di risultato singolarmente considerati, ma di valutarli congiuntamente in un'ottica sistemica. Ciascun ordine di risultato, infatti, è funzionale al perseguimento degli altri e gli interessi di tutti gli interlocutori aziendali trovano un'armonica composizione attorno al disegno di sviluppo dell'impresa.

Nel presente rapporto di ricerca si accoglie la nozione di sociale nella sua accezione più ampia.

Nella definizione di responsabilità sociale proposta, si fa riferimento al soddisfacimento delle *legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche*. Quest'ultima specificazione merita una precisazione. Infatti, se non si considerassero, insieme agli obiettivi di ordine sociale e ambientale, quelli di natura economica, si dimenticherebbe che la prima responsabilità dei vertici aziendali è la ricerca di condizioni atte ad assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa. La creazione di ricchezza, che trova espressione nel profitto, è una di queste fondamentali condizioni. Un'impresa sensibile al sociale, ma incapace di perseguire un progetto di sviluppo in grado di generare ricchezza, è destinata a veder vanificata anche la propria valenza sociale.

La varietà e l'importanza dei contributi offerti alla società emergono ancora più chiaramente riflettendo intorno a due situazioni in cui l'impresa viene meno o è assente. La prima: quando un'azienda di produzione rilevante per il territorio entra in crisi, si palesa il contributo precedentemente dato ai livelli occupazionali, alla tenuta del tessuto sociale, nonché alla prosperità dei soggetti a monte e a valle della filiera produttiva (fornitori, agenti, trasportatori, distributori, clienti, ecc.). La seconda: se in una regione povera di un Paese in via di sviluppo, nella quale gli aiuti internazionali si concentrano sulla risposta ai bisogni primari e alle esigenze di istruzione di base, non vi sono imprese manifatturiere e di servizi in grado di offrire una prospettiva ai giovani strappati all'indigenza e all'analfabetismo, l'opera umanitaria fin lì realizzata viene vanificata.

Autenticamente responsabile è dunque l'impresa al contempo vitale, dove la vitalità è dimostrata innanzitutto dalle performance reddituali e dalla crescita esaminate su un arco temporale pluriennale, e socialmente orientata, dove l'orientamento sociale è dimostrato innanzitutto dall'attenzione portata al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli stakeholder.

Non sono perciò lontani dal vero coloro che sottolineano la tendenziale coincidenza della responsabilità sociale autenticamente vissuta con il 'buon management'. Se, dunque, nell'identificare l'ambito proprio della responsabilità sociale si privilegiano le «preoccupazioni sociali e ambientali», non è per escludere la rilevanza della tensione alle performance economiche, bensì per delimitare un preciso ambito rispetto al quale dedicare energie di riflessione, di progettazione e di azione.

I comportamenti riconducibili alla sfera della responsabilità sociale dell'impresa sono di *natura volontaria*, in quanto sono assunti nell'ambito degli spazi di discrezionalità di cui gli organi di governo e di direzione dell'impresa dispongono.

Ciò non significa affatto che essi riguardino scelte e azioni che possono essere eluse. Ogni atto umano, lo si voglia o no, ha ricadute nei confronti di altri e implica, dunque, una responsabilità. Questo vale a maggior ragione per le decisioni assunte dagli esponenti dei vertici aziendali, in considerazione della molteplicità di soggetti interni e esterni in esse coinvolti.

È astratta e, dunque, profondamente errata l'impostazione secondo cui ci sarebbe una prospettiva 'aziendale' della decisione sulla quale, in un secondo tempo e solo su specifica sollecitazione, si può innestare un punto di vista 'etico', cioè attento alle ricadute della decisione su tutti i soggetti coinvolti. Occorre in proposito porre una domanda: prima della 'iniezione etica', in base a quali criteri era stata assunta la scelta? Tutte le possibili ripercussioni della scelta sugli interlocutori sociali non sono forse fattori inscindibilmente connessi alla decisione? La decisione inizialmente assunta non era dunque una decisione puramente 'aziendale', ma una scelta operata trascurando molti dei fattori in gioco. In una decisione di marketing, ad esempio, sono fondamentali domande quali: come è possibile aumentare la quota di mercato? Quali media privilegiare per massimizzare l'efficacia della campagna di comunicazione? Ma, allo stesso modo, sono interrogativi inerenti la decisione anche i seguenti: chi è coinvolto nella decisione? Vi sono diritti umani fondamentali che possono essere violati nelle alternative a disposizione?

L'attenzione a considerare tendenzialmente tutti i fattori implicati non è, dunque, una 'preoccupazione morale' che può eventualmente seguire il processo decisionale razionale, ma è il rendersi razionale di un processo decisionale che altrimenti sarebbe gravemente lacunoso.

Ogni decisione non può che essere responsabile e non può che manifestare una gerarchia di valori, sia essa esplicita o implicita, consapevole o inconsapevole. L'eventuale non consapevolezza dei criteri utilizzati non costituisce un alibi che giustifica la parzialità della decisione; anzi, ciò accresce il giudizio negativo nei confronti del decisore, in quanto egli dimostra di affrontare i propri compiti privo del necessario atteggiamento critico.

Il concetto di responsabilità sociale ha dunque il vantaggio di far emergere domande che sono strutturalmente inerenti le scelte aziendali e che pur tuttavia sono spesso tacitate nei processi decisionali.

Nella definizione offerta di responsabilità sociale d'impresa si fa riferimento a una tensione a soddisfare le attese degli stakeholder *al di là degli obblighi di legge*. Il riferimento al superamento delle norme vigenti indica la necessità di abbandonare un concetto generico e astorico di RSI, per calarsi piuttosto in un preciso contesto spazio-temporale. Ad esempio, in un ambiente economico e sociale in cui l'utilizzo di lavoro minorile è pratica largamente diffusa, l'attenzione a evitare tale prassi è una significativa manifestazione di responsabilità sociale; viceversa, in un contesto in cui l'impiego di lavoro minorile è vietato dalla legge e è praticato solo da imprese marginali e palesemente estranee alle regole del gioco, il medesimo comportamento non può qualificarsi come 'socialmente responsabile'.

Per meglio comprendere la natura contingente della responsabilità sociale è utile considerare l'incidenza di quattro variabili: la localizzazione dell'impresa e delle sue unità produttive, il momento storico, il settore di appartenenza, le caratteristiche di base dell'impresa.

Per quanto riguarda la localizzazione, è assai rilevante il contesto politico, normativo e culturale nel quale l'impresa ha il suo quartiere generale e in cui sono poste eventuali altre sedi commerciali, produttive, di ricerca. Da Paese a Paese variano la logica di fondo del sistema giuridico (*civil law* o *common law*), il profilo delle norme in tema di lavoro e di ambiente, le forme di autoregolamentazione (si pensi a quelle relative alla *corporate governance*), il tasso di legalità, e così via. Si tratta di fattori che contribuiscono a definire i confini oltre i quali inizia la responsabilità sociale e che ne orientano le forme.

Con riferimento alla variabile tempo, si manifesta una sorta di progressivo avvicendamento dei problemi che assorbono l'attenzione dei vertici delle imprese e delle istituzioni. Un tema rilevante in un determinato momento può in seguito perdere la sua centralità per più ragioni:

- perché assimilato entro le pratiche in uso. Ad esempio, la possibilità di orario flessibile, che può manifestare la sensibilità a soddisfare l'esigenza dei collaboratori di conciliare vita lavorativa e vita familiare, esce dal paniere della responsabilità sociale nel momento in cui esso diventa parte integrante del contratto di settore;
- per cambiamenti avvenuti nella cultura del Paese d'appartenenza. La realizzazione da parte delle imprese di scuole, asili, luoghi per il tempo libero, che costituiscono segni di attenzione al personale e alla collettività in un determinato momento storico, possono, in epoca successiva, apparire come manifestazioni di indebita invadenza dell'impresa nella sfera sociale;
- per il venir meno del motivo che l'aveva generato. Il rifiuto a operare in Sud Africa, come forma di boicottaggio volta a combattere l'apartheid, ha ovviamente perso di significato con la fine delle discriminazioni razziali nel Paese.

Cosa può fare, invece, emergere un nuovo tema rilevante per la responsabilità sociale? Le risposte sono molteplici: l'allargamento dei mercati connesso alla globalizzazione, che induce le imprese a controllare i comportamenti dei fornitori operanti in contesti con bassa tutela giuridica; una innovazione tecnologica, che pone nuovi problemi di sicurezza o di tutela ambientale; lo sviluppo delle conoscenze scientifiche, che permette di riconoscere l'impatto negativo sulla salute di processi o prodotti rispetto ai quali in precedenza non vi era alcun sospetto di nocività; un cambiamento nella cultura e nei costumi, che può far lievitare l'importanza di certi valori (si pensi al tema delle pari opportunità).

La RSI è una sorta di ombrello sotto al quale si raccoglie un insieme mutevole di elementi relativi alle diverse aree aziendali e ai vari portatori di interessi (per una panoramica di temi attualmente considerati emblematici, si rimanda al successivo paragrafo 3).

Per quanto riguarda i settori, la RSI può variare sia per livello di importanza assunto nell'agenda del management, sia per i temi a cui si attribuisce maggior rilievo. I settori connessi alle risorse naturali (industria estrattiva, chimica, settore forestale, petrolio e gas, ecc.) e all'industria pesante (chimica, acciaio) pongono vasti problemi in ordine alle tematiche ambientali e alla sicurezza del lavoro. In altri settori i punti critici riguardano l'impatto dei beni offerti sulla salute del consumatore: è il caso dei produttori di tabacco e di alcolici, per la natura intrinseca dei beni realizzati, o dell'industria farmaceutica, per i rischi connessi al lancio di nuovi prodotti. Alcuni settori vedono posto addirittura in discussione da parte di forze sociali e politiche il diritto all'esistenza (armi, pornografia). Nella grande distribuzione diventa decisivo il controllo della catena di fornitura, soprattutto in relazione alle produzioni agricole realizzate nei Paesi in via di sviluppo.

La RSI assume un profilo differente anche in relazione alle caratteristiche di base dell'impresa. Al riguardo, un influsso particolare è esercitato dalle dimensioni aziendali. Le ricerche fin qui effettuate concordano nel riconoscere che l'impegno sistematico nella RSI cresce all'aumentare delle dimensioni dell'impresa, assumendo via via forme più strutturate.

Da ultimo un'osservazione critica. L'impegno dell'impresa nella RSI muta nel tempo e nello spazio, dovendosi in qualche modo conformare ai valori e alle istanze che via via assumono rilievo nel contesto di riferimento; questo tendenziale allineamento con le attese della società non implica

per ciò stesso un giudizio positivo sotto il profilo morale. Non necessariamente, infatti, ciò che diventa parte della cultura dominante e, dunque, contenuto delle attese degli stakeholder è degno di valore.

Con il termine RSI si vuole indicare una modalità con cui viene attuato ciò che è tipico dell'impresa, cioè la missione produttiva. Essa riguarda innanzitutto lo *svolgimento delle attività caratteristiche*, da cui fundamentalmente dipendono la valorizzazione delle competenze dei collaboratori, il contributo allo sviluppo economico di una determinata area geografica, la creazione diretta o indiretta di posti di lavoro, la fertilizzazione del territorio di radicamento in termini di valori e di conoscenze tecniche, organizzative, commerciali, imprenditoriali.

Una concezione di RSI ridotta a filantropia, attuata destinando a fini sociali una quota – di norma assai ridotta – delle risorse generate, sostanzialmente sganciata dai processi di produzione, può addirittura risultare controproducente: può infatti spostare l'attenzione dei vertici aziendali dai propri compiti fondamentali; può tacitare le coscienze, eludendo le vere responsabilità sociali; può danneggiare la reputazione aziendale, ricevendo l'accusa di costituire una mera operazione di facciata, attenta a cavalcare la moda del momento, alla quale non è estraneo un intento manipolatorio.

L'esercizio autentico della responsabilità sociale da parte dell'impresa si verifica quando essa si fa carico delle attese degli stakeholder anche oltre gli obblighi di legge non come puro moto di liberalità, ma quando tale comportamento è iscritto nella strategia dell'impresa sì da tendere a costituire una fonte di vantaggio competitivo. In questo caso, infatti, si ha una situazione *win-win*, della quale cioè si avvantaggiano tutte le parti coinvolte. Sarebbe così superata anche l'obiezione secondo la quale la distribuzione della ricchezza prodotta agli azionisti è più equa della filantropia aziendale, in quanto riconosce ai conferenti di capitale il diritto di disporre delle risorse economiche generate, eventualmente destinandone una parte ai soggetti operanti nel sociale che incontrano le loro preferenze.

1.2. I due livelli della RSI

L'assunzione di responsabilità nei confronti delle parti interessate oltre gli obblighi di legge si presenta come un fenomeno assai ampio. Alla luce dei fermenti che caratterizzano l'attuale contesto economico-sociale, è utile distinguere due livelli di tale responsabilità:

- a. il livello della tutela dei diritti;
- b. il livello della creatività socio-competitiva.

Tale distinzione merita un approfondimento.

a. La tutela dei diritti

Una prima forma di attuazione della RSI consiste nel garantire un livello di tutela dei diritti più elevato di quello reso obbligatorio dalla normativa vigente. Ciò assume particolare rilievo, ad esempio, a seguito del fenomeno della globalizzazione: in misura crescente le imprese occidentali operano in nazioni caratterizzate da ordinamenti assai meno evoluti in tema di diritti dell'uomo e dei lavoratori rispetto a quelli dei Paesi d'origine; tali aziende sono allora poste di fronte all'alternativa di agire nei Paesi più poveri attenendosi alle normative locali o agli standard propri dei contesti di provenienza.

Più in generale l'opportunità (o la necessità) di andare oltre gli obblighi di legge è spiegata dalla complessa relazione esistente tra etica e legge. A questo proposito si richiamano alcune considerazioni che, per quanto valide in qualsiasi contesto, assumono particolare rilievo con riferimento alle imprese.

Innanzitutto, una legge è per lo più reattiva: tipicamente vi è un ritardo tra il diffondersi di pratiche dannose e l'introduzione delle norme. Sovente, ad esempio, le aziende che emettono sostanze

tossiche nell'ambiente sono a conoscenza delle esternalità negative prodotte ben prima che il fenomeno sia regolamentato da apposite leggi.

In secondo luogo, non tutto ciò che è immorale può essere reso illegale. Un manager che non dedichi tempo e energie alla crescita professionale dei propri diretti collaboratori viene meno a un fondamentale dovere di ruolo; tuttavia, non è pensabile che un simile dovere sia imposto mediante una legge.

In terzo luogo, non sempre le leggi vigenti sono moralmente difendibili. L'alta direzione di un'impresa occidentale che assecondasse acriticamente una legislazione nazionale contenente profonde discriminazioni legate alla razza sarebbe soggetta a unanimi critiche nel Paese d'origine.

L'opportunità (o la necessità) di andare oltre gli obblighi di legge è confermata dal fatto che negli ultimi anni si sono moltiplicate forme di autoregolamentazione – riguardanti tanto la sfera dei diritti della persona quanto la sfera dell'agire d'impresa – emanate da organismi internazionali, continentali o nazionali. Basti pensare alla Carta dei diritti dell'uomo, alle disposizioni dell'ILO, ai principi del Global Compact promossi dal Segretario Generale dell'ONU, alle norme nazionali di autoregolamentazione relative alla *corporate governance* delle imprese quotate, e così via.

Con riferimento al contesto socio-economico in cui attualmente operano le imprese italiane, l'area della tutela dei diritti riguarda ad esempio: il controllo etico della *supply chain*; il livello salariale, l'attenzione al lavoro femminile e il non ricorso al lavoro minorile presso le unità produttive localizzate nei Paesi in via di sviluppo; il contenuto valoriale dei messaggi pubblicitari; le politiche di pari opportunità attuate in via volontaria; l'adozione di un sistema di controllo interno evoluto; il rispetto delle persone sul luogo di lavoro.

La prospettiva della tutela dei diritti implica il riferimento a una concezione dell'uomo e della società e non è, dunque, scevra dalle difficoltà derivanti dalla multi-culturalità caratterizzante il mondo attuale. A facilitare, tuttavia, tale prospettiva è il fatto che la tutela dei diritti fa riferimento a valori di base largamente riconosciuti, per lo più codificati in documenti approvati a livello internazionale.

Prima di passare a considerare il secondo approccio alla RSI, occorre una riflessione critica circa il fatto che l'ambito della responsabilità sociale abbia inizio solo dai comportamenti che vanno al di là delle norme esistenti. Da un lato l'affermazione pare indiscutibile, perché è ovvio che gli operatori aziendali debbano operare nell'ambito della legalità. D'altro canto l'osservazione della realtà evidenzia l'esistenza di contesti – Paesi, aree geografiche, settori – in cui le norme sono disattese da una larga maggioranza delle imprese ivi presenti, le quali hanno buon gioco anche per le carenze strutturali e/o operative degli organismi preposti ai controlli. La frequenza e la dimensione delle crisi aziendali aventi origine nel mancato rispetto della legge conferma quanto non sia per nulla scontata per le imprese l'osservanza di determinate norme anche nei contesti economici più evoluti.

b. La creatività socio-competitiva

Il campo della RSI si spinge al di là non solo degli obblighi di legge, ma anche della tutela dei diritti degli stakeholder, cioè di quanto è richiesto dagli standard di autoregolamentazione e dalle forme di certificazione volontaria che si stanno affermando nel contesto internazionale e nazionale.

In questa seconda e complementare accezione, la RSI si caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese di uno o più gruppi di portatori di interessi, tendendo a fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo della competitività dell'impresa. In tal senso il termine responsabilità sociale perde ogni connotato 'negativo', nel senso di divieto o di vincolo all'operare, e diventa sinonimo di una creatività al servizio delle attese di tutti gli stakeholder. A ben vedere l'esigenza della creatività a proposito della responsabilità nasce dalla consapevolezza che mai si è in presenza di un assetto perfetto, compiuto: in ogni situazione è possibile rispettare 'di più', valorizzare 'di più', soddisfare 'di più'. In tal senso la creatività socio-competitiva fiorisce più facilmente in un soggetto consapevole dei limiti propri e della situazione, dunque positivamente insoddisfatto e, perciò, attento alle nuove possibilità, orientato all'ascolto e teso alla ricerca di soluzioni innovative.

Le due forme di responsabilità sociale sono tra loro complementari. Per quanto il confine tra le due accezioni non possa essere definito con nettezza, può essere utile tratteggiarne le differenze (cfr. Tab. 1.1) anticipando alcuni esempi che sono presentati nel paragrafo seguente.

Tabella 1.1. – *I due livelli della RSI*

AREE TEMATICHE	TUTELA DEI DIRITTI	CREATIVITÀ SOCIO-COMPETITIVA
	<i>Responsabilità come limite morale</i>	<i>Responsabilità come fonte di innovazione</i>
Collaboratori	- Politica delle pari opportunità - Non ricorso al lavoro minorile anche in Paesi in cui sarebbe consentito	- Servizi aggiuntivi ai dipendenti - Soluzioni innovative per coniugare vita lavorativa e vita familiare - Intensa attività di formazione
Accountability	- Comunicazione delle informazioni richieste dai codici di autoregolamentazione	- Comunicazione del disegno strategico e dei connessi risultati economici, sociali, ambientali
Marketing	- Attenzione a messaggi culturalmente nocivi	- Campagne di cause related marketing - Sviluppo di prodotti destinati a categorie svantaggiate
Fornitori	- Controllo etico della <i>supply chain</i>	- Contributo alla crescita tecnica e imprenditoriale dei fornitori
Ambiente	- Investimenti di natura ecologica oltre i limiti stabiliti dalla legge	- Sviluppo di prodotti connotati da valenze ecologiche

La tutela dei diritti interpreta la responsabilità principalmente come limite morale a decisioni di impresa – in tema di rapporti con i collaboratori, politica di comunicazione, tutela della salute, rapporti con i fornitori, e così via – che, in vista di una massimizzazione del profitto di breve termine, fossero lesive dei diritti dei soggetti, interni e esterni, coinvolti. La creatività socio-competitiva costituisce, invece, una fonte di innovazione nelle attività aziendali, dando vita a forme di rapporto con i collaboratori in grado di innalzare la coesione all'interno dell'impresa, a nuovi prodotti connotati da valenze sociali o ecologiche, a forme di comunicazione tese a coinvolgere tutti gli attori nel disegno di sviluppo dell'impresa.

1.3. Temi, strumenti e pratiche della RSI

Lo spettro dei temi riconducibili alla RSI è in continua evoluzione. Assumerebbe dunque un limitato valore il tentativo di fornire un quadro completo del vasto mondo di problemi, strumenti e pratiche della RSI in un dato spazio-tempo. Nelle pagine seguenti ci si limita a proporre una serie di esempi, avendo come schema di riferimento una classificazione degli ambiti tematici che risulta conforme a quelle più diffuse a livello internazionale:

1. rapporti con il personale;
2. *corporate governance*;
3. *accountability*;
4. finanza;
5. marketing;
6. rapporti con i fornitori;
7. rapporti con la comunità;
8. ambiente.

1. L'area dei *rapporti con il personale* riguarda le modalità con cui l'impresa tende a instaurare un rapporto collaborativo con tutti i dipendenti, innalzandone la qualità della vita e valorizzandone le caratteristiche. Azioni comprese in quest'area sono, ad esempio: l'attivazione di sistemi di comunicazione e dialogo con i dipendenti (incontri periodici, giornale aziendale, cassetta delle idee, ecc.); le forme di tutela delle pari opportunità (nei confronti di donne, minoranze etniche, disabili, immigrati, ex carcerati, ecc.); gli interventi volti a favorire l'integrazione e evitare le discriminazioni razziali, etniche o religiose; l'assunzione di personale extra-comunitario, favorendone l'inserimento nella società (aiuto per l'alloggio, corsi di alfabetizzazione, ecc.); la promozione della formazione di tutto il personale, così da svilupparne competenze e capacità; la creazione di favorevoli condizioni di lavoro (ambiente, sicurezza, ecc.); l'armonizzazione della vita lavorativa con quella familiare mediante l'orario flessibile, l'attivazione di asili aziendali, ecc.; la realizzazione e la garanzia dell'efficace funzionamento di infrastrutture interne (mense, ecc.) e esterne (case, trasporti, forme di assistenza sanitaria, ecc.); l'attenzione ai problemi psicologici e sociali connessi al telelavoro; la tutela della privacy dei collaboratori; la tutela dei diritti civili dei lavoratori lungo tutta la *supply chain*; il non ricorso al lavoro minorile; l'ottenimento di certificazioni sociali e/o per la sicurezza del lavoro; la periodica somministrazione di strumenti di valutazione del clima aziendale; la gestione responsabile delle ristrutturazioni aziendali, evitando forme traumatiche di riduzione del personale e promuovendo la ricerca e la creazione di alternative occupazionali.

2. Alla *corporate governance* fanno capo, innanzitutto, i temi dell'assetto proprietario, della struttura e delle modalità di funzionamento del consiglio di amministrazione (C.d.A.), nonché dei rapporti fra proprietà, C.d.A. e management. Si affrontano allora temi quali: la composizione degli organi di governo; i criteri di selezione dei consiglieri di amministrazione; il ruolo dei non-executive director e degli amministratori indipendenti; la remunerazione degli esponenti degli organi di governo; le forme di partecipazione agli utili e al capitale (piani di *stock option*, piani di azionariato ai dipendenti, ecc.); la tutela degli azionisti di minoranza; le offerte pubbliche di acquisto; la trasparenza relativa al funzionamento degli organi di governo; i sistemi di controllo interno; la composizione e il posizionamento dei Comitati consiliari (*Nomination Committee, Remuneration Committee, Audit Committee*).

A quest'area sono ricondotti anche i documenti che esplicitano i principi ispiratori del funzionamento dell'azienda, nonché le modalità con cui si tenta di conformare a tali principi i processi decisionali e i comportamenti. Una versione semplice di tali documenti è costituita, ad esempio, dalla carta dei valori, la quale esplicita i principi e i convincimenti che sono giudicati intrinsecamente importanti e che fungono da schema di riferimento per le decisioni.

Il codice di comportamento è un documento ufficiale in cui l'azienda enuncia: i valori su cui si fonda la propria cultura; le responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder; le direttive in materia di etica; le prescrizioni alle quali tutti i lavoratori devono attenersi per tradurre in atto le politiche aziendali. Al tema si collegano i problemi di funzionamento degli organi di gestione del codice (Comitato etico, Ethical Officer, ecc.).

Rientrano in questa sezione anche i problemi di governo delle imprese familiari (coinvolgere management professionale, preparare e gestire la successione, allargare il capitale sociale – rinnovando, conseguentemente, i propri organi di governo – per alimentare la crescita).

3. All'area dell'*accountability* fanno capo i temi relativi agli strumenti di rendicontazione, a cominciare dal bilancio sociale (o di sostenibilità) e dal bilancio ambientale. Si considerano poi i report su temi specifici, quali la sicurezza e la qualità, oppure le pubblicazioni aziendali che riservano spazi ai temi della RSI.

4. L'area della *finanza* comprende innanzitutto il *socially responsible investing* che riguarda l'attività di gestione di asset finanziari effettuata secondo criteri sociali e ambientali. Si considerano, poi, le iniziative di finanziamento dell'economia sociale, volte a superare le difficoltà di accesso al credito per lo *start-up*, lo sviluppo e il consolidamento delle attività sociali. Le forme assunte variano in relazione: ai destinatari, che possono essere organizzazioni non profit e/o individui svantaggiati (in quest'ultimo caso è tipica la forma del microcredito); alle modalità di intervento, per le quali si va dall'erogazione di crediti fino al *merchant banking*.

5. Nell'area del *marketing* si considerano innanzitutto i temi connessi alla tutela del consumatore come: l'integrità nelle pratiche commerciali (pubblicità, etichettatura prodotti, tecniche di vendita, *pricing*, ecc.), la cura nell'evitare abusi di posizione dominante, la difesa della *privacy* (tema che ha assunto ulteriore rilevanza con lo sviluppo della *network economy*), il problema degli alimenti modificati geneticamente, lo sviluppo 'sostenibile' dei consumi. Particolare attenzione è attribuita al *cause related marketing*, ossia a quelle campagne promozionali che sostengono una causa sociale.

6. Rispetto ai *rapporti con i fornitori*, la responsabilità sociale richiama innanzitutto la necessità di tutelare i diritti dei lavoratori (*ethical chain*) e il rispetto dell'ambiente (*green purchasing*) lungo tutta la filiera produttiva, con particolare attenzione a quanto avviene nei Paesi a bassa tutela giuridica. Ciò conduce, per esempio, ad aderire a standard e regolamenti quali SA8000, ETI, *Clean Clothes*.

A quest'area fanno capo anche i progetti per la diffusione del commercio equo e solidale; spesso in questi casi la produzione è realizzata da alleanze tra cooperative localizzate nei Paesi in via di sviluppo e ONG sorte nei Paesi industrializzati.

7. I *rapporti con la comunità* comprendono un'ampia gamma di azioni: le donazioni sul territorio (assistenza, sanità, educazione, cultura, ricerca, sport, ecc.); la sponsorizzazione di manifestazioni sportive e culturali; la cessione gratuita o a condizione di favore dei propri prodotti/servizi; l'utilizzo gratuito di attrezzature; il volontariato d'impresa (tempo dei collaboratori messo a disposizione di enti non profit gratuitamente); l'acquisto di beni da soggetti che svolgono attività di interesse sociale (cooperative per portatori di handicap); le partnership con enti non profit per effettuare investimenti nella comunità; la partecipazione a progetti di rigenerazione di aree degradate e di sviluppo di PMI; gli interventi a favore di gruppi marginalizzati; la costituzione di fondazioni d'azienda e la partecipazione a *community foundation*; la promozione di musei (aziendali e non); le donazioni a favore di popolazioni bisognose e di aree svantaggiate; l'adesione a programmi di sensibilizzazione dell'opinione pubblica per la solidarietà internazionale o a programmi di risposta a situazioni di emergenza che prevedono interventi umanitari di aiuto e sostegno.

8. Le tematiche comuni all'*ambiente* hanno ormai una tradizione di studi e esperienze particolarmente abbondante. Tra le politiche considerate si annoverano quelle volte: alla riduzione dei consumi di energia, acqua, materie prime; alla riduzione delle emissioni inquinanti; alla riciclabilità dei prodotti e/o del *packaging*. Interessano questo campo anche azioni di più ampio respiro, come la promozione di campagne ambientali, lo sviluppo di tecnologie pulite, il lancio di una linea di prodotti caratterizzati da forte valenza ecologica, l'adesione a programmi di sviluppo sostenibile, l'ottenimento di certificazioni ambientali, il controllo della filiera di fornitura.

In conclusione, si noti che per quanto riguarda la RSI come tutela dei diritti si assiste a una progressiva convergenza dei temi e degli approcci. Ad esempio, i contenuti e le misure richiesti per la stesura del bilancio sociale tendono sempre più a coincidere con i fattori esaminati per il rating etico; ancora, il codice etico spesso riassume norme e politiche essenziali per un buon sistema di controllo interno o per una politica di pari opportunità che sia giudicata soddisfacente da chi valuta l'orientamento sociale dell'impresa.

La RSI come tutela dei diritti tende dunque a definire nel tempo un modo di operare al quale sempre più le imprese dovranno uniformarsi. La RSI come creatività sociale, invece, è per sua natura destinata a mutare e rinnovarsi, costituendo una leva di differenziazione a disposizione delle strategie aziendali.

I casi di RSI nelle imprese familiari italiane riportati nel terzo capitolo forniscono esemplificazioni interessanti rispetto a tutte le otto aree tematiche appena elencate.

2. La ricerca relativa alle aziende familiari AIdAF: i dati quantitativi²

2.1. Il disegno generale

La presente ricerca intende indagare la diffusione delle pratiche della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) tra le aziende iscritte all'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF). L'obiettivo della consiste nel rintracciare, attraverso il monitoraggio delle pratiche di RSI, le espressioni di una gestione indirizzata a perseguire una crescita equilibrata delle performance economiche, sociali e ambientali dell'azienda e ad elargire un rilevante impegno per il contemperamento degli interessi di tutti gli stakeholder.

La ricerca, allo scopo di comprendere appieno il grado di maturità delle aziende appartenenti all'Associazione attorno ai temi in parola, ha indagato le pratiche connesse alla RSI realizzate secondo due differenti approcci:

- l'analisi di un campione delle aziende Associate AIdAF con un questionario, così da misurare in termini numerici l'adesione alle pratiche e ai principi della RSI e l'intensità dell'impegno delle aziende attorno ai temi in parola (approccio quantitativo);
- l'approfondimento delle iniziative più significative in tema di RSI promosse dalle aziende indagate, così da offrire una descrizione delle *best practices* e analizzare gli elementi qualitativi che caratterizzano l'impegno alla sostenibilità delle aziende Associate AIdAF (approccio qualitativo).

Il presente capitolo è dedicato all'illustrazione dei risultati emersi dalla prima sezione della ricerca, così da offrire al lettore un esame critico delle informazioni emerse dall'analisi statistica dei dati raccolti. I risultati sono presentati in relazione ai principali stakeholder di riferimento delle pratiche monitorate, così da semplificare la comprensione dell'impegno del management a massimizzare il soddisfacimento degli interessi degli stakeholder, nei confronti sia di ogni singola categoria sia nel loro complesso.

È sembrato opportuno integrare l'osservazione delle pratiche di RSI con un'analisi delle attività di comunicazione intraprese dalle aziende per dare notizia delle pratiche realizzate e dei risultati conseguiti. Tale integrazione permette di comprendere se alle pratiche di RSI faccia seguito una comunicazione dedicata, così da valutare l'adeguatezza dell'attenzione alla RSI nelle strategie di comunicazione del management e comprendere se le pratiche siano valorizzate appieno per lo sviluppo della reputazione aziendale.

I risultati del monitoraggio delle pratiche di RSI presentato nel prosieguo del presente capitolo rappresentando un possibile aiuto alla presa di coscienza della consistenza dell'orientamento alla sostenibilità e delle caratteristiche dello sviluppo della RSI tra le aziende Associate AIdAF, così da alimentarne nelle stesse un'ulteriore vivacità attorno ai temi in parola.

2.2. La metodologia

La ricerca è stata realizzata nella prima metà del 2005 e ha visto la somministrazione di un'intervista condotta sotto forma di questionario, con l'ausilio di domande sia chiuse sia aperte, a un campione estratto tra le aziende che alla data d'avvio della ricerca erano Associate AIdAF.

La possibilità di prendere parte alla ricerca è stata offerta a tutte le 171 aziende Associate e, al termine del processo di raccolta dei questionari, 51 aziende hanno volontariamente accettato di aderire alla ricerca sottoponendo un membro del proprio top-management alla somministrazione del questionario. È stato così ottenuto un tasso di risposta pari al 29,8%.

² Il presente capitolo è stato elaborato da Matteo Pedrini, ALTIS – Università Cattolica del Sacro Cuore.

Il processo di raccolta

La raccolta delle informazioni necessarie alla successiva analisi statistica ha visto l'iniziale invio di una lettera alle aziende Associate AIdAF da parte della Segreteria dell'Associazione, nella quale era presentata la ricerca e richiesta la disponibilità a partecipare.

Alle imprese che hanno accolto la richiesta è stata inviata una copia del questionario allo scopo di favorire una migliore comprensione delle tematiche oggetto d'indagine e selezionare la persona più opportuna per la somministrazione dell'intervista. In questo modo è stato possibile assicurare l'accuratezza e la puntualità delle risposte fornite. Successivamente, a fronte di un appuntamento fissato con gli intervistati, i ricercatori dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) hanno realizzato un'intervista telefonica finalizzata alla somministrazione diretta del questionario.

I questionari compilati in forma cartacea sono stati analizzati da parte dei ricercatori di ISVI che ne hanno codificato le risposte allo scopo di produrre il database necessario all'analisi statistica delle informazioni raccolte.

La Tabella 1 presenta un quadro sintetico delle aziende che hanno partecipato alla ricerca. Allo scopo di agevolare la comprensione delle caratteristiche del campione analizzato la tabella fornisce per ogni azienda informazioni a riguardo di:

- presenza di quotazione in mercati regolamentati;
- numero di addetti, utile alla comprensione della dimensione dell'azienda intervistata;
- principali clienti, funzionale ad afferrare la posizione ricoperta dall'azienda nella propria filiera di produzione.

Tabella 1. Le aziende esaminate

	AZIENDA	QUOTAZIONE	NUMERO DI ADDETTI			PRINCIPALI CLIENTI	
			<51	51-250	>250	Consumatori	Altre aziende
1	Amarelli S.a.S.		•			•	
2	Arditi S.p.A.	•		•			•
3	Augustea S.p.A.			•			•
4	Automeccanica Cosentina S.p.A.			•		•	
5	Bauli S.p.A.				•	•	
6	Buzzi Unicum S.p.A.	•			•		•
7	Caretti e associati S.p.A.		•				•
8	Cartografica Pusterla S.p.A.			•			•
9	Chiorino S.p.A.				•		•
10	CO.E.S. Compagnia Edil Sanitaria S.p.A.			•			•
11	Crespi 1797 S.p.A.			•			•
12	Davide Campari S.p.A.	•			•	•	
13	ERG S.p.A.	•			•	•	
14	Etra S.I.M.		•			•	
15	F.lli Gancia & C. S.p.A.			•		•	
16	FABBRI Holding S.p.A.			•		•	
17	Falck S.p.A.				•		•
18	Fatro S.p.A.	•			•	•	
19	Feralpi Siderurgica S.p.A.				•		•
20	Fratelli Carli S.p.A.			•		•	
21	Grembo S.p.A.	•			•		•
22	Gruppo Bonazzi S.p.A.				•		•
23	Gruppo SCM S.p.A.				•		•
24	Gruppo Sutter S.p.A.			•		•	
25	Gruppo Zambon S.p.A.				•		•
26	Guala Dispensing S.p.A.			•			•
27	Hedge Invest S.G.R.		•			•	
28	IBI - Istituto Biochimico Italiano S.p.A.			•			•
29	Ignazio Messina C. S.p.A.				•		•
30	Inaz Paghe S.r.L.			•			•
31	Isagro S.p.A.	•			•		•
32	Istituto di studi Bancari S.r.L.		•				•
33	Liola S.p.A.				•		•
34	Magliola Antonio & Figli S.p.A.			•			•
35	Mapei S.p.A.				•		•
36	Mario Boselli Holding S.p.A.			•			•
37	Meliiorbanca S.p.A.	•		•		•	
38	Merloni Termosanitari S.p.A.				•		•
39	Natuzzi S.p.A.	•			•		•
40	Origoni Zanoletti S.p.A.	•		•			•
41	Palm S.r.L.		•				•
42	Rubelli S.p.A.			•		•	
43	S.I.F.I. S.p.A.				•	•	
44	Salvatore Ferragamo S.p.A.				•	•	
45	Sintesi S.p.A.	•			•	•	
46	SISME S.p.A.				•		•
47	Sol S.p.A.	•			•		•
48	Successori Reda S.p.A.				•		•
49	Torrini G. S.r.L.		•				•
50	Vitale Barberis Canonico S.p.A.				•		•
51	Zegna Baruffa Lane Borgosesia S.p.A.	•			•		•

Il questionario

Il questionario utilizzato per la raccolta delle formazioni è suddiviso in quattro parti ognuna delle quali raccoglie le domande attorno a un tema rilevante per la comprensione dell'orientamento delle aziende a riguardo della RSI.

La *prima parte* del questionario è dedicata alla raccolta delle informazioni utilizzate per classificare le aziende intervistate. In particolare l'attenzione è focalizzata attorno a: caratteristiche dimensionali delle aziende, posizionamento strategico delle aziende (strategia deliberata, posizione nella filiera), caratteristiche essenziali di corporate governance (quotazione e generazione proprietaria) e raggio d'azione geografico in termini d'acquisto, produzione e vendita.

La *seconda parte* è integralmente orientata alla ricognizione delle pratiche di RSI realizzate dalle imprese analizzate. La Figura 1 presenta una sintesi dei temi affrontati nella parte del questionario in parola, così da favorire il lettore nella comprensione dell'ampiezza delle pratiche connesse alla sostenibilità oggetto d'indagine.

Figura 1. Le pratiche della RSI indagate

Sezioni	Principali temi	
Verso il personale	<ul style="list-style-type: none">servizi al personaledialogo con il personale	<ul style="list-style-type: none">coinvolgimento con la comunitàpari opportunità
Verso la comunità	<ul style="list-style-type: none">donazionicollaborazioni	<ul style="list-style-type: none">indotto economico
Verso i fornitori	<ul style="list-style-type: none">certificazioni	<ul style="list-style-type: none">acquisti socialmente responsabili
Verso i clienti	<ul style="list-style-type: none">cause related marketingcertificazioni	<ul style="list-style-type: none">customer satisfactionprodotti per categorie svantaggiate
Salute, sicurezza e ambiente	<ul style="list-style-type: none">politicheprogrammi	<ul style="list-style-type: none">reportingcertificazioni
Sistema di governance allargato	<ul style="list-style-type: none">attività del C.d.A.patti di famiglia	<ul style="list-style-type: none">codice eticomodello d.lgs 231/2001
Processi produttivi all'estero	<ul style="list-style-type: none">tutela dei diritti umaniiniziative sociali	<ul style="list-style-type: none">programmi specificiformazione

La *terza parte* del questionario si concentra attorno alle attività sviluppate dalle aziende intervistate allo scopo di comunicare le pratiche di RSI realizzate. Si è proceduto dunque a raccogliere informazioni in merito sia all'attività di comunicazione effettuata direttamente dall'azienda sia allo spazio ottenuto dalle iniziative a seguito di un interessamento autonomo dei media. In questa parte del questionario, inoltre, sono affrontati i temi connessi agli aspetti organizzativi relativi alla sostenibilità. È stata verificata l'esistenza di una persona preposta alla gestione delle pratiche di RSI e le modalità scelte dalle aziende per formalizzare nell'organigramma le mansioni connesse. Tali temi sono trattati congiuntamente alle attività di comunicazione, in quanto rappresentano un significativo indice dell'intensità delle attività di comunicazione interna e dell'impegno profuso dall'azienda in tale direzione.

La *quarta parte* del questionario propone un insieme di domande orientate alla raccolta delle opinioni degli intervistati a riguardo della RSI, prestando particolare attenzione a comprendere le motivazioni e le eventuali barriere che ostacolano lo sviluppo di un crescente coinvolgimento di un'azienda familiare attorno ai temi oggetto d'indagine.

2.3. Le aziende esaminate

Allo scopo di un'efficace analisi le informazioni raccolte in merito alle 51 aziende che hanno partecipato alla ricerca sono state ordinate in due classi in funzione della dimensione dell'azienda cui si riferiscono: piccole-medie imprese (PMI) e grandi imprese. Il criterio adottato per la classificazione è conforme alle disposizioni della raccomandazione della Commissione Europea del 6 Maggio 2003 (2003/361/EC) che identifica le PMI in tutte le aziende aventi un numero di collaboratori inferiore a 251 e le aziende di grandi dimensioni in tutte quelle con almeno 251 collaboratori.

La distribuzione delle aziende appartenenti al campione in funzione delle due classi dimensionali vede il 53,2% delle aziende riconducibili alla classe delle PMI e il 46,8% alle grandi imprese. Il campione presenta quindi un'equilibrata distribuzione in relazione alla dimensione aziendale, avallando la possibilità di disaggregare le informazioni raccolte secondo tale criterio senza originare effetti distorsivi e ridurre l'attendibilità dei giudizi emergenti.

L'analisi della distribuzione delle aziende in funzione della posizione occupata nella filiera di produzione, al contrario, permette di osservare come una maggioranza significativa delle aziende intervistate (66,7%) operi principalmente a monte della filiera e abbia come principali clienti altre aziende o la Pubblica Amministrazione (*business-to-business*), mentre solamente un terzo offre i propri prodotti/servizi direttamente a una clientela di consumatori (*business-to-consumer*) (cfr. Figura 2).

Figura 2. La posizione delle aziende nella filiera

		Principali clienti		
		Consumatori	Impresa e P.A.	Totale
Dimensione	PMI	10	15	25
	Grandi	7	19	26
	Totale	17	34	51

Valori assoluti Risposte valide: 51

La suddivisione delle aziende intervistate in relazione alle generazioni proprietarie presenta un equilibrio tra le classi, a eccezione della prima generazione di proprietà che risulta essere numericamente meno rappresentata rispetto alle altre (12,8%). Tale caratteristica del campione è ascrivibile alla natura delle aziende oggetto di indagine che, in quanto Associate AIdAF, appartengono a un gruppo di aziende caratterizzate dall'essere tra le più rilevanti aziende familiari in Italia che, accomunate dall'aver una lunga storia, vedono la prevalenza di conduzione da parte di una seconda o terza generazione proprietaria.

Lo sbilanciamento del campione verso le generazioni di proprietà superiori si accentua se osservato rispetto alle aziende di grandi dimensioni, dove l'85,4% delle aziende è condotto da generazioni superiori alla terza. La distribuzione in parola sottolinea quindi la caratteristica delle aziende

Associate AIdAF, che vede la prevalenza delle aziende di lungo corso, in particolar modo tra quelle di grandi dimensioni (cfr. Figura 3).

Figura 3. La generazione proprietaria

		Generazione proprietaria				
		Prima	Seconda	Terza	Superiore alla terza	Totale
Dimensione	PMI	8,5	17,0	23,4	4,3	53,2
	Grandi	4,3	12,8	6,4	23,4	46,8
	Totale	12,8	29,8	29,8	27,7	100,0

Valori in % Risposte valide: 47

In merito all'orientamento strategico la maggioranza d'aziende ha dichiarato di perseguire una strategia indirizzata alla differenziazione (78,4%). L'analisi delle informazioni suddivise per classe dimensionale permette di osservare come la scelta tra un orientamento alla leadership di costo o alla differenziazione sia indipendente dalle dimensioni aziendali: l'orientamento alla differenziazione si presenta con analoga intensità sia nelle PMI (39,2%) sia nelle grandi aziende (39,2%), identificando quindi una caratteristica diffusa del campione di imprese intervistate (cfr. Figura 4).

Figura 4. L'orientamento strategico

		Orientamento strategico		
		Leadership di costo	Differenziazione	Totale
Dimensione	PMI	11,8	39,2	51,0
	Grandi	9,8	39,2	49,0
	Totale	21,6	78,4	100,0

Valori in % Risposte valide: 51

Per quanto riguarda il raggio d'azione il questionario ha permesso di raccogliere informazioni riguardanti l'estensione territoriale delle attività d'acquisto, di produzione e di vendita realizzate dalle aziende intervistate. Visto l'oggetto della ricerca, le informazioni sono state raccolte con particolare attenzione all'estensione di tali attività in Paesi caratterizzati da noti problemi di natura sociale (Paesi "a rischio").

L'identificazione di tali Paesi è avvenuta combinando due liste rilasciate da organizzazioni autonome impegnate attorno ai temi della tutela dei diritti umani:

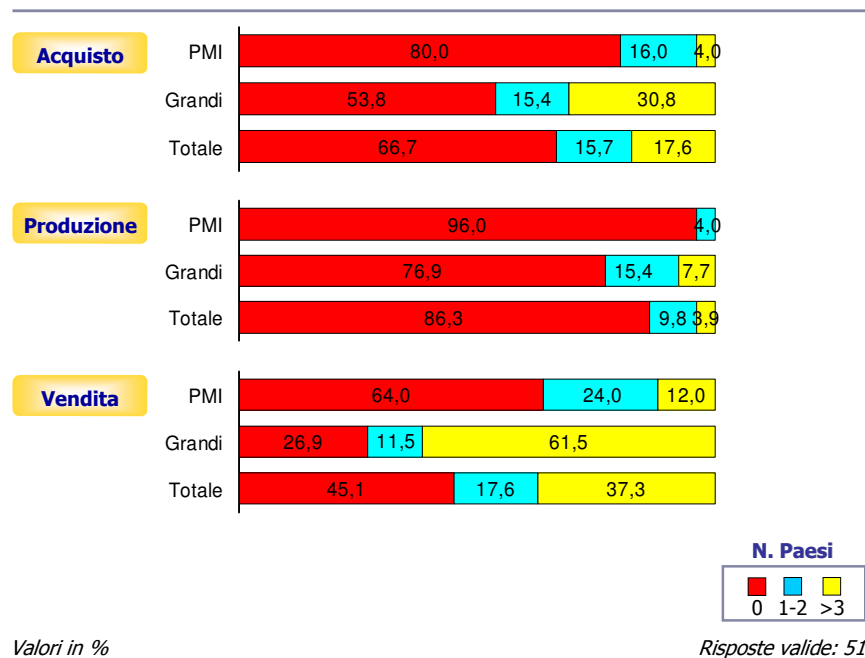
- la lista dei Paesi a elevato tasso di corruzione stilata da *Transparency International* nel *Global Corruption Report* del 2004;
- la lista dei Paesi critici dal punto di vista della tutela dei diritti umani pubblicata sul sito di *Amnesty International*.

I Paesi in questo modo identificati come “a rischio” nel questionario, rispetto ai quali si è chiesto alle aziende di dichiarare la presenza di attività, sono: Afghanistan, Algeria, Angola, Arabia Saudita, Birmania, Brunei, Camerun, Cina (con l’esclusione di Hong Kong), Colombia, Corea del Nord, Costa d’Avorio, Egitto, Emirati Arabi Uniti, Iran, Iraq, Kazakistan, Libano, Libia, Oman, Pakistan, Qatar, Repubblica Democratica della Congo, Ruanda, Siria, Somalia, Sudan, Tunisia, Vietnam, Yemen, Zimbabwe.

Le informazioni raccolte evidenziano un maggiore volume di attività nei Paesi in parola da parte delle grandi aziende rispetto alle PMI. Il 46,2% delle grandi aziende, infatti, acquista prodotti o servizi in almeno un Paese “a rischio” e nel 73,1% dei casi svolge attività di vendita in almeno uno di tali Paesi. La maggiore intensità dell’impegno delle aziende di grandi dimensioni in Paesi “a rischio” è ulteriormente sottolineato dal 30,8% che ha in essere processi di acquisto in almeno tre di queste Nazioni e dal 61,5% che vende i propri prodotti/servizi in almeno tre (cfr. Figura 5). Emerge quindi un orientamento del campione a operare prevalentemente nei Paesi “a rischio”, come ricerca di nuovi mercati di sbocco piuttosto che come mercati dove acquisire i fattori produttivi. Tale orientamento è presente, in misura inferiore rispetto alle grandi aziende, anche nelle PMI che nel 36% dei casi vendono i propri prodotti o servizi almeno in uno dei Paesi in parola, mentre solo nel 20% dei casi vi svolgono processi di acquisto.

La presenza con attività di produzione nei Paesi “a rischio” risulta un fenomeno limitato al 13,1% delle aziende intervistate e, in prevalenza, trova diffusione tra le grandi aziende (23,1%). L’impegno profuso nella produzione in Paesi con riconosciute problematiche nella tutela dei diritti umani pare essere un’esclusiva delle aziende di grandi dimensioni, motivo per cui le informazioni raccolte nella presente ricerca attorno alla pratiche di RSI nei processi produttivi in Paesi esteri saranno trattate esclusivamente in merito alle aziende di grandi dimensioni.

Figura 5. Il raggio d’azione geografico



La quotazione è un fenomeno circoscritto al 25,5% delle aziende intervistate e, come prevedibile, emerge una concentrazione prevalente della quotazione nelle aziende di grandi dimensioni (19,6%) rispetto a quelle di piccole e medie dimensioni (5,9%) (cfr. Figura 6).

Figura 6. La quotazione

		Quotazione		
		Non quotata	Quotata	Totale
Dimensione	PMI	43,1	5,9	49,0
	Grandi	31,4	19,6	51,0
	Totale	74,5	25,5	100,0

Valori in % Risposte valide: 51

2.4. I risultati

I risultati emersi dalla ricerca offrono una ricognizione delle manifestazioni di RSI nelle aziende Associate AIdAF, in termini sia di pratiche realizzate sia di attività volte a comunicare in modo diffuso l'impegno dell'azienda attorno ai temi della sostenibilità. Una lettura parallela dei differenti sforzi profusi dalle aziende nella realizzazione e nella comunicazione delle pratiche in parola permette di meglio comprendere la relazione esistente tra i due fenomeni e afferrare se le aziende intervistate sono maggiormente orientate alla realizzazione di pratiche espressive di un corretto approccio nei confronti degli stakeholder, alla comunicazione dell'impegno e delle attività intraprese o alla ricerca di un equilibrio tra le due componenti.

Sembra essere diffuso fra le aziende un impegno attorno ai temi della sostenibilità che vede la realizzazione di significativo numero di pratiche che non trovano adeguata attenzione nelle strategie di comunicazione. Si origina così un agglomerato di pratiche di RSI che rimangono esclusiva conoscenza del management e degli stakeholder direttamente interessati, non permettendo così massimizzare i benefici delle attività realizzate in termini di miglioramento della reputazione aziendale. L'intenzione è di considerare congiuntamente la diffusione delle principali pratiche della RSI e l'intensità delle relative attività di comunicazione, così da poter identificare l'orientamento prevalente nelle aziende intervistate e verificare la consistenza delle pratiche che rimangono "sommese".

Di seguito sono presentati i risultati ottenuti dal monitoraggio delle pratiche di RSI realizzate, delle attività di comunicazione connesse e da una sezione conclusiva dell'indagine utile alla raccolta delle opinioni espresse dagli intervistati. Questa ultima sezione è destinata a una migliore comprensione dell'insieme di fattori che concorrono a determinare l'impegno delle aziende all'inclusione degli interessi degli stakeholder nelle variabili nei processi decisionali.

2.4.1. Le pratiche della RSI

L'indagine a riguardo delle pratiche realizzate dalle aziende Associate AIdAF che manifestano un corretto approccio alla RSI ha voluto identificare due dimensioni della solerzia con cui le imprese si avvicinano ai temi della sostenibilità: l'intensità e l'ampiezza. Per procedere alla corretta valutazione di tali dimensioni si è deciso di utilizzare come indicatore le pratiche tipiche della RSI

realizzate, dove l'intensità dell'impegno è dato dal numero di pratiche che le aziende che hanno dichiarato di aver realizzato; e l'estensione, data dalla numerosità delle categorie di stakeholder coinvolte.

La ricerca, nel dettaglio, ha indagato l'attenzione riposta ai temi della sostenibilità rispetto ai seguenti temi:

- relazioni con il personale;
- relazioni con la comunità;
- relazioni con i fornitori;
- relazioni con i clienti;
- salute, sicurezza e ambiente;
- sistema di governance allargato;
- processi produttivi all'estero.

Di seguito si presenta una lettura parallela del diverso impegno profuso dalle PMI e dalle aziende di grandi dimensioni attorno a ognuno dei temi indagati, favorendo la comprensione di eventuali difformità esistenti in funzione della dimensione aziendale.

Le relazioni con il personale

L'analisi delle pratiche di RSI realizzate a favore del personale sottolinea l'esistenza di un accentuato impegno da parte delle aziende Associate AIdAF, così evidenziando la presenza di un vivace interesse al contemperamento delle esigenze degli stakeholder in parola.

Tale attenzione pare conseguente alla crescente considerazione che il capitale umano ha ricevuto in qualità di fattore critico per assicurare il continuo sviluppo aziendale. I vertici aziendali sono così incentivati a realizzare pratiche di RSI nei confronti dei propri collaboratori, identificando in esse strumenti efficaci per conseguire un maggiore attaccamento del personale all'azienda, un migliore clima aziendale e un incremento della capacità di attrarre le migliori risorse presenti sul mercato.

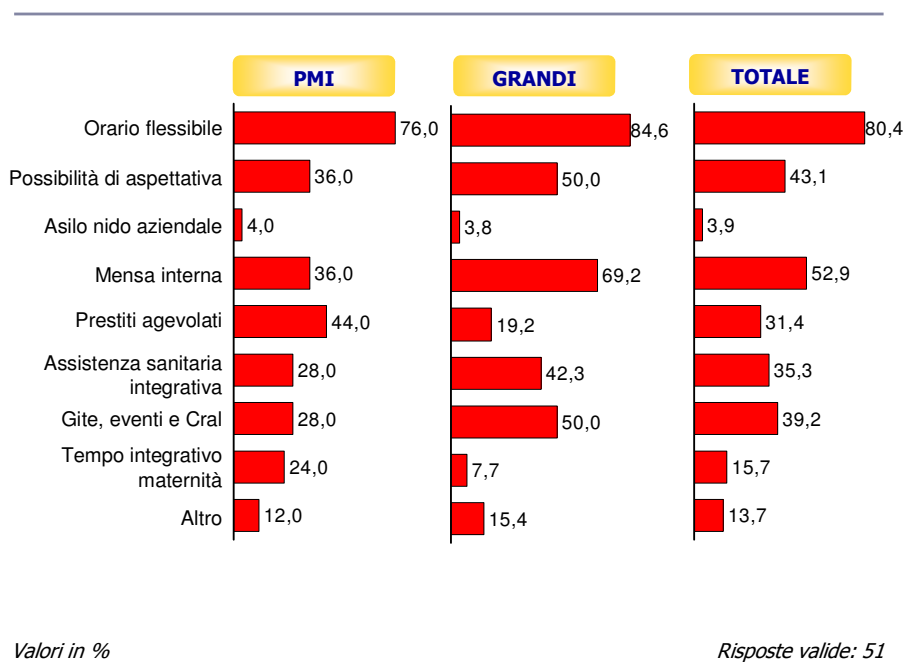
Prima di procedere all'analisi dei tradizionali servizi offerti ai dipendenti è necessario porre l'accento sulla presenza di alcune realtà aziendali (12% PMI; 15,4% grandi) che, a seguito delle esigenze del personale che si caratterizzano ogni azienda e di una creatività del management nel ricercare modalità di risposta innovative, offrono ai propri dipendenti servizi diversi da quelli indagati in questa parte della ricerca. Il questionario somministrato, infatti, ha raccolto informazioni in merito alla diffusione delle tradizionali forme di risposta a un insieme di interessi del personale che possono accomunare aziende di diverse dimensioni e diversi settori, non riuscendo quindi a raccogliere informazioni in merito alle pratiche segnate da elevato tasso di personalizzazione. Tra le pratiche di RSI innovative, a titolo esemplificativo, alcune aziende hanno offerto ai propri lavoratori la presenza di un *wellness center* interno all'azienda, di un garage convenzionato per facilitare il parcheggio o la facoltà di mandare i propri figli in una colonia estiva a spese dell'azienda. Per un'analisi di tali pratiche si rimanda alla seconda parte della presente ricerca, orientata alla presentazione delle *best practice* in tema di RSI emerse.

I risultati ottenuti in merito ai servizi complementari agli obblighi di legge offerti ai lavoratori evidenziano una maggioranza delle aziende alle quali è stato somministrato il questionario che ricorre all'offerta di servizi con forme consolidate quali la possibilità di lavorare con orari flessibili (76% PMI; 84,6% grandi) e di usufruire di periodi d'aspettativa (36% PMI; 50% grandi).

È possibile riscontrare come tra le PMI e le grandi aziende l'utilizzo delle tradizionali forme di soddisfacimento degli interessi dei lavoratori oltre i limiti di legge presenti una differente distribuzione. Le PMI manifestano una preferenza per l'offerta ai lavoratori dell'accesso a prestiti agevolati (44% PMI; 19,2% aziende) e della possibilità di usufruire di tempo integrativo alla maternità (24% PMI; 7,7% grandi). Al contrario le grandi aziende sono orientate all'offerta di

servizi quali l'organizzazione di gite, di eventi e la costituzione di centri ricreativi per i dipendenti (28% PMI; 50% grandi) e la possibilità di accedere a una mensa interna all'azienda (36% PMI; 69,2% grandi). (cfr. Figura 7).

Figura 7. I servizi offerti al personale

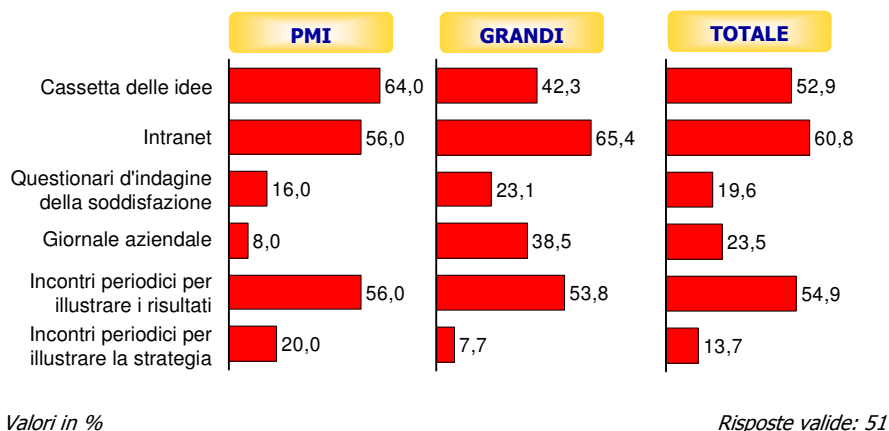


La ricerca successivamente ha verificato la presenza nelle aziende intervistate di pratiche utili ad alimentare la comunicazione e il dialogo con i lavoratori. I risultati evidenziano una significativa preferenza verso i sistemi di comunicazione legati all'utilizzo di intranet aziendali (56% PMI; 65,4% grandi) e della cassetta delle idee (64% PMI; 42,3% grandi). Tale preferenza trova la propria ragion d'essere negli elementi che distinguono i sistemi in parola nell'insieme degli strumenti indagati: entrambi permettono di instaurare un dialogo esteso a tutti i lavoratori dell'azienda, sostenendo contenuti costi di realizzazione e di gestione.

Se l'attività di comunicazione presenta buoni gradi di diffusione tra le aziende intervistate le stesse manifestano un contenuto impegno per il coinvolgimento del personale nella dimensione strategica della gestione. Dall'analisi del campione emerge, infatti, come i processi di comunicazione al personale delle strategie deliberate dalla direzione sia una pratica intrapresa da un limitato numero di aziende (20% PMI; 7,7% grandi), mentre presentano maggiore diffusione gli incontri periodici orientati alla condivisione dei risultati (56% PMI; 53,8% grandi). Le aziende intervistate sembrano aver sviluppato in prevalenza sistemi di gestione delle relazioni con il personale orientati alla comunicazione di risultati e di decisioni già deliberate piuttosto che al coinvolgimento degli stessi nel processo decisionale. L'indirizzo in parola facilita la comprensione di come le pratiche di coinvolgimento dei lavoratori sottintendano come le aziende siano restie a sviluppare un processo di dialogo che coinvolga gli stakeholder anche nelle attività di governo aziendale, approccio caratterizzante l'introduzione di modelli di gestione improntata al modello multi-stakeholder.

Tra gli strumenti orientati alla comunicazione verso i lavoratori trovano ampio utilizzo da parte delle aziende intervistate il ricorso alla somministrazione di questionari d'indagine della soddisfazione del personale (16% PMI; 23,1% grandi) e la pubblicazione e distribuzione di giornali aziendali sia per e-mail sia in formato cartaceo (8% PMI; 38,5% grandi). Tali strumenti si confermano come più confacenti alle aziende di grandi dimensioni tanto da presentare una maggiore diffusione in queste ultime (cfr. Figura 8).

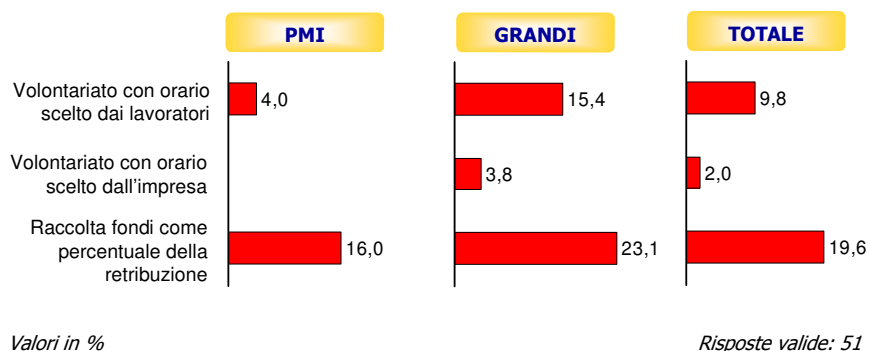
Figura 8. I sistemi di comunicazione e dialogo con il personale



Nelle pratiche di RSI orientate ai lavoratori può trovare espressione il desiderio dell'azienda di incrementare il coinvolgimento del personale nella comunità locale, volendo in questo modo indirettamente favorire l'integrazione della stessa nel contesto sociale in cui opera. Tale tentativo trova la propria espressione prevalente nel coinvolgimento dei lavoratori in progetti di volontariato durante l'orario di lavoro – pratica assai diffusa nei paesi esteri – che nel campione delle aziende analizzate trova una diffusione molto limitata. Si presenta come un fenomeno circoscritto alle aziende di grandi dimensioni che si estrinseca nella forma in cui l'orario di volontariato è scelto dai lavoratori (15,4%).

Le aziende intervistate sembrano, invece, preferire altre forme di integrazione del personale nella comunità locale. Trova ampia diffusione la proposta ai lavoratori di partecipare a raccolte di fondi realizzate con l'intervento dell'azienda che, a fronte del consenso del lavoratore, trattiene una percentuale della retribuzione allo scopo di destinarla in seguito al finanziamento di iniziative a valenza sociale. La forma di coinvolgimento in parola risulta diffusa maggiormente nelle grandi aziende (23,1%) rispetto alle PMI (16%) (cfr. Figura 9).

Figura 9. Il coinvolgimento del personale nella comunità

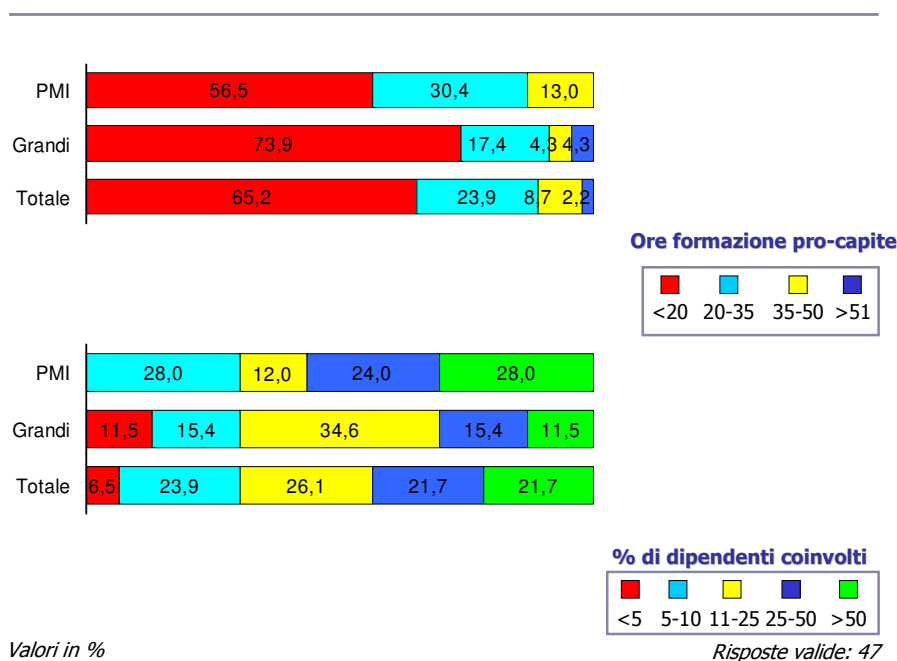


L'attenzione alla formazione dei lavoratori trova ampia diffusione tra le aziende intervistate, attenzione che permette di soddisfare simultaneamente l'interesse dell'azienda alla costituzione di un capitale umano idoneo all'attività aziendale e l'interesse dei lavoratori a valorizzare le proprie capacità e incrementare le competenze nel tempo. L'attività di formazione, rappresentando un punto

di contatto tra gli interessi dell'azienda e dei lavoratori, trova quindi ampio spazio nel campione di aziende intervistate a prescindere dalle dimensioni aziendali.

In merito alla formazione dei lavoratori è possibile sottolineare l'esistenza di una maggiore intensità dell'attività realizzata dalle PMI che in oltre il 43,4% dei casi offrono più di 20 ore pro-capite di formazione annua a fronte del 26% osservabile nelle grandi. Le PMI presentando anche un'attività che coinvolge una percentuale di lavoratori superiore a quella delle aziende di grandi dimensioni: il 52% delle PMI coinvolge più del 25% del personale contro il 26,9% osservabile nelle grandi aziende. Le PMI, sebbene coinvolgano un numero di lavoratori inferiore in termini di valore assoluto, paiono quindi maggiormente impegnate attorno ai temi della formazione rispetto alle grandi aziende poiché, in termini sia di ore pro-capite di formazione offerte sia di percentuale di lavoratori coinvolti, emerge un maggiore sforzo (cfr. Figura 10).

Figura 10. La formazione a favore del personale

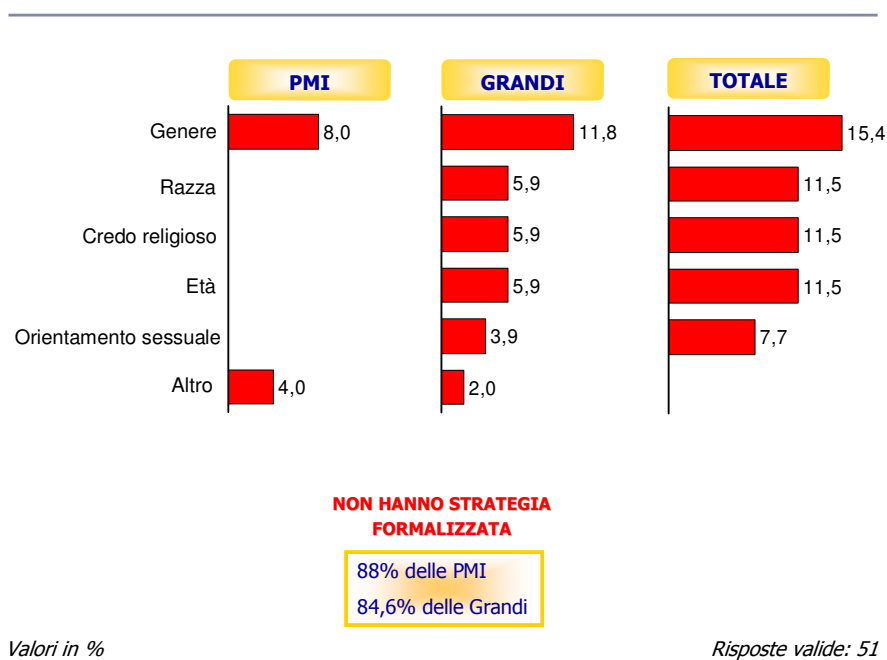


Ulteriore tema di particolare rilievo nella gestione delle relazioni con i lavoratori è dato dall'attenzione che il top-management presta alla tutela delle pari opportunità tra i lavoratori, sviluppando sistemi volti a formalizzare e garantire una più evoluta tutela rispetto a quella proposta dalla normativa vigente.

L'analisi del campione ha sottolineato come la maggioranza delle aziende non abbia sviluppato una politica formale in merito alle pari opportunità in azienda (88% PMI; 84,6% grandi). L'assenza di politiche non pare ascrivibile a una scarsa sensibilità dei management ai temi in parola, bensì al fatto che le aziende reputano sufficiente garantire in pratica le pari opportunità senza necessariamente attribuire dimensione formale al proprio impegno. A conferma di questa ipotesi è utile osservare come la maggiore diffusione di politiche sia rilevabile nei confronti dei problemi connessi al genere e alla tutela delle eguali opportunità di carriera tra uomini e donne, temi che essendo in questo momento molto sentiti dalla comunità, spingono al proliferare di tentativi volti a esplicitare e comunicare il proprio impegno. La formalizzazione dello sforzo per la tutela delle pari opportunità pare quindi essere direttamente proporzionale all'attenzione risposta dagli stakeholder alle differenti componenti del tema. Le aziende non percepiscono il tema come naturalmente determinante per una corretta gestione dei rapporti con gli stakeholder, tanto che solamente l'11,5%

delle aziende di grandi dimensioni ha dichiarato di disporre di una politica per evitare le discriminazioni in funzione di razza, credo religioso o età (cfr. Figura 11).

Figura 11. La formalizzazione delle strategie di tutela delle pari opportunità

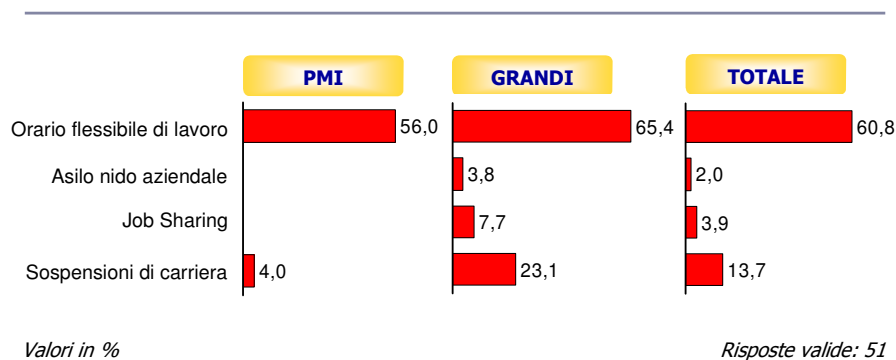


L'esistenza di una sensibilità delle aziende intervistate ai temi inerenti le pari opportunità tra uomini e donne emerge chiaramente nella consistenza dei servizi a supporto del lavoro femminile: n'è dimostrazione l'ampio numero di aziende intervistate (60,8%) che concede la facoltà di usufruire di orari flessibili alle lavoratrici, così da sostenere la possibilità di conciliare il lavoro e la conduzione familiare.

Il supporto al lavoro femminile trova particolare diffusione nelle grandi aziende, che manifestano quindi maggior attenzione al tema rispetto alle PMI, tanto che offrono un insieme di servizi inclusivo anche della possibilità di usufruire di sospensioni di carriera (23,1%) e di programmi di *job sharing* (7,7%).

L'offerta di asili nido aziendali risulta essere una pratica scarsamente diffusa nelle aziende intervistate tanto che si è rilevato come solamente una grande azienda tra quelle esaminate metta a disposizione delle proprie lavoratrici tale servizio (cfr. Figura 12).

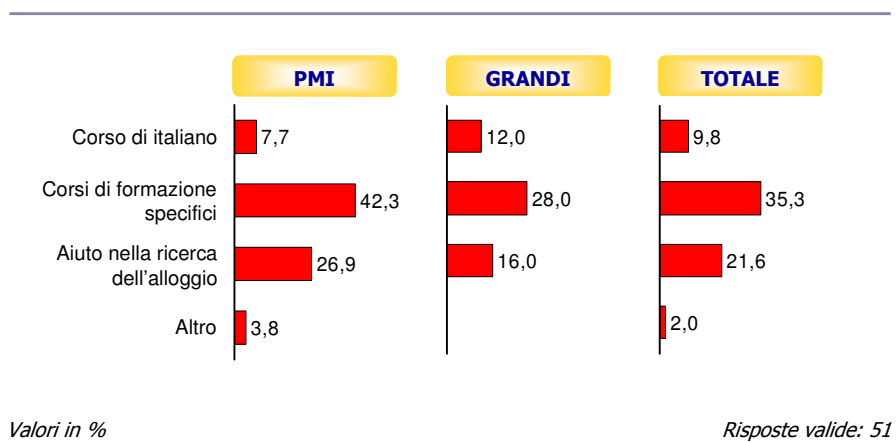
Figura 12. I servizi di supporto al lavoro femminile



Le aziende intervistate manifestano considerevole attenzione al problema dell'integrazione sociale dei propri lavoratori extracomunitari, tanto da offrire un'ampia gamma di servizi destinati ad agevolare la loro introduzione nel contesto sociale italiano. L'attenzione in parola si manifesta con maggiore vigore nel 42,3% delle PMI che offrono corsi di formazione ai lavoratori extracomunitari specificamente studiati per supportarli nel superamento dei problemi in parola e nel 26,9% che aiutano il proprio personale extracomunitario nella ricerca di un alloggio.

Le grandi aziende ripongono minore attenzione all'integrazione del personale extracomunitario tanto che i corsi di formazione specificamente realizzati per questa categoria di lavoratori sono offerti nel 28% dei casi, mentre il supporto nella ricerca dell'alloggio è limitato al 16% (cfr. Figura 13).

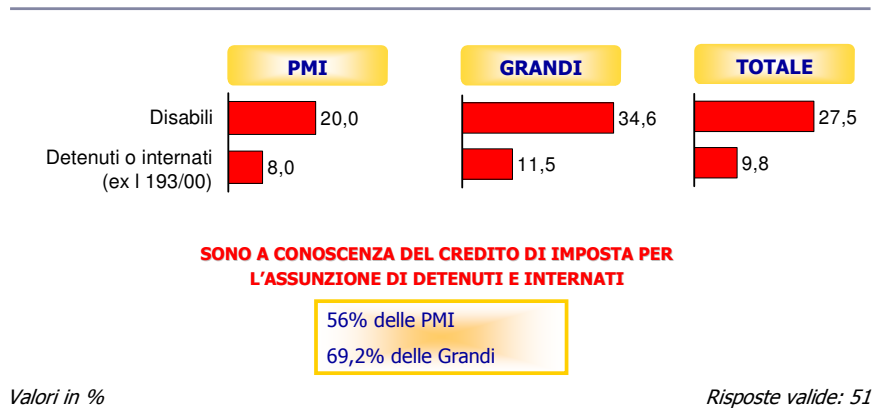
Figura 13. I servizi per l'integrazione del personale extracomunitario



La ricerca ha evidenziato come le aziende, anche in virtù degli obblighi previsti dalla legge italiana, nel 27,5% dei casi abbiano assunto lavoratori disabili, manifestando attenzione ai problemi di collocamento di questa particolare categoria di persone.

Se il fenomeno dell'assunzione di lavoratori disabili vede un'azienda su quattro impegnata attorno al tema altrettanto non si può dire per l'assunzione di personale che in passato ha commesso reati puniti con la detenzione. Solamente un limitato numero di aziende ha dichiarato di aver assunto personale detenuto o internato (9,8%), percentuale che pare parzialmente ascrivibile alla scarsa conoscenza dell'esistenza del credito d'imposta concesso dalla legge alle aziende che assumono questa particolare categoria di lavoratori (56% PMI; 69,2% grandi). I dati emersi dalla ricerca sottolineano quindi la necessità di interventi volti a una migliore pubblicizzazione di tale incentivo, così da produrre l'effetto positivo che tale provvedimento dovrebbe avere sulla diffusione delle pratiche in parola (cfr. Figura 14).

Figura 14. L'assunzione di detenuti, internati e disabili



Le relazioni con comunità

I risultati presentati nel seguente paragrafo testimoniano la vicinanza delle aziende Associate AIdAF alle comunità presenti nel territorio in cui operano, interesse che trova espressione in termini sia di donazioni in denaro sia di cessione gratuita di beni o servizi.

Un primo dato emergente a conferma dello stretto legame esistente tra le aziende intervistate e le comunità locali è la constatazione di come il 90,2% abbia dichiarato di aver effettuato donazioni negli ultimi tre anni. Emerge quindi un accentuato impegno attorno alle erogazioni di denaro alla comunità e, in particolare, è interessante osservare come tutte le aziende di grandi dimensioni abbiano dichiarato di aver effettuato donazioni in denaro in tale periodo, percentuale che subisce una leggera flessione nelle PMI (80%) (cfr. Figura 15).

Le donazioni in denaro si propongono quindi come la principale pratica intrapresa dalle aziende per sviluppare le relazioni con la comunità locale e, viste le elevate percentuali di aziende impegnate in tale pratica, è possibile evincere l'esistenza di un consistente interesse alla possibilità di sviluppare un giudizio positivo della comunità attorno all'operato aziendale. La preponderanza dell'impegno profuso dalle aziende nella pratica di RSI in parola è favorita dalla semplicità della stessa: con l'erogazione di una donazione, infatti, è possibile introdurre un principio di responsabilità sociale nelle aziende senza che questo vada a intaccare i meccanismi decisionali e di gestione. La donazione si configura come una pratica di RSI afferente in modo esclusivo al momento della distribuzione del valore generato dalla produzione, grazie alla quale è possibile manifestare un'attenzione alle istanze degli stakeholder senza incidere e modificare il processo di creazione di valore. L'introduzione di pratiche che modificano il processo di creazione di valore dell'azienda dimostrerebbe l'esistenza di un orientamento evoluto alla RSI, ma che abbisogna di una significativa assunzione di responsabilità del management in quanto chiamato a introdurre l'attenzione alle esigenze degli stakeholder come elemento caratterizzante di tutta l'attività aziendale.

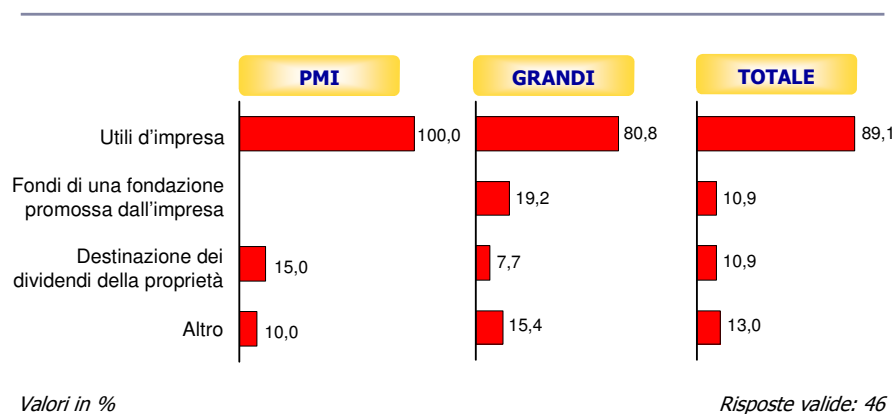
Figura 15. Le aziende che hanno effettuato donazioni negli ultimi tre anni



In merito alla modalità d'erogazione delle donazioni sia le PMI (100%) sia le grandi aziende (81%) prediligono la destinazione di parte degli utili, permettendo dunque di identificare tale criterio come una caratteristica portante del sistema delle donazioni delle aziende Associate AIDAF. Il fenomeno delle fondazioni d'impresa, invece, pare circoscritto a un limitato numero di grandi aziende (19%) e non trova alcuna applicazione nelle PMI, così come la destinazione dei dividendi effettuata direttamente dalla proprietà dell'azienda pare una modalità d'erogazione limitata a un contenuto numero di casi (15% PMI; 8% grandi) (cfr. Figura 16).

Le aziende Associate AIDAF presentano quindi un orientamento all'erogazione di donazioni rappresentative di una percentuale del reddito conseguito nel corso dell'esercizio, confermando l'intenzione di introdurre nei sistemi di distribuzione della ricchezza un meccanismo che preveda la destinazione di parte della ricchezza generata alla comunità locale di riferimento. Trova dunque ulteriore conferma l'ipotesi che vede le aziende maggiormente impegnate attorno a pratiche di RSI riconducibili al processo di distribuzione della ricchezza piuttosto che a quello di generazione della stessa.

Figura 16. Le modalità di erogazione delle donazioni



Di particolare interesse è l'analisi dei criteri e delle logiche che conducono l'attività di donazione delle aziende intervistate. Emerge come la quasi totalità delle aziende preferisce criteri di destinazione delle donazioni che favoriscono il supporto di specifiche iniziative o settori (97,8%) all'erogazione a pioggia dei fondi (2,2%). Le aziende intervistate, inoltre, abbracciano come logica prevalente per l'erogazione dei fondi il tentativo di finanziare in modo continuativo la stessa iniziativa o lo stesso settore (73,9%) piuttosto che l'erogazione dei fondi di anno in anno a iniziative differenti devolvendo somme una tantum (26,1%).

L'emergere di criteri orientati al finanziamento di specifiche attività piuttosto che all'erogazione di fondi secondo dinamiche a pioggia e l'intenzione di mantenere una linea di erogazione focalizzata attorno a una singola iniziativa segnalano come l'attività di erogazione di fondi non avvenga in modo indiscriminato. Le donazioni paiono al contrario essere condotte dal tentativo di assicurarsi un utilizzo efficiente del denaro da parte dei beneficiari e, per quanto possibile, dall'interesse a sviluppare relazioni stabili, così da raggiungere significativi benefici sociali nel tempo e nella proficua collaborazione con un'iniziativa sociale. In questo modo, inoltre, le aziende riescono a massimizzare i benefici a vantaggio dell'azienda ottenuti dalle attività di donazione poiché, erogando fondi in modo continuativo a un'iniziativa, rafforzano il legame tra la propria immagine e l'iniziativa finanziata, così da acquisire una reputazione di azienda socialmente responsabile (cfr. Figura 17).

Figura 17. La relazione tra criteri, la logica prevalente delle donazioni e dimensione aziendale

		CRITERIO DI DESTINAZIONE		
		A pioggia	Settori/iniziative	Totale
LOGICA PREVALENTE	PMI			
	Una Tantum	0	20,0	20,0
	Continuativo	0	80,0	80,0
	Totale	0	100,0	100,0
	Grandi			
	Una Tantum	3,8	26,9	30,7
	Continuativo	0	69,3	69,3
	Totale	3,8	96,2	100,0
	Totale			
	Una Tantum	2,2	23,9	26,1
	Continuativo	0	73,9	73,9
	Totale	2,2	97,8	100,0

Valori in % Risposte valide: 46

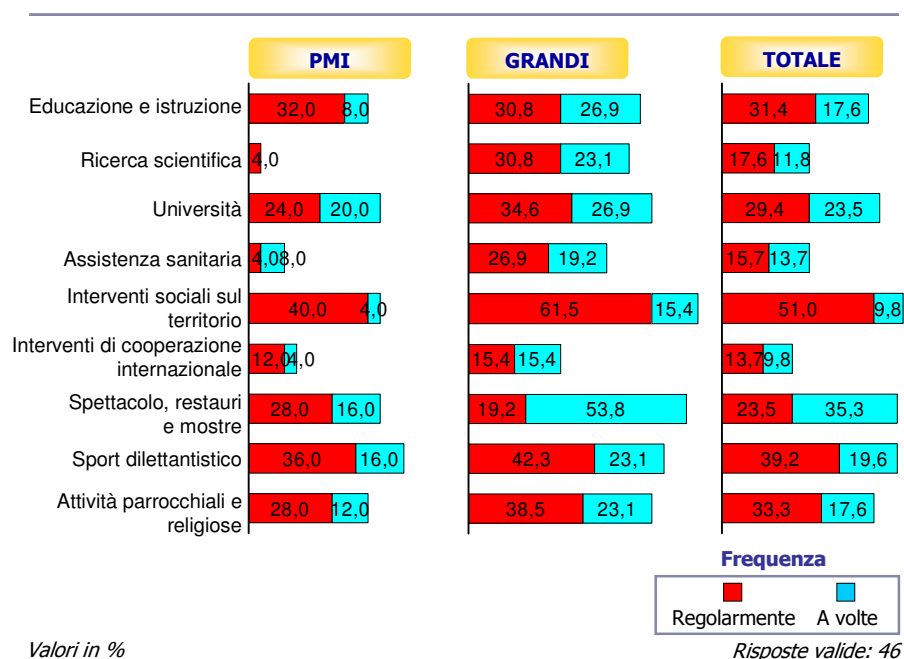
L'analisi delle donazioni effettuate dalle aziende intervistate è proseguita affrontando il dettaglio dei diversi settori di destinazione delle erogazioni, permettendo così di isolare quelli che hanno attratto le donazioni del maggior numero di aziende esaminate.

Emerge come le aziende familiari intervistate prediligano destinare le proprie erogazioni al regolare finanziamento d'interventi sociali sul territorio (40% PMI; 61,5% grandi), a conferma dell'intenzione di valorizzare le donazioni come strumento per sviluppare le relazioni con la comunità in cui operano. La rilevanza del tentativo di valorizzare le donazioni in chiave di comunità locali che sembra guidare la scelta dei settori da finanziare è rafforzata dalla regolarità dell'erogazioni a favore di attività di sport dilettantistico (35% PMI; 42,3% grandi) e di attività parrocchiali e religiose (28% PMI; 38,5% grandi), anch'esse caratterizzate da uno stringente nesso con il territorio.

Le donazioni a favore d'attività scientifiche e di università risultano essere più intense nelle aziende di grandi dimensioni, tanto che il 53,9% delle grandi aziende ha destinato le proprie donazioni alle attività di ricerca scientifica contro il 4% osservato nelle PMI, divario che si assottiglia per quanto riguarda il finanziamento alle università (44% PMI; 61,5% grandi).

Le grandi aziende, inoltre, manifestano uno specifico orientamento alle donazioni per spettacoli, restauri e mostre (19,2% regolarmente; 53,8% a volte), per interventi di cooperazione internazionale (15,4% regolarmente; 15,4% a volte) e d'assistenza sanitaria (26,9% regolarmente; 19,2% a volte) (cfr. Figura 18).

Figura 18. I settori delle donazioni



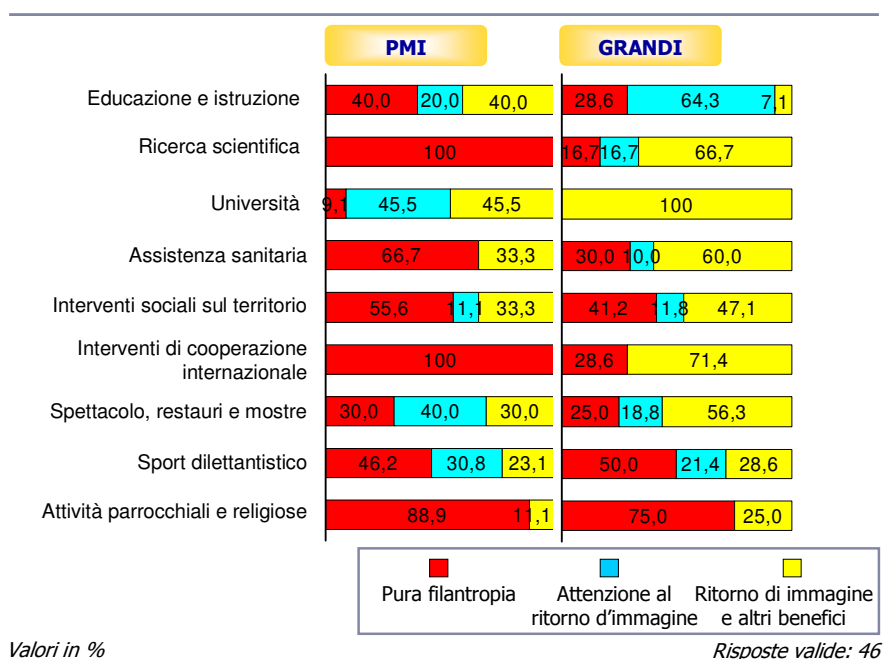
La ricerca ha permesso di approfondire le ragioni a sostegno delle attività realizzate dalle aziende a favore della comunità, chiedendo direttamente agli interessati, se i motivi che hanno spinto a distribuire parte della ricchezza risiedono in moti di filantropia o nella ricerca di un ritorno d'immagine.

Le risposte ottenute evidenziano l'esistenza di una maggiore attenzione al ritorno d'immagine da parte delle grandi aziende rispetto alle PMI, che paiono invece mosse in prevalenza da ragioni filantropiche. Emerge dunque come le aziende di grandi dimensioni presentino, per natura, un approccio alla RSI indirizzato al conseguimento di benefici di immagine o di altra natura – comunque riconducibili all'ambito economico-finanziario – mentre le attività realizzate dalle PMI siano condotte da spirito filantropico, e dipendono maggiormente dalla sensibilità morale dell'imprenditore piuttosto che dalla possibilità di fare della RSI un elemento utile alla competizione aziendale.

L'attenzione riposta ai ritorni d'immagine e agli altri benefici ottenuti grazie alle attività svolte a favore della comunità emerge con particolare intensità come ragione che guida le donazioni effettuate a favore delle università (100%), degli interventi di cooperazione internazionale (71,4%) e della ricerca scientifica in genere (66,7%).

Sebbene, come argomentato in precedenza, esista un orientamento comune tra PMI e grandi aziende è possibile isolare alcuni settori che vedono l'orientamento alla filantropia come una determinata delle erogazioni a prescindere dalla dimensione aziendale. Le attività di donazione a favore di attività parrocchiali e religiose (88,9% PMI; 75% grandi) e dello sport dilettantistico (46,2% PMI; 50% grandi) trovano, infatti, la principale ragione dell'erogazione in moti di natura filantropica, presentando un contenuto numero di aziende che intraprende tali pratiche allo scopo di conseguire benefici in termini di reputazione (cfr. Figura 19).

Figura 19. Le ragioni delle attività a favore della comunità



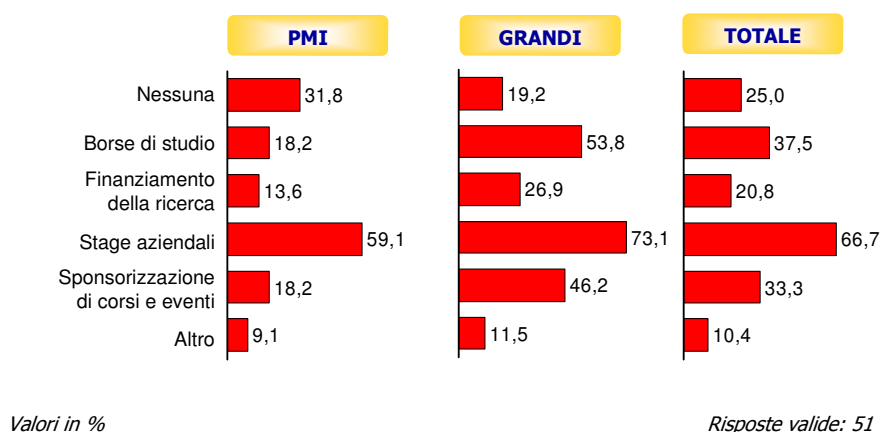
La ricerca ha sottolineato l'esistenza di un consistente tessuto di collaborazioni tra le aziende osservate e le università, tanto che solamente il 31,8% delle PMI e il 19,2% delle grandi aziende ha dichiarato di non avere intrapreso alcuna forma di collaborazione.

La principale forma di collaborazione abbracciata nei rapporti con le università consiste nell'offerta di stage aziendali, attività che coinvolge il 59,1% delle PMI e il 73,1% delle grandi aziende. Tale pratica sembra suscitare particolare interesse e approvazione nelle aziende intervistate, in quanto permette di favorire l'esperienza lavorativa da parte di studenti universitari, il tutto beneficiando al contempo della possibilità di valutare le capacità degli studenti e trattenere le migliori.

Altre forme di collaborazione assumono rilevanza solamente nelle aziende di grandi dimensioni quali l'offerta di borse di studio (53,8%), la sponsorizzazione di corsi e eventi (46,2%) e i finanziamenti alla ricerca (26,8%) (cfr. Figura 20).

L'indagine ha permesso di confermare come l'interesse alla collaborazione con l'ambito universitario caratterizzi in prevalenza le aziende di grandi dimensioni, tanto che risultano impegnate simultaneamente su più fronti di collaborazione, segnalando l'interesse e la disponibilità a instaurare forme con un significativo grado di coinvolgimento.

Figura 20. Le forme di collaborazione stabile tra le aziende e le università

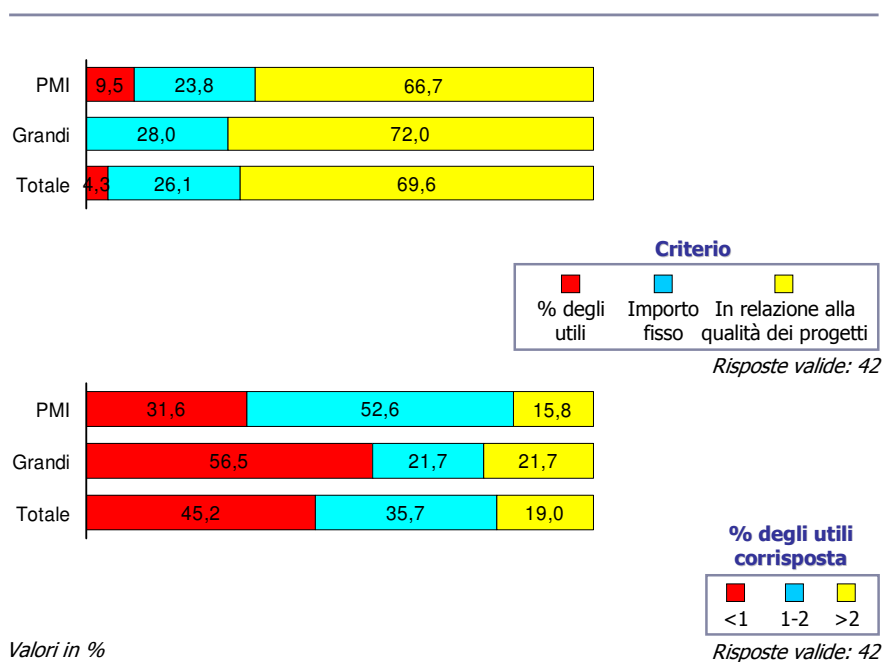


Interpellate in merito ai criteri di determinazione dell'importo delle donazioni effettuate le aziende Associate AIdAF partecipanti alla ricerca hanno offerto risposte che sembrano escludere l'esistenza di un legame tra l'importo donato e l'andamento economico della gestione: solo un limitato numero di aziende determinano l'importo delle donazioni come percentuale degli utili conseguiti (9,5% PMI; 0% grandi).

In merito al criterio di determinazione dell'importo delle donazioni le aziende paiono dividersi in due differenti gruppi: quelle che determinano l'importo da donare in relazione alla qualità dei progetti da finanziare (69,6%) e quelle che destinano un importo fisso indipendente dall'utile dell'esercizio (26,1%). Ciò non deve portare ad affermare in modo erroneo che le aziende intervistate siano impegnate nell'erogazione di donazioni anche in condizioni in cui il risultato reddituale sia negativo. Le aziende intervistate, infatti, possono non essersi trovate negli ultimi tre anni in situazioni di reddito negativo e, quindi, nelle rispondere alla domanda possono non aver considerato la possibilità in cui a fronte di un reddito negativo il management debba decidere se sospendere la donazione di fondi o se persistere nell'erogazione a prescindere dal risultato reddituale negativo. Le risposte ottenute sono dunque riconducibili esclusivamente al caso in cui l'azienda si trovi in un esercizio in cui è stato generato un utile, senza poter estendere l'interpretazione a casi in cui il risultato economico è negativo.

È interessante osservare come le aziende, intervistate in merito all'incidenza dell'importo corrisposto rispetto agli utili conseguiti, evidenzino un impegno in termini percentuali superiore da parte delle PMI rispetto alle grandi aziende. Le PMI, infatti, nel 68,4% dei casi hanno corrisposto più dell'1% del proprio utile a fronte del 23,4% osservato nelle grandi aziende (cfr. Figura 21). È possibile quindi evincere una maggiore sensibilità del management delle PMI rispetto a quello delle grandi aziende poiché, sebbene in termini assoluti le donazioni siano di misura inferiore a quelle delle grandi aziende, in termini relativi le PMI sono disposte a distribuire una maggiore percentuale della ricchezza prodotta nel corso dell'esercizio.

Figura 21. I criteri di determinazione dell'importo delle donazioni

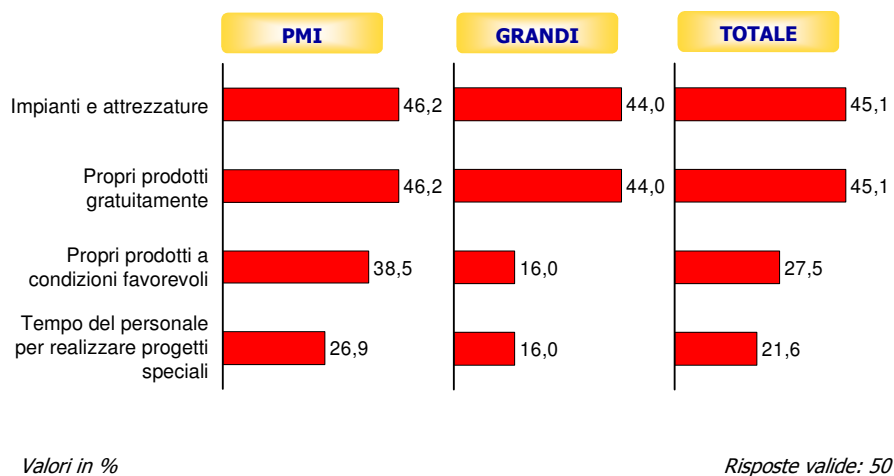


Le aziende Associate AIdAF presentano un sorprendente impegno nelle attività orientate alla cessione, gratuita o a condizioni favorevoli, dei beni o servizi prodotti per scopi sociali. Il 45,1% delle aziende ha ceduto impianti, attrezzature o propri prodotti a titolo gratuito a prescindere dalla classe dimensionale di appartenenza, mentre la cessione di prodotti a condizioni favorevoli ha coinvolto prevalentemente le PMI (38,5%) piuttosto che le grandi aziende (16%).

Le aziende manifestano un'apertura a un coinvolgimento in attività sociali che non sia circoscritto all'erogazione di fondi, ma che favorisca l'utilizzo in chiave sociale delle attività tipiche realizzate dall'azienda, quindi dell'offerta delle risorse disponibili o generate dalla gestione. Tale orientamento segnala l'esistenza di un iniziale interesse all'introduzione dei criteri connessi alla RSI anche nei processi di produzione del valore, avvicinando in questo modo la funzione di produzione ai temi della responsabilità sociale insita nella produzione.

La disponibilità a un crescente coinvolgimento attorno ai temi della RSI si manifesta maggiormente nelle PMI, anche in forza della maggiore semplicità con cui è possibile intraprendere tale cammino. Tali aziende sono infatti caratterizzate da processi decisionali concentrati nella proprietà e strutture organizzative di limitata complessità, così da favorire l'introduzione dei principi della sostenibilità direttamente nel processo di creazione di valore. A conferma di tale orientamento la ricerca ha evidenziato come le PMI presentino un maggiore sforzo nell'offerta di tempo del proprio personale per realizzare progetti speciali a supporto delle comunità locali (26,9%) (cfr. Figura 22).

Figura 22. La cessione di beni/servizi gratuitamente ai fini di utilità sociale

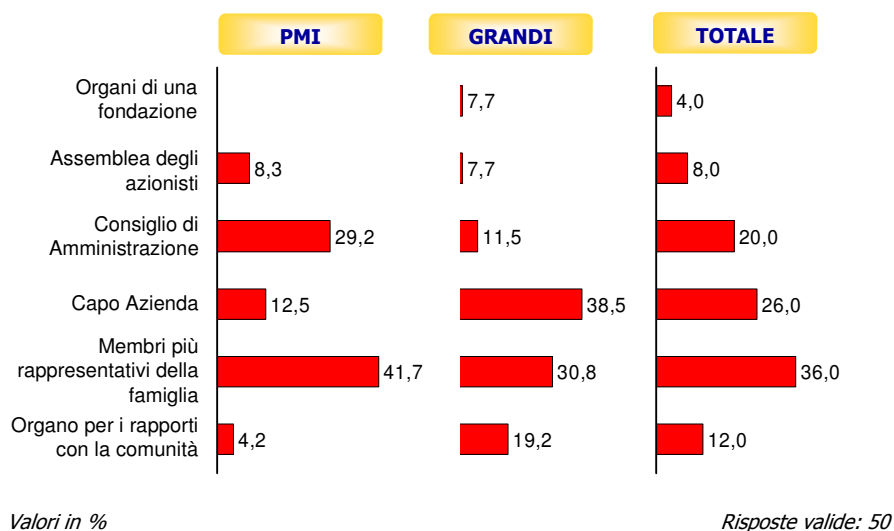


La ricerca ha voluto indagare il sistema di decisioni a riguardo delle politiche e attività da intraprendere per lo sviluppo delle relazioni con la comunità, prestando particolare attenzione alla comprensione di quali siano i soggetti investiti del potere decisionale in tema. L'orientamento prevalente emerso nelle aziende intervistate è l'attribuzione di tali responsabilità ai membri più rappresentativi della famiglia (41,7% PMI; 30,8% grandi). In questo modo trova conferma l'importanza che la proprietà attribuisce ai rapporti con la comunità, tanto da impegnarsi direttamente attorno ai temi della gestione delle attività a favore della comunità, manifestando l'esistenza di un giudizio di valore a riguardo della corretta gestione di tali rapporti.

In alternativa alla gestione diretta da parte dei membri della famiglia proprietaria le PMI privilegiano l'attribuzione delle responsabilità a organi espressivi del top management aziendale quali Consiglio di Amministrazione (29,2%), nel quale si manifesta il controllo della famiglia in forma collegiale. Le grandi aziende, invece, attribuiscono la responsabilità direttamente al capo azienda (38,5%), preferendo il controllo diretto da parte della persona investita dei compiti di conduzione dell'operatività aziendale (cfr. Figura 23).

È possibile quindi isolare l'esistenza di una tendenza che accomuna tutte le aziende intervistate: l'attribuzione delle responsabilità dei rapporti con la comunità a organi esistenti, incentivando il diretto impegno dei membri della famiglia. Ne è conferma il limitato numero di casi in cui le aziende hanno dichiarato di aver costituito una fondazione destinata a gestire i rapporti con la comunità, fenomeno circoscritto al 19,2% delle grandi aziende. La tendenza in parola sembra sottolineare come le aziende si avvicinino al tema delle relazioni con la comunità considerandole parte integrante della gestione aziendale, non volendo quindi allontanare la conduzione di tali rapporti da tutte le altre attività poste in essere per la gestione aziendale.

Figura 23. I soggetti preposti alla decisione delle attività verso la comunità

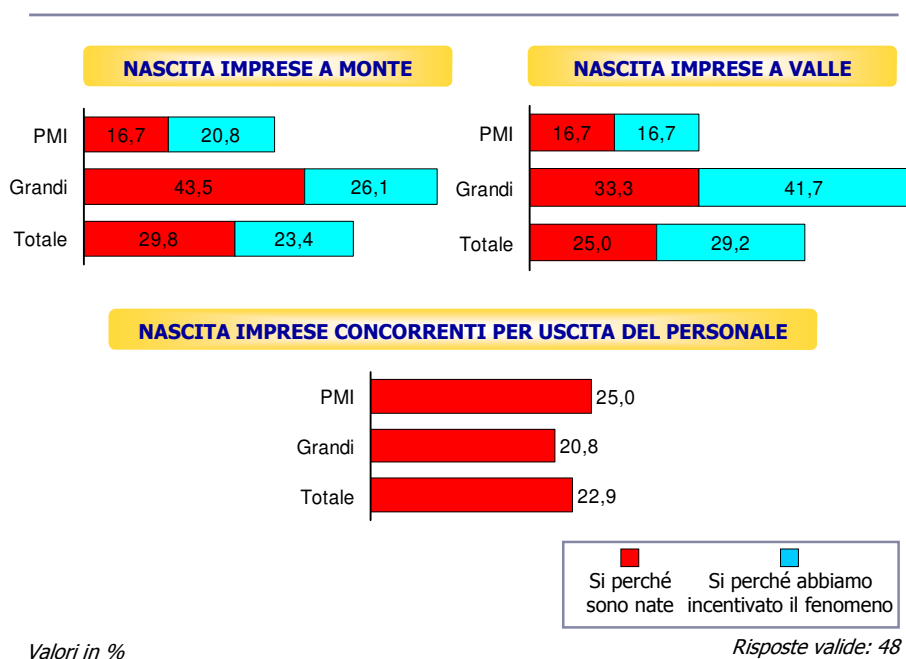


Le aziende esaminate dimostrano un'accentuata coscienza della responsabilità economica che hanno rispetto alla comunità, ne è dimostrazione il 29,8% di esse che afferma di aver provocato, anche involontariamente, la nascita di imprese a monte e il 25% la nascita di imprese a valle.

In particolare la nascita di imprese come indotto dell'attività ha riguardato in prevalenza le aziende di grandi dimensioni che nel 43,5% dei casi affermano di aver generato la nascita di imprese a monte e nel 33,3% la nascita di imprese a valle. Le imprese di grandi dimensioni paiono quindi coscienti del proprio ruolo di facilitatore dello sviluppo economico locale, tanto che dichiarano di aver profuso sforzi anche nella direzione di incentivare la costituzione di nuove aziende: il 26,1% ha dichiarato di aver favorito la creazione di nuove imprese a monte e il 41,7% a valle della propria produzione.

Altro fenomeno di responsabilità delle aziende intervistate nello sviluppo economico del territorio è osservabile nel 22,9% delle aziende intervistate che ha dichiarato che, a seguito dell'uscita di alcuni dei propri lavoratori, ha visto la nascita di nuove imprese concorrenti, favorendo così indirettamente lo sviluppo economico e l'aumento della competizione (cfr. Figura 24).

Figura 24. L'indotto economico delle aziende analizzate

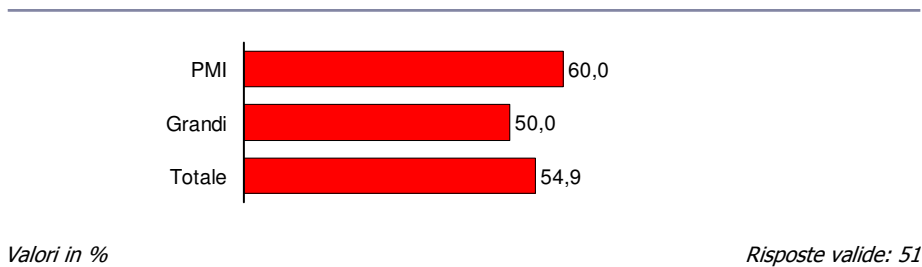


Le relazioni con i fornitori

L'accentuata attenzione al contemperamento degli interessi manifestata dalle aziende intervistate sia verso il personale sia verso la comunità trova espressione anche nei confronti dei fornitori, in particolare si palesa nel tentativo delle aziende di indurre nei fornitori l'assunzione delle responsabilità sociali e ambientali connesse all'operatività aziendale.

L'ipotesi dell'esistenza di un impegno da parte delle aziende intervistate attorno alla possibilità di estendere le pratiche di RSI anche ai fornitori trova una prima significativa conferma nel 54,9% delle aziende che ha affermato di richiedere ai propri fornitori una dichiarazione o prova della correttezza sociale dei processi produttivi realizzati. L'orientamento in parola pare trovare più intensa espressione nelle grandi aziende, tanto che queste nel 60% dei casi dichiarano di richiedere tale certificazione rispetto al 50% delle PMI (cfr. Figura 25).

Figura 25. Le richieste ai fornitori di correttezza sociale dei processi produttivi



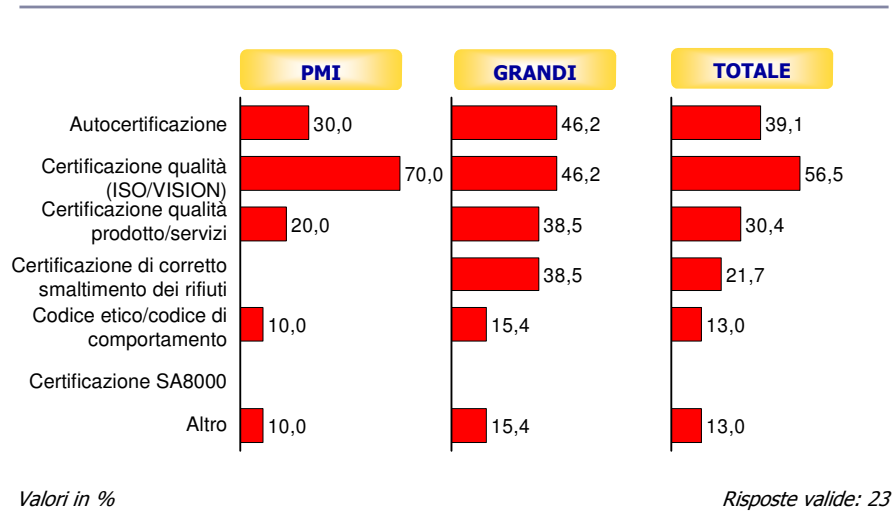
L'indagine in merito alla richiesta di dichiarazioni o prove della correttezza sociale dei processi produttivi richieste ai fornitori evidenzia un accentuato utilizzo della certificazione di qualità ISO/Vision, richiesta dal 70% delle PMI e dal 46,2% delle grandi aziende, e dalle forme di autocertificazione, utilizzata sia dalle PMI (30,0%) sia dalle grandi aziende (46,2%).

Non trovano ancora diffuso utilizzo, al contrario, la richiesta di certificazioni riconducibili in modo esclusivo ai temi della RSI. Tra le aziende intervistate, infatti, non è stato osservato nessun caso una

richiesta ai fornitori della certificazione SA8000, mentre l'adozione di un codice etico o di comportamento è stata richiesta solo dal 13% delle aziende che richiedono ai fornitori forme di certificazione o di prova dell'attenzione sociale profusa nei processi produttivi (cfr. Figura 26).

Emerge quindi un significativo orientamento da parte delle aziende intervistate all'utilizzo di forme di certificazione che non siano indirizzate all'esclusiva verifica dei temi della RSI, bensì si assiste a una preferenza per strumenti che includano tali temi in un sistema orientato a certificare l'efficienza e la correttezza della gestione dell'azienda nella sua complessità.

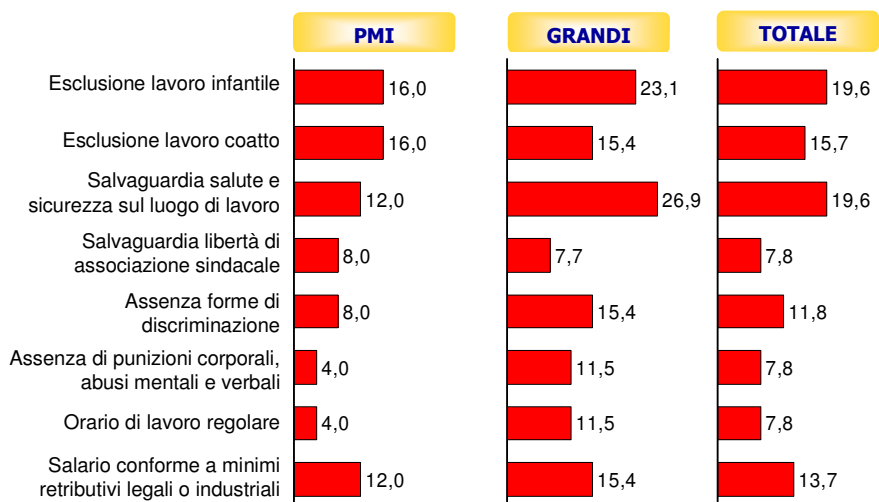
Figura 26. Le forme di verifica della correttezza sociale dei processi produttivi richieste ai fornitori



L'interesse a includere l'attenzione ai temi della RSI come componente del rapporto con i fornitori è confermata dal 46% delle aziende che hanno dichiarato di essere impegnate nella verifica diretta del rispetto delle istanze sociali nell'intero ciclo produttivo dei fornitori. Le aziende, se sembrano restie a richiedere ai fornitori le certificazioni tipiche della RSI, si dimostrano favorevoli all'introduzione di criteri di valutazione della correttezza sociale nei sistemi di valutazione e classificazione applicati nella selezione dei propri fornitori.

In particolare tra i diversi temi della RSI ai quali le aziende intervistate prestano attenzione emerge un più vivo interesse per i temi della salvaguardia della salute e sicurezza sul luogo del lavoro (16% PMI; 23,1% grandi), dell'esclusione del lavoro infantile (16% PMI; 23,1% grandi) e dell'esclusione del lavoro obbligato (16% PMI; 15,4% grandi). L'attenzione delle aziende sembra dunque essere attratta dai temi che, negli ultimi anni, sono stati fermamente riproposti a seguito dei recenti scandali aziendali e che, se non adeguatamente monitorati, potrebbero favorire il concretizzarsi di crisi e generare danni alla reputazione aziendale a seguito di accuse di scarsa attenzione alle istanze sociali nella selezione dei fornitori (cfr. Figura 27).

Figura 27. I temi di verifica diretta dei fornitori



Valori in %

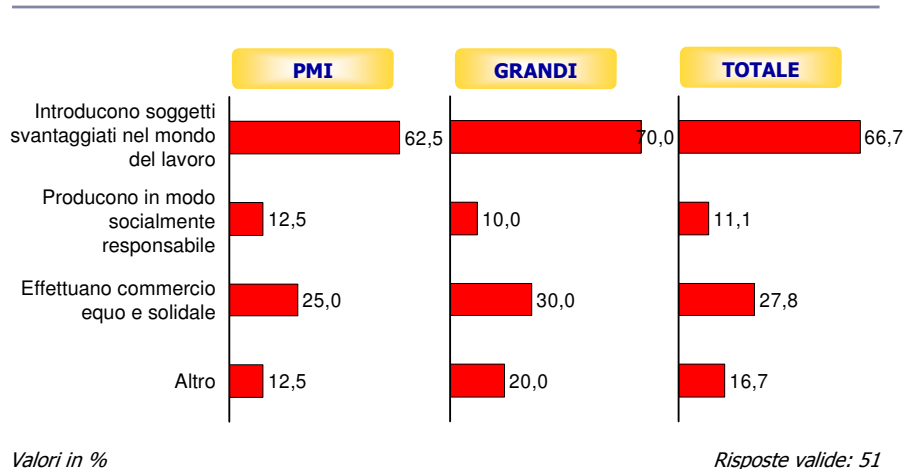
Risposte valide: 23

La conferma dell'esistenza di un diffuso impegno delle aziende considerate attorno ai temi della RSI nei processi di fornitura è data dal 62,5% delle PMI e dal 70% delle grandi aziende che hanno dichiarato di acquistare parte dei beni o servizi utilizzati nel proprio ciclo produttivo da soggetti impegnate nell'introduzione di persone svantaggiate nel mondo del lavoro (cfr. Figura 28). Si deduce in questo modo la rilevanza attribuita nei processi di selezione dei fornitori a criteri che introducono un sistema di preferenze per le aziende che siano impegnati in attività caratterizzate da un forte orientamento alla dimensione sociale.

Le aziende hanno concesso ampio spazio, inoltre, agli acquisti effettuati da aziende o cooperative impegnate in attività del commercio equo e solidale, effettuati dal 25% delle PMI e il 30% delle grandi aziende.

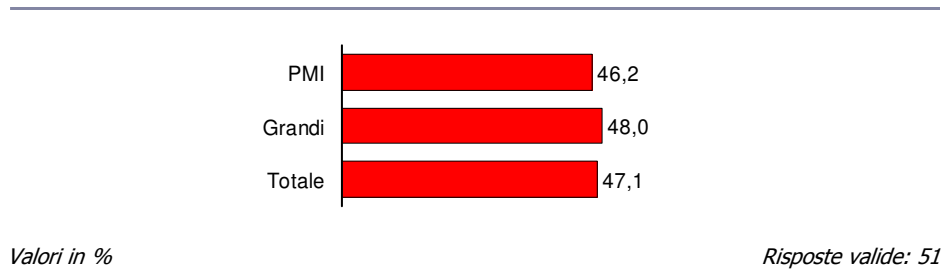
Emerge un panorama in cui le aziende intervistate manifestano una sempre maggiore attenzione ai riflessi sociali connessi ai propri processi di fornitura, evidenziando diversi tentativi profusi verso la valorizzazione dei propri acquisti in chiave sociale e nel favorire il ricorso a prodotti/servizi che derivano da processi che si contraddistinguono per la particolare attenzione riposta nelle dinamiche sociali connesse.

Figura 28. L'acquisto di beni o servizi da attività di interesse sociale



Ulteriore manifestazione dell'attenzione che le aziende familiari ripongono ai temi sociali nei propri processi di acquisto è data dal 47,1% delle aziende che hanno dichiarato di aver effettuato i propri ultimi acquisti di regali natalizi da istituti che perseguono esplicitamente fini sociali (cfr. Figura 29). In questo caso si manifesta un'attenzione alle istanze sociali di fornitura circoscritta a un isolato periodo dell'anno, ma comunque indicativa dell'esistenza di un interesse delle aziende intervistate a favorire, nel rispetto di un'economicità della fornitura, l'operato dei soggetti che fanno dell'attenzione alle istanze sociali la propria missione.

Figura 29. L'acquisto di regali natalizi da soggetti che perseguono fini sociali



Le relazioni con i clienti

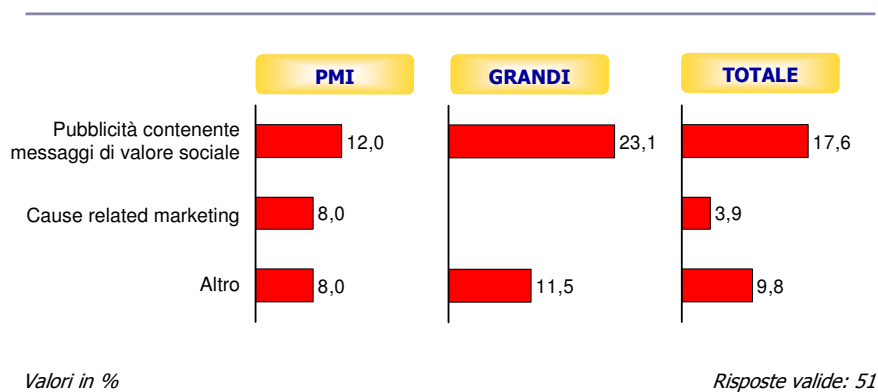
Le aziende esaminate si sono rivelate molto attente ai temi della RSI nei confronti delle tre categorie di stakeholder sin qui esaminate, ma non hanno palesato analoga intensità nell'attenzione alle istanze sociali e ambientali come componenti della gestione dei rapporti con i clienti.

La prima dimostrazione della misurata attenzione riposta dalle aziende indagate alla dimensione sociale e ambientale nei confronti dei clienti è data dal contenuto numero d'aziende impegnate in campagne di *cause related marketing*, fenomeno circoscritto a una limitata cerchia di PMI (8%). L'utilizzo di pubblicità contenente messaggi di valore sociale è un fenomeno che trova significativa applicazione solamente nelle grandi aziende (23,1%), maggiormente orientate a consistenti campagne di pubblicità, rispetto alle PMI che sfruttano lo strumento in parola solo nel 12% dei casi (cfr. Figura 30).

Le aziende intervistate non hanno quindi prestato particolare attenzione alla possibilità di realizzare investimenti sociali a fini commerciali, non utilizzando così a proprio vantaggio la crescente attenzione alle istanze sociali e ambientali che negli ultimi anni sempre più caratterizza i consumatori e che, se adeguatamente sfruttata, rappresenta per le aziende la possibilità di

valorizzare il proprio impegno attorno ai temi della RSI anche in chiave di differenziazione dei prodotti o servizi offerti.

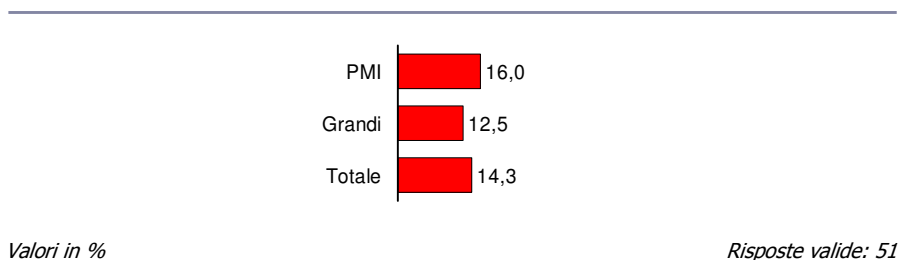
Figura 30. Gli investimenti sociali a fini commerciali



La contenuta attenzione riposta dalle aziende alla RSI nei rapporti con i clienti si riflette nel numero d'aziende che richiedono una certificazione di correttezza sociale dei processi produttivi ai propri clienti: solo il 16% delle PMI contro il 60% di richieste osservate rispetto ai fornitori e il 12,5% delle grandi aziende rispetto al 50% osservato rispetto ai fornitori (cfr. Figura 31). Le aziende intervistate sembrano dunque impegnate nel favorire il processo di diffusione dell'attenzione alle istanze sociali e ambientali a monte del proprio processo di produzione, rivestendo un ruolo di facilitatore dello sviluppo della RSI nei propri fornitori, ma paiono restie a intraprendere tale impegno anche nei confronti dei soggetti a valle della produzione.

Lo sbilanciamento dell'impegno osservato nella diffusione dei principi della RSI tra i fornitori e tra i clienti è ascrivibile anche alla differente natura delle relazioni che le aziende intrattengono con tali soggetti. Infatti se l'azienda si trova in condizione di scegliere i fornitori, e quindi può porre condizioni al mantenimento del rapporto commerciale, altrettanto non può fare nei confronti del cliente, dove la naturale propensione delle aziende è a minimizzare i vincoli all'estensione dell'insieme dei potenziali clienti. L'interesse delle aziende alla selezione della propria clientela in funzione delle responsabilità assunte può trovare spazio, in misura pressoché esclusiva, tra le aziende che decidono di fare dell'attenzione ai temi della RSI un elemento caratterizzante la strategia aziendale. Tali aziende decidono, quindi, di differenziare i propri prodotti o servizi per l'accentuata attenzione alle istanze sociali e ambientali, proponendo prodotti caratterizzati dall'essere a impatto ambientale zero – ad esempio utilizzando esclusivamente confezioni biodegradabili – o prodotti connaturati dalla particolare attenzione alle problematiche sociali – ad esempio beni prodotti nel rispetto dei principi del commercio equo e solidale.

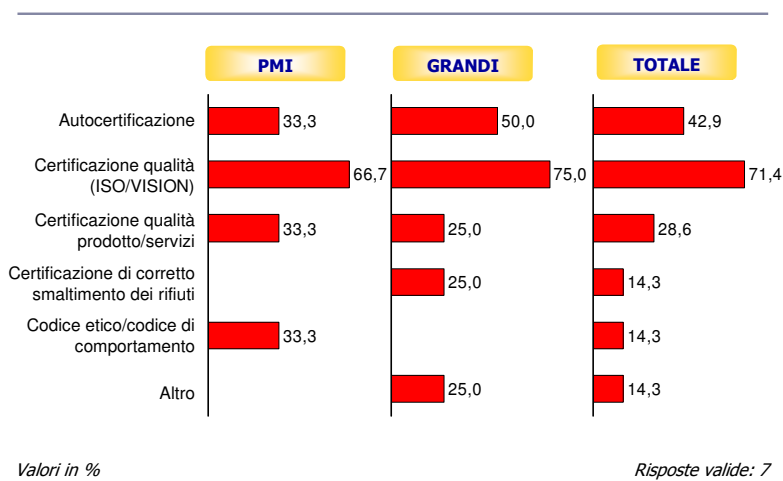
Figura 31. La richiesta di dichiarazioni/prove di correttezza sociale dei processi produttivi dei clienti



Come nel caso dei fornitori anche nel caso delle certificazioni o prove di correttezza sociale dei processi produttivi richieste ai clienti si manifesta una preferenza per le certificazioni di qualità ISO/Vision (66,7% PMI; 75% grandi) e per le autocertificazioni (33,3% PMI; 50% grandi).

La richiesta ai clienti di un codice etico o di un codice di comportamento è prerogativa delle PMI (33,3%), mentre non è stato osservato alcun caso nelle grandi aziende che, invece, sembrano maggiormente orientate alle richieste di certificazioni di corretto smaltimento dei rifiuti o di qualità dei prodotti o servizi (25%) (cfr. Figura 32).

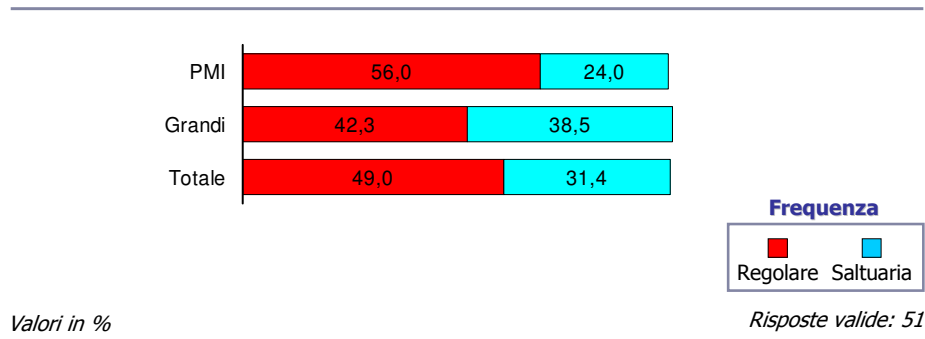
Figura 32. Il tipo di dichiarazioni/prove di correttezza sociale dei processi produttivi richieste ai clienti



Tra le pratiche di RSI indagate rispetto ai rapporti con i clienti l'unica che trova ampia diffusione tra le aziende familiari intervistate sono le indagini di *customer satisfaction*. Gli studi in parola trovano maggiore continuità nelle PMI, dove il 56% delle aziende svolge regolarmente tali pratiche e il 24% le svolge saltuariamente, rispetto alle grandi aziende dove il 42,3% le svolge regolarmente a fronte di un 38,5% che le somministra saltuariamente (cfr. Figura 33).

Si palesa quindi l'interesse delle aziende intervistate alla creazione di sistemi di dialogo con i clienti, anche in relazione alla possibilità di raccogliere informazioni utili a sviluppare un circolo virtuoso volto al sempre maggior soddisfacimento del cliente. La forma di dialogo in parola costituisce uno strumento di dialogo con i clienti, e quindi una pratica della RSI, ma al contempo presenta uno stretto legame con la possibilità per l'azienda di utilizzare le informazioni raccolte per meglio incontrare le esigenze dei propri clienti e, in questo modo, fidelizzare nel tempo la clientela. Le indagini di *customer satisfaction*, nonostante l'ampia diffusione osservata, non sono sufficienti ad affermare l'esistenza di un impegno attorno al contemperamento degli interessi dei clienti proprio a causa di questo duplice motivo. Non è possibile quindi affermare con certezza quale sia la ragione prevalente che spinge le aziende a implementare il regolare utilizzo delle indagini di *customer satisfaction* in azienda, ragion per cui sebbene tale pratica sia ampiamente diffusa, non rappresenta un valido indicatore dell'esistenza di un impegno attorno ai temi della RSI nel rapporto con i clienti.

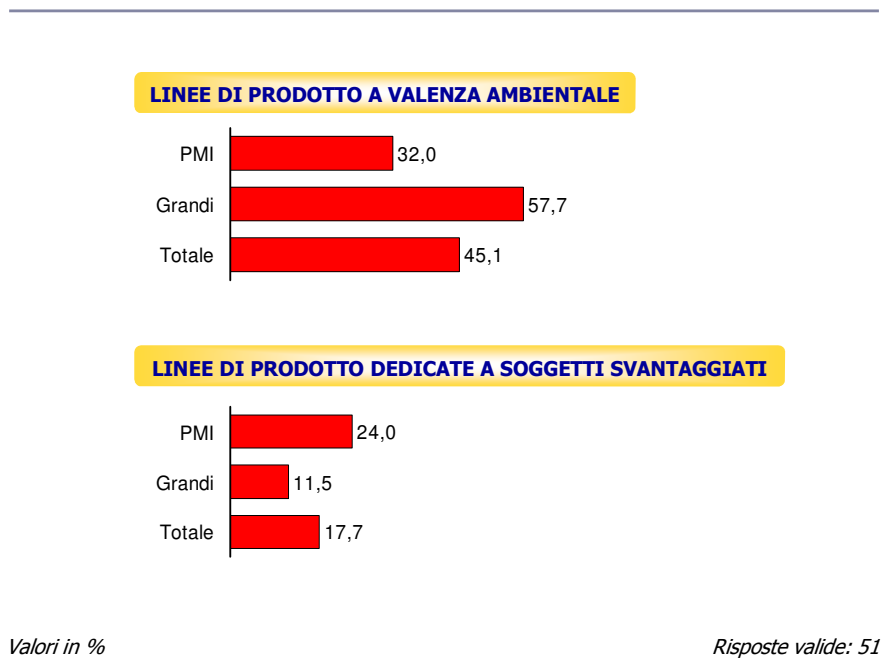
Figura 33. La realizzazione di indagini di *customer satisfaction*



Tra le aziende familiari intervistate è possibile osservare uno sforzo comune volto ad ampliare il portafoglio di prodotti e servizi offerti grazie all’inserimento di linee che si distanziano dalle tradizionali per la particolare valenza ambientale o per l’essere destinati particolari categorie di soggetti svantaggiati.

Tale ampliamento del portafoglio prodotti trova differente manifestazione nelle aziende di grandi dimensioni e nelle PMI. L’offerta di prodotti caratterizzati da una particolare valenza ambientale raggiunge percentuali maggiori nelle grandi aziende (57,7%) rispetto alle PMI (32%), mentre tale rapporto si inverte per le linee di prodotto dedicate a soggetti svantaggiati dove risultano maggiormente impegnate le PMI (24%) rispetto alle grandi (11,5%) (cfr. Figura 34).

Figura 34. Le linee di prodotto caratterizzate dalla sostenibilità



Il sistema di governance allargato.

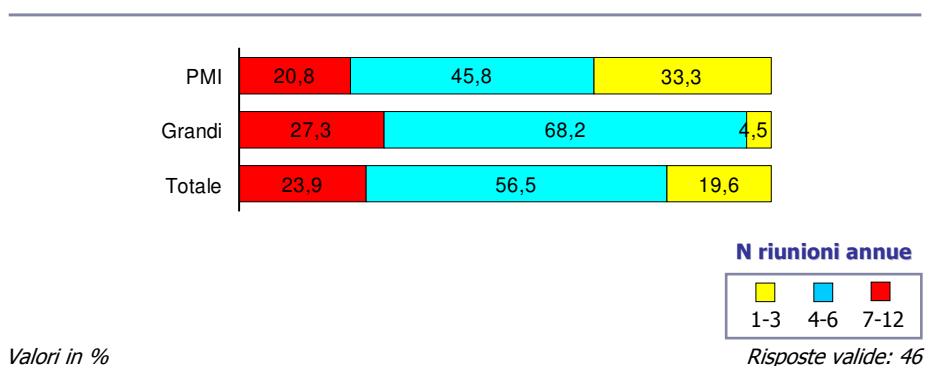
In merito al sistema di *corporate governance* allargato la ricerca ha inteso indagare il livello d’inclusione delle istanze sociali e ambientali nei meccanismi che governano le attività delle aziende familiari, anche mediante strumenti tipici della RSI quali l’adozione di un codice etico.

La ricerca come primo passo ha voluto comprendere quali siano le dinamiche di funzionamento dei Consigli d'Amministrazione delle aziende intervistate, identificando la possibilità che gli organi di governo non si limitino ad adempiere agli oneri di legge come un primo passo verso la tutela delle istanze dell'insieme degli stakeholder coinvolti. Quale valido indicatore per comprendere la modalità di operare dei Consigli di Amministrazione è stato identificato il numero di riunioni annue, in particolare si è accettata l'ipotesi che al crescere del numero di riunioni annue è possibile ipotizzare un maggiore impegno di tale organo attorno ai problemi di governo dell'attività aziendale, escludendo l'ipotesi di un'attività che si limiti agli adempimenti di natura formale.

Le aziende familiari intervistate presentano un Consiglio di Amministrazione che si riunisce nell'80,4% dei casi con una frequenza superiore alle quattro riunioni annue e nel 23,8% superiore a sette, permettendo quindi di concludere che, in media, nelle aziende intervistate l'organo in parola svolge una concreta funzione di direzione dell'attività aziendale, non limitandosi quindi all'adempimento dei doveri imposti dalla normativa nazionale in tema di bilancio (cfr. Figura 35).

In particolare, l'impegno attorno ai temi della conduzione aziendale da parte del Consiglio d'Amministrazione si incrementa al crescere delle dimensioni aziendali, dove si può osservare come nel caso delle grandi aziende solamente il 4,5% delle si riunisce per meno di tre volte annue contro il 33,3% osservato nelle PMI.

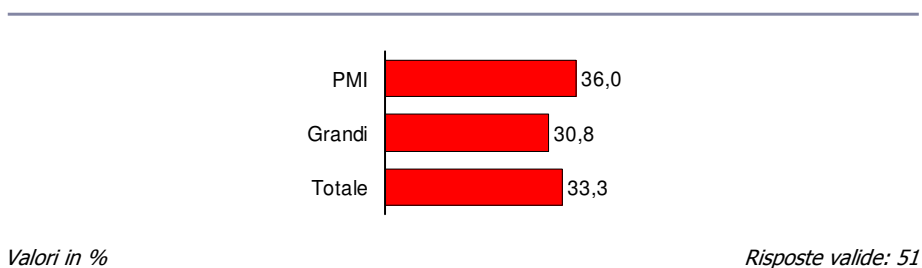
Figura 35. Le riunioni del Consiglio d'Amministrazione



Altra condizione necessaria per la tutela degli interessi degli stakeholder grazie a un corretto funzionamento della governance aziendale, per la particolare natura delle aziende in parola, è l'assenza di difficoltà legate all'influenza che difficili legami di parentela possono avere sul normale svolgimento dell'attività aziendale. Trova quindi ragione una verifica in merito all'esistenza di patti di famiglia nelle aziende familiari volti a regolare i rapporti tra i parenti che vanno a costituire la compagine societaria.

L'esistenza di un patto di famiglia non pare influenzata dalle dimensioni aziendali, ma rimane costante e si attesta attorno a un terzo circa delle aziende intervistate (cfr. Figura 36).

Figura 36. L'esistenza di un patto di famiglia

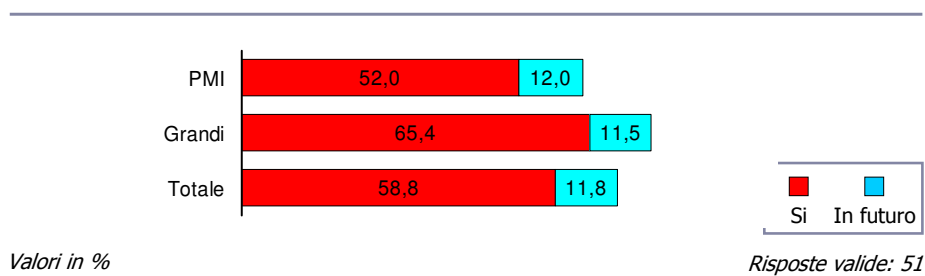


Altro elemento utile al corretto funzionamento dell'attività aziendale è l'esistenza di una funzione autonoma assegnata al controllo della conformità, dell'efficacia ed efficienza dello svolgimento dell'attività aziendale.

Nelle aziende intervistate la funzione di controllo interno è molto diffusa, tanto che il 58,8% delle aziende dispone di tale funzione e un ulteriore 11,8% ha dichiarato di avere intenzione di costituirla in futuro. È osservabile una maggiore diffusione delle funzioni in parola nelle grandi aziende (65,4%) piuttosto che nelle PMI (52%).

Il controllo interno rappresenta, dunque, una componente rilevante per garantire uno sviluppo efficiente della gestione, supportando la direzione aziendale in una gestione che garantisca la sostenibilità economica dell'azienda nel tempo grazie al costante abbattimento delle inefficienze (cfr. Figura 37).

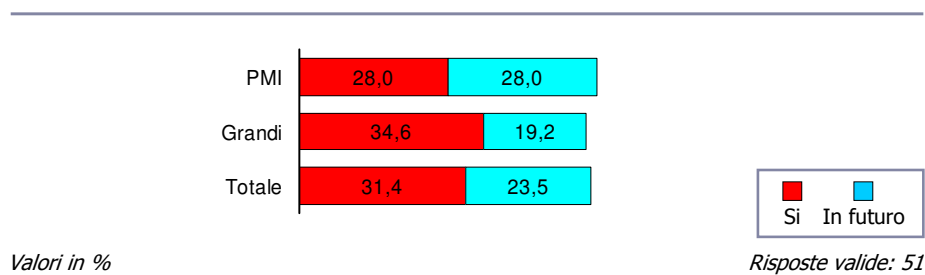
Figura 37. L'esistenza di una funzione adibita al controllo interno



L'esistenza di un'iniziale attenzione delle aziende ai temi della RSI all'interno del sistema di corporate governance emerge dal rilevante numero di imprese che hanno dichiarato di aver adottato un codice etico. Dall'indagine è emerso come la sensibilità all'adozione di tale documento sia diffusa in tutte le aziende, tanto che ben il 28% delle PMI e il 34,6% delle grandi aziende ne hanno adottato uno e un'altra importante percentuale ha intenzione di introdurlo in futuro (28% PMI; 19,2%) (cfr. Figura 38).

Se la situazione attualmente monitorata vede circa un'impresa su tre dotata di un codice etico o di comportamento, è interessante osservare come, secondo le intenzioni dichiarate dalle aziende intervistate, in futuro il numero di aziende dovrebbe crescere e raggiungere percentuali superiori al 50%. Le aziende intervistate, quindi, sono caratterizzate da un consistente interesse attorno alla possibilità di utilizzare il codice etico come strumento funzionale all'integrazione delle istanze della RSI all'interno del sistema di corporate governance, attribuendo a tale strumento sempre maggiore rilevanza.

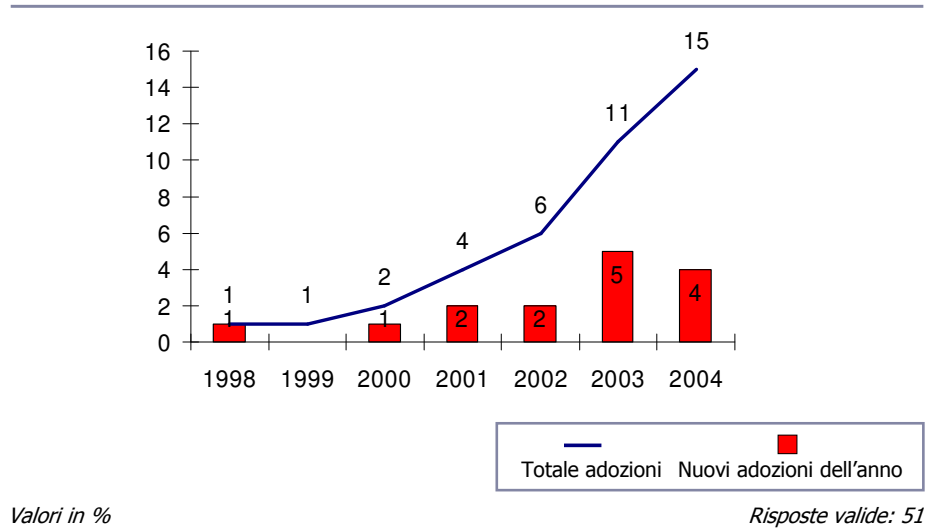
Figura 38. Le adozioni del codice etico



A conferma di come l'interesse delle aziende verso il codice etico sia in ascesa è possibile osservare l'accelerazione che le adozioni di tale strumento hanno subito nel 2003-2004, tanto che ben 9 aziende su 51 lo hanno adottato nel corso di tale periodo, raddoppiando il numero di codici etici presenti al termine del 2002 (cfr. Figura 39). Il trend in parola sembra confermare l'ipotesi della

crescente rilevanza rivestita dai problemi della sostenibilità e, seppur la diffusione rimanga apparentemente contenuta, trova evidenza il crescente interesse da parte dei vertici aziendali verso strumenti orientati alla puntualizzazione dei principi che governano l'azienda e, di conseguenza, a creare le condizioni per una successiva comunicazione sia interna sia esterna.

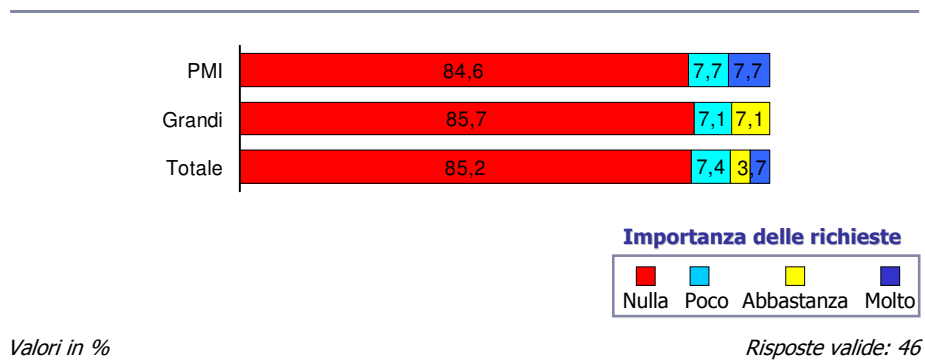
Figura 39. Lo sviluppo delle adozioni del codice etico



L'approfondimento dell'incidenza delle richieste da parte di clienti o di partner per l'adozione del codice etico dimostra come l'introduzione di tale strumento non sia riconducibile a un onere a cui adempiere come elemento parte di un rapporto di clientela o partnership: l'85,2% delle aziende attribuisce importanza nulla all'influenza delle richieste di clienti o partner contro un solo 3,7% che la considera molto importante.

Si può dunque ipotizzare con ragionevole certezza che la scelta del management di formalizzare i principi aziendali in un codice etico sia espressione di una sostanziale attenzione ai temi della sostenibilità piuttosto che un adempimento formale in risposta a una nuova istanza dei clienti (cfr. Figura 40).

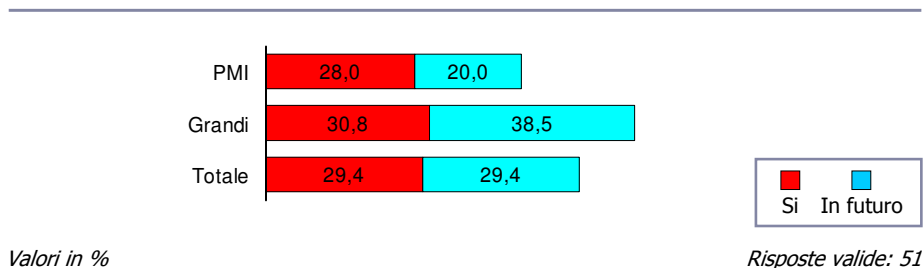
Figura 40. L'influenza della richiesta dei clienti o partner nell'adozione del codice etico



Tra le aziende intervistate emerge una buona diffusione dei modelli di gestione-organizzazione orientati alla definizione delle responsabilità aziendali, in particolare a riguardo del modello previsto dal d.lgs. 231/2001. Tale modello è stato adottato dal 29,4% delle aziende intervistate e altrettante hanno affermato di avere l'intenzione di introdurlo in un futuro.

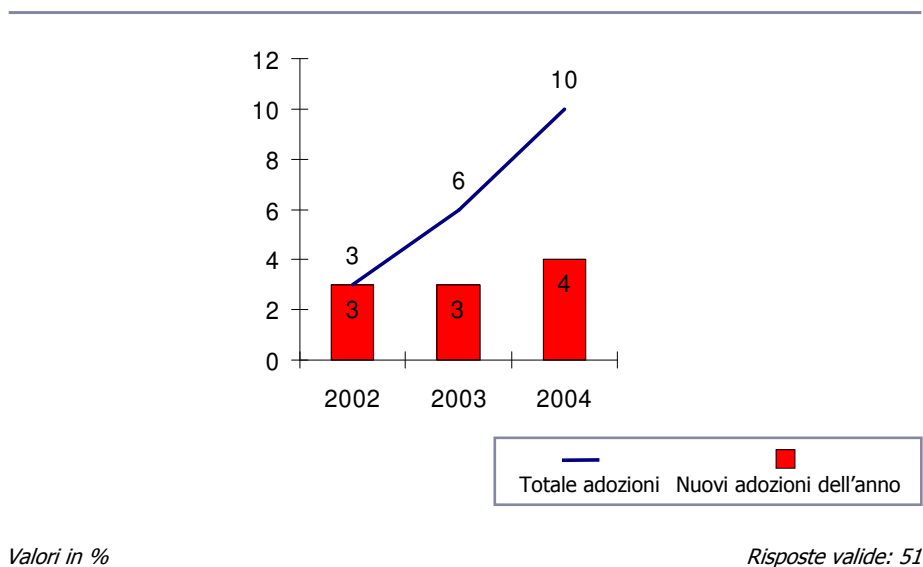
La maggiore consistenza dei problemi organizzativi e di corretta attribuzione delle responsabilità che caratterizza le grandi aziende sembra motivare il maggiore interesse espresso dalle percentuali consistenti d'aziende che l'hanno già implementato (30,8%) e che hanno l'intenzione di implementarlo in futuro (38,5%) (cfr. Figura 41).

Figura 41. Le adozioni del modello organizzativo e gestionale ex D. Lgs. 231/2001



Come osservato a riguardo del codice etico anche l'adozione del modello previsto dal previsto dal d.lgs. 231/2001 tra le aziende intervistate presenta una crescita regolare negli anni che vede l'adozione mediamente da parte di tre aziende ogni anno a partire dall'emanazione del d.lgs. nel 2001 (cfr. Figura 42).

Figura 42. Lo sviluppo delle adozioni del modello organizzativo e gestionale ex D. Lgs. 231/2001

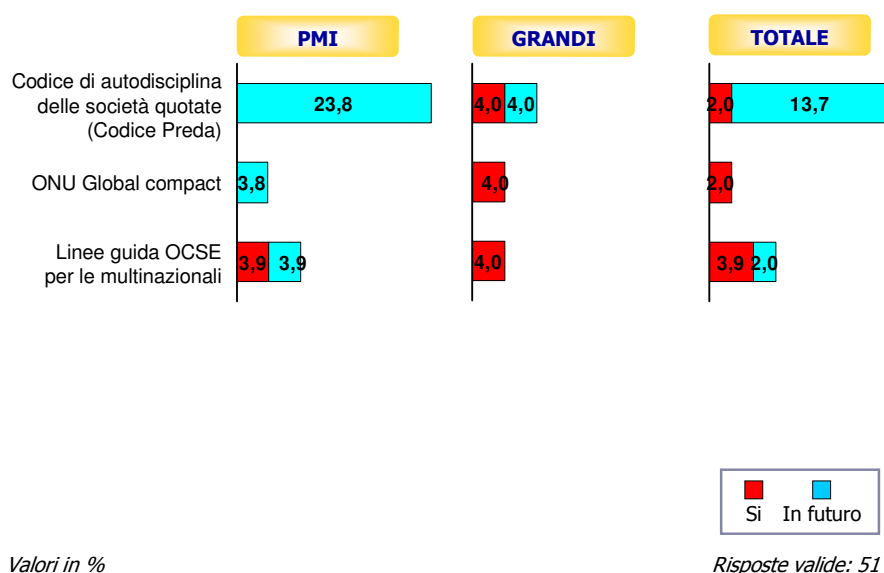


Se il codice etico e il modello ex. d.lgs. 231/2001 trovano diffusione tra le aziende familiari altrettanto non avviene per il codice di autodisciplina delle società quotate (Codice Preda) e per le linee guida internazionali in tema di RSI, tanto che le percentuali di adozione raggiungono al massimo il 4%.

Emerge una maggiore attenzione delle PMI agli strumenti in parola poiché, anche se attualmente solo il 3,9% hanno adottato le linee guida OCSE (3,9%), ben il 23,8% ha dichiarato l'intenzione di adottare il Codice Preda nel prossimo futuro.

Il paragone con la consistente diffusione del codice etico e dell'orientamento alla sua adozione sembra proporre l'esistenza di un contesto di limitata conoscenza delle linee guida in tema di RSI quale motivazione dell'inconsistente interesse manifestato (cfr. Figura 43).

Figura 43. L'adesione a codici e linee guida in tema di RSI



I processi produttivi all'estero.

L'analisi delle caratteristiche delle aziende intervistate ha evidenziato come l'impegno in processi produttivi all'estero non coinvolga un numero significativo di PMI (cfr. Figura 5), conseguentemente i risultati presentati nel seguente paragrafo riguarderanno in modo esclusivo le grandi aziende.

Dall'analisi emerge l'esistenza di una consistente attenzione al rispetto dei diritti dei lavoratori (lavoro minorile, salute e sicurezza, libertà d'associazione sindacale, divieto di discriminazione, orario di lavoro, salario equo, ecc.) in quanto, anche laddove la legislazione locale non salvaguarda tali diritti elementari, le aziende italiane hanno manifestato l'intenzione di abbracciare le norme e i regolamenti in vigore in Italia.

Nelle grandi aziende trova larga diffusione la realizzazione d'iniziative in campo sociale nei Paesi esteri in cui sono impegnate: ben il 61,1% delle aziende intervistate, infatti, afferma di aver realizzato almeno un progetto a scopo sociale nell'ultimo anno.

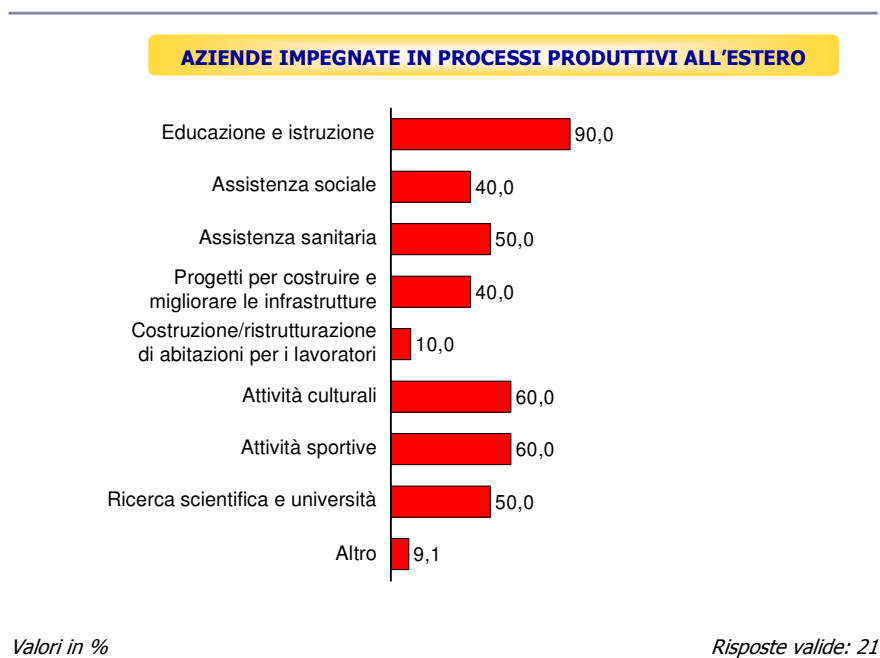
La quasi totalità delle grandi aziende ha focalizzato le proprie attività sociali all'estero attorno a progetti di educazione e istruzione (90%). La tendenza in parola conferma l'indole delle aziende familiari a instaurare uno stretto legame con il territorio in cui operano che, trattandosi di Paesi esteri accomunati da un basso tasso di scolarizzazione, urgano di attività orientate al miglioramento delle competenze del capitale umano, così da favorire lo sviluppo economico del Paese stesso (cfr. Figura 44).

Dai progetti realizzati emerge una forte attenzione ad attività culturali (60%) e sportive (60%) come tentativi volti a favorire l'integrazione dell'azienda nella comunità locale grazie a una partecipazione diretta nella vita della comunità. Trovano ampio spazio, inoltre, i progetti destinati a offrire servizi integrativi a riguardo dell'assistenza sociale (40%) e sanitaria (50%) come tentativo di ridurre il gap esistente tra le tutele offerte ai lavoratori nei Paesi di delocalizzazione rispetto a quelli coinvolti negli stabilimenti produttivi situati in Italia.

Le aziende familiari di grandi dimensioni, quindi, manifestano un'attenzione ai problemi di sostenibilità dei processi di delocalizzazione, assumendosi impegni superiori agli obblighi previsti

dalle normative locali e cercando, per quanto possibile, di favorire la propria integrazione nella comunità grazie a un atteggiamento mosso da spirito collaborativo.

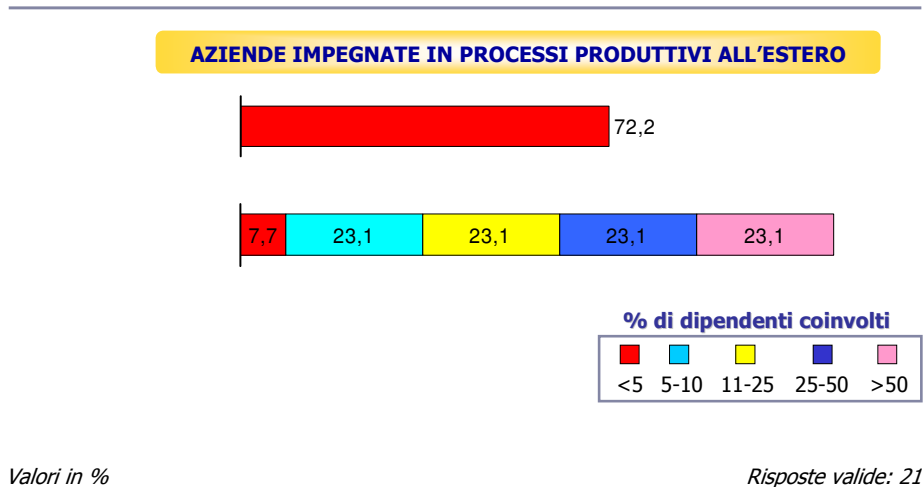
Figura 44. I settori delle attività sociali all'estero



Le aziende familiari confermano la sensibilità ai temi dell'educazione e istruzione emersa nell'indagine rispetto ai lavoratori impegnati in Italia anche nei processi esteri di delocalizzazione produttiva, orientamento espresso in particolare attraverso la manifesta attenzione ai temi della formazione del personale locale (cfr. Figura 45).

Un consistente numero di grandi aziende (72,2%), infatti, ha realizzato progetti di formazione destinati ai lavoratori locali e, nella maggioranza dei casi, si osserva il coinvolgimento di un'ampia percentuale dell'organico: il 56,2% delle aziende ha coinvolto nei processi formativi più del 25% del personale assunto localmente.

Figura 45. La formazione per i lavoratori impiegati all'estero



La salute, la sicurezza e l'ambiente.

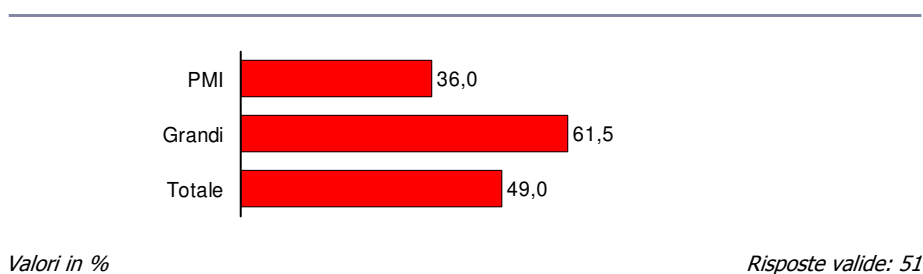
L'area delle pratiche delle RSI relative ai temi della salute, sicurezza sul luogo di lavoro e della tutela dell'ambiente risulta ben presidiata dalle aziende familiari intervistate, in particolare sembra attrarre l'attenzione delle aziende di grandi dimensioni.

L'impegno consistente delle aziende familiari attorno ai temi ambientali è conseguente all'interesse dei consumatori alla sostenibilità ambientale dei prodotti e, più in generale, al contenimento degli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento delle attività produttive. Le aziende sono quindi naturalmente spinte a prestare sempre maggiore attenzione agli impatti ambientali, mosse dal tentativo di rispondere alle aspettative dei consumatori, di differenziarsi dai propri concorrenti e accedere al segmento composto dai clienti con accentuata sensibilità al tema in parola.

L'attenzione delle aziende familiari agli impatti ambientali diretti e indiretti trova iniziale conferma nel 49% delle aziende intervistate che dichiara di avere un programma di formalizzazione delle responsabilità, degli obiettivi e dei mezzi impiegati in tema di rispetto dell'ambiente.

Le aziende di grandi dimensioni evidenziano una maggiore attenzione rispetto alle PMI nei confronti dei temi in parola, tanto che il 61,5% ha dichiarato di aver realizzato programmi di tutela ambientale rispetto al 36% osservato nelle PMI (cfr. Figura 46).

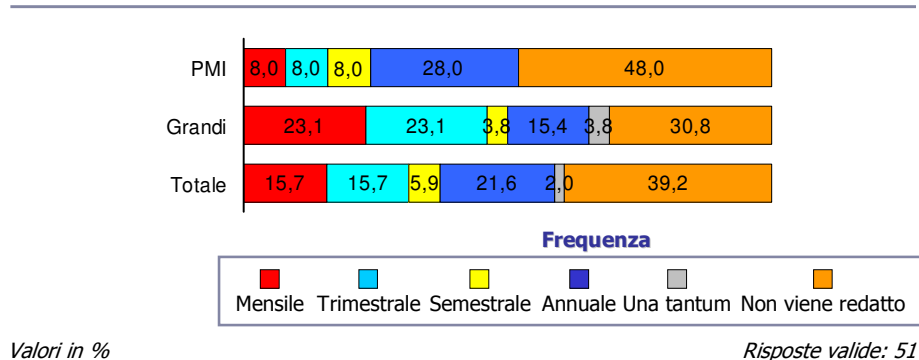
Figura 46. I programmi che formalizzano responsabilità, obiettivi e mezzi in tema di tutela ambientale



Anche l'indagine a riguardo dell'attenzione ai temi connessi alla rendicontazione degli impatti ambientali delle attività svolte rileva una più accentuata propensione a intraprendere tali pratiche da parte delle grandi aziende: il 69,2% delle grandi aziende dichiara di redigere un report relativo agli impatti ambientali dell'attività aziendale contro il 52% delle PMI.

L'ipotesi di una maggiore attenzione ai temi ambientali da parte delle grandi aziende trova ulteriore conferma nella frequenza con cui il report ambientale è redatto dalle aziende che hanno dichiarato di essere impegnati su tale fronte: il 46,2% delle grandi aziende lo redige almeno trimestralmente contro il 16% osservato nelle PMI (cfr. Figura 47). La maggiore frequenza sembra indicare l'orientamento delle aziende di grandi dimensioni a un utilizzo del report come strumento di gestione e miglioramento, piuttosto che a un impiego dello stesso maggiormente orientato alla comunicazione e che, quindi, permette tende a coincidere con frequenze temporali di redazione maggiori.

Figura 47. La frequenza dei report d'analisi degli impatti ambientali delle attività svolte



La diffusione dei programmi di gestione degli effetti ambientali nelle aziende esaminate offre ulteriore conferma del più consistente impegno da parte delle grandi aziende, che pare esteso a tutti i temi della gestione ambientale. L'unica eccezione è rappresentata da una più contenuta attenzione nei confronti dei progetti di sviluppo di energia alternativa (26,9%) e di riduzione dei trasporti (26,9%).

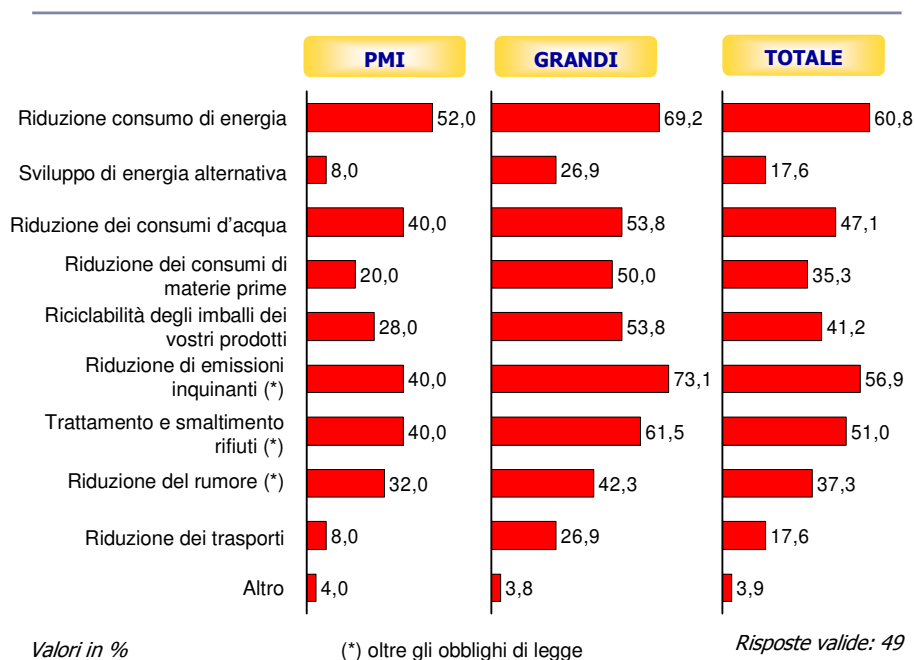
I temi che ricoprono maggiore importanza, per tutte le aziende intervistate, sono la riduzione delle consumi d'energia (52% PMI, 69,2% grandi) e delle emissioni inquinanti (40% PMI; 73,1% grandi), il trattamento e smaltimento dei rifiuti (40% PMI; 61,5% grandi) e la riduzione dei consumi di acqua (40% PMI; 53,8% grandi).

Le grandi aziende si distinguono dalle PMI per la maggiore attenzione nei confronti dei problemi connessi alla riduzione del consumo di materie prime (20% PMI; 50% grandi), alla riciclabilità dell'imballo dei prodotti (28% PMI; 53,8%) e, sebbene riguardi ancora un limitato numero di grandi aziende, alla riduzione dei trasporti (8% PMI; 26,8% grandi) (cfr.

Figura 48).

Le aziende sono impegnate nel contenimento degli impatti ambientali – in modo superiore ai limiti imposti dalla normativa vigente – senza che ciò avvenga concentrando gli interventi attorno a un unico tema anzi, l'attenzione in parola porta le aziende a impegnarsi simultaneamente in più progetti a vocazione ambientale.

Figura 48. I programmi di gestione ambientale



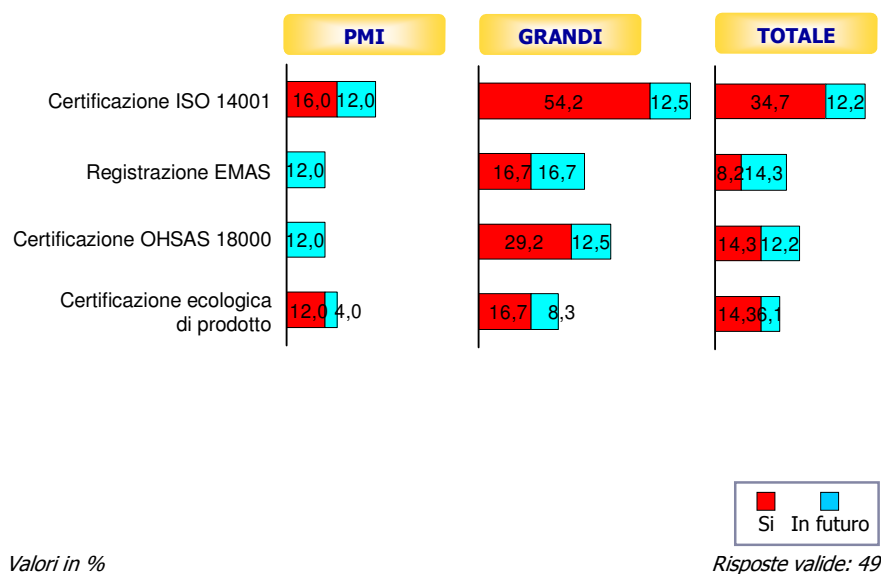
La certificazione ISO 14001 trova ampia diffusione sia nelle grandi aziende (54,2% l'ha ottenuta; 12,5% è intenzionata a conseguirla) sia nelle PMI (16% l'ha ottenuta; 12% è intenzionata a conseguirla).

Diverso impiego è riscontrabile rispetto alla certificazione OHSAS 18000 che ha trovato applicazione solo nelle grandi aziende (29,2%), avallando l'ipotesi che questi strumenti siano identificati dalle aziende come utili alla dimostrazione della correttezza della gestione ambientale solamente laddove le dimensioni aziendali amplificano gli stessi impatti.

Trovano limitata applicazione la registrazione EMAS (0% PMI; 16,7% grandi) e la certificazione ecologica di prodotto (12% PMI; 16,7% grandi) (cfr. Figura 49).

A riguardo delle certificazioni ambientali emerge quindi come il loro utilizzo sia consistente solamente nelle aziende di grandi dimensioni, probabilmente poiché queste ultime, a seguito degli sforzi profusi in tema ambientale, risultano facilitate nel loro conseguimento.

Figura 49. L'adozione delle certificazioni ambientali



L'organizzazione.

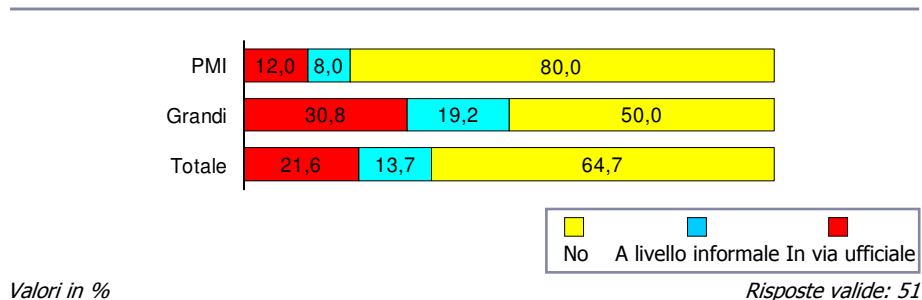
La ricerca ha affrontato l'influenza che la crescente importanza dei temi della sostenibilità ha avuto sull'organizzazione delle aziende intervistate, volendo indagare in particolare quale sia stata la soluzione abbracciata per l'attribuzione delle mansioni connesse alla RSI all'interno dell'organigramma aziendale.

Inizialmente si è voluto verificare se le aziende intervistate abbiano previsto l'introduzione di una figura incaricata di tutte le responsabilità in tema di RSI. È emerso come la maggioranza delle aziende intervistate non abbia previsto nel proprio organigramma l'esistenza di un responsabile della RSI (80% PMI; 64,7% delle grandi). La figura in parola trova spazio in via ufficiale nel 30,8% delle aziende di grandi dimensioni intervistate e nel 12% delle PMI, mentre trova spazio in via informale nell'8% delle PMI e nel 19,2% delle grandi aziende.

L'analisi delle informazioni raccolte permette di identificare come l'atteggiamento maggiormente diffuso nelle aziende non preveda l'introduzione della figura del responsabile della RSI, ma al contempo permette di comprendere come tra le aziende, in particolar modo in quelle di grandi dimensioni, si stia gradualmente diffondendo la presenza di una nuova figura che fa della gestione della responsabilità sociale, ambientale ed economica l'elemento cardine della propria professionalità.

Il costituirsi della professione del responsabile della RSI rappresenta un momento decisivo nell'impegno delle aziende attorno ai temi della sostenibilità, in quanto segna il passaggio da un impegno attorno ai temi in parola di natura saltuaria a un impegno costante e sempre più orientato a permeare l'intera attività aziendale (cfr. Figura 50).

Figura 50. L'esistenza di un responsabile della RSI

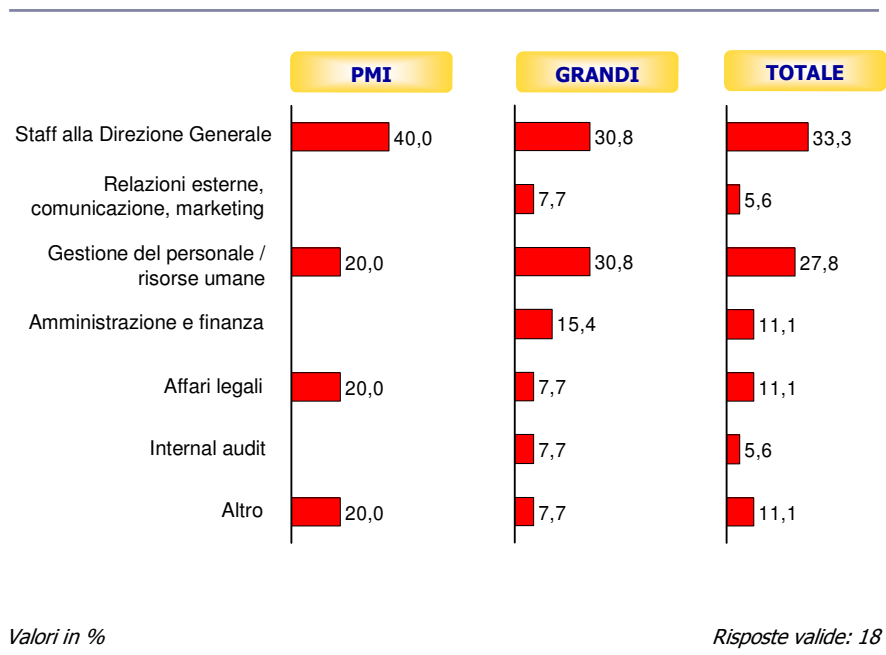


L'analisi della posizione rivestita nell'organigramma aziendale dal responsabile della RSI evidenzia l'esistenza di due differenti orientamenti: l'introduzione di un responsabile chiamato a operare in staff alla direzione (33,3%) o l'attribuzione delle responsabilità alla funzione gestione del personale/risorse umane (27,8%).

Alle due opzioni organizzative sembrerebbero corrispondere due differenti modi di concepire le attività di RSI:

- una prima posizione che vede i temi della sostenibilità di diretta competenza del top management e ne sottolinea la dimensione strategica;
- un secondo orientamento che, associando la gestione della RSI alle risorse umane, denota una concezione della sostenibilità orientata in particolare alla gestione delle relazioni con gli stakeholder interni e al soddisfacimento delle istanze del personale (cfr. Figura 51).

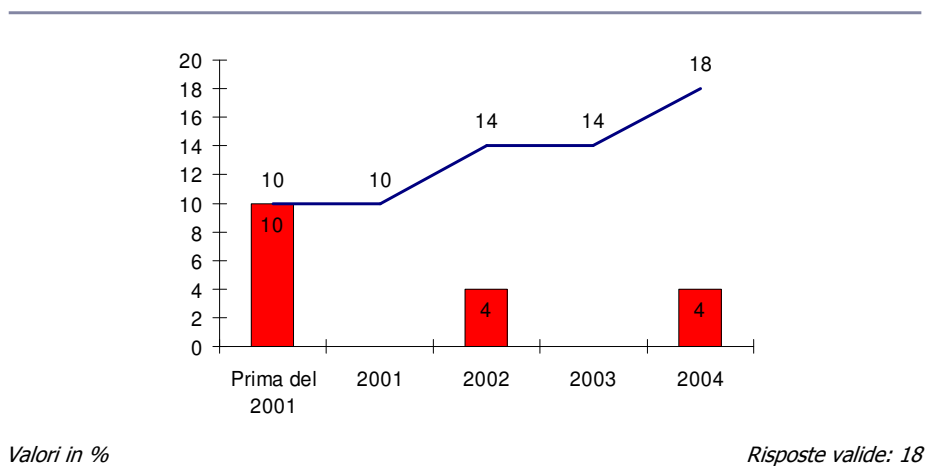
Figura 51. La posizione del responsabile della RSI



Le aziende esaminate evidenziano un costante incremento negli ultimi cinque anni del numero di persone che dedicano il proprio lavoro, anche solo in parte, alla gestione dei temi connessi RSI, passate dalle 10 osservate all'inizio del 2001 alle 18 presenti al termine del 2004 (cfr. Figura 52).

Tra le aziende intervistate sembra quindi svilupparsi l'interesse attorno ai temi della sostenibilità che, oltre a comportare l'investimento di somme di denaro nella realizzazione delle pratiche della RSI, vede un crescente numero di aziende impegnare anche risorse umane attorno al tema.

Figura 52. Lo sviluppo dell'esistenza dei responsabili della RSI



2.4.2. La comunicazione della RSI

Se i risultati presentati nei paragrafi precedenti hanno permesso di comprendere l'estensione, l'intensità e gli elementi caratterizzanti l'impegno delle aziende attorno ai temi della RSI, il presente paragrafo intende indagare l'attività di comunicazione, sia interna sia esterna, realizzata per rendere note agli stakeholder le pratiche realizzate.

Emerge una discontinuità tra l'impegno profuso nella concretizzazione delle molteplici pratiche di sostenibilità indagate e le contenute attività di comunicazione intraprese dalle aziende intervistate. Si rileva, infatti, l'esistenza di un tessuto di attività di RSI che non trova adeguato spazio nelle strategie di comunicazione. L'orientamento in parola non favorisce il conseguimento dei benefici legati all'influenza positiva che la conoscenza delle pratiche di RSI realizzate può avere sul giudizio che gli stakeholder hanno dell'azienda. Le aziende, non portando gli stakeholder a conoscenza delle pratiche di RSI realizzate, confinano le espressioni della tensione all'inclusione delle istanze sociali e ambientali all'ambito delle attività aziendali non conosciute dagli stakeholder, alimentando un insieme di pratiche di RSI "sommerse".

I principali strumenti di comunicazione.

La natura sommersa delle pratiche di RSI delle aziende esaminate emerge dal ridotto utilizzo degli strumenti tipici del *social and ethical accounting* quali il bilancio sociale o di sostenibilità (9,8%) e il bilancio ambientale (5,9%).

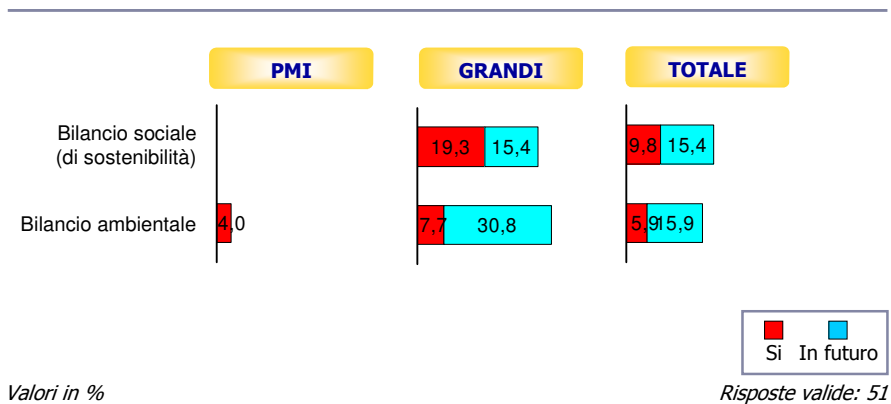
Le informazioni raccolte evidenziano come nelle PMI l'attività di comunicazione delle pratiche di RSI sia pressoché nulla, tanto che tra tutte le aziende intervistate solamente una pubblica il bilancio ambientale e nessuna il bilancio di sostenibilità. Tale orientamento emerge in modo ancor più significativo se si osservano i risultati in merito alle tendenze per il futuro: nessuna delle PMI intervistate ha manifestato l'intenzione di adottare gli strumenti di comunicazione in parola nel prossimo futuro.

Diversa la situazione emersa nelle grandi aziende che presentano un maggiore orientamento all'attività di comunicazione, anche se questa rimane ugualmente contenuta: solo il 19,3% delle aziende afferma di redigere un bilancio di sostenibilità e il 7,7% un bilancio ambientale. L'esistenza di un più consistente interesse a far emergere le proprie attività di RSI da parte delle aziende di

grandi dimensioni è sostenuta dalla considerevole percentuale di queste che ha dichiarato l'intento di redigere in futuro un bilancio ambientale (30,8%) o un bilancio sociale (15,4%).

Il robusto numero d'aziende intenzionate a introdurre il bilancio ambientale tra i propri strumenti di comunicazione sostiene l'ipotesi di una crescente attenzione ai temi ambientali, intensificando anche la comunicazione degli sforzi profusi dalle aziende nella direzione del contenimento dei propri impatti sull'ambiente (cfr. Figura 53).

Figura 53. L'adozione dei principali strumenti di comunicazione della RSI

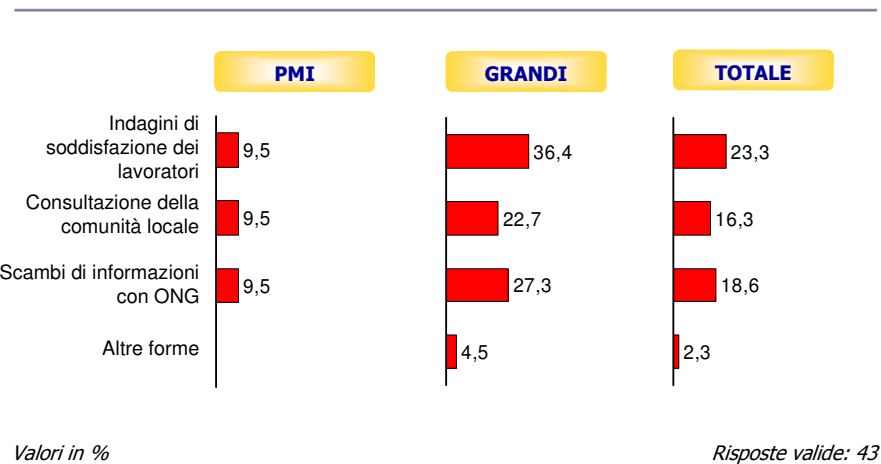


Le attività di comunicazione.

Le attività di comunicazione orientate al coinvolgimento diretto degli stakeholder trovano contenuta diffusione nelle aziende intervistate. Anche in questo caso si distingue una maggior tensione alla comunicazione da parte delle grandi aziende che nel 36,4% dei casi svolgono con regolarità indagini di soddisfazione dei propri lavoratori e nel 27,3% hanno attivato processi di comunicazione rivolti allo scambio d'informazioni con le ONG (cfr. Figura 54).

Tra le PMI si osserva una comune assenza delle attività di comunicazione indagate, tanto che l'81,5% delle PMI non realizza alcuna delle attività, avallando l'ipotesi dell'esistenza di un consistente tessuto di pratiche di RSI sommerse. Fanno eccezione solamente due aziende in cui sono realizzate simultaneamente tutte le attività indicate.

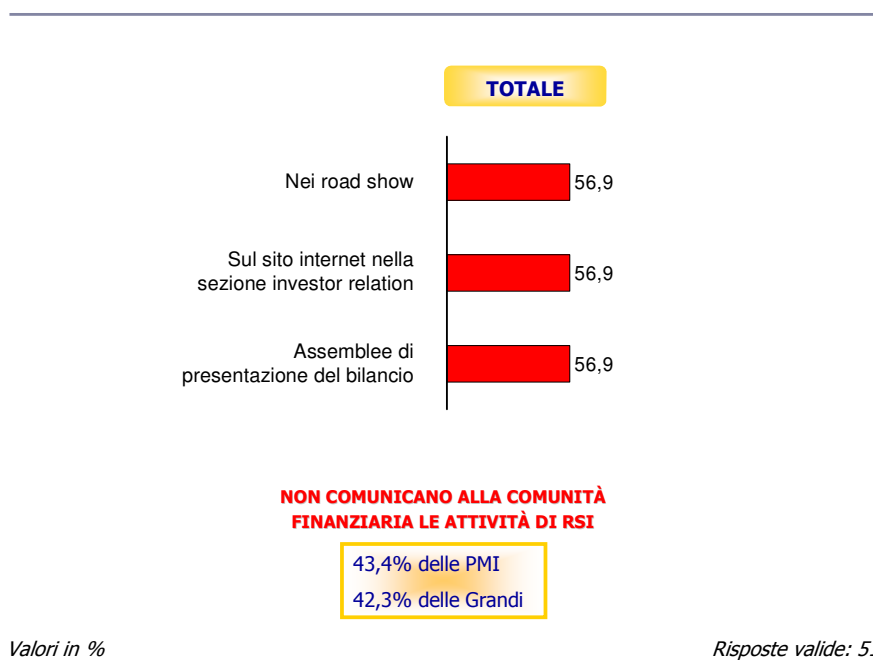
Figura 54. L'attività di comunicazione



La comunicazione alla comunità finanziaria.

In merito allo spazio riservato alle attività di RSI nella comunicazione alla comunità finanziaria emergente l'esistenza di una netta distinzione delle aziende in due gruppi: quelle che effettuano comunicazione attorno ai temi della RSI e quelle che non la effettuano (43,4% PMI; 42,3% grandi). In particolare è significativo osservare come tutte le aziende che hanno comunicato le proprie attività di RSI (56,9%) dichiarano di aver utilizzato tutti gli strumenti indagati (cfr. Figura 55). La spaccatura osservata pare dunque conseguenza di una chiara scelta effettuata in merito all'eventualità di includere o escludere le attività di RSI nei processi di comunicazione effettuati dalle aziende.

Figura 55. Lo spazio riservato alle attività di RSI nella comunicazione alla comunità finanziaria



Valori in %

Risposte valide: 51

Lo spazio riservato alle iniziative di RSI.

Le attività di RSI sono oggetto di particolare attenzione da parte dei media, proprio per le loro implicazioni sociali, tanto che tutte le aziende hanno dichiarato di aver beneficiato nel 2003-2004 di spazi mediatici gratuiti in riferimento alle pratiche di sostenibilità avviate (cfr. Figura 56).

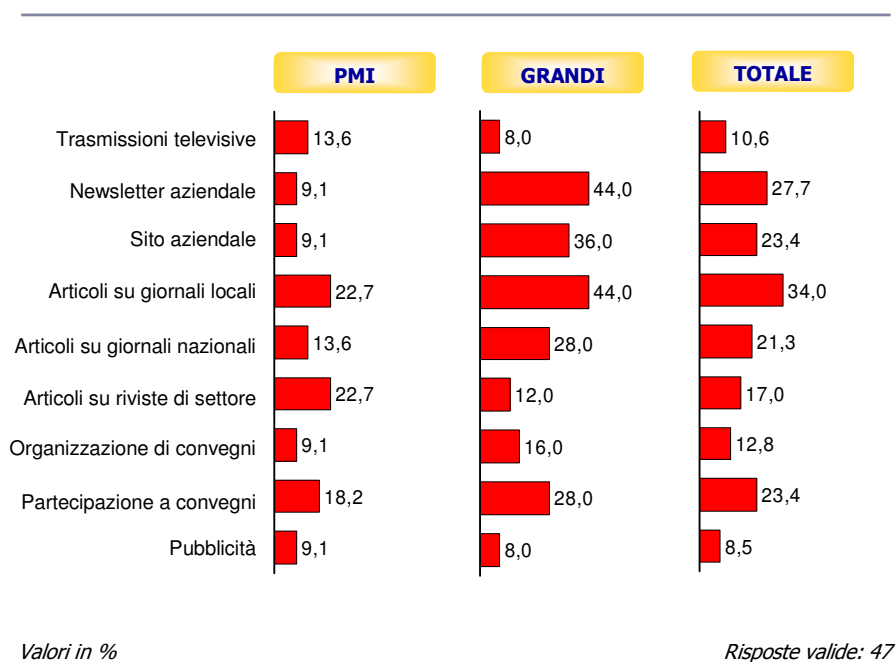
Le aziende hanno ricevuto attenzione dai media secondo varie forme tra le quali prevalgono gli articoli su giornali locali (34%), articoli su giornali nazionali (21,3%) e inviti per la partecipazione a convegni in qualità di relatori in tema di RSI (23,4%).

L'attenzione da parte dei media pare più accentuata nei confronti delle grandi aziende che nel 44% dei casi hanno trovato spazi su giornali locali, nel 28% su giornali nazionali e nel 28% hanno partecipato a convegni sul tema.

È rilevante osservare come, nonostante le aziende del campione non siano impegnate consistentemente nell'attività di comunicazione, il forte impatto sociale delle pratiche di RSI attrae l'attenzione dei media e porti le stesse a diventare oggetto di comunicazione da parte di terzi, generando un fenomeno naturale di emersione della RSI.

Lo spazio concesso alle iniziative di RSI in trasmissioni televisive, attestandosi al 10,6% dei casi osservati, rimane contenuto se confrontato con l'esposizione ottenuta sui mezzi di comunicazione tradizionali.

Figura 56. Lo spazio riservato alle iniziative di RSI realizzate nel 2003 e 2004



2.4.3. Le opinioni sul futuro della RSI

L'ultima parte del questionario di ricerca ha raccolto i giudizi degli intervistati in merito all'importanza che alcuni fattori possono rivestire nell'incentivare o limitare l'impegno prodigato da parte di un'azienda attorno ai temi della RSI.

L'analisi dei giudizi espressi dagli intervistati permette di meglio comprendere quali siano le motivazioni che concorrono ad avvicinare le aziende ai temi in parola e quali le barriere che ostacolano la diffusione. La comprensione dell'attuale tessuto di motivazioni che ne guidano la diffusione della RSI rappresenta un passo fondamentale per favorire un ulteriore futuro sviluppo dell'impegno alla sostenibilità tra le aziende familiari, grazie alla possibilità di identificare i temi che meglio incontrano la sensibilità dei manager e che risultano quindi meritevoli di maggiore attenzione da parte delle ricerche future.

Nei seguenti paragrafi si procederà quindi all'analisi delle risposte ottenute sia in merito alle motivazioni sia alle barriere allo sviluppo della RSI.

Le motivazioni della RSI.

Le risposte offerte dai manager in merito alle motivazioni che favoriscono l'impegno attorno ai temi e alle pratiche della RSI danno conferma degli orientamenti emersi all'analisi delle attività realizzate presentate nei paragrafi precedenti.

Gli intervistati, in prima istanza, hanno ribadito l'esistenza di uno stretto legame tra la realizzazione delle attività di RSI e l'intenzione di migliorare le relazioni che l'azienda intrattiene con la comunità locale (38,9% molto importante; 50% abbastanza importante), sottolineando come tra i manager esista un ampio consenso attorno rilevanza che una corretta gestione delle relazioni con la comunità può avere per il successo aziendale. L'interesse a instaurare proficue relazioni con la comunità locale è connesso alla necessità di mantenere viva per l'azienda la "licenza a operare", interessandosi quindi instancabilmente allo sviluppo di diffuso consenso attorno all'attività

dell'azienda, così da limitare le difficoltà conseguenti alla costituzione di una negativa reputazione aziendale, abbattendo ad esempio la probabilità di essere oggetto di boicottaggi.

Un secondo giudizio che è emerso dall'importanza attribuita dai manager alle motivazioni della RSI è la presenza di un vivace interesse attorno alla possibilità di utilizzare le pratiche di RSI per sviluppare il capitale umano presente in azienda. I manager intervistati, infatti, hanno espresso un giudizio positivo a riguardo della scelta di investire in RSI come possibilità di incentivare lo sviluppo di un rapporto collaborativo con i membri dell'organizzazione (50% molto importante; 38,9% abbastanza importante) e favorire la crescita della capacità di attrarre nuove risorse qualificate (38,9% molto importante; 22,2% abbastanza importante).

L'attenzione attorno al capitale umano come elemento di successo aziendale ha sollevato negli ultimi anni la necessità di sviluppare e implementare un insieme di tecniche e pratiche volte a favorire il costituirsi nel tempo di un capitale intellettuale distintivo. I giudizi espressi dai soggetti intervistati sostengono la possibilità di intraprendere la RSI come una valida risposta alla necessità in parola poiché, manifestando un'attenzione al coinvolgimento dei lavoratori e alla soddisfazione delle loro istanze pare possibile sviluppare un migliore clima aziendale e attrarre i lavoratori qualificati.

Consistente rilevanza per lo sviluppo della RSI è attribuita alla possibilità di fidelizzare la clientela o utenti finali (33,3% molto importante; 27,8% abbastanza importante). Nella realizzazione di pratiche di RSI risiede la possibilità di sviluppare la reputazione aziendale che, grazie alla diffusione tra gli stakeholder di un'immagine di azienda attenta alle istanze sociali e ambientali, permette di beneficiare di ricadute positive legate al positivo giudizio degli stakeholder e instaurare un rapporto di fiducia con la propria clientela.

L'orientamento alla RSI come strumento di miglioramento diretto dei rapporti con la clientela è riscontrabile solo nel 5,6% degli intervistati che valuta la RSI come uno strumento utile al coinvolgimento dei clienti nello sviluppo di nuovi servizi/prodotti. Trova quindi conferma il dato emerso dall'analisi delle pratiche di RSI nei confronti dei clienti, orientate prevalentemente alla *customer satisfaction*. Si sottolinea l'intenzione delle aziende di avvantaggiarsi dei benefici reputazionali connessi alla RSI, senza instaurare un dialogo continuo con i clienti, ma limitandosi a fare leva sulla crescente sensibilità degli stessi alle dinamiche sociali e ambientali legate alla produzione.

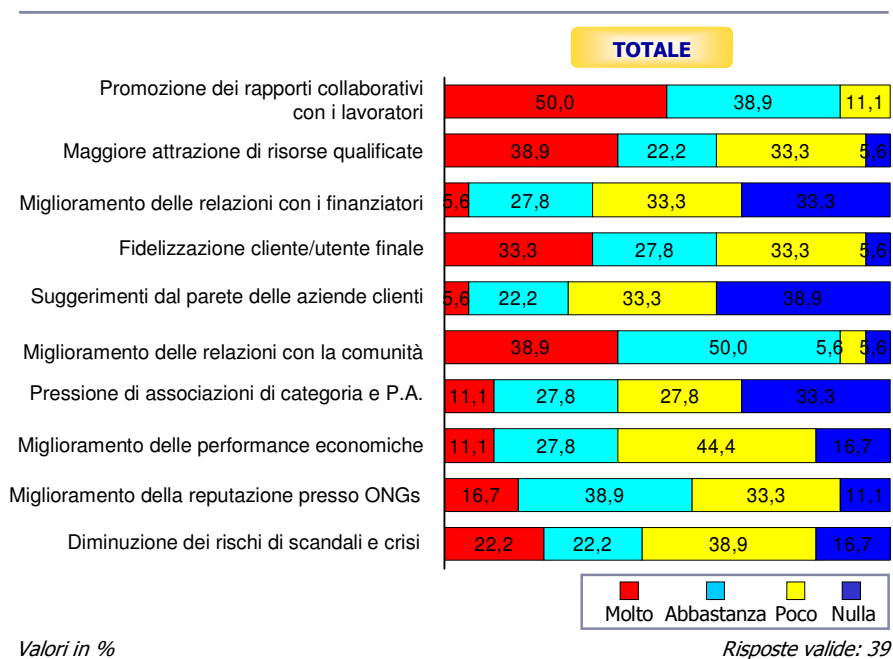
Dall'analisi delle motivazioni che spingono i manager a intraprendere pratiche di RSI emerge altresì un'attenzione allo sviluppo dei rapporti con le ONG (16,7% molto importante; 38,9% abbastanza importante). Lo sviluppo di tali relazioni, infatti, sembra rappresentare un ulteriore strumento utile a veicolare un miglioramento sia dei rapporti con la comunità locale sia della reputazione dell'azienda.

I manager hanno al contrario attribuito contenuta importanza per l'impegno in attività di RSI alla pressione effettuata da associazioni di categoria e dalla Pubblica amministrazione (11,1% molto importante; 27,8% abbastanza importante) e all'ottenimento di migliori performance economiche (11,1% molto importante; 27,8% abbastanza importante). La ragione dello scarso interesse attribuito al miglioramento delle performance potrebbe risiedere nella difficoltà di procedere a una loro quantificazione poiché, salvo un limitato numero di casistiche (ad esempio la vendita di prodotti a valenza ambientale o sociale) non possono essere associate con ragionevole certezza le performance alle pratiche di RSI. Eventuali maggiori performance aziendali sono piuttosto frutto della gestione aziendale intesa nel suo complesso.

Dai giudizi espressi emerge una limitata importanza attribuita alla ricerca di miglioramenti nelle relazioni con i finanziatori (5,6% molto importante; 27,8% abbastanza importante) e al

suggerimento da parte di aziende clienti (5,6% molto importante; 22,2% abbastanza importante) quali motivazioni per intraprendere un percorso di sviluppo della RSI. Emerge un'ulteriore conferma in merito al fatto che le aziende Associate AIdAF nella maggioranza dei casi osservati non hanno intrapreso un cammino di RSI come risposta a pressioni da parte dei propri clienti, ma hanno deciso di impegnarsi attorno al tema della RSI attratte dalla possibilità di conseguire benefici derivanti dal miglioramento delle relazioni. L'interesse attorno alla RSI manifestato dalle aziende è quindi riconducibile all'interesse ad avvicinarsi ad approcci gestionali orientati al sempre maggiore coinvolgimento degli stakeholder e a fondare il successo dell'azienda sulla bontà delle relazioni intrattenute con i diversi interlocutori aziendali.

Figura 57. L'importanza delle motivazioni dell'attenzione alla RSI



La specificazione delle motivazioni a favore della RSI in funzione della dimensione aziendale evidenzia l'esistenza di una similarità tra il tessuto di motivazioni delle PMI e delle grandi aziende. Nonostante la distribuzione tra le due classi dimensionali non subisca radicali cambiamenti pare utile sottolineare come siano osservabili alcune differenze che caratterizzano l'interesse dei management in relazione alla dimensione aziendale (cfr. Figura 61 e Figura 59).

La prima difformità consiste nella maggiore importanza che le aziende di grandi dimensioni attribuiscono alla RSI come strumento di fidelizzazione dei clienti/utenti, infatti, il 20,5% la considera importante contro il 9,5% delle PMI. La divergenza in parola è conseguenza del differente orientamento al cliente che le aziende di grandi dimensioni hanno rispetto alle PMI poiché, essendo queste fondate su sistemi di gestione caratterizzati da maggiore complessità, pongono il management in condizione di operare con un contenuto contatto con la clientela, rendendo gli stessi maggiormente attenti alla necessità di implementare sistemi fidelizzare del cliente. Al contrario nelle PMI i manager sono chiamati con frequenza superiore a intervenire direttamente nei rapporti con i clienti e, potendo in questo modo gestire il processo di fidelizzazione del cliente di persona, manifestano minore sensibilità a sistemi diffusi utili allo sviluppo del rapporto di fiducia con il cliente.

La situazione è rovesciata se si concentra l'attenzione sulla capacità della RSI di migliorare le relazioni con la comunità: le PMI attribuiscono maggiore importanza (61,9% molto importante; 28,6 abbastanza importante) rispetto alle grandi (51,3% molto importante; 38,5% abbastanza importante) ai benefici ottenuti nei rapporti con la comunità a seguito dell'introduzione delle pratiche di RSI. Anche questa differenza trova la propria spiegazione nelle caratteristiche che differenziano le PMI dalle grandi aziende. Le PMI, infatti, sono chiamate a operare in contesti dove le relazioni determinanti per l'ottenimento delle "licenza ad operare" risiedono a livello locale, mentre per le aziende di grandi dimensioni comincia ad assumere rilevanza anche la capacità di sviluppare ottime relazioni anche a livello nazionale, distraendo così parte dell'attenzione dei manager dalle relazioni con le comunità locali.

Figura 58. L'importanza delle motivazioni dell'attenzione alla RSI delle PMI

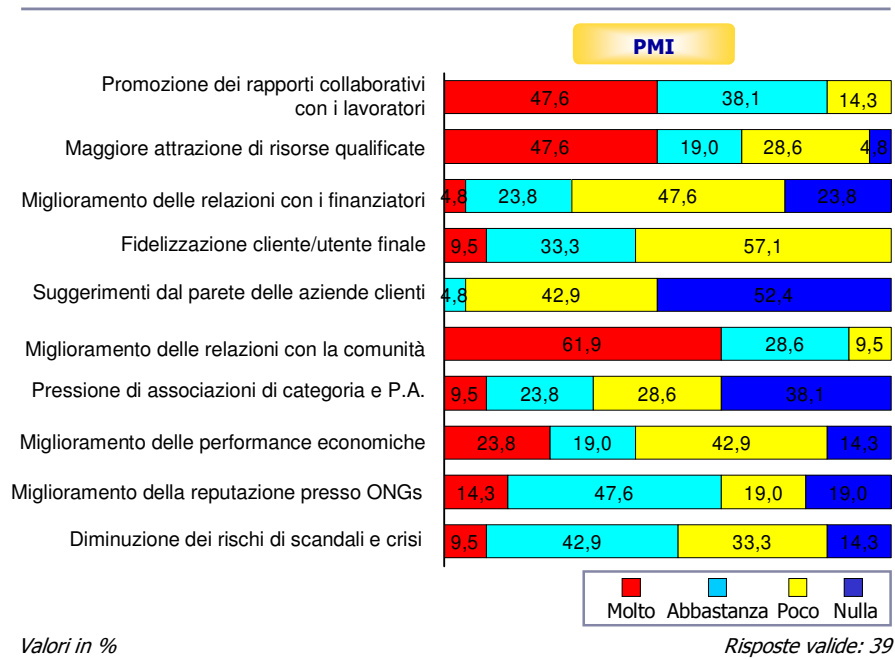
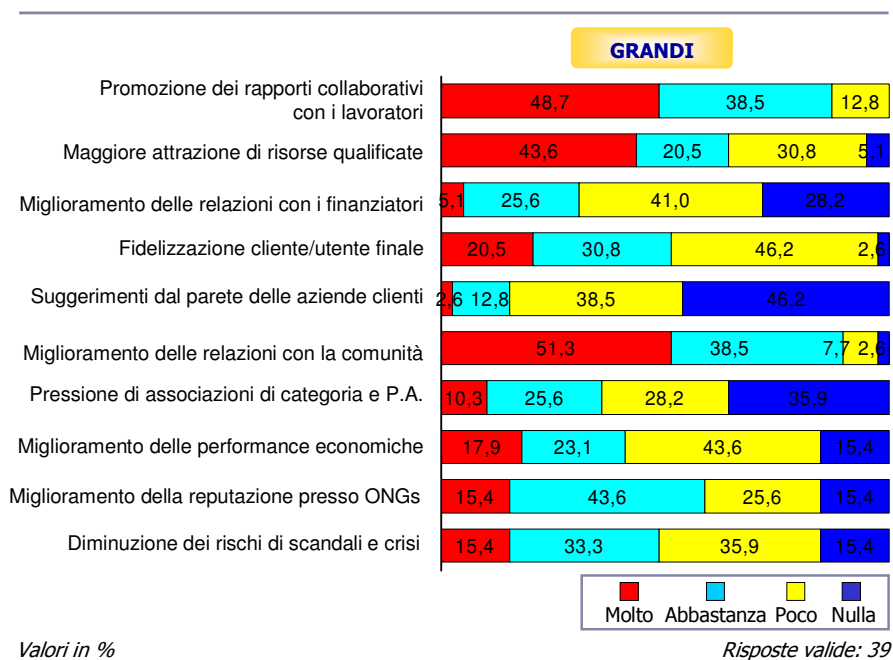


Figura 59. L'importanza delle motivazioni dell'attenzione alla RSI delle grandi aziende



Le barriere della RSI.

Agli intervistati successivamente è stato chiesto di esprimere un giudizio di importanza in merito a un insieme di ragioni che possono disincentivare lo sviluppo delle RSI in azienda.

Dall'indagine è emerso come i manager identifichino la principale barriera alla RSI nella mancanza di tempo da dedicare alla realizzazione delle pratiche (27,8% molto importante; 61,1% abbastanza importante). Pare dunque che gli intervistati riconoscono ampiamente i benefici della RSI, ma trovino il principale limite nella scarsità delle risorse disponibili in termini sia di tempo dei collaboratori sia di risorse finanziarie disponibili (cfr. Figura 60).

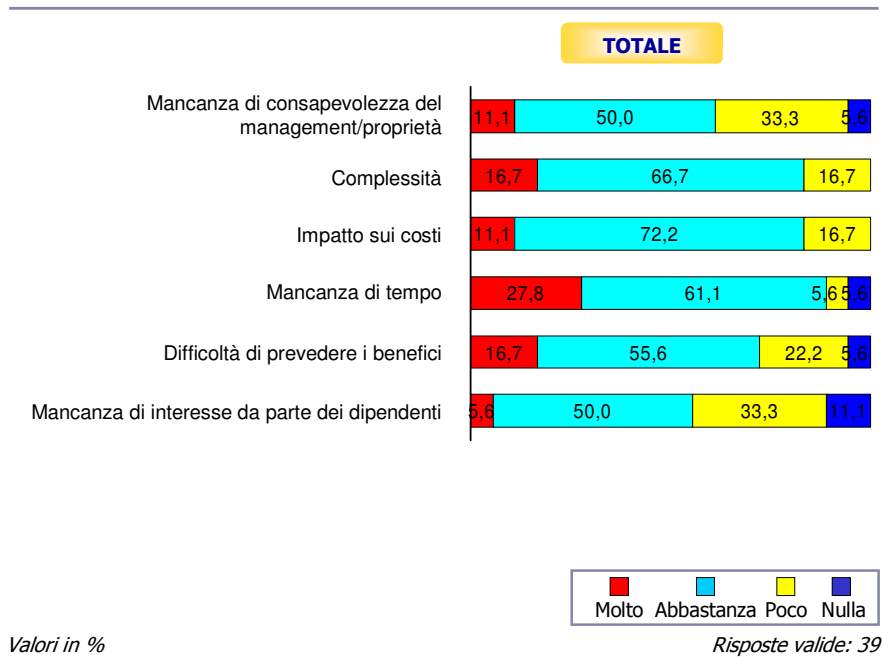
L'impatto economico delle pratiche di RSI, infatti, sembra rappresentare una limitazione importante allo sviluppo di pratiche di sostenibilità, tanto che una rilevante quota degli intervistati identifica rilevanti barriere nell'impatto sui costi (11,1% molto importante; 72,2% abbastanza importante) e nella difficoltà di prevederne i benefici e i ricavi conseguenti alle pratiche di RSI (16,7% molto importante; 5,6% abbastanza importante). I manager si trovano nella difficile situazione di dover intraprendere investimenti senza essere in grado di valutare con accuratezza il valore che la pratica di RSI è in grado di generare per l'azienda. Intraprendere una pratica di RSI spesso, infatti, significa realizzare un investimento del quale è possibile quantificare esclusivamente i costi. La difficoltà in parola è conseguente alla natura dei benefici derivanti dalle operazioni di RSI che, nella maggioranza dei casi, risiedono in miglioramenti delle relazioni intrattenute dall'azienda, della reputazione aziendale o di variabili legate al capitale umano quali la motivazione dei lavoratori o il valore della cultura aziendale. Tutti questi benefici sono accomunati dalla natura immateriale e dal non presentare relazioni dirette con l'attività di RSI realizzata, paiono piuttosto essere il risultato del convergere di numerosi fenomeni dei quali l'attività delle RSI è solo la parte. Si pensi a un miglioramento del clima aziendale, non pare possibile giustificare il miglioramento esclusivamente con le pratiche di RSI realizzate nei confronti del personale, poiché alla determinazione del clima concorrono numerosi fattori sia endogeni sia esogeni all'azienda. La valutazione economica dei benefici delle pratiche di RSI si scontra quindi con due problemi:

- un problema di natura logica dettato dalla natura sistemica delle aziende, che non permette di isolare relazioni dirette tra le pratiche e eventuali miglioramenti del patrimonio di risorse intangibili esistenti in azienda;
- un problema di natura metodologica, poiché qualora si riuscisse a isolare un legame diretto tra le pratiche di RSI e i miglioramenti conseguiti nelle risorse intangibili queste risulterebbero comunque di difficile quantificazione in termini monetari.

Altro limite che trova ampio riconoscimento da parte degli intervistati è la complessità di alcune pratiche di RSI: nell'11,1% dei casi rappresenta una barriera molto importante e nel 72,2% è valutata come abbastanza rilevante. I manager hanno sottolineato quindi la necessità dell'intervento di un soggetto esterno all'azienda che aiuti la stessa ad avvicinarsi ai temi della RSI e, apportando l'insieme di competenze di cui è necessario disporre, ne favorisca l'implementazione. Si solleva in questo modo la necessità di un intervento costante da parte di soggetti che, prendendo atto delle difficoltà rilevate dai manager, si adoperino mediante un'attività di formazione e informazione per lo sviluppo delle pratiche di RSI tra le aziende.

Le risposte offerte dai manager intervistati offrono un'ulteriore conferma alla significativa attenzione da parte delle aziende attorno ai temi della RSI, tanto che la mancanza di interesse da parte dei lavoratori è considerata una barriera molto importante solamente del 5,6% delle aziende, così come solo l'11,1% ha identificato nella mancanza di consapevolezza del management una barriera all'introduzione delle RSI. La contenuta importanza alla possibilità che una barriera allo sviluppo della RSI sia data dallo scarso interesse attorno ai temi in parola conferma la vivacità dell'interesse delle aziende intervistate attorno ai temi in parola.

Figura 60. L'importanza delle barriere dell'attenzione alla RSI



L'analisi delle differenze esistenti tra l'importanza attribuita alle possibili barriere alla RSI dalle grandi aziende e dalle PMI conferma per entrambe l'elevata importanza attribuita sia alla mancanza di tempo sia alla difficoltà di prevedere benefici.

Le difficoltà in parola sono maggiormente sentite dalle PMI che attribuiscono molta importanza alla barriera rappresentata dalla necessità di investire il tempo necessario per la realizzazione delle

pratiche di RSI nel 42,9% dei casi, inoltre, denunciano una maggiore difficoltà nel prevederne i benefici tanto che il 52,4% reputa tale difficoltà una barriera molto importante contro il 35,9% delle grandi aziende (cfr. Figura 61 e Figura 62).

Figura 61. L'importanza delle barriere dell'attenzione alla RSI delle PMI

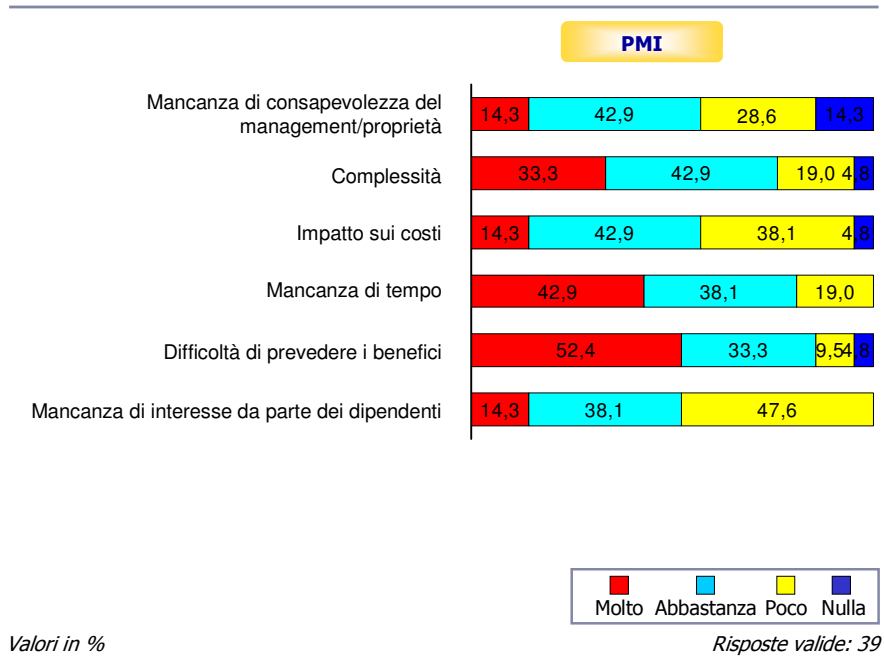
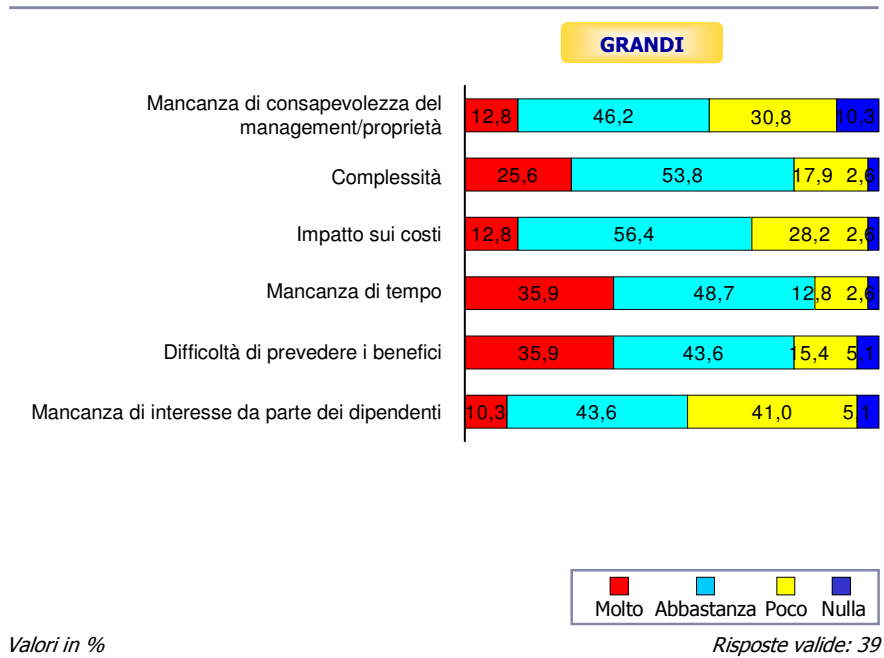


Figura 62. L'importanza delle barriere dell'attenzione alla RSI delle grandi aziende



2.4. Le conclusioni

La particolare struttura di governo e il serrato legame con il territorio che caratterizzano le aziende Associate AIdAF alimentano nel management un'innata propensione al contemperamento degli interessi degli stakeholder, sostenendo nel management la quotidiana tensione a incrementare la soddisfazione di ogni singolo interlocutore. L'impegno in parola trova principale espressione nella realizzazione di un insieme di pratiche che segnano in modo evidente l'accettazione delle responsabilità economiche, sociali e ambientali derivanti dall'operato aziendale, sia secondo le forme tipiche della RSI sia dando vita a modelli di responsabilità più originali e frutto della creatività e vivacità del management a conduzione dell'azienda.

Le tre linee di responsabilità prevalenti.

La ricerca ha permesso di quantificare la tensione delle aziende Associate AIdAF ad avvicinarsi ai criteri di gestione della sostenibilità grazie al monitoraggio dell'esistenza delle tipiche pratiche della RSI a favore dei principali stakeholder aziendali. È emersa l'esistenza di un vivo interesse da parte delle aziende attorno ai temi della sostenibilità che vede l'intensificarsi degli sforzi profusi attorno a tre linee di responsabilità: i rapporti con la comunità, gli impatti ambientali e il personale.

1. La maggioranza delle attività di RSI realizzate dalle aziende sono orientate allo sviluppo dei *rapporti con la comunità*, segnando in particolare l'accettazione della responsabilità nel processo di distribuzione della ricchezza prodotta dall'azienda, tanto che è possibile affermare che la quasi totalità delle aziende profonde un continuo impegno nell'erogazione di donazioni in denaro (80% PMI; 100% grandi) destinate in particolare a favorire le iniziative locali a scopo sociale (cfr. Figura 18).

L'erogazione si contraddistingue per l'orientamento a finanziare in modo continuativo iniziative specifiche (80% PMI; 69,3% grandi) e, seppur rimanendo un fenomeno tipico delle aziende con risultati economici positivi, il criterio per la determinazione dell'importo risiede in un giudizio di valore delle singole iniziative piuttosto che nella determinazione di percentuale rispetto agli utili (cfr. Figura 21).

I risultati hanno dunque evidenziato l'esistenza di un vivo interesse a instaurare rapporti regolari con associazioni e attività operanti direttamente sul territorio dell'azienda, spesso motivato da ragioni di pura filantropia (cfr. Figura 19), ma che consente alle aziende Associate AIdAF di rafforzare la propria "licenza a operare".

2. Le aziende Associate AIdAF sono attente agli *impatti ambientali* connessi alla gestione, come espressione di un soggiacente sforzo orientato a trarre beneficio dalla maggiore attenzione della collettività in tema di sostenibilità ambientale. L'orientamento descritto emerge da una pluralità di fenomeni osservati: dal consistente numero d'aziende che hanno introdotto una linea di prodotti differenziata dalla particolare valenza ambientale (32% PMI; 57,7% grandi); dal numero di aziende che hanno formalizzato le proprie responsabilità, i propri obiettivi e i mezzi per contenere i propri impatti ambientali (36% PMI; 61,5% grandi) e da quelle che hanno manifestato di introdurre una rendicontazione di tipo ambientale (15,9%). L'attenzione alle istanze ambientali sembra interessare particolarmente le aziende di grandi dimensioni che, più delle altre, hanno manifestato una diffusa attenzione a tutti gli strumenti destinati al monitoraggio e al contenimento degli impatti ambientali dell'azienda (cfr. Figura 47).

3. Il management pone attenzione a contemperare le *istanze dei lavoratori*, nell'ottica di valorizzare il capitale umano a disposizione dell'azienda. L'attenzione è finalizzata all'ottenimento di benefici economici e, in particolare, al miglioramento delle competenze a seguito delle consistenti attività di formazione osservate (cfr. Figura 10 e Figura 45), al miglioramento del clima aziendale e alla

capacità di attrarre le risorse migliori presenti sul mercato del lavoro, grazie in particolare all'insieme di servizi che prevaricano gli obblighi di legge offerti dalle aziende.

La nascita di una nuova figura professionale: il responsabile della RSI.

L'indagine condotta rispetto alle soluzioni organizzative utilizzate per attribuire le mansioni connesse alle pratiche di RSI ha sottolineato come le aziende intervistate stiano in misura sempre più significativa assegnando a un membro dell'organizzazione la piena responsabilità nell'affrontare i temi della sostenibilità e nel supervisionarne le pratiche. Si sta così assistendo alla nascita di una nuova professione, il responsabile della RSI, figura già presente in via ufficiale nel 21,6% delle aziende intervistate e in via non ufficiale in un ulteriore 13,7%. Più di un terzo delle aziende intervistate ha deciso di dedicare, full-time o part-time, una figura professionale al coordinamento di tutte le attività di RSI, sottolineando come il problema della sostenibilità aziendale assuma crescente rilevanza nei modelli di gestione.

Interessante è osservare come le mansioni di tali soggetti non si limitino alla redazione del bilancio sociale/di sostenibilità o del bilancio ambientale – pratica realizzata da un numero di aziende inferiore rispetto a quelle che dichiarano di disporre di un manager della RSI – mostrando così come la gestione cui sono chiamati i responsabili della RSI non si limiti al sistema di *social and ethical accounting*, ma sia in realtà estesa a tutte le implicazioni dei principi della sostenibilità sull'operato aziendale, sul modello di business e sulla strategia aziendale.

Se è quindi presente nelle aziende osservate un processo che prospetta una crescente diffusione di persone dedicate alla gestione della RSI, non pare emergere ancora una convergenza tra le aziende in merito alla migliore collocazione della figura in parola all'interno dell'organigramma aziendale. Emergono in tal senso due distinti orientamenti;

- un primo orientamento, condiviso sia dalle PMI che dalle grandi aziende, vede la persona a stretto contatto con la Direzione Generale (40% PMI; 30,8% grandi aziende) e quindi la introducono in staff alla stessa;
- un secondo orientamento, prevalente nelle grandi aziende, vede l'interesse ad estendere le responsabilità della funzione adibita alla gestione delle risorse umane anche alle pratiche di RSI (20% PMI; 30,8% grandi aziende), ribadendo in questo modo il particolare interesse nella RSI come possibilità di sviluppare il capitale umano presente in azienda.

Il limitato impegno nella comunicazione.

La ricerca ha evidenziato come al proliferare delle iniziative di RSI non abbia fatto seguito un adeguato sforzo di comunicazione, in particolare, emerso nel contenuto numero di aziende che ricorrono a pratiche di *social and ethical accounting*: solo cinque aziende redigono un bilancio sociale e tre un bilancio ambientale (cfr. Figura 53).

Sebbene gli sforzi per la comunicazione delle pratiche di RSI siano contenuti (cfr. Figura 54 e Figura 55) le aziende impegnate attorno ai temi della sostenibilità ricevono particolare attenzione da parte dei media: esse hanno beneficiato di spazi su giornali locali (22,7% PMI; 44% grandi), su giornali nazionali (13,6% PMI; 28% grandi), su riviste di settore (22,7% PMI; 12% grandi) e in convegni a seguito delle attività realizzate (18,2% PMI; 28% grandi). Quest'interesse dei media alle attività a rilevanza sociale, in particolar modo a favore della comunità, sembra rappresentare un potenziale incentivo alla comunicazione delle attività di RSI attualmente realizzate dalle aziende familiari che, non essendo comunicate, permangono nell'ambito della "RSI sommersa".

Per favorire l'emersione delle pratiche di RSI è necessario che le aziende prendano coscienza di come una maggiore intraprendenza nelle attività di comunicazione permetterebbe di sfruttare a proprio favore l'attenzione diffusa al tema RSI, ottenendo un'esposizione mediatica più che proporzionale agli investimenti in comunicazione effettuati. Le pratiche di RSI realizzate dalle aziende Associate AIDAF non hanno quindi ancora espresso appieno le proprie potenzialità in

termini di benefici in quanto, a seguito della limitata intraprendenza comunicativa delle aziende, le ricadute positive sono ai soli rapporti con gli stakeholder direttamente coinvolti. Al contrario, l'introduzione delle pratiche in parola in una più estesa strategia di comunicazione favorirebbe il miglioramento della più ampia reputazione aziendale e, quindi, ogni singola pratica potrebbe generare ricadute positive nei rapporti con tutti gli stakeholder.

Il tentativo di massimizzare il beneficio reputazionale dell'azienda a seguito delle pratiche di RSI non pare essere in conflitto con le consistenti motivazioni filantropiche degli interventi, particolarmente rilevanti per le PMI, pare al contrario una forma di maggiore responsabilità del vertice aziendale, in particolar modo nei confronti degli investitori e del sistema economico. L'ottenimento simultaneo di benefici per tutti gli stakeholder, infatti, rappresenta la formula di RSI più corretta in quanto contempera gli interessi degli stakeholder, senza trascurare quelli degli investitori che si aspettano un comportamento del management che ne massimizzi i profitti. Le pratiche della RSI devono essere quindi il più possibile orientate ad una logica di tipo *win-win*. Il permanere in ambito sommerso delle attività realizzate pare non rispondere a tale logica poiché favorisce lo stakeholder destinatario dell'intervento, ma lede indirettamente gli interessi degli azionisti non massimizzandone i benefici ottenibili grazie a una migliore reputazione dell'azienda.

La RSI sommersa testimonia la lodevole attenzione delle aziende Associate AIdAF ad accettare le proprie responsabilità nello sviluppo della società, ma rappresenta altresì una possibilità di miglioramento delle performance aziendali, meritevole di attenzione da parte del management aziendale.

I possibili interventi per favorire la RSI.

Alla luce dei risultati della ricerca e delle tendenze osservate nell'impegno delle aziende Associate AIdAF attorno ai temi della sostenibilità è possibile ipotizzare alcune linee di intervento per favorire l'accentuarsi dell'impegno delle aziende in parola attorno alle pratiche della RSI.

Gli interventi che organizzazioni sovra-aziendali o associazioni imprenditoriali potrebbero intraprendere per una maggiore diffusione dell'impegno delle aziende nella RSI potrebbero svilupparsi attorno alle seguenti linee:

- intensificare le attività di natura informativa rispetto alla RSI e ai principali temi connessi. Tali attività permetterebbero una capillare diffusione tra le aziende di una coscienza delle possibilità offerte dall'impegno nelle pratiche legate alla sostenibilità. Avvicinare il management ai temi in parola riducendo la percezione di complessità del tema, identificata dai manager come una barriera rilevante, pare una via opportuna per favorire la comprensione di come l'attenzione alle istanze degli stakeholder in realtà sia connaturata nella stessa natura dell'attività imprenditoriale;
- collaborare con le istituzioni impegnate nella realizzazione di attività di formazione per sviluppare percorsi dedicati al management finalizzati a: diffondere nel management una comprensione organica dei temi della sostenibilità; mettere a disposizione delle aziende persone dotate delle competenze tecniche e operative necessarie per sviluppare le pratiche della RSI, anche secondo forme creative e appositamente sviluppate per meglio rispondere alle necessità delle singole aziende; aiutare il management nell'implementazione di sistemi di gestione delle pratiche di RSI capaci di monitorare l'efficacia degli interventi;
- introdurre meccanismi di incentivazione finanziaria all'impegno delle aziende attorno ai temi della RSI, ad esempio erogando finanziamenti a tasso agevolato a favore delle aziende che manifestano un'attenzione alle istanze di natura sociale e ambientale;

- supportare le aziende in un cammino finalizzato all’“emersione” delle pratiche di RSI realizzate sviluppando attività volte a introdurre le aziende alle pratiche comunicative tipiche dei temi in parola (il bilancio sociale/di sostenibilità e il bilancio ambientale) e a favorire l’inclusione delle manifestazioni dell’impegno alla RSI nelle più ampie politiche di comunicazione sviluppate dall’azienda;
- sostenere la creazione di un network tra i responsabili della RSI, così da incentivare la condivisione delle esperienze più significative e supportare le persone direttamente impegnate nella RSI nell’affrontare le problematiche connesse all’implementazione e diffusione di un modello di responsabilità in azienda. La creazione di un network sembra essere una modalità adeguata per sviluppare le competenze tecniche necessarie per aiutare una compenetrazione dei temi della RSI nella definizione delle strategie aziendali, rendendo in questo modo la sostenibilità parte integrante della strategia perseguita dall’azienda;
- incentivare la possibilità che le aziende instaurino rapporti di collaborazione con istituti di ricerca e università allo scopo di sviluppare e implementare sistemi orientati a quantificare i benefici derivanti dall’impegno nella RSI. L’impegno congiunto dovrebbe essere orientato a risolvere i problemi operativi connessi alla difficoltà di determinare un legame diretto tra le pratiche di RSI e i miglioramenti delle risorse intangibili ottenuti e a sviluppare modalità idonee alla monetizzazione degli effetti delle pratiche di RSI sulle risorse intangibili.

3. La ricerca relativa alle aziende familiari AIdAF: i casi di studio³

La parte qualitativa della ricerca ha previsto l'elaborazione di venti casi approfonditi, descrittivi di una particolare iniziativa di RSI o di un'attenzione generalizzata dell'azienda verso i temi in oggetto. I casi proposti – riportati in questo capitolo - sono quelli relativi alle aziende che volontariamente si sono dichiarate disponibili a raccontare la loro esperienza in merito.

I casi sono stati redatti da ricercatori ISVI e ALTIS secondo uno schema articolato su sei punti:

1. breve descrizione dell'azienda;
2. origini dell'iniziativa (attese cui rispondere; modalità con cui le attese sono state identificate; eventuali modalità di coinvolgimento degli stakeholder; soggetto che ha avuto l'idea e perché; modalità attraverso le quali si è affermata l'idea; importanza dell'emulazione da parte di altre aziende o altri fattori di contesto che hanno favorito l'iniziativa; passaggi necessari in fase di avvio);
3. contenuti (descrizione dell'iniziativa; impatto sull'intera azienda / su una singola funzione / su una singola area di business; stakeholder a cui principalmente si è indirizzata l'iniziativa; obiettivi aziendali che si è inteso perseguire);
4. benefici per gli stakeholder (quali sono e come sono stati valutati in termini qualitativi e in termini quantitativi);
5. benefici per l'impresa (quali sono stati sull'interno, sull'esterno, come sono stati valutati in termini qualitativi e in termini quantitativi);
6. laddove presenti, eventuali ipotesi di evoluzione.

3.1. Amarelli: il museo aziendale⁴

Amarelli è un'azienda calabrese nota in tutta Italia e Europa per la produzione e la commercializzazione della liquirizia e dei suoi derivati. Prodotto tipico della costa ionica calabrese - tanto che l'Enciclopedia Britannica la definisce la migliore del mondo - la liquirizia Amarelli ha diffuso nel mercato globale l'immagine di una Calabria produttiva e capace di valorizzare le sue risorse naturali.

Coniugando sapientemente artigianalità derivante dalla tradizione e tecnologia avanzata, i prodotti di questa azienda sono apprezzati e esportati in tutta Europa, nelle Americhe e in Oceania.

Fattori di successo sono l'accurata selezione della materia prima, la costante attenzione alla qualità del prodotto finito e l'elegante presentazione in scatolette di metallo che riproducono antiche immagini tratte dagli archivi della casa.

Non solo l'azienda, ma anche i collaboratori si tramandano di padre in figlio la propria cultura specifica che ha il suo apice nella figura del “mastro liquiriziano”.

Poco più di trenta persone vivono con passione l'appartenenza alla “famiglia allargata” aziendale e hanno visto esaltato il loro ruolo e l'impegno professionale profuso con certificazione di qualità, oggi aggiornata alle più recenti procedure dell'ISO 9001/2000.

Quella degli Amarelli è una delle più antiche famiglie imprenditoriali italiane: le origini dell'azienda risalgono infatti al lontano 1731. Già dall'alto medioevo la famiglia era una delle più in vista del territorio calabrese e nel corso del tempo ha sempre giocato un ruolo di primo piano nelle vicende storiche che si sono susseguite (ci sono documenti che attestano che uno dei suoi esponenti partecipò alle Crociate).

³ Il presente capitolo è stato curato da Stefania Bertolini, ISVI.

⁴ Caso elaborato da Andrea Mezzadri.

Alle origini dell'iniziativa

Nel corso del XVIII secolo gli Amarelli, che già commercializzavano le radici di liquirizia, sono tra i pionieri dell'attività di lavorazione di questa pianta spontanea della costa ionica calabrese, di cui erano già note le proprietà terapeutiche e curative.

L'Ottocento è un secolo di prosperità per la fiorente industria tanto che si contano quasi 80 produttori, per lo più proprietari sulle cui terre sorgevano gli arbusti, che si integrano a valle partendo dalla fase di raccolta delle radici. L'impatto economico e sociale di questa attività sull'economia calabrese e del Regno di Napoli era allora di tutto rilievo.

Con l'unità d'Italia e con il venir meno della politica protezionistica nei confronti della liquirizia portata avanti dai Borboni, il settore inizia un lungo periodo di forte crisi anche per effetto di altri fattori:

- l'obsolescenza tecnologica del processo produttivo, rimasto sostanzialmente inalterato dalle origini, in particolare per i produttori marginali;
- la concorrenza di prodotti surrogati a basso prezzo sia italiani che stranieri;
- i due conflitti mondiali che sconvolgono l'Europa.

All'inizio del secondo dopoguerra non rimangono pertanto in Calabria che 3-4 produttori, tra cui Amarelli. Il forte legame tra liquirizia e terra di Calabria rischia così di perdersi, fagocitato dal progresso tecnologico e dai processi di globalizzazione.

Nei primi anni Ottanta Giorgio Amarelli, esponente della nona generazione della famiglia, e la cognata Pina Mengano, moglie del fratello Franco, iniziano a pensare alla creazione di un "Museo della liquirizia".

Il progetto vuole essere un tributo della famiglia Amarelli a un territorio e a un popolo che le hanno permesso di ottenere successo e visibilità, nonché un tentativo di conservare e tramandare nel tempo usanze e tradizioni altrimenti a rischio. Secondariamente, con l'iniziativa si punta a raccontare una plurisecolare esperienza di una famiglia imprenditoriale di successo.

Il progetto ha avuto una gestazione piuttosto lenta, anche perché frenato dalla repentina morte, nel 1986, di Giorgio Amarelli.

Nonostante la scomparsa del cognato l'abbia costretta ad aumentare il suo coinvolgimento diretto nella gestione operativa dell'azienda, Pina Mengano, insieme a Franco Amarelli, ha continuato con dedizione l'impegno nella realizzazione del sogno del cognato che si compirà il 21 luglio 2001.

Fino alla sua morte, nel 1990, il patriarca della Famiglia Barone Giuseppe Amarelli, ha seguito personalmente la selezione e la catalogazione dei macchinari. La lettura e la scelta dei documenti sono appannaggio di Franco, mentre i cugini contribuiscono con materiali diversi.

Affianco al Museo, il Licorice shop favorisce il marketing sia con la vendita diretta sia con il suo ruolo di "vetrina" elegante e esaustiva del mondo della liquirizia.

I contenuti

Il Museo, intitolato al promotore Giorgio Amarelli, è ospitato al piano terra di un edificio quattrocentesco, storica dimora della famiglia Amarelli, posto esattamente di fronte all'attuale sito produttivo da cui è separato dalla statale 106. Questa ubicazione attigua ad una strada molto trafficata costituisce il punto dolente dell'iniziativa, ma il forte radicamento territoriale della famiglia ha sempre impedito di prendere in considerazione ogni altra localizzazione.

Progettato dall'Architetto Pane, il Museo si propone come sintesi tra passato e futuro dell'impegno imprenditoriale della famiglia.

Valorizzati dai più moderni strumenti di illuminazione sono esposti nel Museo oggetti e ricordi del passato contadino della Calabria e della trasformazione industriale della liquirizia. La maggior parte di essi provengono dal vicino stabilimento in seguito alla ristrutturazione produttiva del dopoguerra.

Contemporaneamente, il percorso di visita evidenzia oggetti tipici dell'evoluzione della famiglia e dell'impresa nel corso del tempo. Tra essi possiamo ricordare: abiti sontuosi utilizzati nei fastosi ricevimenti; foto di famiglia, simbolo della forte unità patriarcale che caratterizzava socialmente questo lembo d'Italia; scatolette di liquirizia di ogni tipo, comprese quelle dei concorrenti (il Museo non vuole essere infatti esclusivo dell'azienda Amarelli); ricostruzione fedele del primo ufficio e dei documenti attestanti l'internazionalizzazione del mercato; fotografie delle fasi di lavorazione del prodotto; biografie di antenati illustri; testimonianze di vita politica e sociale locale degli ultimi 200 anni. Tutto il percorso didattico è accompagnato da precise e dettagliate descrizioni che forniscono al visitatore uno sguardo d'insieme.

Dice al proposito Franco Amarelli: "Non è solo l'orgoglio di una famiglia in mostra, ma è la famiglia che utilizza il magazzino della memoria per ricostruire la storia di una terra".

Attualmente, il Museo necessita l'impiego di sei addetti: una persona dedicata alle prenotazioni delle visite, due laureate in Beni Culturali che svolgono visite guidate (l'opzione aperta a tutti è molto gradita alle comitive scolastiche), tre venditori allo shop annesso.

I visitatori (la visita è gratuita e è sempre guidata) sono stati 15.000 nel primo anno e, crescendo in maniera esponenziale, sono arrivati a 35.000 nel 2004.

Circa i termini economici c'è da rilevare che l'investimento iniziale è stato fatto dall'azienda (e quindi dalla famiglia Amarelli), mentre le risorse per il mantenimento provengono dal punto vendita annesso e dal Museum Café.

La famiglia segue personalmente il Museo con Pina e Franco e con il nipote Fortunato.

I benefici per gli stakeholder

Il risalto nazionale dell'iniziativa genera un certo indotto economico a livello locale, in particolare per gli operatori turistici che inseriscono il Museo nelle gite organizzate in tutta la Calabria. Anche i negozi e le altre aziende locali beneficiano di un incremento della propria attività grazie alla crescita del flusso turistico.

Non misurabile, ma altrettanto evidente, è la possibilità per il territorio calabrese di conservare e rinverdire una memoria del proprio passato economico e sociale.

Le visite scolastiche vengono accuratamente programmate, con un progetto annuale inviato ai Dirigenti delle scuole di ogni ordine e grado e con un rapporto costante con l'Ufficio Scolastico Regionale.

I benefici per l'impresa

In soli quattro anni di vita, il Museo ha avuto un notevole impatto sulle performance economiche e soprattutto sociali dell'azienda.

Anche il punto di vendita aziendale ha visto impennare il proprio fatturato. Prima dell'apertura del Museo, era strutturato come semplice spaccio aziendale e vendeva poche migliaia di lire al giorno. Oggi, viceversa, ha notevolmente ampliato l'offerta proponendo non soltanto liquirizia ma anche oggettistica legata al Museo stesso (souvenir, libri, ecc.). L'ampliamento dell'offerta e la crescita del flusso di visitatori (come si è già detto, 35.000 nel 2004) ha portato il fatturato dello shop a dimensionarsi nell'ordine di circa un milione di euro.

Grazie al ritorno d'immagine dell'iniziativa, anche il fatturato complessivo dell'azienda è più che raddoppiato nel giro di tre anni (tre miliardi di lire nel 2000, circa quattro milioni di euro nel 2004).

I ritorni di immagine derivanti da questa iniziativa, pur se difficilmente misurabili, sono stati importanti. L'iniziativa del Museo ha portato la famiglia Amarelli a incrementare la già ottima visibilità attraverso una serie di riconoscimenti:

- il riconoscimento nel novembre 2001 del Premio Guggenheim con la motivazione: "... impegno di valorizzazione della cultura d'impresa nel Mezzogiorno, legando prospettive di successo e coinvolgendo nella crescita gli attori sociali locali. Parte integrante di un processo di

riqualificazione funzionale, il Museo comunica la filosofia dell'azienda calabrese...Attraverso il Museo, Amarelli racconta una storia d'impresa unica e singolare e trasmette i propri valori e la propria immagine di qualità”;

- l'attribuzione a Pina Amarelli il 2 giugno 2003 del titolo di Ufficiale della Repubblica;
- la nomina della stessa a Presidente del Club degli Hénokiens, imprese familiari bicentinarie di tutto il mondo, dal 2002 a tutt'oggi;
- l'emissione nel 2004 di un francobollo - e della relativa cartolina postale - celebrativo dell'azienda e inserito nelle serie “Il patrimonio artistico e culturale dell'Italia”;
- la pubblicazione nel 2004 di un volume dedicato a Pina Amarelli.

Le ipotesi di evoluzione

Il grande successo del Museo ha spinto Pina Amarelli a rilanciare l'impegno della famiglia e dell'azienda nel campo. I progetti per il futuro immediato sono:

- raddoppio della superficie espositiva (per arrivare a mille metri quadrati);
- costruzione di un orto botanico capace di raccontare l'intera vita di un'azienda agricola completa (produzione dell'olio, del vino, della liquirizia, ecc.) mostrando anche le modalità di coltivazione di tutte le essenze mediterranee prodotte in Calabria;
- costituzione di una fondazione che gestisca il Museo, oggi in carico all'azienda;
- accordo con Regione e Provincia per potenziare l'organizzazione di visite scolastiche guidate.

3.2. *Augustea: la tutela dell'ambiente*⁵

La Augustea nasce a Siracusa nel 1955, fondata dalla famiglia Cafiero di Sorrento, per svolgere il servizio di rimorchio portuale all'interno della rada della città siciliana di Augusta, da cui la società prende il nome.

La capacità imprenditoriale della famiglia Cafiero consente negli anni di ampliare il raggio d'azione dell'impresa che si pone oggi come uno dei punti di riferimento del settore dello *shipping* italiano. La crescita è confermata anche dai dati economico-finanziari e in particolare dal fatturato, aumentato di oltre il 50% dal 2001 al 2003.

Attualmente, l'azienda opera in due aree strategiche distinte: la principale, che pesa per circa il 65% del fatturato (135 milioni di € nel 2003), è il trasporto su rotte oceaniche di carichi secchi; la seconda è relativa alle attività di rimorchio: rimorchio portuale, operazioni con chiatte per trasporti speciali, salvataggi in mare e disinquinamento.

Il *know-how* sviluppato in questa seconda area di attività ha avuto un ruolo fondamentale nel definire le politiche di responsabilità sociale descritte nel presente caso.

Uno dei *driver* fondamentali dello sviluppo aziendale nel tempo è stato la forte attenzione alla crescita del capitale umano, punto cardine dell'orientamento valoriale dell'impresa.

Alle origini dell'iniziativa

La volontà dell'azienda di impegnarsi nella tutela dell'ambiente marino ha origini molto più lontane e radicate dell'occasione specifica da cui nasce l'iniziativa di seguito descritta. Come molti napoletani, la famiglia proprietaria di Augustea vive da sempre un rapporto molto profondo con il mare, sentimento accresciuto dall'operare nel settore dello *shipping*.

Spesso accade che le iniziative rilevanti nella vita di un'azienda nascano quasi per caso e così è avvenuto nel 2001 quando Lucio Zagari, Presidente di Augustea e marito di Paola Cafiero, figlia del suo fondatore, si trovava a Panarea, nelle isole Eolie, per una breve vacanza in occasione del matrimonio di un figlio. Passeggiando sulle bellissime spiagge del litorale isolano inizia, quasi per gioco, ad accumulare su un lato della spiaggia i rifiuti che il mare aveva depositato nel corso del tempo. Al termine della camminata si accorge della difficoltà di portare via quanto raccolto e, partendo da questa personale constatazione, comincia a riflettere sulla possibilità di utilizzare l'esperienza maturata negli anni dalla sua azienda per contribuire alla soluzione di questo problema ambientale.

In particolare, pensa ad un intervento sistematico e allargato anche ad altre spiagge, in coordinamento con le istituzioni locali: Augustea potrebbe mettere a disposizione i propri natanti un paio di volte l'anno per portare via dalle spiagge quanto raccolto da altri soggetti (associazioni ambientaliste *in primis*) in occasione di iniziative già avviate.

I contenuti

Per dare vita alla sua idea, Lucio Zagari stabilisce un contatto con l'associazione ambientalista Marevivo, fondata nel 1985 per promuovere e realizzare attività di educazione e informazione ambientale, pianificazione territoriale, ricerca scientifica e difesa del mare e delle sue risorse. L'associazione opera principalmente grazie al sostegno economico e all'impegno volontario dei soci e nel 1987 viene riconosciuta con D.M. come "associazione di protezione ambientale a carattere nazionale".

⁵ Caso elaborato da Andrea Mezzadri.

La proposta viene sviluppata, in collaborazione con Marevivo, dal Comandante Pietrantonio Cafiero di Augustea, anch'egli appartenente alla famiglia fondatrice della società, dirigente della sede di Augusta e responsabile del settore rimorchio, inquinamento e salvataggio.

Il progetto prevede che Augustea metta a disposizione, con frequenza e modalità da definirsi, una chiatta e due rimorchiatori con circa 16 persone di equipaggio per rimuovere dai litorali eoliani i rifiuti raccolti dalle associazioni ambientaliste.

Tramite Marevivo, la proposta viene ufficialmente formulata alle varie autorità locali competenti: i comuni delle Isole Eolie interessati, le Capitanerie di Porto e la Regione Sicilia. L'iniziativa viene molto apprezzata dalle istituzioni, ma convogliata verso finalità diverse principalmente per due motivi: da un lato, le autorità non sarebbero in grado di risolvere il problema della destinazione dei rifiuti raccolti; dall'altro, deve essere fronteggiata una diversa emergenza ambientale, quella delle reti a strascico abbandonate sul fondo marino.

Questo tipo di reti sono state per anni utilizzate dai pescatori e soltanto di recente vietate per i rilevanti danni arrecati a flora e fauna marina (in particolare ai delfini che, rimasti intrappolati, andavano incontro a una morte lenta). Molte di queste reti, che durante le battute di pesca rimanevano impigliate nei fondali più bassi e lì abbandonate, giacciono ancora nei nostri mari, continuando a "pescare senza pescatori" e a danneggiare l'ambiente circostante. Le istituzioni interpellate chiedono, quindi, ad Augustea di spostare l'offerta di collaborazione verso la rimozione di questi pericolosi residui.

Nel 2003 prende l'avvio una sperimentazione pilota e, sempre in collaborazione con Marevivo, viene identificata una secca tra le isole Panarea e Salina dove il problema si pone in modo particolarmente urgente.

Marevivo mette a disposizione una squadra di subacquei specializzati supportati da personale medico, mentre Augustea offre gratuitamente corpi morti d'ancoraggio e un rimorchiatore oceanico con dieci persone d'equipaggio da utilizzare come base operativa della spedizione. L'intervento, che tra preparazione e esecuzione del recupero dura tre giorni, viene personalmente coordinato sul campo dal Comandante Cafiero di Augustea.

I benefici per gli stakeholder

L'iniziativa descritta, come già precisato, è stata il frutto della volontà della famiglia proprietaria dell'azienda di contribuire alla tutela dell'ambiente dove opera, senza un particolare disegno strategico o fini economico-commerciali. Per questo motivo, non sono stati attivati sistemi di raccolta e misurazione della soddisfazione dei beneficiari dell'iniziativa.

In occasione dell'operazione citata sono stati rimossi due chilometri di reti, ripulendo una equivalente superficie di fondale, con evidente beneficio dell'ecosistema locale. Nonostante questo intervento fosse urgente e importante, le istituzioni preposte non sarebbero state in grado di realizzarlo se Augustea non si fosse offerta di occuparsi della sua realizzazione pratica, accollandosene tutti gli oneri.

I benefici per l'azienda

Le operazioni di recupero e bonifica sono state registrate da una troupe di operatori subacquei e hanno successivamente avuto una certa diffusione. Specificatamente, l'iniziativa ha beneficiato di un transito sulla trasmissione specializzata della RAI "Linea Blu" e di una distribuzione del filmato a tutte le principali Capitanerie di Porto del Paese. E' stata inoltre descritta dai principali giornali locali e regionali.

Tuttavia, su ammissione del Presidente di Augustea, il ritorno dell'operazione e il coinvolgimento delle istituzioni non è stato gestito al meglio. Dice lo stesso Dott. Zagari: "Il progetto nasceva dall'idea iniziale che risolvere un piccolo problema locale servisse da esempio e invogliasse autorità e altri operatori dello stesso settore a cooperare per affrontare problemi ambientali su più vasta scala. Questo effetto *a catena* non si è purtroppo prodotto spontaneamente, né, d'altra parte, in

assenza di una programmazione *strategica* dell'evento, abbiamo sfruttato in modo pieno il ritorno d'immagine dell'esperimento pilota, non solo in ambito siciliano, ma anche nazionale. In futuro dovremo prestare maggiore attenzione anche a questo aspetto della questione.”

Le ipotesi di evoluzione

L'operazione nelle isole Eolie del 2003 non è rimasto un fatto isolato e nel corso dei due anni successivi Augustea e Marevivo hanno effettuato vari altri interventi di bonifica di fondali lungo le coste siciliane. L'accordo di collaborazione su questo progetto tra l'Associazione ambientalista e Augustea scadrà alla fine del 2005.

Nelle intenzioni del Presidente di Augustea, questo deve qualificarsi come l'inizio di un percorso più strutturato e la pianificazione deve acquistare respiro e visibilità nazionale.

Per questo motivo, sono in corso contatti al fine di promuovere un intervento da parte del Ministero dell'Ambiente a sostegno dell'iniziativa e il dott. Zagari, in qualità di Presidente dell'Associazione Rimorchiatori Italiani, si sta facendo promotore tra gli altri associati per creare un network di interventi simili che coprano, per quanto possibile, l'intero sviluppo costiero italiano.

Inoltre, il Presidente di Augustea ha stanziato per questo progetto e, più in generale, per tutte le attività di tutela dell'ambiente, un budget dedicato per i prossimi anni e l'azienda, proprio nell'ottica di operare per la salvaguardia ambientale, sta investendo e lavorando per ottenere la certificazione ISO 14001 per il settore portuale e altura (quello interessato cioè al recupero e alla bonifica).

Questa strategia è stata comunicata a tutti i dipendenti tramite una lettera inviata a inizio anno, in occasione del 50° anniversario di fondazione, in cui si ribadisce l'impegno di Augustea ad essere strumento di progresso sociale, con particolare attenzione alla protezione ambientale marina. Il messaggio si conclude così: “Noi riteniamo (...) che l'Augustea possa e debba essere, nel contesto della società in cui opera, anche strumento di progresso sociale, creando lavoro, stimolando energie, prestando particolare attenzione alla protezione ambientale del mare, su cui viviamo e lavoriamo.

Questa è la “filosofia” che ci guida, questi sono gli obiettivi che ci siamo dati, credo condivisi da tutti e spero perseguiti, con convinzione e umiltà, anche dalle future generazioni.”

3.3. Bonazzi: l'ingegnere per la sicurezza⁶

“Le nostre radici sono cinque operaie che cucivano impermeabili di nylon. I nostri frutti sono la fiducia dei nostri Clienti nei filati sintetici, nei polimeri plastici, e nei tessuti sintetici e naturali che produciamo.

La nostra linfa vitale è il desiderio continuo di crescere, sviluppare nuovi business e interagire in modo attivo e dinamico con clienti soddisfatti dell'impegno quotidiano che dedichiamo alla ricerca di soluzioni innovative ed allo sviluppo di tecnologie e prodotti idonei ai loro mercati internazionali”. Questa è la presentazione che il Gruppo Bonazzi dà di sé sul sito internet.

Il Gruppo opera dal 1956 nel settore chimico-tessile. Le sue società sono raggruppate in due principali settori: fibre sintetiche, polimeri, intermedi chimici (Aquafil) e tessuti naturali e sintetici (Aquafabric).

Attualmente, il Gruppo Bonazzi conta circa 3.000 collaboratori, 18 siti produttivi e oltre che in Italia è presente in Slovenia, Croazia, USA, Germania, Belgio e Slovacchia.

Alle origini dell'iniziativa

Nel Gruppo Bonazzi la tensione a integrare le istanze sociali e ambientali nelle proprie attività aziendali ha origini lontane.

Negli anni Ottanta, ad esempio, è stato interpellato un consulente con una lunga esperienza in una grossa multinazionale chimica allo scopo di migliorare qualità e resa. Tale consulente finì poi con l'occuparsi anche di sicurezza sul lavoro. Successivamente, quando ancora pochissimi lo facevano, si è provveduto a misurare gli infortuni sul lavoro dei collaboratori, gli scarti e gli scarichi produttivi per decidere dove e come meglio intervenire.

Il processo di miglioramento su questo versante, tuttavia, non è stato facile e ha richiesto molto tempo e motivazione, soprattutto da parte dell'Amministratore che si è trovato ad affrontare la resistenza di numerosi collaboratori che, almeno nello stadio iniziale, hanno percepito l'iniziativa come un disturbo e un ostacolo all'attività operativa. Ad esempio, è stato molto difficile fare indossare al personale addetto le protezioni individuali anti-taglio.

A partire dagli anni Novanta, la famiglia Bonazzi ha poi deciso di attuare una politica che tende a motivare il maggior numero di collaboratori tramite la condivisione di strategie e progetti futuri. Attraverso un lungo processo di coinvolgimento del top management, la famiglia proprietaria è riuscita a rendere partecipi di tutti i temi dell'impresa i quaranta dirigenti dell'azienda. E' infatti convinzione della famiglia Bonazzi che solo così sia possibile soddisfare al meglio “gli specifici bisogni dei consumatori più esigenti nel ricercare il comfort, la prestazione tecnica e il rispetto dell'ambiente per uno sviluppo sostenibile”⁷.

Per quanto riguarda l'impatto ambientale, sono certificati ISO 14001 quattro dei ventiquattro stabilimenti del Gruppo (Aquafil, Julon, Acquaset, Montebello). Si tratta degli stabilimenti più importanti.

L'idea di ottenere la ISO 14001 nasce su sollecitazione di una società controllata dal Gruppo in Slovenia: tale società, si fregiava di essere stata una delle pioniere della ISO 9000 e ha subito aderito con entusiasmo alla 14001. Questa esperienza positiva è stata quindi trasferita ad alcuni stabilimenti e è in progetto un allargamento anche ad altre realtà.

Sempre su sollecitazioni esterne, questa volta da parte dei clienti più importanti, si è deciso di aderire alla *Oeko Tex*, uno standard per il controllo delle sostanze dannose utilizzate nei processi produttivi dei tessuti e che potrebbero venire in contatto con il consumatore finale.

⁶ Caso elaborato da Silvia Persi.

⁷ Cfr. sito aziendale: <http://www.gruppobonazzi.com/html/pagina/htm>.

A conferma della sensibilità dei vertici aziendali nei confronti delle attese dei propri stakeholder, va anche segnalata la sponsorizzazione del Master “*Business Intelligence and Knowledge Management*” dell’Università di Verona. Un master che mette bene in evidenza due delle principali linee guida del Gruppo: la CON-DIVISIONE delle IN-FORMAZIONI.

I contenuti

Tra tutte le iniziative in tema di responsabilità sociale, quella che ha impegnato maggiormente l’azienda è stata l’istituzione dell’“Ingegnere per la sicurezza”, avvenuta nel 1996 grazie alla volontà della Direzione Generale che ha realizzato il progetto in collaborazione con la Direzione Risorse Umane. L’obiettivo era quello di ottimizzare l’efficienza aziendale e offrire un servizio efficace a dipendenti e collaboratori in termini di sicurezza e serenità sul lavoro.

L’Ingegnere per la sicurezza, che risponde direttamente all’Amministratore Delegato, si dedica a tempo pieno a questa attività affrontando la gestione della sicurezza e degli infortuni in ottica incrementale, studiando cioè soluzioni innovative che vadano oltre il corretto adempimento della Legge 626.

Una delle iniziative da lui proposte è costituita dall’istituzione degli “obiettivi premio” per i reparti che operano senza infortuni: ogni anno (generalmente nel mese di giugno) l’impresa premia con telecamere, telefonini e altri oggetti di valore i collaboratori dei reparti che hanno lavorato in sicurezza. A tale scopo, annualmente viene stanziato un budget che varia da 20.000 a 30.000 euro.

Oltre a premiare chi si comporta bene, sono previste sanzioni per chi non si conforma a questo spirito.

L’istituzione dell’“Ingegnere per la sicurezza” ha avuto un forte impatto anche in termini di comunicazione interna e diffusione di una cultura aziendale: l’Alta Direzione è infatti riuscita a comunicare con chiarezza a tutta l’organizzazione la volontà di avere un’impresa pulita e sicura, obbligando ognuno alle proprie responsabilità.

I benefici per gli stakeholder

I principali stakeholder che hanno beneficiato dell’attenzione dell’azienda per questioni inerenti la responsabilità sociale sono il personale e le comunità locali.

Personale: le iniziative connesse all’antinfortunistica, rafforzate da sempre nuove soluzioni e da un serio controllo degli impianti, e il rispetto delle norme da parte di tutti i dipendenti riducono considerevolmente il numero di infortuni e creano un clima di lavoro più sereno. Si è passati dai 50 infortuni dell’anno 2000 ai 26 del 2004.

Comunità locale: la certificazione degli impianti, con tutto ciò che essa implica a livello di controlli e manutenzione, permette il contenimento del rischio ambientale nei territori ove il Gruppo opera. Ne è esempio lo stabilimento sito in Arco di Trento, sul lago di Garda, che, nonostante sia guardato con preoccupazione da parte di cittadini e pubblica amministrazione, continua la sua attività nel pieno rispetto dell’ambiente.

I benefici per l’impresa

Allo stato attuale, i principali benefici per l’impresa risultano invece essere sui seguenti versanti:

- risorse umane. Grazie alle attività connesse all’antinfortunistica, i dipendenti lavorano in condizioni migliori, con l’effetto di ridurre le assenze per infortuni (nel 2000 i giorni di infortunio sono stati 918, nel 2004 sono scesi a 263); accrescere la motivazione dei collaboratori e, quindi, la qualità delle prestazioni. Per cercare di monitorare tale impatto, il Gruppo confronta il proprio *trend* con la media nazionale e di settore. “Inoltre” – osserva Giulio Bonazzi – queste attenzioni hanno anche un ritorno in termini economici e in termini di vantaggi correlati per l’azienda”;

- vantaggio competitivo. Anche se l'impresa non ha adottato specifici indicatori, Giulio Bonazzi – attualmente alla guida di Aquafil – afferma con sicurezza che “l'attività di controllo delle emissioni e il connesso risparmio energetico si tramuta in benefici economici e in vantaggio competitivo”. Alla fine si hanno rese maggiori sulla materia prima e meno scarti;
- miglioramento della gestione e dei processi. Sebbene la certificazione ISO 14001 abbia solo formalizzato un sistema di gestione già esistente in azienda (proprio perché l'impresa aveva provveduto di sua iniziativa a impostare le attività con determinati criteri e requisiti), essa è stata l'occasione per il miglioramento del sistema stesso. Un'attività formalizzata correttamente porta sicuramente dei vantaggi;
- capacità di anticipazione. Infine, non è da sottovalutare il vantaggio connesso allo sviluppo della “capacità di anticipazione”. Emblematica è l'orgogliosa affermazione di Giulio Bonazzi a questo proposito: «Come già avvenuto in passato per la 626, è molto probabile che tra non molto tempo tutte le attenzioni all'antifortunistica che noi già adottiamo diventeranno legge: a quel punto noi saremo già pronti!»

L'evoluzione dell'iniziativa

Gli obiettivi per il futuro del Gruppo Bonazzi riguardano il mantenimento e miglioramento di quanto già sta facendo, «con un occhio aperto ad osservare cosa accade nel mondo, pronti ad accettare le nuove sfide che esso proporrà».

3.4 Bracco: la RSI come driver di sviluppo⁸

Fondata nel 1927 come azienda farmaceutica dalla famiglia che le ha dato il nome e la guida da tre generazioni, Bracco è oggi a capo di un gruppo integrato internazionale, leader mondiale nelle soluzioni globali per la diagnostica per immagini.

Dalla fine degli anni Ottanta è stato avviato un piano di internazionalizzazione, tuttora in corso, che ha portato il Gruppo ad essere presente in 115 Paesi - tra i quali gli Usa, il Giappone, la Cina, oltre a all'Italia e all'Europa - e a disporre di una rete internazionale di ricerca con tre Centri (Milano, Ginevra, Princeton) e collaborazioni con Università e Istituti di ricerca in Italia e all'estero.

Alle origini dell'iniziativa

Bracco è da sempre impegnata nel campo della RSI. E' proprio la RSI che ha dato continuità alle differenti azioni aziendali intraprese nel corso degli anni.

In un documento – “Bracco per la responsabilità sociale d'impresa” - che costituisce un primo passo di avvicinamento al bilancio sociale (previsto per il 2005), si afferma: “In 75 anni di attività Bracco ha assecondato e anticipato l'affermazione della responsabilità sociale d'impresa come un'affermazione di valori: i valori che ci sono stati guida e hanno permesso di interpretare la società per costruire, attraverso l'innovazione, un successo imprenditoriale in una prospettiva di sviluppo e benessere sociale. La RSI per Bracco si declina nell'attenzione alle persone, alla comunità, al territorio, all'ambiente: momenti diversi di dialogo, di interscambio, di sintonia”.

Questa impronta è stata fortemente ribadita dall'attuale Presidente, Diana Bracco, che ha voluto un'apposita funzione – Iniziative Sociali – con il compito specifico di tradurre in azioni concrete l'impegno di responsabilità sociale dell'azienda e di accrescere la cultura di RSI tra tutto il personale. L'unità Iniziative sociali è collocata in staff alla Presidenza, proprio per sottolinearne l'importanza e la centralità rispetto alle altre iniziative di business.

Oltre alle Iniziative Sociali sono coinvolte in attività di RSI anche le Relazioni Esterne per valorizzare le iniziative promosse da Bracco in campo culturale-artistico.

I contenuti

In Bracco ci sono due grandi macro filoni di attività nel campo della RSI: quello riguardante il proprio personale dipendente e quello concernente il contesto in cui opera (comunità, ambiente, cultura).

Alcuni esempi circa l'impegno aziendale verso i propri collaboratori.

- Un'assistente sociale, disponibile ad ascoltare e aiutare i dipendenti Bracco che attraversano momenti di disagio/difficoltà o che desiderano esplorare nuove opportunità per migliorare la qualità della vita, è presente in azienda quattro giorni alla settimana.
- Sempre nell'ambito del benessere dei propri dipendenti, tutto il personale ha gratuitamente la possibilità di sottoporsi ad una serie di esami specialistici mirati per genere e età.
- Bracco offre, ai collaboratori che ne fanno richiesta, un servizio di assistenza domiciliare degli anziani di famiglia per un periodo di due settimane, ritenuto idoneo per permettere la ricerca di soluzioni alternative permanenti. In questi quattordici giorni l'azienda sopporta le spese per infermieri, medici specialistici, badanti e quanti altri possano alleviare situazioni improvvise che turbano l'equilibrio della famiglia del dipendente.
- Da sempre, il Gruppo è vicino alle donne che lavorano; ha sviluppato quindi una moderna cultura delle pari opportunità. Fin dagli anni Sessanta diverse erano le donne dirigenti. Oggi la

⁸ Caso elaborato da Stefania Bertolini.

percentuale è molto al di sopra (pari al 17% del totale) della media registrata nelle altre aziende e la presenza femminile è rilevata anche in settori tradizionalmente riservati agli uomini, vale a dire quelli tecnico-scientifici. Manifestazioni concrete della sensibilità per i problemi della donna sono, ad esempio, un programma di accompagnamento alla maternità (l'assistente sociale affianca la dipendente fornendo informazioni su come prepararsi al parto, sulle modalità più opportune per rientrare al lavoro, sulle strutture per accogliere i neonati, ecc.), e la possibilità, al rientro al lavoro, di usufruire per un anno del *part-time* di quattro o sei ore, oltre alla flessibilità nell'orario.

- Il Gruppo accompagna fino alla laurea i figli meritevoli dei propri dipendenti che sono mancati, sostenendo le spese per la loro istruzione.
- Infine, ormai da anni organizza - per i ragazzi dai sei ai sedici anni, figli dei propri dipendenti - soggiorni estivi concepiti come parte integrante di un percorso educativo. Oltre alle classiche attività di svago, vengono infatti impostati in modo divertente corsi di educazione all'ambiente, corsi sportivi e corsi di lingua straniera con soggiorni all'estero.

Oltre alle iniziative per i propri collaboratori, l'azienda ha sviluppato una serie di attività dirette al servizio alla comunità, alla tutela dell'ambiente e al supporto alla cultura, "nel fermo convincimento che oggi più che mai un'azienda debba essere socialmente responsabile, debba essere un "buon cittadino" al servizio del territorio, della comunità, del sistema in cui opera".

Di seguito sono riportati alcuni esempi dell'impegno nei confronti della comunità.

- Con l'obiettivo di favorire un più stretto legame tra scuola e mondo del lavoro, il Gruppo Bracco sostiene la formazione giovanile attraverso numerose iniziative destinate a giovani professionisti, ricercatori, musicisti. Tra le varie attività dirette a questo scopo, va menzionata l'assegnazione di numerose borse di studio in campo scientifico.
- Dal 2002, Bracco promuove in tutte le Scuole medie inferiori di Milano e provincia un concorso, MISSIONE RICERCA, per diffondere la cultura di ricerca tra le nuove generazioni. I progetti migliori vengono premiati con un contributo economico da destinare all'acquisto di attrezzature per il laboratori scientifici.
- Sempre diretto alle nuove generazioni, il Programma GIOVANI & SPORT. Tramite la trasversalità dell'attività fisica, si propone di raggiungere giovani di strati sociali diversi, favorendone l'integrazione e lo scambio con la convinzione che lo sport aiuti a sviluppare strumenti di crescita e comportamenti positivi "preparando i cittadini del domani". Nella primavera 2004 il Programma GIOVANI & SPORT ha previsto un fitto calendario di eventi agonistici che hanno coinvolto scuole e società sportive e l'affiancamento dei Campionati Studenteschi Europei, organizzati dal Ministero dell'Università, Istruzione e Ricerca e da ISF (*International School Sport Federation*).
- Nel 2005 è stato indetto il Premio Sport&Solidarietà che ha visto coinvolte le Società sportive che partecipano la progetto e il CIAI; il premio ha permesso a 2.200 ragazzi indiani, colpiti dallo Tsunami, di riprendere gli studi.
- Da oltre 10 anni Bracco ha istituito il Centro Psico Pedagogico per lo Studio e la Prevenzione delle Difficoltà di Apprendimento allo scopo di assistere i bambini che incontrano difficoltà di inserimento scolastico in un periodo molto delicato e decisivo della loro vita.

La tutela dell'ambiente.

- Al proprio interno, Bracco dispone di una struttura - il Servizio Sicurezza ed Ecologia - dedicata allo studio, alla gestione e al controllo dell'impatto ambientale delle proprie attività.
- Bracco realizza da anni un Rapporto Ambientale con il quale informa il proprio pubblico sulle politiche e le azioni messe in atto a tutela del territorio e delle persone.

- Fin dalla sua costituzione nel 1992 ha inoltre aderito, in seno a Federchimica, a *Responsible Care*, il programma mondiale volto a dare concreta attuazione all'impegno volontario per un miglioramento continuo delle prestazioni nelle aree dell'ambiente, della sicurezza e della salute.
- Bracco è inoltre stata una delle prime aziende a realizzare un proprio impianto di depurazione a Milano, già negli anni Settanta.
- Due degli stabilimenti del Gruppo presenti sul territorio italiano (Ceriano Laghetto - MI e Torviscosa - UD) sono sorti recuperando aree industriali dimesse: con un grande impegno economico l'azienda ha ridato vita a questi territori abbandonati fornendo alle comunità locali possibilità occupazionali di rilievo.

Il supporto alla cultura.

- L'azienda contribuisce a vari progetti di recupero e valorizzazione del verde urbano, fra cui la ristrutturazione e la manutenzione dei Giardini della Guastalla a Milano, il Palazzo Borromeo Arese con il suo giardino all'italiana a Cesano Maderno (MI).
- Bracco collabora a fianco del FAI al progetto di restauro della piscina, disegnata da Piero Portaluppi presso la Villa Necchi-Campiglio, nel pieno centro di Milano.
- Bracco sostiene la musica e l'arte figurativa, mediante concerti, mostre e pubblicazioni musicali e artistiche. Da anni il nome del Gruppo Bracco è legato a importanti avvenimenti in tutta Italia come le "Serate Musicali" di Milano attraverso le quali sono passati negli anni i maggiori nomi del concertismo internazionale, le pubblicazioni di monografie musicali, il sostegno a giovani musicisti attraverso borse di studio e il patrocinio di concerti e opere prime.
- Il Progetto Fontanevive è nato dalla collaborazione con Italia Nostra. Bracco ha investito oltre 250 mila euro per restituire lustro ad alcune fontane che versavano in uno stato di profondo degrado (la Fontana di piazza Marsala e il ninfeo di via Luccoli a Genova; la Fontana della Sellaria in Piazzetta Grande Archivio a Napoli; la Fontana delle Conche e le fontane dell'Abbeveratoio in Via Flaminia a Roma; la Fontana di Villa Travia a Palermo).
- Negli anni 2004/2005 è stata sostenuta la mostra di Frà Carnevale che ha visto Bracco affiancata alla Pinacoteca di Brera e al Metropolitan Museum di New York. Sempre nel 2005 Bracco ha presentato la mostra fotografica della ricercatrice Felice Frankel.
- Nel 2004 Bracco ha investito nei progetti "interni" e in alcuni progetti "esterni" circa 700.000 euro.

I benefici per gli stakeholder

Per ciò che riguarda le ricadute positive derivanti dalle diverse attività svolte dal Gruppo nell'ambito della RSI, al primo posto va sicuramente menzionato il forte senso di appartenenza sviluppato dai dipendenti e la conseguente significativa motivazione degli stessi nel lavorare per Bracco.

Anche se non ci sono strumenti formali di rilevazione dell'appagamento dei dipendenti, il clima positivo che si respira in azienda, il basso *turnover*, l'alta presenza femminile, il diffuso orgoglio di appartenenza confermano il valore di un ambiente di lavoro che sostiene i propri collaboratori e si preoccupa del benessere della collettività.

Il dialogo costante con il personale che Iniziative sociali alimenta e mantiene con il personale ha permesso di rilevare il gradimento e la positività di tutte le azioni di RSI ricavandone anche suggerimenti per l'impostazione futura. Per alcuni specifici servizi vengono inoltre periodicamente attivate, attraverso questionari, delle *customer satisfaction*.

Il medesimo discorso può essere fatto per ciò che concerne i progetti "esterni". L'interazione con la comunità e le Istituzioni delle aree dove Bracco opera è costante e le iniziative attivate hanno apportato un miglioramento della qualità della vita nel territorio.

I benefici per l'impresa

L'impresa beneficia indubbiamente di tutte le iniziative di RSI, sia per quanto riguarda la propria immagine, sia per la soddisfazione dei propri dipendenti, sia per il risultato economico finanziario. Una cultura dei valori, standard etici di riferimento, trasparenza, una solida *corporate governance* e sistemi di controllo efficaci rappresentano elementi determinanti per ottenere successo nel tempo e garantire continuità all'impresa. Essere socialmente responsabili è quindi un modo di fare impresa che guarda al futuro. Un futuro sostenibile e di qualità, per tutti.

3.5. Brembo: Disco Freno Verde⁹

Brembo è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi e componenti frenanti per auto, moto, veicoli industriali e commerciali.

Si rivolge principalmente al mercato *business to business*, ma il 30% del fatturato proviene dal mercato di largo consumo, per il quale attua una costante attività di promozione e comunicazione pubblicitaria.

Attraverso la tecnologia, l'innovazione e il design l'azienda è capace di progettare il futuro, dando vita ad un prodotto di qualità totale: dal progetto, al getto di ghisa, o alluminio, fino al montaggio, attraverso test e simulazioni su banchi prova, in pista e su strada.

Grazie all'integrazione dei processi e all'ottimizzazione dell'intero ciclo produttivo, l'azienda riesce a garantire il massimo livello di sicurezza e comfort e a migliorare le performance di prodotto. Per Brembo le sue persone rappresentano il vero patrimonio, la spinta propulsiva e il motore che muove ogni innovazione: in Brembo lavora un unico, grande team.

L'azienda opera oggi in Italia, Brasile, Messico, Polonia, Spagna, Gran Bretagna, Francia, Svezia, USA, Cina e Giappone contando sulla collaborazione di circa 4.000 collaboratori. Di questi, quasi il 10% è composto da ingegneri e specialisti di prodotto che lavorano nella ricerca e sviluppo.

A livello commerciale, l'azienda è strutturata in cinque business unit che servono i settori Auto, Moto, Veicoli Commerciali, *Racing* e *After Market*, supportate da una Divisione Industriale e dalle Direzioni Centrali.

Il fatturato del gruppo nel 2004 è stato di 678,2 milioni di euro.

Alle origini dell'iniziativa

Nel 2000, prende il via l'iniziativa "Disco Freno Verde": i distributori dei prodotti Brembo, i venditori di ricambi e i compratori finali (le officine meccaniche) vengono coinvolti nella raccolta dei dischi freno usati, in seguito riciclati dalla Brembo.

L'idea viene dall'Ufficio Marketing in risposta all'esigenza di sviluppare un'originale operazione pubblicitaria, con un effetto simile a quello di una vera e propria campagna, ma realizzata in maniera diversa, cercando nel contempo di fare proprie le aspettative di un mercato e di un contesto sociale sempre più attenti alle istanze ambientali.

L'Alta Direzione e il Presidente aderiscono subito con entusiasmo, anche perché la proposta si dimostra in linea con il concetto di innovazione dell'impresa, che non si limita all'evoluzione tecnica nello sviluppo dei prodotti, ma si estende alle attività delle diverse aree aziendali e alle modalità con cui esse vengono svolte.

La raccolta di materiale usato a fini di riciclaggio non costituisce una novità, in particolare per quanto riguarda tipologie di prodotto con difficoltà di smaltimento peculiari. È tuttavia la prima volta che una iniziativa simile viene svolta nel settore specifico in cui l'impresa opera.

Inoltre, Brembo riesce a conferire all'iniziativa un'ottica diversa e più ampia: in virtù delle sue finalità ecologiche il progetto "Disco Freno Verde" trova spazio nell'ambito della campagna "Puliamo il mondo", promossa da Legambiente, che ha visto Brembo nel ruolo di sponsor ufficiale per l'anno 2000.

Il motivo principale che ha portato all'affermarsi della proposta è stata la percezione che l'iniziativa "Disco Freno Verde" sarebbe stata capace di acquisire una valenza maggiore e più importante della semplice operazione di riciclaggio di materiale usato, riuscendo a integrarsi con successo e dando forza all'intera strategia d'impresa.

⁹ Caso elaborato da Leonardo Santini.

I contenuti

Come anticipato, l'iniziativa di riciclo dei dischi freno coinvolge i distributori dei prodotti Brembo, i venditori di ricambi e i compratori finali - le officine meccaniche - che vengono incentivati alla raccolta e alla restituzione del materiale usato attraverso operazioni di marketing.

Brembo mette a disposizione dei distributori appositi contenitori per la raccolta dei dischi da rispedire all'azienda una volta riempiti.

L'iniziativa è stata attuata in Italia e successivamente in Olanda, ottenendo un sostanziale successo: solo in Italia sono stati raccolti oltre 150 mila dischi usurati in un intervallo di tempo di circa tre anni.

La campagna ha avuto un carattere continuativo nel tempo, apportando di volta in volta delle modifiche a livello promozionale per non diminuirne la portata e l'efficacia.

In Italia la campagna ha vissuto tre fasi diverse, che sono corrisposte a tre diverse modalità di incentivazione:

- 1a fase (agosto 2000 – giugno 2001). L'operazione ha riguardato 479 ricambisti Brembo, coinvolti in una raccolta punti: ad ogni restituzione di una coppia di dischi freno usati e a fronte dell'acquisto di due dischi nuovi Brembo, l'Autoriparatore riceveva un buono da usare per l'ottenimento di un premio tra quelli indicati sul depliant promozionale.
- 2a fase (luglio – dicembre 2001). Ai circa 200 ricambisti coinvolti venivano riconosciuti 10 buoni benzina ogni 100 dischi usati resi.
- 3a fase (2002 – 2003). La terza fase ha coinvolto circa 120 ricambisti, cui veniva regalata una tuta Brembo ogni 10 coppie di dischi resi.

Attualmente l'operazione Italia è ancora attiva, con le modalità della terza fase, con soli tre ricambisti coinvolti.

L'operazione è stata supportata da una specifica campagna stampa presso le principali riviste di settore e è stata presentata ufficialmente alla presenza dal Ministro per l'Ambiente. E' stata premiata con il "Trofeo dell'eccellenza GIPA Italia per l'Ecologia 2001"¹⁰.

A partire da settembre 2001 l'iniziativa è stata introdotta anche in Olanda con il riconoscimento di una tuta Brembo ogni 10 coppie di dischi resi o di un euro per coppia. Al mese di gennaio 2005, i dischi resi dall'Olanda ammontavano a 52.052 unità.

Con questa iniziativa, Brembo si è proposta di raggiungere i seguenti obiettivi:

- maggiore efficacia dell'azione di marketing;
- miglioramento di immagine/reputazione attraverso una dimostrata attenzione ai temi ambientali;
- minor utilizzo delle materie prime: il materiale ferroso dei dischi freno usurati, accuratamente rifiuto, può infatti dare vita a prodotti nuovi;
- fidelizzazione dei clienti sul mercato di largo consumo;
- ai fini del miglioramento del prodotto, maggiori informazioni sul livello di utilizzo dei propri dischi freno attraverso l'analisi dello stato di usura.

I benefici per gli stakeholder

Nei confronti della comunità - intesa nel senso più ampio - i due principali benefici derivanti dall'operazione "Disco Freno Verde" sono stati:

¹⁰ GIPA Italia (*Groupement Interprofessionel Produit et Service Auto*), operante nel nostro paese dal 1992, attualmente sotto la direzione di Philippe Livio, ha istituito da sette anni i "Trofei dell'eccellenza", divenuti un appuntamento di rilievo per tutti i protagonisti del post-vendita.

- la diminuzione del volume di rifiuti difficili da smaltire e una riduzione dello spreco di risorse utilizzate in fase di produzione;
- l'individuazione di un problema nei controlli di sicurezza dei sistemi frenanti da parte del laboratorio controllo qualità: spesso è stato infatti riscontrato un livello di usura del disco oltre al *minimum thickness*, ovvero quel limite sotto il quale si rende indispensabile la sostituzione. Di conseguenza, Brembo ha messo a punto e diffuso prodotti che rispondono a standard di sicurezza significativamente più elevati, incrementando in generale il livello di sicurezza sulle strade.

Il principale beneficio ottenuto dai distributori che hanno aderito all'iniziativa è stato invece il maggior flusso di clienti motivati dalla promozione Brembo e la conseguente aumentata vendita di dischi freno Brembo.

Inoltre, sono stati agevolati nello smaltimento dei dischi sostituiti poiché Brembo stessa procedeva a ritirarli: non si è reso più necessario l'intervento di negozianti di materiali ferrosi che corrispondono un valore minimo se non nullo per i materiali ritirati.

Il miglioramento della reputazione e dell'efficienza/efficacia connesse all'operazione sono andati indirettamente a favore di azionisti e investitori.

I benefici per l'impresa

La campagna "Disco Freno Verde" ha consentito in primo luogo a Brembo di dare al mercato un'immagine di azienda sensibile alle problematiche ambientali e concretamente impegnata a limitare l'impatto della propria attività produttiva.

Inoltre, Brembo è stata meglio apprezzata anche dai propri clienti, dimostrandosi attenta alla sicurezza stradale: come già detto in precedenza, "Disco Freno Verde" ha costituito per l'azienda anche l'occasione per orientare le caratteristiche dei propri prodotti verso più elevati standard.

Oltre che sull'immagine, la campagna ha influito positivamente anche sulla competitività di Brembo. Come prima accennato, la conoscenza delle modalità di utilizzo dei propri dischi freno (derivante dall'analisi dell'usato) ha permesso di sviluppare prodotti con nuove caratteristiche in grado di rispondere meglio alle esigenze dei clienti.

Proporre al mercato forme di recupero del materiale usurato è stato inoltre un modo per differenziarsi rispetto ai principali concorrenti. La Brembo è infatti una delle poche aziende del settore in possesso di fonderie proprie e, quindi, in grado di riciclare materiale usato trasformandolo in materia prima.

Le ipotesi di evoluzione

Considerandola a tutti gli effetti una campagna di successo, l'orientamento di Brembo è quello di riprendere e rilanciare "Disco Freno Verde", cercando di rinnovarne premi e incentivi; al momento non è in programma nessuna evoluzione del progetto con Brembo in Italia, ma l'ipotesi è di estendere la campagna alla Spagna (prevedendo un catalogo premi per il meccanico e premi per il ricambiata) e di proseguire la campagna in Olanda.

3.6. Buzzi Unicem: il bilancio di sostenibilità¹¹

Buzzi Unicem è un Gruppo multi-regionale internazionale, focalizzato su cemento, calcestruzzo e aggregati naturali. Esso conta su un organico di circa 12.000 addetti, di cui 2.200 in Italia, e ha un fatturato complessivo di oltre 2.770 milioni di euro.

Buzzi Unicem nasce nel settembre 1999, in seguito alla fusione di Unicem (la cui attività risale al 1872) e Buzzi Cementi (fondata nel 1907). Attualmente è il secondo produttore in Italia di cemento, calcestruzzo preconfezionato e aggregati naturali.

Con la recente acquisizione del controllo della tedesca Dyckerhoff, Buzzi Unicem è presente in 9 Paesi con 43 stabilimenti, per una capacità produttiva di oltre 40 milioni di tonnellate di cemento.

Nel 2004 i 471 impianti di calcestruzzo hanno venduto più di 15 milioni di metri cubi.

Alle origini dell'iniziativa

Il settore del cemento è caratterizzato da un'ottica temporale di lungo periodo (si pensi che Buzzi Unicem decide di costruire uno stabilimento nuovo solo nelle aree in cui c'è disponibilità di materia prima per almeno 100 anni) e, pertanto, le strategie sono sempre orientate ad un futuro lontano.

Per la famiglia Buzzi, azionista di maggioranza del Gruppo, il successo dell'azienda dipenderà sempre più dalle performance sociali e ambientali, oltre che, come ovvio, da quelle economiche. Da questo convincimento nasce l'idea dell'azionista di maggioranza di proporre un bilancio di sostenibilità che comunichi a tutti gli stakeholder l'impegno dell'azienda lungo tre dimensioni: economica, sociale e ambientale.

Il bilancio di sostenibilità deriva anche dalla volontà di correggere uno stereotipo sbagliato, di "riabilitare" l'immagine del business del cemento, da molti spesso confusa con il suo uso distorto.

Il cemento dovrebbe essere piuttosto concepito come fattore di sviluppo: il cemento rende infatti possibile l'edilizia privata, ma anche le grandi opere pubbliche quali ospedali, scuole, ponti, autostrade, dighe, ecc..

L'importanza del bilancio sociale per la famiglia Buzzi, come di tutta la tematica della responsabilità sociale, è anche testimoniata dalla collocazione organizzativa in cui è stata posta. Il compito di occuparsi di tali questioni è stato infatti assegnato direttamente alla Direzione Generale e non, come avviene in diverse altre realtà, alla Comunicazione o all'area Ambiente, Salute e Sicurezza che avrebbero privilegiato una specifica ottica a discapito di una visione d'insieme.

Il bilancio di sostenibilità di Buzzi Unicem è frutto di un percorso partito nel 2001 con la pubblicazione del primo Rapporto Ambiente e Sicurezza, cui ha fatto seguito un bilancio di sostenibilità sintetico nel 2002. Esso è scaturito da un lavoro di squadra che ha visto coinvolte tutte le funzioni aziendali che hanno individuato prima, e raccolto poi, tutti i dati necessari.

E' opportuno sottolineare che il bilancio sociale non è l'unico strumento "formale" con il quale l'azienda manifesta il proprio orientamento alla RSI. Le società italiane del Gruppo si sono infatti dotate di un codice di condotta, di un codice antitrust e del modello Organizzativo e Gestionale previsto dal D. Lgs. 231/2001.

I contenuti

Il bilancio di sostenibilità di Buzzi Unicem si articola in quattro sezioni:

1. la presentazione del Gruppo e dei valori di riferimento;
2. le performance economiche relative a tutte le aziende appartenenti al Gruppo, operanti in Italia e all'estero (principali indicatori del profilo economico-finanziario e del livello di sviluppo

¹¹ Caso elaborato da Stefania Bertolini.

- dell'impresa quali: trend di fatturato, vendite di cemento e calcestruzzo, investimenti, struttura dello stato patrimoniale e del conto economico riclassificato, distribuzione del valore aggiunto);
3. la dimensione ambientale degli impianti produttivi italiani (sono menzionate le diverse iniziative a tutela dell'ambiente, oltre ai tradizionali indicatori relativi alle emissioni di agenti inquinanti, alla produzione dei rifiuti e allo sfruttamento delle risorse naturali);
 4. la dimensione sociale (informazioni ed indicatori sulle relazioni tra le aziende italiane del Gruppo e i principali stakeholder: collaboratori, azionisti, investitori, fornitori, clienti, collettività, Stato, enti locali e Pubblica Amministrazione).

Oltre a questi contenuti, fin dall'edizione del 2001 sono sempre presentati gli obiettivi triennali in merito ai quali il Gruppo vuole essere completamente trasparente, a volte a beneficio di qualche concorrente che può avvantaggiarsi di talune informazioni.

Ad esempio, per il triennio 2004 – 2006, Buzzi Unicem si è proposta:

- l'ampliamento delle attività estere,
- il potenziamento del network di relazioni con i propri stakeholder,
- l'incremento delle vendite,
- l'incremento della remunerazione degli azionisti,
- l'incremento del recupero di materie prime alternative,
- l'aumento dell'utilizzo di fonti energetiche alternative,
- la riduzione delle emissioni in atmosfera,
- la riduzione della produzione dei rifiuti e l'incremento della raccolta differenziata,
- la riduzione del consumo di acqua e l'incremento del riciclo delle acque di processo,
- la conferma della certificazione delle unità produttive (ISO 14001 e OHSAS 18001),
- la riduzione del numero e della frequenza degli infortuni.

Sempre relativamente ai contenuti, a sostegno della veridicità delle informazioni trasmesse, dal 2003 il bilancio di sostenibilità è sottoposto a certificazione volontaria effettuata dalla società PricewaterhouseCoopers.

Per la redazione, Buzzi Unicem si è attenuta al modello del *Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale* (GBS), il principale standard affermatosi a livello nazionale, e al *Cement Sustainability Initiative*, programma specifico di settore del *World Business Council for Sustainable Development*. Per quanto invece riguarda il processo di raccolta delle informazioni e la stesura del documento si è fatto riferimento alla metodologia prevista dallo standard *AccountAbility 1000* (AA1000), sviluppato dall'*Institute of Social and Ethical Accountability*, volto a garantire la correttezza, la rilevanza e l'affidabilità dei dati.

I benefici per gli stakeholder

Il Gruppo percepisce di offrire benefici significativi per i propri stakeholder, anche se non ha attivato strumenti formali per la rilevazione diretta della loro soddisfazione (eccezion fatta per la categoria dei clienti, di cui si dirà oltre). Si affida, però, ad altri indicatori indiretti.

Ad esempio, per ciò che concerne i fornitori è significativo il fatto che più del 70% degli stessi vanta con l'impresa rapporti più che decennali. Ciò dimostra che la politica di acquisto adottata dal Gruppo porta il fornitore a crescere professionalmente insieme all'azienda e a non sentirsi "sfruttato" e schiacciato dal suo potere contrattuale.

Relativamente all'area Risorse Umane, di particolare interesse è il continuo miglioramento degli indicatori relativi a sicurezza e salute dei collaboratori, *turnover*, incidenza dei contratti di lavoro atipici sul totale (7%).

Anche il tasso di *turnover* dei clienti è basso. Da qui si deduce che il Gruppo riesce ad incontrare le loro attese.

Dai primi mesi del 2003 è stato avviato il Progetto Triathlon, finalizzato ad un più attento ascolto della clientela tramite interviste effettuate direttamente dalla forza vendita del Gruppo (complessivamente sono state effettuate interviste a 800 clienti, un terzo dell'intero portafoglio clienti serviti in modo ripetitivo). Particolarmente apprezzata dal mercato è stata la sostituzione del sacco da 50 kg con quello da 25 kg, iniziativa di cui Buzzi Unicem è stata tra i promotori. Lo scopo è quello di facilitare nei cantieri la movimentazione manuale dei carichi ad evitare rischi di lesioni dorso-lombari.

La soddisfazione di azionisti e investitori istituzionali viene invece ipotizzata a seguito della posizione di eccellenza raggiunta dall'azienda nel *rating* di sostenibilità elaborato da SAM, di cui si dirà in modo più approfondito al punto seguente. Oltre a ciò, va sottolineato il fatto che da diversi anni l'azienda eroga ai propri azionisti un dividendo crescente, nonostante trattenga per gli investimenti buona parte degli utili.

Infine, anche se non c'è un parametro di riferimento, l'azienda ritiene di svolgere un servizio prezioso anche per la comunità di origine, nel casalese. Questa area risulta essere quella che in Italia vanta la maggiore incidenza del mesotelioma pleurico (forma di neoplasia maligna a carico della pleura, principalmente correlata all'esposizione ad amianto).

Anche se l'attività di Buzzi non è in alcun modo connessa a tale patologia, l'azienda si è sentita in dovere di aiutare la comunità che la ospita creando nel 2003 una Fondazione ONLUS che si occupa di diagnostica, nuovi medicinali e sistemi di cura e immunoterapia relativamente al mesotelioma pleurico. L'azienda ha deciso di non pubblicizzare troppo questa iniziativa per non creare false aspettative su risultati che potrebbero anche tardare ad arrivare o dare esiti solo parziali.

Nella medesima direzione di sostegno alla comunità vanno anche l'adesione alla Fondazione Asphi ONLUS (Associazione per lo Sviluppo Professionale degli Handicappati nel campo dell'Informatica) e il sostegno alla Consulta per la valorizzazione dei beni artistici e culturali di Torino e al Fondo Ambientale Italiano.

I benefici per l'impresa

Complessivamente, la sensibilità manifestata nei confronti della RSI ha portato benefici alle aziende del Gruppo. Alcuni esempi.

- Anche se non è direttamente connesso con il bilancio di sostenibilità, vale la pena ricordare che la legge 488, riguardante gli investimenti nelle aree depresse, agevola gli stabilimenti certificati ISO 14001, certificazione in possesso di quasi tutti gli stabilimenti italiani del Gruppo che diverse volte hanno potuto usufruire di questa possibilità offerta dalla normativa italiana.
- I 100 dipendenti collocati ai primi livelli della gerarchia italiana (dirigenti e funzionari) hanno anche tra gli obiettivi annuali – e su questo sono valutati e retribuiti per la componente variabile – la riduzione del numero degli infortuni. Negli anni, il tasso di riduzione degli infortuni è sensibilmente sceso consentendo all'azienda di registrare minori giorni di assenteismo, migliorare la sicurezza riducendo gli incidenti sul lavoro e beneficiare di polizze assicurative meno costose. Tanto per dare qualche dato in merito: l'andamento infortunistico nelle cementerie italiane del Gruppo è passato, in termini di frequenza, da un indice medio di 60 nel triennio 1997 - 1999 a 30 nel 2002 – 2004 e in termini di gravità da 1,23 a 0,66 (gli stessi indici nei principali Paesi Europei sono pari rispettivamente a 40 e 0,80).
- Un altro dei benefici derivanti dal lavoro sottostante al bilancio di sostenibilità deriva da un miglioramento dell'immagine di Buzzi Unicem, gruppo quotato alla Borsa di Milano, presso gli investitori istituzionali. Nel 2002, il Gruppo ha aderito a un'indagine sulla sostenibilità (basata sull'analisi di 80 punti specifici, indicatori di una maggiore o minore sostenibilità della propria attività) effettuata da SAM, *Sustainable Asset Management*, società di rating che gestisce il *Dow Jones Sustainability Index*. Secondo tale rilevazione, nel 2002 Buzzi Unicem è risultata l'azienda con il migliore punteggio nel proprio settore in Italia, mentre l'anno successivo sono

stati evidenziati miglioramenti tali da farla balzare tra le prime posizioni in Europa. Oltre ad essere gradito dagli investitori istituzionali italiani, il risultato dell'indagine di SAM è di estrema importanza per i fondi etici e per i fondi pensione internazionali, molti dei quali detengono già azioni del Gruppo. Dalle comunicazioni sociali obbligatorie risulta infatti che il secondo azionista, dopo la Famiglia Buzzi, è il Fondo Fidelity Investments con una quota azionaria superiore al 6%.

- Sempre più frequentemente la funzione *Investor Relation* riceve telefonate anche di piccoli azionisti che si congratulano per le iniziative di responsabilità sociale e che dimostrano il proprio apprezzamento bandendo atteggiamenti speculativi e rimanendo fedeli al titolo nel tempo.
- La politica di rispetto ambientale e di promozione di attività volte allo sviluppo sostenibile ha avvantaggiato l'azienda anche nella partecipazione alle gare di appalto i cui capitolati prevedevano le apposite certificazioni. Particolare attenzione alle tematiche ambientali è stata ad esempio posta dall'organizzazione che gestisce le prossime Olimpiadi invernali di Torino 2006 (che ha richiesto a Buzzi Unicem la collaborazione per numerosi impianti sportivi) o della società preposta al progetto Alta Velocità (nella fattispecie, Buzzi Unicem fornisce il 100% di calcestruzzo per la tratta Bologna – Firenze e il 50% per la tratta Torino – Novara). In generale, nonostante i *driver* della decisione finale rimangano sempre prezzo, qualità e servizio, si è notato che ultimamente una condotta corretta e trasparente può costituire una fonte di vantaggio competitivo con un numero crescente di clienti.

Un altro obiettivo che si intendeva perseguire con il bilancio di sostenibilità era vincere la diffidenza esistente nei confronti dell'intero settore industriale per l'immagine percepita negativa dagli enti pubblici preposti a rilasciare autorizzazioni o permessi. Si riteneva che questa maggiore trasparenza potesse portare una maggiore credibilità e, pertanto, minori tempi di attesa dovuti a controlli burocratici.

Le aspettative in questo senso sono state ad oggi disilluse in quanto il trattamento, i tempi di attesa, le procedure e i documenti sono gli stessi richiesti per tutti gli operatori indistintamente; non per questo, però, diminuisce l'impegno del Gruppo in quanto le tematiche di sostenibilità per la Buzzi Unicem si sono consolidate come uno stile dell'azionista e un metodo di gestione operativa del personale.

3.7. Cabassi: la responsabilità sociale come filo conduttore delle attività d'impresa¹²

Il Gruppo Cabassi opera prevalentemente in quattro settori di attività: immobiliare, servizi per l'arte, intrattenimento e formazione.

Immobiliare (con le società Bastogi e Brioschi Finanziaria quotate alla Borsa di Milano). Fra i principali operatori nel settore immobiliare italiano, con una specializzazione nel terziario avanzato, progettano, realizzano e sviluppano iniziative immobiliari ad alto livello tecnologico e qualitativo, orientandosi principalmente alla crescita integrata di grandi aree urbane. Criteri fondamentali per le società sono la salvaguardia ed il miglioramento dell'ambiente ed il rispetto e la promozione del contesto sociale.

Servizi per l'arte (con *Open Care*). *Open Care* offre in modo completo e qualificato un insieme di servizi per la gestione, valorizzazione e conservazione del patrimonio artistico a clienti privati, aziende o enti pubblici. Accanto ai tradizionali servizi di custodia e manutenzione di beni preziosi, *Open Care* coordina servizi e figure professionali nel mondo dell'arte, articolandosi in cinque dipartimenti - *Art Consulting*, Laboratori di Restauro, Caveau, Trasporti per l'Arte, Servizi Corporate - che garantiscono le cure personalizzate di cui ogni opera d'arte ha bisogno.

Formazione (con NABA, Nuova Accademia di Belle Arti, e l'Accademia di Restauro). Il settore della formazione è attivo dal 2002 grazie a NABA, un'accademia legalmente riconosciuta che gestisce corsi di livello universitario e post-universitario di arti e design. Con circa 500 iscritti (provenienti da 34 nazioni) per l'anno accademico in corso, NABA riscontra un crescente interesse, anche all'estero, per questa tipologia di formazione. Nel 2003 è stata acquistata la Milano Arte srl - Accademia di Restauro, attiva nella formazione professionale nel campo del restauro.

Intrattenimento (con Forumnet, il primo circuito italiano specializzato nella gestione di impianti polifunzionali). ForumNet gestisce grandi impianti polifunzionali sia propri che pubblici (il Forum di Milano, il BPA Palas di Pesaro, il PalaMalaguti di Bologna, il PalaLottomatica di Roma, il PalaAlgida di Livorno) e due teatri (il Teatro della Luna di Milano e il Teatro Vaccaj di Tolentino). Negli ultimi anni il Gruppo ha affiancato alla sua attività di "contenitore di eventi" anche quella di "produttore di contenuti": mostre, festival, concerti negli impianti polifunzionali e grandi musical messi in scena dalla Compagnia della Rancia diretta da Saverio Marconi.

Alle origini dell'iniziativa

La RSI ha sempre caratterizzato l'attività della famiglia Cabassi fin dai primi anni del Novecento quando Giovanni Cabassi ha fondato in un paesino dell'Emilia Romagna una impresa di demolizioni.

Tale orientamento deriva dalla cultura familiare, profondamente ancorata alla fede cattolica. Da qui discende anche l'attività di carità sempre esercitata nei confronti della Chiesa (ad esempio, quando all'attività di demolizioni si affiancò quella di ricostruzioni, chiese e conventi venivano costruite nei terreni su cui il Gruppo lavorava e, una volta terminate, regalate alla Diocesi locale).

Operare seguendo certi valori non è mai stato posto in discussione. In altri termini, non è mai stata ricercata una motivazione formale a questa impostazione del fare impresa, molto originale se si pensa al contesto in cui l'impresa ha operato. Anche se non c'erano "secondi fini" insiti in questa attenzione al sociale, ci si era comunque accorti che tale sensibilità aveva anche riflessi positivi sull'economicità della gestione aziendale. Un esempio: il nonno della generazione attualmente alla guida del Gruppo, negli anni del dopoguerra assumeva gli ergastolani amnistiati per aiutare il loro reinserimento nella società. Questa possibilità produceva una gratitudine che si traduceva spesso in una maggiore produttività e dedizione al lavoro.

¹² Caso elaborato da Stefania Bertolini.

L'atteggiamento della famiglia imprenditoriale nei confronti di questo genere di attività è però sempre stato di riserbo. Si riteneva, infatti, che questa predisposizione attenesse più alla sfera personale che a quella societaria.

Ora le cose sono in parte cambiate, nel convincimento che la diffusione di "buone pratiche" sia funzionale, da una parte, all'innescò di fenomeni di emulazione da parte di altre imprese, con il conseguente allargamento dei possibili soggetti beneficiari, dall'altra, contribuisca alla motivazione e al senso di appartenenza al Gruppo da parte di dipendenti e collaboratori. Per questo motivo, la famiglia Cabassi ha deciso di comunicare maggiormente il proprio impegno per la promozione di una cultura dell'etica negli affari.

I contenuti

Come detto, il rispetto di certi principi / valori ha costituito da sempre il filo conduttore delle attività della famiglia Cabassi, sebbene tale impostazione non fosse stata mai esplicitata fino al 1992, anno in cui è venuto a mancare il padre della generazione attualmente al comando.

Per non rischiare di perdere certi insegnamenti fino a quel momento tramandati a voce e per trasmettere la cultura originaria ad un Gruppo che si stava facendo via via sempre più allargato, la famiglia Cabassi decise di dare avvio a un progetto di elaborazione del codice etico. Dopo diversi anni, il processo di stesura del codice etico del Gruppo Cabassi è giunto a compimento.

Esso raccoglie tutti i principi che, di fatto, sono applicati all'attività quotidiana guidando l'operatività aziendale.

Ci sono diversi esempi di come le aziende del Gruppo si facciano portatrici di questi valori. Di seguito se ne propongono alcuni:

- già diversi anni fa, una società del Gruppo ha adibito a moschea uno spazio all'interno di una fabbrica dove era presente una forte componente di manodopera di religione musulmana. Ciò ha consentito ai lavoratori di fede islamica di potere praticare i propri riti durante la giornata;
- per ciò che riguarda le pari opportunità, specialmente nei confronti di personale extracomunitario, il Gruppo si è spesso esposto in prima persona per offrire aiuto nella ricerca di un alloggio (offrendo abitazioni a prezzi agevolati o garanzie ai padroni di casa, altrimenti restii ad affittare un immobile a persone di diverse nazionalità). In un altro caso, alcuni profughi libanesi sono stati aiutati a costituire una cooperativa di servizi. Alcuni dei membri di tale cooperativa, sono stati in seguito assunti nelle aziende del Gruppo, integrandosi pienamente fino a raggiungere, in diversi casi, posizioni di responsabilità;
- un'azienda del Gruppo che commercia all'ingrosso apparecchi di telefonia ha assunto quote importanti di ex carcerati, disabili e persone provenienti da comunità protette, garantendo così nella maggior parte dei casi il reinserimento nella società;
- attualmente uno degli immobili di proprietà del Gruppo è gratuitamente a disposizione di una cooperativa per il recupero e la formazione di giovani con gravi problemi di disagio;
- per quanto riguarda il settore dell'intrattenimento, strutture e professionalità sono spesso messe a disposizione per l'organizzare di eventi per la raccolta fondi, come avvenuto ad esempio con LIVE AID (concerto a favore delle vittime dello tsunami in Asia) o recite straordinarie di spettacoli teatrali a favore di associazioni sostenute dal Gruppo;
- NABA Futurarium, l'associazione culturale espressione di NABA, promuove annualmente progetti che prevedono l'applicazione dei processi artistici a situazioni di emarginazione sociale, quali il carcere o la tossicodipendenza.

Oltre a ciò, il Gruppo si è sempre attivato nell'investire e fornire consulenze e creare collegamenti fra persone e risorse fungendo così da incubatrice di nuove attività imprenditoriali: negli ultimi anni, grazie a questi aiuti concreti si sono sviluppate una decina di piccole imprese, interne o esterne al Gruppo, con o senza scopo di lucro.

Accanto a queste attività di RSI direttamente connesse al business, il Gruppo Cabassi dedica anche molte risorse ad interventi a favore della comunità, privilegiando quelle iniziative e associazioni di cui la famiglia ha una conoscenza diretta.

Fino a poco tempo fa, il Vice Presidente della holding si occupava personalmente della valutazione e della scelta di questo tipo di interventi, ma l'impegno è diventato così pressante e le richieste sono diventate talmente tante che è stato necessario assumere una collaboratrice che si dedicherà a questa mansione. Si sta inoltre considerando l'ipotesi di costituire una fondazione a questo scopo.

Quelle descritte rappresentano attività di RSI attuate direttamente dalle aziende del Gruppo, ma anche personalmente da diversi membri della famiglia Cabassi che si attivano in prima persona per promuovere una certa etica nel mondo imprenditoriale. Ad esempio, sostenendo le attività delle MAG, cooperative che raccolgono capitali per finanziare progetti di individui non altrimenti bancabili (microcredito), o di DAR CASA, associazione che affitta immobili a canoni sostenibili per le categorie sociali più disagiate.

I benefici per l'impresa

Anche se non ci sono formali indicatori di performance in grado di individuare una diretta connessione tra attività di RSI e risultati economici, è un dato di fatto che le aziende del Gruppo che hanno dimostrato un maggiore rispetto di certe istanze etiche hanno ottenuto performance più che soddisfacenti. Basti citare due esempi. L'azienda che ha costituito la moschea al proprio interno è arrivata in pochi anni a raggiungere posizioni di vertice mondiale partendo da una dimensione locale. Lo stesso vale per l'azienda di commercializzazione di telefonia che ha avuto un successo inaspettato, in controtendenza rispetto al mercato di riferimento: oggi impiega decine di addetti e registra, anno dopo anno, un fatturato in costante crescita.

3.8. Cartografica Pusterla: l'attenzione per le risorse umane e la comunità¹³

L'azienda viene fondata nel 1880 a Tradate, in provincia di Varese, da Antonio Pusterla per produrre scatole per aziende farmaceutiche.

Il fondatore muore nel 1920 lasciando la conduzione dell'azienda a una cooperativa di operai. Dopo solo un biennio di questa conduzione l'azienda, in forti difficoltà economiche, viene rilevata dal nonno dell'attuale direttore generale.

Egli pur avendo già proprie attività imprenditoriali nel settore della distribuzione di acqua e energia elettrica e in quello delle macchine elettriche per la mietitrebbia, mantiene in vita la cartografica e, anzi, ne consente un continuo aggiornamento tecnologico.

Nel decennio successivo, la nazionalizzazione dell'energia elettrica e l'attribuzione ad aziende municipalizzate dell'erogazione di acqua, portano la famiglia Meana – proprietaria dell'azienda - a concentrarsi sul business della produzione di scatole, orientandola però al comparto di cosmetici e profumi *made in Italy*.

Gli ultimi venti anni sono stati caratterizzati da un *trend* di forte crescita che ha portato a due ampliamenti (uno dei quali è in corso) dello stabilimento produttivo - nel frattempo trasferito a Vengono Inferiore - e all'acquisizione nel 1999 di un'azienda francese, la Coffrets, che svolgeva parte delle fasi della Cartografica Pusterla. Attualmente, in Francia sono occupati circa 50 dipendenti, che si aggiungono ai 55 del sito italiano e ad un decina di un piccolo opificio in Romania.

Alle origini dell'iniziativa

La famiglia Meana ha da sempre creduto nel ruolo "sociale" dell'impresa, come ente che non solo deve produrre profitto per remunerare il capitale investito, ma deve farsi carico di diverse attese provenienti dai propri interlocutori.

In particolare, l'azienda si è dimostrata particolarmente sensibile nei confronti dei propri dipendenti e della comunità in cui è inserita. La soddisfazione di entrambi è ritenuta una chiave del successo aziendale.

Testimonia la rilevanza della RSI per l'azienda anche il fatto che siano direttamente il Direttore Generale e il Presidente ad occuparsi di tali questioni.

I contenuti

La spinta all'internazionalizzazione, che ha caratterizzato negli ultimi anni l'attività aziendale, ha indotto nel personale il desiderio di conoscere e parlare almeno una lingua straniera. Su sollecitazione di un certo numero di dipendenti, nel triennio che va dal 1996 al 1998 viene quindi impostato un programma rivolto a tutti coloro che dovevano colloquiare nell'esercizio delle loro funzioni con persone non italiane; *in primis*, il personale dell'area tecnica e dell'area commerciale.

I corsi di inglese, svolti in azienda, avevano una cadenza settimanale per un monte complessivo di una trentina di lezioni l'anno.

L'acquisizione della Coffrets ha riproposto nel 1999 lo stesso problema relativamente all'uso del francese, poco conosciuto all'interno dell'azienda. Per rispondere a questa esigenza, sentita da un numero minore di persone, si è optato per una settimana di lezioni *full immersion* a Parigi o Limoges. L'iniziativa ha riguardato una persona all'anno dal 2000 a oggi ed è rivolta a coloro che più di altri in azienda detengono rapporti con la controllata francese: il direttore generale, il direttore di stabilimento, il responsabile qualità, il responsabile del controllo commerciale, il tecnico di produzione.

¹³ Caso elaborato da Andrea Mezzadri.

Sempre in tema di politiche del personale si segnala la collaborazione tra la Cartografica Pusterla e il locale Centro di Formazione Professionale che si sviluppa attraverso due direttrici:

- visite in azienda da parte degli studenti e lezioni tenute da tecnici dell'impresa;
- disponibilità di stage di qualche settimana per gli studenti. In questo modo l'impresa ha aperto un canale privilegiato di rapporti con il mondo della formazione professionale che le consente di selezionare gli studenti più meritevoli.

L'attenzione della famiglia Meana si rivolge anche alla comunità. Tra le diverse attività a favore del territorio in cui opera, la più significativa è quella della promozione della casa-famiglia della Fondazione Velini in collaborazione con la Signora Velini, proprietaria dell'immobile che ha reso possibile l'iniziativa. Nel 1988, Cartografica Pusterla ha curato la creazione di tale casa famiglia partendo dalla donazione da parte della proprietaria di una bellissima e grande casa a una fondazione che si occupasse di assistenza agli anziani fornendo loro un appoggio non soltanto sanitario. La casa è sempre stata curata e mantenuta anche dalla famiglia proprietaria dell'azienda. Si trattava infatti del luogo in cui ha risieduto fino alla morte il nonno dell'attuale Direttore Generale. E' stato proprio il Direttore Generale di Cartografica Pusterla a proporre il progetto alla Signora Velini, incontrando la sua immediata adesione.

La casa, circondata da un ampio giardino, si trova al centro del paese, consentendo così agli ospiti di raggiungere facilmente e senza pericolo i principali centri aggregativi (parrocchia, comune e bar della piazza).

Aperta nel 1989 con una disponibilità di ventiquattro posti letto, oggi la casa albergo offre asilo a quaranta persone tra cui diversi malati affetti dal morbo di Alzheimer, grazie alla creazione di un reparto ad essi riservato. Nella struttura attualmente prestano la propria opera ventitre persone, tra medici e infermieri, oltre all'ausilio di numerosi volontari. La casa famiglia trova sostegno economico nei contributi regionali e comunali, nelle offerte di benefattori (tra cui anche Cartografica Pusterla) e nelle rette pagate dagli ospiti ed ha come referente il parroco del paese.

Tra le altre iniziative sostenute da Cartografica Pusterla a favore della comunità merita di essere segnalato il restauro di una tela del Settecento, successivamente donata alla parrocchia sul cui territorio sorge lo stabilimento produttivo.

I benefici per gli stakeholder

Per quanto riguarda le iniziative a favore del personale, tutti i dipendenti che hanno avuto l'opportunità di frequentare i corsi di lingua straniera sono rimasti molto soddisfatti per l'iniziativa che ha migliorato la loro professionalità e li ha resi più sicuri sul lavoro.

Anche la collaborazione con il Centro di Formazione Professionale ha dato i suoi frutti: circa la metà dei quindici tecnici oggi presenti in azienda sono stati assunti grazie a questo rapporto.

L'iniziativa della casa famiglia offre invece benefici a due categorie di destinatari:

- in primo luogo agli ospiti (quasi tutti residenti a Tradate) e alle loro famiglie, che trovano aiuto nella gestione di problematiche anche gravi;
- in secondo luogo, alla comunità locale che vede nella struttura una risposta seppur parziale alle esigenze delle fasce di età più anziane.

I benefici per l'impresa

Anche se non sono state poste in essere attività di misurazione del ritorno derivante dall'erogazione ai dipendenti dei corsi di lingua straniera, i clienti esteri che hanno apprezzato l'iniziativa sono stati numerosi. Si è inoltre registrato un netto miglioramento dei canali comunicativi interaziendali tra la sede italiana e quelle francese e rumena.

Per quanto concerne le iniziative a favore della comunità, per una precisa scelta della famiglia Meana, non si è puntato ad alcun ritorno d'immagine significativo, preferendo la riservatezza.

3.9. Gruppo SOL: Fabbriche Aperte¹⁴

Il Gruppo SOL, composto da SOL S.p.a. e da altre 47 società, opera nel settore della produzione, ricerca applicata e commercializzazione dei gas tecnici - industriali, puri e medicinali, nel settore dell'assistenza medicinale a domicilio e in quello della saldatura.

SOL è una multinazionale che opera in 15 Paesi europei con 1.447 dipendenti (dato al 31.12.2004), con 320,8 milioni di euro di fatturato, di cui il 72,6 % prodotti nell'Area Gas Tecnici ed il 27,4 % nell'Area Assistenza Domiciliare (consolidato anno 2004).

SOL s.p.a., la holding industriale del Gruppo, è situata a Monza ed è quotata alla Borsa Valori di Milano dal 9 luglio 1998 con un flottante collocato presso terzi del 25%. I soci di riferimento di SOL s.p.a. sono le famiglie Annoni e Fumagalli; esse hanno fondato la prima società insieme ad altre famiglie monzesi nel 1927 e, rimaste le uniche proprietarie del Gruppo dal 1947 sino alla quotazione in Borsa, lo conducono ormai da tre generazioni.

L'attività produttiva è realizzata in 27 impianti di prima trasformazione, unità che producono e stoccano i gas da frazionamento aria allo stato liquido criogenico e unità che producono i gas a partire da altre materie prime (quali gas naturale, carburo di calcio e nitrato di ammonio) e in 35 impianti di seconda trasformazione, unità per la produzione di soli gas ad elevato grado di purezza nonché miscele di precisione e per la lavorazione, imbombolamento, stoccaggio e distribuzione di gas in genere, provenienti dagli impianti di prima trasformazione.

Il servizio di assistenza medicinale a domicilio viene svolto con il marchio VIVISOL da società appartenenti al Gruppo SOL che si avvalgono di sedi autonome ed anche, dal punto di vista logistico, di 30 tra i siti produttivi del Gruppo in 11 Paesi europei.

Pur appartenendo al comparto chimico, il Gruppo SOL ha un'attività produttiva con un impatto ambientale ridotto: produce l'ossigeno, l'azoto e l'argon (negli stabilimenti primari) per liquefazione e successivo frazionamento dell'aria. I gas prodotti vengono stoccati allo stato liquido a bassissime temperature (cosiddette criogeniche), in grandi serbatoi. Successivamente i gas criogenici vengono trasportati in cisterne in stabilimenti secondari dove subiscono un secondo processo di trasformazione, da liquido criogenico a gas compresso stoccato in bombole da 10, 20 e 50 litri.

Il Gruppo SOL è da sempre impegnato in attività di sostegno a favore del territorio e delle comunità con le quali interagisce, in campo culturale, sportivo e sociale, consapevole della propria responsabilità sociale. Vengono di seguito illustrate due tra le iniziative promosse dal Gruppo, la prima, che ha l'obiettivo di far conoscere meglio l'attività produttiva al territorio, e la seconda che ha avuto come target particolare gli studenti delle scuole superiori.

Alle origini dell'iniziativa

L'idea iniziale di aprire al mondo esterno le fabbriche chimiche, ritenute a volte dall'opinione pubblica pericolose e con una produzione ad elevato impatto ambientale, risale al 1992 e rientra nell'ambito del programma mondiale *Responsible Care* sviluppato in Italia da Federchimica, associazione di categoria alla quale SOL aderisce.

Con l'iniziativa, Federchimica ha inteso mostrare al pubblico come nascono e come vengono utilizzati i prodotti chimici, testimoniare il livello di sicurezza dei lavoratori e la tutela dell'ambiente raggiunti all'interno degli stabilimenti delle aziende chimiche associate, agevolare l'incontro tra le aziende chimiche e i cittadini/consumatori, promuovendo un dialogo che sappia sgombrare il campo da falsi pregiudizi.

Concretamente, l'iniziativa si sostanzia nell'apertura alla cittadinanza dei siti produttivi delle aziende aderenti per una giornata ogni anno.

¹⁴ Caso elaborato da Andrea Mezzadri.

La consolidata attenzione della proprietà e delle direzioni centrali del Gruppo ai temi della sicurezza e del rispetto dell'ambiente hanno portato l'azienda ad aderire in modo convinto alla proposta di Federchimica: anche per SOL è importante mantenere attivo il dialogo con l'opinione pubblica, da una parte per far comprendere alla collettività i reali aspetti di attenzione da seguire nelle attività produttiva e distributiva legate alla produzione e distribuzione dei gas e, dall'altra parte, per liberare il campo da false paure e preoccupazioni diffuse nell'immaginario collettivo anche sulla attività di SOL per il solo fatto che l'azienda opera nel settore chimico.

I contenuti

Fin dalle prime edizioni dell'iniziativa di Federchimica, SOL partecipa a Fabbriche Aperte rendendo visitabile ogni anno uno o due stabilimenti (uno primario e uno secondario) a rotazione tra quelli che il Gruppo ha sul territorio italiano.

In occasione della giornata di Fabbriche Aperte, negli ultimi anni sono stati aperti alla comunità i siti SOL di Cremona, Ancona, Piombino, Pavia, Salerno, Caserta, Verona e Mantova.

Oltre agli amministratori, nell'iniziativa sono coinvolti il Direttore Centrale Qualità Sicurezza e Ambiente, il Direttore e tutto il personale dello stabilimento prescelto per l'apertura.

Durante le visite allo stabilimento di produzione primaria, che opera a ciclo continuo, non vi sono grossi rallentamenti dell'attività che prosegue secondo i normali programmi di lavoro, anche se la presenza di scolaresche e/o di cittadini rende necessaria la massima attenzione all'organizzazione ed alla gestione di eventuali emergenze. Nei casi in cui lo stabilimento aperto alla collettività è uno stabilimento di imbombolamento, l'attività viene ridotta per permettere ai visitatori di muoversi con tranquillità e per consentire al personale tecnico dell'azienda di illustrare come avviene la produzione.

L'attività di comunicazione è gestita in modo congiunto da SOL e Federchimica. Quest'ultima si occupa di comunicare annualmente a livello nazionale l'iniziativa con una pagina pubblicitaria sulle testate nazionali a maggior tiratura (tra cui Il Sole 24 Ore e il Corriere della Sera) proponendo anche l'elenco degli stabilimenti aperti, mentre SOL svolge la medesima attività a livello locale, coinvolgendo stampa e, in alcuni casi, le reti televisive.

Il giorno dell'apertura dello stabilimento alla comunità circostante sono presenti anche i rappresentanti delle istituzioni cittadine e i clienti, oltre che, ovviamente, i cittadini. Spesso per le scolaresche vengono organizzate delle visite guidate da personale del Gruppo SOL.

A Mantova "Fabbriche Aperte SOL" diventa cultura. Nel 2002 come sede per l'apertura al pubblico è stato prescelto lo stabilimento di produzione primaria di Mantova, appena realizzato con un rilevante investimento (oltre 30 milioni di euro) e situato all'interno del polo chimico prossimo alla città.

Il sito produttivo in oggetto, di rilevante importanza per il Gruppo, ha consolidato la presenza di SOL nella zona, sino ad allora limitata allo storico stabilimento di Bigarello di imbombolamento e collaudo bombole.

Mentre SOL si apprestava a organizzare l'evento connesso all'apertura del suo stabilimento, il Comune di Mantova era impegnato a realizzare una ambiziosa mostra pittorica al Palazzo del Tè: la raccolta e l'esposizione alla cittadinanza delle più significative opere della magnifica Collezione dei Gonzaga (la cosiddetta "Celeste Galeria"), dipinti che nei secoli sono finiti in numerose pinacoteche e collezioni private sparse in tutto il mondo.

A seguito della proposta del Comune di sostenere l'evento, invece di limitarsi ad una mera sponsorizzazione SOL lancia al Comune di Mantova un'idea unica nel suo genere: coinvolgere le scuole a una visita combinata alla Mostra "Celeste Galeria" ed allo stabilimento aziendale e a un percorso didattico collegato ad esso.

Il progetto, approvato dal Comune di Mantova (che ha anche fornito il trasporto autobus gratuito dalla mostra allo stabilimento) e supportato anche da Polimeri Europa (che ha presentato l'attività del polo chimico e ha accolto i partecipanti) e dall'Assessorato Provinciale all'Istruzione, da Federchimica e dal Provveditorato agli Studi viene lanciato sotto forma di un concorso a tema con il

titolo “Conoscere il passato e progettare il futuro, considerazioni e riflessioni a valle di una giornata particolare” e rivolto agli studenti dell’ultimo anno delle scuole superiori di Mantova, chiamati a esprimere le sensazioni vissute nella visita congiunta, con particolare riferimento all’accostamento tra nuovo e antico, tra tradizione e innovazione.

Il Concorso, partito nel settembre 2001 e protrattosi sino a maggio 2002 con numerose visite allo stabilimento SOL e alla mostra, ha visto la partecipazione di oltre 880 studenti frequentanti i licei e istituti tecnici della provincia.

L’evento conclusivo è consistito nella premiazione degli studenti vincitori del concorso, avvenuta nel cinquecentesco Teatro Bibbiena di Mantova. Alla serata hanno partecipato, oltre agli studenti, le autorità cittadine e provinciali e il Ministro alle Attività Produttive Marzano.

I primi tre premi del concorso, messi a disposizione dalla SOL, sono state delle borse di studio dell’ammontare rispettivamente di 1.000, 750 e 500 euro. La Commissione Giudicante era composta da esponenti delle aziende coinvolte (SOL e Polimeri Europa), da un rappresentante dei presidi delle scuole e da altre autorità locali.

L’impegno di SOL in questo caso è stato senz’altro maggiore rispetto alle altre edizioni di Fabbriche Aperte sia a livello di vertice sia di comunicazione, per effetto del costante e necessario coordinamento con l’Ufficio Stampa del Comune.

I benefici per gli stakeholder

L’abbattimento anche solo per una giornata delle barriere di sicurezza e di mistero che spesso circondano le fabbriche di prodotti chimici ha permesso alle comunità sul cui territorio sorgono gli insediamenti produttivi (le più interessate da eventuali esternalità negative) di entrare in contatto con le realtà aziendali per avere maggiore conoscenza e consapevolezza del fenomeno e per scacciare parte dei timori e delle paure.

I benefici per l’azienda

I risultati in termini di visitatori sono stati lusinghieri: l’afflusso medio è stato di 400/500 persone a giornata, con picchi di 1.000 per lo stabilimento di Piombino e 2.000 per Ancona, Pavia, Salerno e Mantova.

L’azienda non ha condotto indagini specifiche volte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti, ma si può affermare con certezza che le iniziative descritte, in particolare quella di Mantova, abbiano migliorato l’immagine dell’azienda e, soprattutto, aumentato la conoscenza da parte del pubblico dei processi produttivi e del loro limitato impatto ambientale.

Le ipotesi di evoluzione

Anche nel 2005, proseguendo la felice tradizione, SOL aprirà uno o due siti produttivi. La scelta è caduta ancora una volta su Mantova, in abbinamento al vicino stabilimento della Polimeri Europa, mentre non è ancora stato individuato il secondo stabilimento da “aprire”.

Qualora si riproponessero le condizioni, SOL è inoltre disponibile a ripetere altrove iniziative simili a quella della mostra dei Gonzaga.

3.10. Isagro: il bilancio socio-ambientale¹⁵

Isagro, nata nel 1992 dalla fusione delle attività agrofarmaci di Montedison ed Enichem, è un'azienda internazionale ed integrata che produce per il mercato mondiale prodotti destinati alla protezione delle piante.

E' presente in oltre 75 Paesi in tutto il mondo con un fatturato pari a 182 milioni di euro (dato 2004). Isagro è l'unica società italiana ad investire direttamente nella ricerca delle nuove molecole e nello sviluppo di principi attivi con basso impatto ambientale.

Ha un organico di 721 persone, delle quali 80 sono coinvolte in attività di Ricerca e Sviluppo.

Produce in cinque stabilimenti – quattro in Italia e uno in India – distribuendo direttamente in Italia, Spagna e India. Nelle altre nazioni la distribuzione è garantita da partner strategici.

Alle origini dell'iniziativa

Fin dalla nascita dell'azienda, è stata presente nei vertici (in particolare nell'azionista di riferimento Presidente e Amministratore Delegato) una forte attenzione alle tematiche della responsabilità socio-ambientale, ma la spinta decisiva a formalizzare questa sensibilità si è avuta nel 2002 quando Isagro si preparava al cammino che l'avrebbe portata, nell'anno successivo, alla quotazione in borsa. In questa fase l'azienda è entrata in contatto con una serie di investitori istituzionali, alcuni dei quali permeati da un forte orientamento etico nella definizione del loro portafoglio titoli.

Si sviluppa così all'interno dell'azienda la convinzione di dover puntare, come elemento di forza della strategia, ad una maggiore sostenibilità dell'attività nel medio-lungo termine guidata da attenzione all'ambiente e alla componente sociale. Afferma al riguardo il Presidente: "la RSI non è un valore accessorio, ma ha sempre più peso, in quanto rafforza la visione strategica dell'azienda nel lungo periodo. L'azienda socialmente responsabile oggi sarà capace domani di coniugare la ricerca del profitto con la tutela dell'ambiente, rispettando l'etica negli affari ed il contemperamento delle aspettative legittime degli stakeholder".

I contenuti

Tra il 2002 e il 2003 in Isagro viene attivato il processo di raccolta delle informazioni che permetterà di giungere alla stesura nel 2003 del bilancio ambientale e nel 2004 del bilancio socio-ambientale.

Tale processo, pur impattando per sua natura sull'intera azienda e assorbendo una quota non trascurabile del tempo delle persone coinvolte, non ha necessitato di risorse dedicate. Nella redazione del *Social Report*, i punti di riferimento interni sono stati e sono tuttora:

- Direttore qualità, sicurezza e ambiente;
- Responsabile Comunicazione e Immagine;
- Assistente al Presidente;
- Direttore Risorse Umane.

Per le prime edizioni ci si è avvalsi anche della consulenza esterna di società specializzate che hanno fornito il *know-how* per impostare il sistema informativo prima e il metodo poi.

Con il bilancio socio-ambientale, Isagro vuole fornire periodicamente il maggior numero di informazioni qualitative e quantitative sugli effetti della propria attività, garantendo trasparenza, permettendo confronti temporali nel tempo e fornendo agli stakeholder interni ed esterni un quadro complessivo della performance dell'azienda.

¹⁵ Caso elaborato da Andrea Mezzadri.

Nell'edizione 2004 (riferita all'anno 2003) il bilancio socio-ambientale si componeva di cinque sezioni: identità del gruppo; personale; clienti; collettività; ambiente.

Oltre ad essere disponibile sul sito web aziendale, una copia cartacea è stata inviata a tutti i dipendenti, agli azionisti, ai principali clienti e fornitori e alle pubbliche amministrazioni competenti per territorio. La versione in inglese è stata infine mandata ai principali investitori istituzionali.

Il bilancio socio-ambientale costituisce dunque il documento principale che riassume e rendiconta tutte le attività compiute nel tempo dall'azienda nei confronti dei propri stakeholder. Tra queste si ricordano:

- il sostegno a organizzazioni per la tutela dell'ambiente e del patrimonio storico quali FAI e *Responsible Care* di Federchimica;
- la sponsorizzazione di eventi locali per sostenere lo sviluppo di iniziative socio-culturali come, ad esempio, la "Società dei concerti" con il "Festival Paganiniano" allo scopo di diffondere valori storico culturali appartenenti alla tradizione musicale italiana;
- contributi a favore della ricerca (Centro di Ricerca Trapianti "Chiara Vecchi De Alessandri e Gilberto Crespi" per l'acquisto di una apparecchiatura per analisi sul funzionamento dei linfociti);
- donazioni a favore di soggetti svantaggiati: ad esempio, supporto all'associazione Carlo Maroni ONLUS, che opera in Ecuador con progetti per l'aiuto all'infanzia abbandonata.

I benefici per gli stakeholder

Una sola edizione del bilancio socio-ambientale non è sufficiente per poter giudicare il raggiungimento degli obiettivi. Tuttavia, il Presidente dell'azienda ha rilevato che si è registrato un notevole apprezzamento per l'iniziativa da parte dei collaboratori.

I benefici per l'impresa

Come sopra precisato a proposito dei benefici per gli stakeholder, anche l'attività di misurazione dei benefici derivati all'azienda dalla pubblicazione del bilancio socio-ambientale è ancora in fase embrionale.

In futuro, ci si aspetta che tale documento possa consentire all'impresa di ottenere una serie di benefici, tra cui:

- promozione e sviluppo dell'identità aziendale;
- aumento delle capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale più qualificato;
- promozione di un dialogo sistematico con gli stakeholder e descrizione dei futuri impegni reciproci;
- aumento della legittimazione nella comunità locale;
- contributo alla differenziazione del marchio e, dunque, al rafforzamento nei confronti di mercati sempre più competitivi;
- accrescimento della reputazione complessiva dell'impresa;
- miglioramento della relazione con le istituzioni finanziarie (nel senso di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù di una riduzione generale del profilo di rischio).

Le ipotesi di evoluzione

L'iniziativa verrà ripetuta anche nei prossimi anni, anche per raggiungere gli obiettivi indicati al precedente punto.

Inoltre, facendo tesoro degli errori commessi, si punta a introdurre (in parte già dal bilancio 2004, attualmente in redazione) una serie di miglioramenti sia "di prodotto" che "di processo", tra cui:

- maggior coinvolgimento di tutti gli stakeholder, compresi quelli finora parzialmente esclusi, come i fornitori;
- analisi del valore aggiunto prodotto e distribuito;
- maggiore e più efficace coinvolgimento della struttura aziendale nelle varie fasi di rendicontazione e elaborazione del documento;
- miglior leggibilità di dati e indicatori;
- definizione di indici di risultato e connessione con le strategie aziendali.

La meta finale della strategia Isagro in termini di comunicazione socio-ambientale è la redazione di un bilancio di sostenibilità che incorpori in un unico documento il bilancio economico-finanziario e quello socio-ambientale.

L'iniziativa descritta è vista come punto di partenza nel campo della responsabilità sociale; in particolare nei confronti dei dipendenti sono allo studio una serie di progetti che mirano a rendere i dipendenti parte attiva nelle scelte d'impresa (la prima, in ordine di tempo, è la realizzazione del codice etico).

3.11. Mapei: la ricerca per l'innovazione sostenibile¹⁶

La storia di Mapei inizia il 12 febbraio del 1937 quando dall'idea imprenditoriale di Rodolfo Squinzi, padre dell'attuale amministratore unico Giorgio Squinzi, nasce la Società "Materiali ausiliari per l'edilizia e l'industria" per produrre e commercializzare pitture, intonaci e materiali per rivestimenti interni ed esterni di edifici. E' la storia di un piccolissima azienda, nata alla periferia di Milano e diventata nel tempo una multinazionale leader al mondo negli adesivi per l'edilizia.

E' dell'immediato dopoguerra l'intuizione di Rodolfo Squinzi di affiancare alla produzione di intonaci e pitture quella di adesivi per l'edilizia specializzandosi in una nicchia ben precisa di mercato: quella dei prodotti per la messa in opera di pavimenti e rivestimenti. In un primo tempo adesivi per linoleum, quindi per ceramica, materiali lapidei, moquette, PVC, legno. E quando negli anni Sessanta il mercato della ceramica italiana esplose vertiginosamente, la Mapei è pronta a coglierne le opportunità riuscendo ad offrire un prodotto standard ed innovativo. La specializzazione nei prodotti rappresenta uno dei punti forti dello sviluppo della Mapei che con il tempo ha allargato la propria gamma, includendo anche altri tipi di adesivi sigillanti e prodotti come malte speciali, impermeabilizzanti e additivi per calcestruzzo, fornendo un'assistenza tecnica di prim'ordine al servizio del cliente.

L'attenzione verso il continuo miglioramento dei prodotti porta alla costituzione a Milano del primo laboratorio di ricerca, che diventa sempre più all'avanguardia fino a trasformarsi nell'attuale polo di ricerca e sviluppo, formato da sette laboratori sparsi fra l'Europa e il Nord America: ognuno di essi collabora con università e istituti scientifici internazionali.

La ricerca è indirizzata alla qualità, ma anche alla sicurezza dei prodotti e alla compatibilità ambientale, al punto da avere codificato nel 1996, in un decalogo ambientale, i principi seguiti dall'azienda in tema di sicurezza e gli strumenti adottati per osservarli al meglio.

Nel 1978 inizia il processo di internazionalizzazione con l'apertura di uno stabilimento in Canada. L'espansione in Europa, Nord America ed Estremo Oriente è continuata per volontà di Giorgio Squinzi, subentrato al padre nella gestione dell'azienda.

Attualmente, Mapei è presente direttamente in 31 Paesi con 41 società operative, disponendo di 43 stabilimenti localizzati in 21 Paesi, in tutti e cinque i continenti. L'espansione internazionale di Mapei si fonda su una strategia ben precisa: ogni stabilimento deve riflettere la cultura industriale del luogo in cui sorge e quindi deve essere francese in Francia, canadese in Canada, americano negli Stati Uniti e così via. Perché solo una persona che ha una cultura locale può essere l'esatto interprete delle esigenze delle persone che vivono e operano in quella determinata zona.

Il processo di espansione, ha coinvolto in parte la filiera produttiva. Nel 1994, viene infatti acquisita la Vinavil, l'azienda della colla bianca. Tale acquisizione ha permesso alla Mapei di realizzare un'importante forma di integrazione verticale, favorendo l'accesso immediato ai polimeri di acetato vinile che rappresentano una delle principali materie prime strategiche. Questa strategia è continuata e cavallo del nuovo millennio quando sono entrati a far parte del Gruppo altri due importanti fornitori di materie prime: una cementiera in Polonia (la Gorka Cement) e un'industria estrattiva di sabbia pregiata in Italia (la VA.GA).

Alle origini dell'iniziativa

L'impegno sociale di Mapei nasce come naturale espressione di un modo di fare impresa che, perseguendo i tipici fini connessi al business, si apre alle possibili attese che i vari interlocutori manifestano.

Forte è l'impegno dell'azienda sul tema della formazione del proprio personale e della ricerca che favorisce soluzioni creative.

¹⁶ Caso elaborato da Leonardo Santini e Silvia Persi.

Grazie a sei centri R&D, localizzati negli Stati Uniti, in Canada, in Germania ed in Norvegia, coordinati dal laboratorio italiano, la ricerca in Mapei non si limita a trovare soluzioni innovative dal punto di vista tecnologico, ma punta allo sviluppo di prodotti sempre meno dannosi per l'uomo e con un impatto limitato sull'ambiente.

Alla ricerca l'azienda dedica una consistente percentuale del proprio fatturato (ad esempio, nel 2002 tale somma era pari a 45 milioni di euro, 5% del fatturato di quell'anno). R&S è anche la funzione in cui Mapei effettua il maggior numero di assunzioni (gli addetti sono il 12% del totale dei dipendenti).

Per quanto riguarda l'attenzione ad altri interlocutori, l'impresa non ha messo a punto modalità formalizzate attraverso cui individuare le attese dei propri stakeholder. Fino a questo momento, l'azienda ha raccolto senza una procedura standard le richieste che le sono state via via rivolte, lasciando all'Amministratore Unico, insieme ad un gruppo ristretto di dirigenti, la decisione su come e in che misura rispondere.

Il tratto comune degli interventi di responsabilità sociale attuati da Mapei risiede nel fatto che essi non si risolvono in mere donazioni in denaro: il contributo offerto è sempre connesso in qualche modo allo sfruttamento del *know-how* aziendale.

I contenuti

Numerose e variegata sono le attività con cui Mapei esprime il suo impegno sociale. Di seguito se ne citano alcune.

L'impegno nella ricerca di nuovi prodotti a bassa nocività ha già dato i primi frutti: è il caso degli adesivi Ultrabond Eco in dispersione acquosa, senza solventi e a basso contenuto di sostanze volatili. Lanciato prima sul mercato americano, il prodotto è ora disponibile anche sul mercato europeo.

Per controllare l'impatto di tali prodotti è stata messa a punto, prima nel centro ricerche di Laval in Canada e ora anche in quello di Milano, la camera ambientale, una speciale attrezzatura capace di misurare le emissioni di composti organici volatili.

L'attenzione di Mapei alle problematiche ambientali è documentata anche dal Sistema di Gestione Ambientale conforme alle norme ISO 14001 e EMAS nello stabilimento di Robbiano di Mediglia (il principale centro di produzione e distribuzione del Gruppo).

L'impegno della Mapei sulla strada della sicurezza e della qualità certificata è iniziato nel 1992 con l'adesione a *Responsible Care*, impegno dell'industria chimica internazionale per lo sviluppo sostenibile promosso in Italia da Federchimica. Nel 1995 le attività italiane Mapei hanno ottenuto la certificazione della conformità alla norma UNI EN 9001 del loro sistema qualità, certificazione ottenuta poi anche da altre aziende del Gruppo.

L'esperienza maturata con *Responsible Care* e l'esistenza del Sistema Qualità certificato, hanno costituito una solida base su cui realizzare il Sistema di Gestione Ambientale. I due sistemi hanno infatti molte affinità su elementi come prevenzione, impegno della direzione al miglioramento continuo, organizzazione, documentazione, evidenza oggettiva dei risultati raggiunti e preparazione del personale. L'ottenimento della registrazione EMAS nel 1999 rappresentò il coronamento del lungo e intenso impegno aziendale per uno sviluppo ecocompatibile. Inoltre nel 2000 lo stabilimento di Mediglia ha conseguito la certificazione del suo sistema di gestione per la salute e la sicurezza del lavoro secondo la norma OHSAS 18001, nonché il certificato di eccellenza che ne attesta la conformità ai requisiti delle norme ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e regolamento CEE 1836/93 – EMAS.

Un esempio di vicinanza dell'azienda alla comunità in cui opera è costituito dall'intervento di restauro dell'Oratorio di S. Ambrogio (2003), sponsorizzando l'iniziativa e fornendo non solo i propri prodotti, ma anche una continua assistenza tecnica in cantiere, caratterizzata da indagini diagnostiche altamente sofisticate sugli intonaci.

Mapei ha inoltre partecipato ad altri importanti progetti di ristrutturazione nella comunità in cui opera, come il velodromo Vigorelli e il Teatro La Scala di Milano.

L'impegno di Mapei si indirizza anche verso progetti di portata e risonanza minore: anche per i piccoli progetti Mapei regala i propri prodotti o li fornisce a prezzi considerevolmente scontati.

Altro aspetto della multiforme vicinanza di Mapei alla comunità è la creazione dello "Sport Service MAPEI" sorto nel 1996 per supportare, con razionalità scientifica e con un preciso approccio etico, gli atleti del *professional cycling* team MAPEI - che per un decennio hanno dominato la scena del ciclismo internazionale - e quelle delle squadre satelliti. L'obiettivo di questa struttura è stato quello di assistere da un punto di vista medico-scientifico la squadra e anche le numerose società dilettantistiche che entravano via via nell'orbita di Mapei, cercando così di diffondere una nuova sensibilità etica all'interno di tutta la comunità del mondo delle due ruote.

E' con lo stesso spirito che oggi, terminata l'avventura diretta nel mondo del ciclismo professionista, lo "Sport Service MAPEI" è a disposizione di tutta la comunità sportiva, sia a livello professionista che amatoriale. Dotato di una attrezzatura di prim'ordine lo "Sport Service MAPEI" è in grado di svolgere non solo test e controlli e programmare gli allenamenti, ma anche di portare avanti attività di ricerca nel campo della biomeccanica e della cinematica: la struttura è anche utilizzata da industrie operanti nel mondo dello sport per poter realizzare specifici test e sperimentazioni.

Inoltre, l'impresa collabora stabilmente con le istituzioni universitarie fornendo borse di studio, finanziando ricerche, sponsorizzando corsi ed eventi. A questo proposito si ricorda il sostegno dato da Mapei alla Cattedra AIdAF - A. Falck di Strategia delle Aziende Familiari presso l'Università Bocconi di Milano.

Una collaborazione, quella con il mondo universitario, che si rafforza molto a partire da metà degli anni Novanta, in seguito alla acquisizione di Vinavil. L'integrazione con questo produttore di alcune materie prime strategiche per il Gruppo è stata l'occasione per Mapei di rivisitare il proprio sviluppo culturale e il proprio approccio alla ricerca e, di conseguenza, anche per rivedere i propri rapporti con l'università, fino a quel momento limitati a sporadiche prove tecniche, per lo più finalizzate all'ottenimento di certificazioni. Un cammino iniziato con l'Università Federico II di Napoli, finalizzato ad impostare una collaborazione del tutto nuova, basata sul reciproco rispetto dei ruoli. L'impresa deve riconoscere il ruolo dell'Università in merito all'approccio scientifico e allo sviluppo delle conoscenze. D'altro canto, l'istituzione accademica deve riconoscere il ruolo dell'impresa relativo alle necessità di finalizzare nei tempi opportuni i risultati in termini di business (nuovi prodotti, nuovi processi produttivi...).

Concretamente, gli strumenti utilizzati per rendere fattiva questa collaborazione con il mondo accademico sono stati: contratti di collaborazione, dottorati di ricerca convenzionati (ad esempio con la Scuola Normale di Pisa, nel campo delle scienze dei materiali) e borse di studio per tesi su determinati argomenti, oltre che l'organizzazione di stage di studenti in azienda, per tesi di laurea o tirocini. Le finalità di queste iniziative sono essenzialmente di tre tipi: sviluppo di *know-how*; formazione post universitaria di giovani ricercatori per prepararli all'inserimento nelle strutture di ricerca del Gruppo; dialogo con l'accademia per evidenziare le esigenze attuali e future del mondo delle imprese in termini di fabbisogno di laureati e profili professionali.

I benefici per gli stakeholder

La partecipazione di Mapei agli interventi di ristrutturazione e restauro degli immobili di interesse pubblico offre un contributo concreto per la conservazione di edifici con un alto valore storico ed architettonico sia in Italia che all'estero. A tale proposito possiamo ricordare fra gli altri lavori la ricostruzione parziale del piano dell'arena e consolidamento delle strutture interessate per il Colosseo (Roma), rinnovamento dei pavimenti delle Gallerie Sistine, (Città del Vaticano), il contributo alla riparazione del traforo del Monte Bianco (Val d'Aosta) dopo il grave incidente del 1999, il rinforzo e l'adeguamento strutturale del ponte del Savio (Venezia), l'intervento nella metropolitana parigina, il restauro del parquet nel Cremlino (Mosca), intervento sulla messa in sicurezza e sul ripristino di alcune parti della Statua della Libertà (New York). Solo per citare alcune delle realizzazioni più famose.

Mapei è una realtà internazionale capace di offrire ai suoi clienti un prodotto ad alto contenuto tecnologico con un notevole rapporto qualità prezzo; garantisce la migliore assistenza possibile in ogni angolo del mondo, grazie ai suoi uomini, ai suoi prodotti innovativi e al servizio di assistenza tecnica qualificata. I prodotti Mapei sono utilizzati nei cantieri di tutto il mondo, dai più grandi e famosi, ai meno noti luoghi comuni della vita quotidiana. Per esempio, Mapei mette a disposizione, prodotti realizzati con composti a matrice polimerica caratterizzati da una resistenza specifica superiore a quella dell'acciaio o dell'alluminio, per l'intervento a favore del risanamento degli immobili scolastici, molti dei quali rischiano il crollo per la bassa qualità dei materiali utilizzati, l'incuria o gli interventi mal eseguiti sulle strutture.

Inoltre, i laboratori fungono da assistenza tecnica per la soluzione dei problemi più difficili dei clienti.

I numerosi seminari e convegni che Mapei realizza nella maggiori città italiane (con particolare attenzione alle aree del mezzogiorno) permettono inoltre la diffusione delle conoscenze avanzate di cui è in possesso grazie alla propria attività di ricerca. Nel 2004, solo in Italia, sono stati organizzati più di 150 convegni e seminari, affidati ad esperti e centrati sui temi di primo piano per il settore, ai quali hanno partecipato quasi 20.000 tra progettisti, rivenditori, rappresentanti di imprese e di enti locali. A questi si affianca un forte impegno nella formazione con l'organizzazione periodica di corsi di aggiornamento e perfezionamento delle tecniche di posa di pavimenti e rivestimenti per rivenditori e applicatori. Corsi organizzati dall'assistenza tecnica con dimostrazioni pratiche materiale informativo e mezzi audiovisivi adeguati: nel 2004 hanno partecipato 42.700 operatori per un totale di oltre 1.000 corsi.

I benefici per l'azienda

Lo scopo principale dell'azienda nello sponsorizzare progetti simili a quelli illustrati è quello di dare dimostrazione dell'affidabilità e della qualità dei propri prodotti. Legando il proprio nome ad interventi di rilievo, l'impresa ottiene vantaggi in termini di reputazione, aumentando nel contempo la fiducia nel marchio. Ne sono un esempio i grandi progetti in tutto il mondo, nei quali Mapei è stata protagonista: dal restauro del grattacielo Pirelli o del Teatro La Scala di Milano, fino alle Petronas Tower di Kuala Lumpur, dal mastodontico progetto della diga delle Tre Gole in Cina alle piscine olimpioniche di Sydney e Atene.

Tutto questo rientra fra gli strumenti e le operazioni di marketing che vengono appositamente studiati ed elaborati in funzione di specifiche linee di prodotti, di diversi mercati e di tipologie di clienti. Si punta su poche ma mirate campagne pubblicitarie realizzate con manifesti e spot televisivi, alcune sponsorizzazioni legate a progetti di grande risonanza. Si tratta di iniziative pratiche tese ad instaurare un contatto continuo e diretto con il cliente, dalla partecipazione a fiere specializzate, che si tengono ogni mese dell'anno in tutto il mondo, alla preparazione di una documentazione molto ampia a base di videotape e depliant di linea e di prodotto.

Inoltre, i numerosi convegni e seminari organizzati dall'azienda favoriscono l'incontro con persone del settore promuovendo scambi di idee e l'individuazione di soluzioni a problemi tecnici.

La modalità di iscrizione *on line* ai convegni consente la creazione di un importante *database* di persone interessate ai temi: un bacino importante di utenti che viene costantemente tenuto aggiornato sulle ultime novità nel mondo dell'azienda e del settore in generale grazie al periodico aziendale "Realtà Mapei" che viene distribuito in abbonamento gratuito a 115.000 persone in Italia e 7.000 all'estero. Sono presenti anche edizioni locali in differenti Paesi e in differenti lingue.

Le ipotesi di evoluzione

Mapei è un'azienda in costante crescita, proiettata verso il raggiungimento di nuovi mercati, e l'elaborazione di prodotti sempre più conformi a quelle che sono le richieste della clientela, le misure di qualità e il rispetto dell'ambiente. L'obiettivo è quello di crescere in modo sano e continuo, e tale crescita da qui al 2010 è sottoposta a un monitoraggio costante attraverso il progetto

Vision 2010 che coinvolge tutte le consociate e le impegna verso la realizzazione di taluni obiettivi dettati nel luglio 2004 spingendole a specificare, a seguito di un'accurata analisi del mercato di riferimento, le strategie che intendono implementare.

Questo progetto rappresenta pertanto un momento per discutere in modo concreto le strade da intraprendere per lo sviluppo e l'espansione e consente di fare sì che il rapporto fra casamadre e figlie sia un rapporto di interscambio e di dialogo in modo tale da favorire la diffusione all'interno di tutto il Gruppo della medesima filosofia aziendale.

3.12. Palm: l'attenzione per le persone e l'ambiente¹⁷

Palm è un'azienda familiare che opera da venticinque anni nella progettazione e produzione di pallet e imballaggi in legno utilizzati nei processi di movimentazione e trasporto e nella *Supply Chain Management* delle imprese.

Fin dalle origini Palm si pone sul mercato dei pallet e imballaggi in legno con un approccio innovativo nella progettazione e realizzazione. Qualità e sicurezza nell'organizzazione aziendale e innovazione nei processi e nei prodotti, oltre ad un'attenzione alle risorse umane, hanno permesso a Palm di affermarsi e consolidare la propria posizione sul mercato. Un altro suo punto forte è costituito dalla sua propensione e dalla sua abilità ad adattarsi alle varie esigenze dei clienti capendo e anticipando le loro necessità e sviluppando soluzioni su misura.

La materia prima impiegata è costituita in prevalenza da abete e pino provenienti 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 Forest Certification*). Solo recentemente anche i proprietari forestali nazionali orientano la gestione dei boschi verso i principi FSC e PEFC permettendo a Palm di valorizzare il prodotto locale.

L'esperienza di Palm nel campo degli imballaggi e l'applicabilità dei concetti di sostenibilità, è conseguente al fatto che il legno si pone come il materiale più ecologico e rigenerabile che il nostro pianeta ci offre, questo significa poter esercitare una attività economica nel pieno rispetto del mondo che ci circonda.

Palm si caratterizza anche per un approccio alla progettazione basato su due punti fondamentali: l'eco-design e l'eco-efficienza. In altri termini, si tratta di progettare per ridurre peso e volume a parità di prestazione, nell'ottica di impiegare meno materia prima.

Alle origini dell'iniziativa

L'attenzione che Palm ha dimostrato verso i temi della RSI è 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.

La partecipazione ad alcuni eventi sui temi di solidarietà sociale ha sviluppato e consolidato ulteriormente l'interesse da parte dei vertici aziendali a questi argomenti.

L'azienda ha scelto di concretizzare questa sua sensibilità, partendo da 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 (381/91).

Nell'iniziativa (Progetto-H) sono stati inizialmente coinvolti tre ragazzi diversamente abili e una educatrice professionale per porre le basi educative alla formazione al lavoro e limitare il *turnover* naturale che esiste nei processi di integrazione di soggetti disabili.

I contenuti

Il gruppo di lavoro del Progetto-H per tutto l'anno 2003 ha dato supporto all'attività aziendale inserendo dati, aiutando le fasi di progettazione ed è stato impegnato in attività di *call center*, grafica, stampa e legatoria (depliant, brochure) e web marketing.

L'esperienza positiva del Progetto-H ha creato le condizioni per ipotizzare la nascita di una impresa sociale sotto forma di cooperativa tipo 'B' per promuovere il lavoro delle persone "svantaggiate" in autonomia e auto-imprenditorialità.

¹⁷ Caso elaborato da Leonardo Santini.

Coop Sociale Palm *Work&Project Onlus* (Palm W&P) - questo il nome della cooperativa in oggetto – si è posta come mission: “crescere è aggiungere un valore a quello che già siamo”. Si tratta di un reale progetto di lavoro che si sviluppa con *know-how* e risorse trasmesse da Palm. Fra soci, soci lavoratori e volontari la cooperativa coinvolge dodici persone.

La Coop organizza anche attività ludiche ed educative rivolte al mondo scolastico, nonché di promozione di prodotti eco-sostenibili attraverso un *eco-store* pensato e realizzato per lo scopo. Palm W&P gestisce anche un negozio (a Viadana) di promozione di prodotti di legno certificati FSC e PEFC per la casa, l'ufficio e la famiglia. Il negozio, oltre ad una responsabile, si avvale del lavoro di una persona diversamente abile addetta soprattutto al contatto con la clientela.

Fin dalla costituzione della cooperativa Palm W&P, il gruppo dei ragazzi è stato avviato ad un programma di formazione per realizzare servizi e prodotti, sostenimento economico dell'impresa stessa. La cooperativa, infatti, non beneficia di convenzioni economiche con enti locali o sostenimenti mutualistici.

Il Progetto-H ha costituito anche un'opportunità per tutti i collaboratori di Palm desiderosi di esercitare attività di volontariato.

Questa attività non è stata la sola in ambito di RSI a cui l'azienda ha dedicato proprie energie e risorse.

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

Un'altra preoccupazione fatta propria da Palm nell'organizzare l'attività di produzione è stata quella della tutela ambientale.

Oltre alla certificazione ISO 9001:2000 sulla qualità dei prodotti, Palm è stata la prima nel suo settore ad aver ottenuto le certificazioni PEFC e FSC per la corretta gestione delle risorse forestali in Europa e nel mondo.

Palm ha anche organizzato eventi per sensibilizzare le aziende clienti ai temi della tutela dell'ambiente (da ricercare anche con imballaggi eco-sostenibili), all'eco-efficienza e ai vantaggi di differenziazione. Da qui l'idea, venuta nel luglio 2004, di creare il progetto 'Imprese Amiche dell'Ambiente' teso a promuovere e diffondere buone pratiche di co-marketing fra un eco-prodotto del cliente confezionato e trasportato con un eco-imballaggio Palm: coerenza fra contenitore e contenuto!

Per l'imballaggio eco-certificato fornito, Palm non applica al cliente costi aggiuntivi. Offre, invece, al cliente la possibilità di utilizzare la label ambientale FSC o PEFC nei confronti del consumatore finale valorizzandola su carta intestata, pubblicità, ecc..

I benefici per gli stakeholder

Indubbiamente un beneficio consistente dell'attività di Palm è andato a favore della comunità in cui ha sede l'azienda che ha beneficiato di un importante strumento per alleviare il disagio sociale del territorio. Palm ha dato l'avvio ad un fenomeno emulativo da parte di altri imprenditori locali che hanno sostenuto iniziative di volontariato.

Palm e Palm W&P hanno realizzato 'Comunità Solidale', mezzo di informazione inserito in un settimanale locale. Attualmente si è alla ricerca di altri sponsor che aiutino e sostengano economicamente e a livello di contenuti etico-ecologici il periodico.

Per Palm è stata una grande soddisfazione vedere che il suo impegno ha innescato processi di sensibilizzazione ed emulazione. Ciò assume ancora più valore in un contesto economico in cui, in molti casi, l'orientamento etico è spesso ben comunicato e sfruttato su un piano commerciale, ma affrontato nel concreto in modo piuttosto superficiale.

Anche l'attività di comunicazione che l'azienda ha messo in atto su questi temi (attraverso articoli su giornali locali e nazionali, siti internet, convegni ed incontri) ha come obiettivo principale la sensibilizzazione di altre realtà produttive verso questi temi.

L'attenzione generale ai temi della sostenibilità ambientale da parte di Palm è andata a vantaggio anche dei lavoratori forestali, delle comunità locali e del patrimonio ambientale dei Paesi da cui Palm acquista il legno, materia prima della sua produzione, tutelando il taglio illegale e la difesa delle popolazioni autoctone.

I benefici per l'azienda

Palm ha fatto dell'impegno sociale verso le persone e verso l'ambiente il proprio modo di essere impresa. E' anche sulla base di questo impegno che l'azienda si caratterizza e si distingue sul mercato dove in pochi anni ha guadagnato una solida reputazione ed un notevole beneficio in termini di immagine.

Ciò è avvenuto anche attraverso il riconoscimento di alcuni premi (tra cui il prestigioso Sodalitas Social Award nella categoria Piccole e Medie Imprese con 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"), oltre che con la partecipazione a vari eventi.

Il progetto ambientale basato sulla certificazione FSC e PEFC ha avuto un buon impatto sui clienti. Per meglio monitorare la situazione, si stanno predisponendo degli indicatori attraverso cui misurare l'impatto dell'iniziativa sul business.

Le ipotesi di evoluzione

Il percorso verso la totale autonomia economica della cooperativa che Palm ha aiutato a nascere prevede 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 economiche che in alcuni periodi la cooperativa si è trovata ad affrontare.

L'intento di Palm sarebbe quello di pubblicizzare l'iniziativa per replicare il Progetto-H su altri territori.

E' in atto anche 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.

Completeranno la ristrutturazione 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. Sarà importante coinvolgere nel progetto anche alcuni comuni del circondario, Provincia e Regione. Nella prospettiva di sviluppare il proprio approccio ai temi della RSI, Palm è invece orientata ad ottenere la certificazione secondo lo standard SA 8000 e predisporre il suo primo Bilancio Sociale e Ambientale, anche in vista di Basilea 2. Scopo del bilancio sociale sarà anche quello di comunicare il valore della ricchezza distribuita da Palm con le varie iniziative descritte.

3.13. Rubelli: donazione di decorazioni tessili per La Fenice e La Scala¹⁸

Rubelli, azienda familiare fondata a Venezia nel 1858 e giunta oggi alla quinta generazione, produce e commercializza tessuti per arredamento di alta gamma - broccati, damaschi, velluti, sete, lampassi – che mantengono la grande tradizione tessile italiana e che fanno tendenza nel mondo del design tessile.

Fanno parte del Gruppo Rubelli, marchi storici e prestigiosi quali Lisio e Bises, un marchio di orientamento moderno quale Dominique Kieffer ed, infine, grazie all'ultima acquisizione conclusa a maggio del 2005, il marchio americano Donghia. Il Gruppo è oggi il più prestigioso ed il più completo nel proprio settore.

Uno studio accurato in fase di progettazione, un notevole investimento di risorse nella ricerca tecnica, l'uso di fibre naturali (seta, lino, cotone, lana, viscosa) oppure di Trevira CS per la linea di tessuti ignifughi per il settore contract, sono alla base di un elevato livello estetico e qualitativo del prodotto Rubelli.

Il Gruppo esporta in tutto il mondo ed è presente con propri *showroom* nelle maggiori città italiane (Venezia, Firenze, Roma, Milano, Torino, Genova), oltre che a Parigi, Cannes, Bruxelles, Monaco di Baviera, Londra, Mosca, Dubai, Shanghai, New York ed altre 21 città negli Stati Uniti.

Insignita di numerosi premi e riconoscimenti, tra cui la “Navette d’or” in tre edizioni della “Biennale des Editeurs” di Parigi (1985, 1991 e 1997), ha ricevuto nel 2004 a Bruxelles il premio per la migliore collezione Trevira CS, utilizzata prevalentemente nel settore contract.

I tessuti Rubelli decorano teatri di fama mondiale, castelli e musei in ogni parte d'Europa, molte case reali, ministeri ed ambasciate italiane ed estere. Tra gli interventi più recenti, il rifacimento (dalla progettazione alla realizzazione) di tutte le decorazioni tessili del Museo Albertina di Vienna, la realizzazione dei tessuti per le Sale Apollinee del Teatro La Fenice e per il Teatro e il Museo Teatrale alla Scala di Milano.

Dal 2002 Rubelli è tra le aziende sostenitrici della Collezione Peggy Guggenheim di Venezia.

Alle origini dell'iniziativa

Nel 1996 un terribile incendio ridusse in cenere il Teatro La Fenice di Venezia.

Il Presidente della Rubelli ha sofferto in modo particolare il danno che ha colpito il prestigioso teatro e decide di porre al servizio della comunità locale la sua grande esperienza nel settore dei tessuti.

Questa offerta è scaturita anche da una sensibilità generalizzata per le arti dimostrata in vario modo e in differenti periodi storici da tutta la famiglia Rubelli, spesso coinvolta nel recupero tessile di dimore storiche.

I contenuti

La collaborazione tra l'azienda e il Teatro La Fenice si è sviluppata su due piani: uno prettamente commerciale (fornitura a pagamento) e l'altro di sponsorizzazione.

L'azienda ha offerto gratuitamente la sua esperienza e i suoi prodotti per il rifacimento dei preziosi tendaggi e delle tappezzerie delle Sale Apollinee, vanti del teatro veneziano.

Il punto di partenza del progetto è stato il damasco fornito negli anni '30 dello scorso secolo e conservato nell'archivio Rubelli (oltre 4.000 tessuti storici). Sotto la direzione del maestro Pizzi il documento originario è stato studiato, adattato e riprodotto nelle cromie avorio e oro assieme ad un damasco coordinato rappresentante la fenice. I damaschi sono realizzati con fondo di seta ma, grazie all'inserimento di un filato ignifugo, sono conformi alle norme di sicurezza.

¹⁸ Caso elaborato da Andrea Mezzadri e Leonardo Santini.

Parallelamente alla sponsorizzazione, Rubelli ha fornito tutti i velluti del teatro, il colore dei quali riprende quello di un minuscolo reperto tessile gelosamente custodito nell'archivio storico aziendale e memoria di una precedente fornitura.

Il progetto del Teatro La Fenice è stato solo uno, anche se il più rilevante, dei tanti momenti di collaborazione tra l'azienda e la città di Venezia nel corso degli anni. In particolare, Rubelli è stata partner privilegiata nella ricostruzione di ambienti storici tra cui Palazzo Ducale, il Museo Querini Stampalia, Palazzo Mocenigo, la Fondazione Cini, Palazzo Franchetti.

La collaborazione con il Teatro alla Scala ha fornito un'altra occasione alla Rubelli per dimostrare la propria sensibilità artistica. Nel 2001 il comune di Milano ha bandito l'appalto per i lavori di ammodernamento del massimo teatro operistico milanese: l'azienda che si è aggiudicata l'appalto ha individuato in Rubelli, forte anche della precedente esperienza maturata con la Fenice, l'azienda ideale per la ricostruzione e la fornitura dell'apparato tessile del Teatro alla Scala e del Museo Teatrale. Anche in questo caso, Rubelli ha deciso di riproporre il doppio livello di rapporto di fornitura a pagamento e sponsorizzazione.

L'azienda veneziana aveva già fornito tessuti per il prestigioso teatro milanese: il volume "1778/1978 Il Teatro alla Scala, Milano" testimonia che nel 1971 Rubelli venne scelta tra diverse aziende per riprodurre fedelmente un damasco rosso stile impero risalente al 1922.

Per il nuovo Teatro alla Scala del 2004 e, in particolare, per i parati dei palchi, Rubelli ha fornito circa 2.700 metri di un damasco stile impero, color rosso porpora, 800 metri di un damasco coordinato, sempre in un tono di colore rosso porpora ed, infine, 400 metri di raso unito, nello stesso tono per foderare le tende in velluto dei palchi.

Per il Museo, inaugurato alla presenza delle autorità il 5 dicembre 2004, sono stati invece realizzati due nuovi tessuti in quattro diversi colori (giallo, verde, rosso e blu) sulla base del progetto del Maestro Pizzi.

Un ricco damasco proveniente dall'archivio storico aziendale Rubelli e un altro rinvenuto in un documento originale risalente al primo quarto dell'Ottocento, presente tra i tessuti classici della collezione Lisio, sono stati utilizzati per parati, tende ed imbottiti.

La sponsorizzazione tecnica di Rubelli è relativa ai tendaggi e agli imbottiti sia del *foyer* che del ridotto del primo e del secondo piano del Teatro.

Questo intervento, così come il precedente, ha interessato diverse funzioni aziendali, anche se il ruolo preminente è stato svolto dalla progettazione che ha curato un lungo e paziente lavoro di studio storico e filologico dei tessuti. Per questa attività Rubelli si è avvalsa anche dei suoi preziosi collaboratori dell'ufficio stile che hanno particolare competenze nel campo della letteratura e della storia dell'arte.

I benefici per gli stakeholder

La capacità dell'azienda di gestire il proprio archivio storico ha reso possibili importanti interventi di ricostruzione. In particolare, la città di Venezia si è vista restituire, anche grazie alla Rubelli, un edificio dal grande significato simbolico al servizio della musica e della cultura.

Lo stesso discorso vale per la città di Milano, dove i frequentatori hanno potuto godere di un Teatro alla Scala splendidamente restaurato. Grazie al museo allestito – anche con l'aiuto della Rubelli - nei pressi del teatro, i milanesi hanno inoltre potuto conoscere meglio il complesso lavoro realizzato.

Infine, si può considerare la capacità dell'azienda di intervenire su progetti di questa portata una garanzia di sicurezza per i clienti che ad essa si rivolgono, verso i quali l'azienda ha dimostrato cura ed attenzione anche nelle fasi di realizzazione dei progetti.

I benefici per l'azienda

L'aver legato il proprio nome a progetti importanti come quelli descritti è stata una scelta strategica vincente, dal momento che questi stessi interventi hanno rappresentato per l'azienda un prezioso biglietto da visita in tutto il mondo.

Attraverso questo tipo di attività l'azienda ottiene infatti un effetto domino: ogni lavoro realizzato fornisce alla Rubelli il credito e la fiducia necessari per essere coinvolta in altri progetti dello stesso livello. Seguendo questa logica l'azienda ha affermato la propria presenza presso edifici molto prestigiosi quali, ad esempio, come si è già detto poc'anzi, Palazzo Ducale e Palazzo Franchetti a Venezia, Palazzo Reale a Genova, Museo Albertina di Vienna, Castello di Miramare a Trieste.

Oltre ad aver dimostrato il proprio legame con la cultura, gli interventi sopra descritti hanno anche mirato alla fidelizzazione dei clienti - tappezzieri e decoratori - perseguita anche attraverso la realizzazione di seminari espressamente rivolti a loro, in cui è stato presentato il modo di lavorare dell'azienda nella progettazione dei tessuti. Questo tipo di interventi rappresentano una dimostrazione della capacità e della competenza accumulate dall'azienda nel corso degli anni.

Rubelli ha potuto sfruttare queste esperienze di prestigio anche nei momenti di comunicazione del prodotto. Molteplici sono infatti state le iniziative in cui sono stati utilizzati richiami agli interventi realizzati presso le strutture più prestigiose (vetrine a tema in tutti gli *showroom* del mondo, iniziative particolari durante le presentazioni delle collezioni).

Questi interventi hanno portato benefici concreti anche in termini di spazio riservato nei principali giornali e riviste di settore e non. Il guadagno di reputazione e *corporate awareness* ottenuto da questi passaggi è anche superiore rispetto a quello ottenibile attraverso una stessa quantità di annunci pubblicitari. Per esempio, le foto della Scala e della Fenice sono state pubblicate sulle più prestigiose riviste del settore, fornendo a Rubelli un ritorno in termini di immagine come azienda di primo livello, attenta alla cultura e vicina al sociale. Infine, l'aumentata visibilità ha permesso all'azienda di accedere a interlocutori che diversamente non sarebbero stati facilmente raggiungibili.

Le ipotesi di evoluzione

Il successo e il ritorno d'immagine ottenuto nelle esperienze descritte hanno convinto la Rubelli a proseguire sulla medesima strada, sponsorizzando eventi culturali in cui è richiesta la ricostruzione storica degli ambienti.

Ad esempio, è in fase di preparazione la mostra, interamente prodotta e promossa da Rubelli, dedicata al Settecento veneziano ed in particolare alle opere pittoriche di Pietro Longhi. Una reinterpretazione dei dipinti del pittore attraverso tessuti che Rubelli, traendo ispirazione dalle tele stesse, ha riprodotto eccezionalmente per questo evento. L'inaugurazione è prevista per il prossimo dicembre al museo Querini Stampalia di Venezia e la mostra toccherà, poi, le principali città italiane ed estere.

E' inoltre appena stato realizzato un *book* - "Rubelli all'opera" - contenente le immagini e i tessuti più suggestivi e significativi degli interventi di restauro effettuati dall'azienda. Il volume, stampato in edizione limitata, sarà destinato ai clienti più importanti e farà da traino al lancio di una mini collezione di tessuti damascati destinati ad un uso più commerciale. Parte dei proventi derivanti dalla vendita dei tessuti verrà devoluta alla Fondazione del Teatro La Fenice e a quella del Teatro alla Scala per le rispettive attività.

3.14. Salvatore Ferragamo Italia: il Museo Ferragamo¹⁹

Fondata nel 1927, la Salvatore Ferragamo Italia si è affermata nel settore delle calzature e attualmente è uno dei maggiori creatori, produttori e distributori di abbigliamento maschile e femminile e accessori (calzature, borse e piccola pelletteria, foulard e cravatte, bigiotteria, profumi, occhiali ed orologi) nel mondo. È tuttora guidata dalla moglie del fondatore, Wanda Ferragamo, e dai suoi figli.

Gli investimenti sull'efficienza della struttura distributiva e l'espansione qualitativa della rete *retail* in nuovi mercati strategici hanno rafforzato la presenza dell'azienda a livello globale, portando a oltre 450 i punti vendita personalizzati in più di 55 Paesi nel mondo.

Il successo è il risultato di un impegno costante che coinvolge più di 2.000 persone. Qualità, eleganza moderna e innovazione costituiscono i caratteri distintivi di ogni prodotto Salvatore Ferragamo e assieme alla tradizione artigianale, sono i criteri che danno valore e autenticità universalmente riconosciuta a questo marchio. In altre parole, Salvatore Ferragamo Italia si riconosce nelle caratteristiche che hanno decretato il successo del *made in Italy*: la qualità dei materiali e delle lavorazioni, la fantasia, il colore e il design inteso sia come evoluzione creativa che come applicazione delle competenze che derivano da una lunga tradizione culturale e artigianale.

Dal design alla produzione, il processo è svolto interamente in Italia. Tutto ciò che porta la firma Salvatore Ferragamo – con l'unica eccezione della linea di occhiali, prodotta da Luxottica su licenza – esce direttamente dalla casa madre, capofila dell'intera filiera produttiva.

Alle origini dell'iniziativa

Sin dalla sua nascita, Salvatore Ferragamo Italia – che nel 1999 ha ottenuto il “Premio Guggenheim Impresa e Cultura” – ha affermato il nesso tra moda e cultura instaurando un rapporto di continua collaborazione con il mondo del cinema.

A quasi 60 anni dalla fondazione dell'impresa, nel 1985, la famiglia Ferragamo (in particolare Fiamma Ferragamo, figlia maggiore di Salvatore), in collaborazione con la Galleria del Costume di Palazzo Pitti, ha allestito una mostra, presso il Palazzo Strozzi di Firenze, sulla storia di Salvatore Ferragamo Italia con l'intento sia di celebrare il fondatore e promuovere l'immagine aziendale, sia di offrire a studenti di moda/design e professionisti del settore la possibilità di conoscere un momento importante della storia della calzatura e della moda internazionale.

Considerato il successo dell'iniziativa (ospitata in alcuni tra i musei più importanti del mondo, come, ad esempio, nel 1987 il Victoria and Albert Museum di Londra, dove è stata la mostra più visitata dell'anno con 300.000 visitatori), nei dieci anni successivi, matura nella famiglia Ferragamo l'idea di creare un museo stabile aperto al pubblico in cui, oltre alle 10.000 scarpe create da Salvatore Ferragamo tra la fine degli anni Venti e il 1960 (anno della sua morte), vengono esposti bozzetti, libri e riviste, fotografie, brevetti e forme in legno di alcuni “piedi celebri”.

Nel 1995 viene così inaugurato il “Museo Ferragamo” i cui abituali fruitori sono – oltre agli studenti di moda e design, la cui affluenza è via via sempre più cospicua – turisti e associazioni.

Dal punto di vista giuridico il Museo è parte dell'azienda Ferragamo, con la quale collabora attivamente, fornendo materiali e documentazioni ai diversi uffici, dalla comunicazione al prodotto, organizzando *training* di formazione per i dipendenti, che dalla conoscenza della storia aziendale acquisiscono i valori della marca e in essi si riconoscono.

¹⁹ Caso elaborato da Silvia Persi.

I contenuti

Oltre alla mostra permanente, il Museo organizza eventi culturali e mostre a pagamento, i cui fondi vengono in parte utilizzati per coprire le spese e in parte devoluti a enti non profit.

A titolo esemplificativo, si cita la mostra su Audrey Hepburn i cui fondi, raccolti attraverso le donazioni degli sponsor e la vendita dei biglietti, sono stati interamente devoluti alla Fondazione Audrey Hepburn per la realizzazione di un ospedale per bambini negli Stati Uniti (ad Hackensack nello stato di New York).

Nel 1998, in occasione della biennale del cinema e della moda di Firenze, il Museo ha realizzato una mostra sul mito di Cenerentola.

Nei due anni successivi è stata allestita la sopracitata mostra su Audrey Hepburn, in cui la Salvatore Ferragamo ha esposto anche il modello di una calzatura realizzata per l'attrice nel 1954 (la celebre ballerina "punta Audrey", indossata nell'altrettanto celebre film "Vacanze romane").

A Firenze, nel 2004, è stata allestita la mostra fotografica *Off scene*, firmata Donata e Wim Wenders, all'interno della quale ha avuto luogo la sfilata di "Pitti uomo".

Tra le attività del Museo, degno di nota è, inoltre, il Concorso Internazionale per Giovani Stilisti, già arrivato alla seconda edizione, di cui si approfondiranno le caratteristiche nelle sezioni sui benefici. Tale concorso, la cui partecipazione è gratuita per dare la possibilità di partecipare anche ai giovani meno abbienti, offre l'opportunità a coloro che aspirano a diventare stilisti di uscire dall'anonimato e, nei casi più fortunati, di ottenere una collocazione all'interno dell'impresa. L'attività espositiva del Museo si estende oltre i confini nazionali: nel 1998, anniversario di nascita del fondatore, è stata allestita una mostra in Giappone e nel 2004 promossa un'*exhibition* sull'arte cinese in collaborazione con due enti pubblici di New York (l'ICP e l'Asia Society).

Inoltre, il Museo ha contribuito all'apertura, all'interno dei *flagships store* di Seul, Tokyo e New York, di gallerie d'arte dove sono ospitate mostre dedicate all'arte e alla fotografia contemporanea, come alla storia dell'azienda. In questo modo l'esperienza che il pubblico può vivere all'interno del punto vendita non è solo commerciale, ma anche di approfondimento sulla cultura contemporanea e sullo stile di vita che il marchio Ferragamo propone.

Salvatore Ferragamo Italia è inoltre sponsor stabile dell'Istituto del Teatro del Maggio Musicale a Firenze, del quale dal 2000 al 2003 ha finanziato anche le tournée all'estero. Sostenendo una delle maggiori istituzioni pubbliche della città, nella quale il marchio è cresciuto, è un modo per l'azienda di contribuire, non solo attraverso l'apertura di un museo, allo sviluppo culturale del territorio.

A conferma della forte motivazione culturale che caratterizza il DNA aziendale, nel 2003 Salvatore Ferragamo ha inoltre permesso per un intero anno l'apertura domenicale dei Quartieri Monumentali di Palazzo Vecchio, uno dei maggiori monumenti artistici della città, facendosi carico degli stipendi del personale.

I benefici per gli stakeholder

Di seguito si riportano i principali stakeholder che beneficiano dell'attività del Museo:

- studenti e professionisti. Il Museo diventa un'occasione di approfondimento culturale e professionale per gli studenti di moda e design e per i professionisti. Oltre che della visita alla mostra permanente, gli studenti possono fruire del servizio biblioteca presente all'interno e avvalersi della collaborazione della Direzione del Museo. A titolo di esempio, si cita il caso di una tesista della Sezione Scuola Interpreti di Forlì (Università di Bologna) che ha realizzato, in collaborazione con il Museo Salvatore Ferragamo un dizionario della calzatura italiano-inglese e successivamente ha portato a termine uno stage all'interno dell'azienda. La Direzione del Museo Salvatore Ferragamo collabora inoltre con molte scuole di design e di moda, quali il Polimoda di Firenze, all'interno del cui programma di design e marketing tiene corsi di storia della calzatura;
- giovani stilisti. Al vincitore del Concorso Internazionale per Giovani Stilisti, finora indetto con cadenza biennale, viene riconosciuto, oltre che un premio pecuniario, l'onore di vedere prodotta

dalla Salvatore Ferragamo la scarpa da lui disegnata. Inoltre, al vincitore o ai concorrenti che si sono particolarmente distinti si apre la possibilità di un'assunzione in azienda: entrambi i vincitori delle due rispettive edizioni sono entrati a far parte dello staff della Salvatore Ferragamo e uno dei due vi lavora ancora oggi;

- comunità. Per volontà della famiglia Ferragamo, il Museo è aperto gratuitamente al pubblico, dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.00 alle 18.00.

I benefici per l'impresa

Il principale beneficio cui mirano il Museo e le attività da esso intraprese è quello di rafforzare e al contempo promuovere l'immagine istituzionale dell'azienda in Italia e nel mondo, farne conoscere la tradizione e i valori.

Lo strumento di misurazione che l'azienda adotta per valutare tale ritorno è il numero di redazionali, che in alcuni casi sono numerosissimi (ad es. quelli sulla scarpa Ferragamo esposta in occasione della mostra su Cenerentola).

Altro importante ritorno, soprattutto in termini di *traffic building*, è quello connesso alle aperture dei *flagship store* e alle relative mostre nelle *gallery*. I negozi aperti nei "quartieri della moda" di New York e Tokyo e le mostre effettuate in occasione delle rispettive inaugurazioni costituiscono un'importante vetrina la cui efficacia in termini di notorietà e immagine è molto rilevante.

Il concorso per i giovani stilisti invece diventa un importante momento di incontro con giovani di talento. Da questo punto di vista, è emblematico il caso dei due giovani vincitori delle passate edizioni del Concorso che, come è stato sopra precisato, sono stati assunti in azienda. Inoltre, il contatto con gli studenti delle varie scuole di moda che visitano il Museo, costituisce la possibilità di individuare nuove potenziali risorse umane preparate, motivate e che hanno sviluppato un'affinità con la cultura aziendale.

Da ultimo si sottolinea l'importanza, in termini di qualificazione delle risorse umane, dell'attività di formazione interna: oltre alla visita guidata al Museo prevista per tutti i neo-assunti, il Museo offre degli incontri programmati di approfondimento soprattutto in occasione dell'uscita delle collezioni di prodotto

3.15. SCM Group: i centri di formazione professionale nei Paesi in via di sviluppo²⁰

Le origini del Gruppo SCM - leader mondiale nella produzione di macchine per la lavorazione del legno - risalgono al 1952 quando nell'azienda creata da Lanfranco Aureli e Nicola Gemmani, che fino ad allora aveva prodotto aratri, seminatrici e getti in ghisa, entra il giovane ingegnere Giuseppe Gemmani. A lui viene affidato il compito di progettare una macchina per il legno, destinata all'artigianato, purché fosse innovativa rispetto a quelle esistenti sul mercato, allora dominato da consolidate aziende tedesche, inglesi e francesi. Nacque così "L'invincibile" e, con essa, SCM.

La qualità delle macchine, prodotte e vendute a un prezzo competitivo, ha permesso all'azienda di competere alla pari con i concorrenti stranieri di grandi dimensioni e di creare in breve tempo una rete capillare di concessionari ed agenti, prima in Italia, poi in Europa, per arrivare a raggiungere 120 Paesi in tutto il mondo.

Parallelamente allo sviluppo della rete commerciale, SCM ha ampliato la gamma di prodotti fino ad arrivare a coprire tutte le esigenze di lavorazione dalla piccola alla grande azienda, dalla lavorazione del legno massiccio a quella del pannello, dalla macchina a CNC ai sistemi integrati ad alta flessibilità.

La costituzione di filiali e *joint-venture* ha permesso di essere più vicini alle necessità dei clienti e di poter rispondere con rapidità ed efficienza alle necessità di servizi di consulenza pre-vendita e assistenza post-vendita e ricambi. Negli anni la presenza sui mercati mondiali si è rafforzata, è aumentato il numero di filiali e *joint-venture* rivolte al presidio dei mercati strategici e sono state realizzate acquisizioni di altre aziende già affermate operanti nel settore.

Nel 2002, con l'acquisizione del Gruppo CMS, SCM ha inteso diversificare la propria produzione, rivolgendo l'attenzione a settori tecnologicamente simili, suscettibili di sinergie progettuali e produttive molto significative: macchine per il vetro e il marmo, macchine per la termoformatura, macchine e sistemi a CN che con un getto di acqua spinto con una pompa fino a 4.000 atmosfere, tagliano il marmo, il metallo, il vetro, materiali espansi e termoformati. Successivamente, è stata acquisita la Elmag, protagonista a livello internazionale nella tecnologia di finitura e verniciatura di prodotti in legno, plastica, vetro e carta.

A più di 50 anni dalla sua nascita, il Gruppo SCM è tuttora in mano alle famiglie Aureli e Gemmani. Ad oggi occupa 3.000 dipendenti, ha un fatturato consolidato di oltre 500 milioni di euro, 20 stabilimenti di produzione (tutti operanti secondo sistemi di qualità e certificati ISO 9001), 25 filiali estere ed una percentuale di esportazioni che supera il 70%. Infine, un laboratorio di ricerca studia e sviluppa soluzioni sempre più avanzate a tutela dell'operatore e dell'ambiente.

Alle origini dell'iniziativa

SCM si è attivata per tradurre in impegno concreto i valori etici presenti da sempre nella sua cultura imprenditoriale, cercando di superare le tradizionali logiche della beneficenza a favore di quelle di "partnership" in un'ottica di lungo periodo.

Alla base dell'impegno sociale di SCM vi è anche la convinzione che gli interventi in questo ambito effettuati da un'impresa sono in grado di mettere in campo esperienze, capacità e contatti, oltre che risorse economiche, e permettono un approccio più organico ed il raggiungimento di obiettivi più ambiziosi.

In quest'ambito, l'orientamento prevalente di SCM Group è stato quello verso il sostegno di progetti finalizzati alla formazione e al reinserimento nel lavoro di giovani, progetti sui quali il Gruppo ha fornito non solo supporto finanziario, ma anche professionalità.

L'idea iniziale è venuta al Vice Presidente, favorita dall'incontro con un operatore che da anni è volontario a La Paz, in Bolivia, per assistere i ragazzi di strada.

²⁰ Caso elaborato da Stefania Bertolini e Leonardo Santini.

SCM ha trovato un modo semplice, ma utile, per sostenere questa realtà: l'azienda ha scelto di mettere gratuitamente a disposizione le macchine da legno di sua produzione, al fine di allestire un laboratorio di falegnameria che possa servire per insegnare ai ragazzi un mestiere, e quindi aiutare il loro inserimento nella società. L'intervento è stato attuato nella consapevolezza che lo sviluppo dei Paesi del sud del mondo passa attraverso l'educazione e la formazione di nuove professionalità e grazie alla fornitura e alla diffusione di tecnologie aggiornate. Questa tipologia di intervento può rappresentare una preziosa opportunità di crescita per taluni Paesi in via di sviluppo.

Su questo progetto si sono attivate diverse funzioni aziendali (la funzione commerciale, che si è occupata di ricercare le macchine idonee; la funzione export, che si è occupata delle pratiche doganali di esportazione delle macchine; la direzione amministrativa, che ha coordinato tutto il processo).

All'interno dell'azienda, tutti i membri del Consiglio di Amministrazione sono sensibili alle problematiche della RSI e, in particolare, alle tematiche relative alla solidarietà e all'educazione.

Accanto all'impegno in progetti di solidarietà, dal 2001 SCM Group ha avviato un confronto con altri imprenditori riminesi riguardo ai molteplici temi della responsabilità sociale.

A seguito di questo confronto, nel 2002 è stata creata un'associazione non-profit - "Figli del Mondo" (www.figlidelmondo.org) con l'obiettivo di diffondere la cultura della RSI, promuovere l'adozione di buone pratiche sul territorio, coordinare interventi di solidarietà a sostegno dell'infanzia disagiata, favorendo le collaborazioni tra imprese ed organizzazioni del terzo settore locali.

SCM Group, che è stato uno dei soci fondatori dell'Associazione, ha contribuito alla nascita e allo sviluppo di "Figli del Mondo" sia in termini finanziari, sia mettendo a disposizione i suoi contatti con altri imprenditori coinvolti nelle attività dell'Associazione.

Attualmente sono associate a Figli del Mondo oltre 80 imprese e professionisti che operano a stretto contatto con il mondo aziendale.

I contenuti

Egitto, Cile, Palestina e Bolivia sono i principali Paesi in cui SCM è intervenuta con programmi di formazione, favorendo la diffusione di tecnologie aggiornate nel campo della lavorazione del legno.

A titolo di esempio, di seguito è riportata l'esperienza della Bolivia, dove l'azienda ha supportato il Centro Santa Aquilina, un centro di formazione professionale che ha l'obiettivo di fornire un'opportunità di riscatto ai ragazzi di strada inserendoli in percorsi di sostegno per recuperare dignità e fiducia.

Il pretesto per l'intervento di SCM in quella realtà è nato dall'esigenza di costruire porte e finestre per una struttura del Centro in via ristrutturazione. SCM ha contribuito donando le macchine per la lavorazione del legno, necessarie per attrezzare il laboratorio di falegnameria del cantiere.

In quest'operazione, l'azienda ha coinvolto anche alcuni clienti e distributori - selezionati tra quelli più sensibili alle problematiche sociali - che si sono a loro volta resi disponibili a donare alcuni macchinari complementari a quelli forniti da SCM. Il laboratorio, equipaggiato con macchine ed attrezzature adeguate, ha permesso ad alcuni ragazzi di apprendere il mestiere di falegname, attraverso la guida e gli insegnamenti di alcuni esperti locali.

Il laboratorio, oltre a costituire una delle attività proposte nel programma del Centro, si è ampliato progressivamente, fino a diventare, da una parte, un sito produttivo in cui si fabbricano mobili, arredi per la casa (letti, tavoli, sedie, ecc.) e altri manufatti in legno e, dall'altra, un centro di formazione professionale, dove i ragazzi che escono dalla vita di strada possono imparare un mestiere, presupposto per il reinserimento nella società.

Attraverso Figli del Mondo, questa iniziativa è stata valorizzata e comunicata con incontri, convegni ed il sito internet. E' stato così possibile spiegarne il senso, le motivazioni ed i modi di intervento che hanno reso possibile la realizzazione. Questo ha portato a coinvolgere altre realtà imprenditoriali che, attraverso donazioni di materiali e invio in loco di personale specializzato,

hanno contribuito all'allestimento di un laboratorio di pasticceria e gelateria e alla creazione di un centro di fisioterapia.

Figli del Mondo ha fornito e continua a fornire un'assistenza continua a chi opera "in prima linea" nelle situazioni di emergenza, mantenendo alta l'attenzione nei confronti delle loro esigenze e rendendosi garante del buon esito degli aiuti inviati. In questo modo, cerca di dare una risposta concreta, superando le forme di solidarietà generica e individuando direttamente le situazioni in cui intervenire, senza deleghe o mediazioni, con un controllo costante di quanto realizzato. In questo sforzo è sostenuta dal contributo di privati, aziende e dalle Istituzioni.

L'attività di inserimento nel mondo del lavoro di giovani provenienti da contesti disagiati è stata supportata dall'azienda anche attraverso la scuola di formazione professionale per futuri addetti all'industria del legno ("CSR TRAINING CENTER"), costituita a Rimini nel 1980, nella quale SCM è coinvolta direttamente, tramite docenze fatte da dipendenti ed esperti aziendali. Degli oltre 4.000 giovani formati negli ultimi quindici anni, quasi 1.000 provenivano da Paesi in via di sviluppo.

I benefici per gli stakeholder

I beneficiari diretti del progetto realizzato in Bolivia sono, evidentemente, i ragazzi che frequentano i corsi professionali presso il Centro Sant'Aquilina. La falegnameria ha già formato circa 50 ragazzi, mentre annualmente partecipano ai corsi di formazione una trentina di apprendisti.

Quest'attività, oltre ad insegnare concretamente un mestiere, è stata molto utile anche al Centro Santa Aquilina che ha potuto contare sul laboratorio interno per soddisfare il proprio fabbisogno di mobili. Oltre che nel Centro, i prodotti sono stati utilizzati anche nella nuova Casa di Fraternità, creata nel centro di La Paz, che funge da centro di prima accoglienza per i ragazzi di strada e che permette loro di dormire al sicuro e disporre di un pasto caldo.

Grazie alla falegnameria, inoltre, tanti ragazzi di strada hanno ricevuto una "caja de madera", la piccola scatola di legno che consente loro di guadagnarsi degnamente la giornata facendo i lustrascarpe.

I benefici per l'azienda

Il Gruppo SCM non si propone di utilizzare queste iniziative a fini di comunicazione esterna, ma di valorizzarle come momenti di riaffermazione di una cultura aziendale fondata su valori profondi.

La molla iniziale che ha spinto l'azienda ad attivarsi nei progetti sopra menzionati è quella della solidarietà. Tuttavia, muoversi in questa direzione per SCM ha significato anche migliorare la coesione interna, ribadire i forti valori di riferimento e rafforzare il senso d'appartenenza dei dipendenti. A questo proposito, è capitato che alcuni collaboratori abbiano manifestato la propria preferenza nei confronti dell'azienda rispetto ad altre proprio sulla base dei valori e delle attività riconducibili alla RSI.

Esiste anche un effetto positivo sull'immagine verso l'esterno.

Inoltre, a medio e lungo termine, non si esclude che interventi di questo genere possano anche portare a vantaggi competitivi nel mercato del Paese in cui si è intervenuti, favorendo la conoscenza dei prodotti e del loro utilizzo, oltre a quella del marchio aziendale.

Si ritiene che l'esplicitazione di questi valori possa contribuire a rafforzare il rapporto con fornitori e clienti, dato che queste azioni, espressioni dei valori presenti all'interno di SCM e della sua sensibilità alle problematiche sociali, hanno contribuito a rafforzarne l'immagine e la credibilità. Quest'ultimo è un aspetto da non trascurare in un mercato di beni strumentali.

La predisposizione di strumenti attraverso cui quantificare i vantaggi ottenuti con gli interventi di RSI costituisce uno dei prossimi passi che SCM intende compiere.

Le ipotesi di evoluzione

Considerato il successo dell'intervento, SCM ha espresso la volontà di proseguire nell'azione di supporto al Centro Santa Aquilina. Il primo atto di questa collaborazione sarà l'invio in loco di tecnici specializzati con il compito di migliorare la qualità dell'insegnamento e la fornitura di materiale didattico e percorsi di formazione che possano essere adattati alla realtà locale.

Più in generale riguardo a queste forme di solidarietà, inizialmente dal carattere episodico, esiste la volontà farle rientrare in un percorso meglio organizzato che ne permetta una più armoniosa evoluzione e un ampliamento. È stata, per esempio, avvertita la necessità di migliorarne le modalità di comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Inoltre, si vogliono individuare forme per ottenere un maggiore coinvolgimento in questo percorso di dipendenti e stakeholder.

Nel tentativo di mettere a sistema questi sforzi, SCM si propone, nel prossimo futuro, di formalizzare una propria carta dei valori e un codice etico (che esplicitino i valori e le idee guida sulle quali si fonda la sua cultura di impresa) e di passare a una gestione più organica dei rapporti con gli stakeholder di riferimento, attraverso un sistema di gestione, che porti alla redazione di un bilancio sociale, attraverso il quale sia possibile mettere in luce tutte quelle azioni e quei valori che non risultano direttamente dalla semplice esposizione contabile del bilancio.

3.16. SIFI: Scuola per l'Infanzia, progetto Romania, mostra del maestro Rimini²¹

SIFI, nata nel 1935 su iniziativa di due chimici e farmacisti catanesi, Antonino Benanti e Carmelo Chines, è un'azienda farmaceutica specializzata nel settore dell'*eye care*.

Negli anni SIFI ha maturato esperienza, capacità e competenze distintive nella ricerca, sviluppo, innovazione, produzione e commercializzazione di farmaci, *medical device* e strumenti per la cura e la tutela della vista.

SIFI è oggi guidata da Giuseppe Benanti, imprenditore di seconda generazione che ha fatto dell'innovazione costante e della qualificazione delle risorse umane i principali fattori di successo dell'azienda.

Un portafoglio di prodotti vasto e completo che copre tutte le aree terapeutiche, impianti di produzione dalla tecnologia avanzata, in linea con le GMP europee, e valorizzazione delle risorse umane rappresentano i punti di forza dell'azienda, leader nazionale del settore che ha chiuso l'anno 2004 con un fatturato di circa 50 milioni di euro.

Forte della propria leadership sul mercato italiano, SIFI è anche un'azienda di "respiro internazionale" che vanta diverse filiali nei mercati dell'Est Europeo, del Canada e dell'America Latina e una intensa rete di cooperazione con le più importanti industrie farmaceutiche mondiali.

Alle origini delle iniziative

Alla voce "Impegno Sociale" della Carta dei Valori SIFI si legge: "Siamo consapevoli di come le nostre responsabilità vadano oltre il semplice successo commerciale dell'Azienda. Siamo anche convinti dell'importanza di un nostro costante e sincero impegno nel sociale, da realizzare non solo attraverso la tutela della salute e del benessere degli occhi, ma anche attraverso opere ed attività concrete finalizzate allo sviluppo ed al benessere della collettività".

Forte di questo assunto, SIFI ha nel tempo attuato molteplici iniziative in campo sociale, sempre spinta dalla convinzione che tra i doveri di un'azienda non ci sia solo quello di produrre profitti per creare "valore" e remunerare il capitale investito.

L'impegno di SIFI in campo sociale è ampio e articolato, e viene comunque sempre mantenuto distinto dalle iniziative promozionali e di marketing per evitare ogni commistione tra solidarietà e pubblicità, tra motivazioni umanitarie e ragioni di vendita.

L'impegno in campo sociale vede coinvolto in prima persona il Presidente e Consigliere Delegato SIFI. Le attività di RSI sono curate dalla Direzione Risorse Umane d'intesa con il vertice aziendale ed in collaborazione con altre funzioni aziendali.

SIFI ha dedicato negli anni grande attenzione allo sviluppo e al benessere della collettività.

Già nel 1996, ad esempio, in collaborazione con ospedali, cliniche oculistiche universitarie, ASL italiane e con il patrocinio della APIMO (Associazione Professionale Italiana Medici Oculistici), la SIFI ha realizzato la prima campagna di informazione sulla prevenzione di patologie oculari e sulla tutela della vista. Successivamente, l'azienda ha messo a disposizione della collettività un servizio gratuito permanente di screening delle patologie oculari grazie alla propria "Unità Mobile per la difesa della vista" che, allestita con moderne apparecchiature diagnostiche per accurate visite oculistiche, opera in collaborazione con ospedali, cliniche oculistiche universitarie e ASL su tutto il territorio italiano.

SIFI ha inoltre costituito una Casa Editrice che si occupa della pubblicazione di testi scientifici attinenti al settore oftalmico, della realizzazione di audiovisivi e della stampa della rivista trimestrale "l'Oculista italiano", inviata gratuitamente a tutti gli oculisti Italiani, dei quali è diventata negli anni l'organo ufficiale di stampa.

²¹ Caso elaborato da Stefania Bertolini e Leonardo Santini.

L'impegno volto a valorizzare il patrimonio di esperienze, competenze e professionalità delle proprie risorse umane, considerate il vero vantaggio competitivo dell'azienda, si concretizza anche attraverso progetti innovativi (come ad esempio, la Scuola per l'Infanzia e un *Wellness Center* aziendale) che si propongono di migliorare la qualità della vita dei collaboratori SIFI.

Oltre a quelli descritti poc'anzi, nel corso di questi anni l'azienda ha realizzato diversi interventi finalizzati allo sviluppo, al benessere e alla crescita culturale della comunità; alla realizzazione di programmi di solidarietà; all'ideazione di progetti che mirano a migliorare la qualità della vita dei propri collaboratori.

Di seguito vengono citati tre progetti scelti tra i più recenti: il Progetto di Solidarietà in Romania; la Mostra "Roberto Rimini 1888-1971"; la Scuola per l'Infanzia SIFI.

I contenuti

Nel 1998 SIFI ha aperto a Bucarest la propria filiale denominata Oftafarma Romania, al fine di rafforzare la propria presenza diretta nei Paesi dell'Europa dell'Est.

La Romania è diventato oggi il primo mercato internazionale nel quale SIFI detiene la posizione di prima azienda del settore farmaceutico oftalmico. Anche in questo Paese SIFI, confermando l'immagine di azienda dal forte impegno sociale, ha avviato nel 2002 una campagna di sensibilizzazione per la prevenzione e la cura delle patologie oculari presso la popolazione rumena. Inoltre, sempre in questa nazione, dal 2001 promuove un progetto di solidarietà per contribuire al miglioramento delle strutture sanitarie di alcuni ospedali pediatrici e cliniche oculistiche attraverso l'allestimento di reparti di oftalmologia più moderni e dotati di strumenti all'avanguardia.

Dal 2001 ad oggi, nell'ambito di questo progetto sono stati realizzati:

- lavori di ristrutturazione e ammodernamento dell'ambulatorio del reparto di oftalmologia dell'ospedale "Cotroceni" e dell'ospedale "Grigore Alexandrescu" di Bucarest;
- l'acquisto per l'ospedale pediatrico "Marie Curie" di Bucarest di un autorefrattometro, strumento all'avanguardia che consente esami della vista computerizzati, garantendo, così, una più efficace azione di prevenzione (2001);
- la donazione di uno strumento per la chirurgia oculare alla clinica oculistica di Cluj (2002);
- l'allestimento di una nuova sala di diagnostica nell'ospedale pediatrico della regione di Maramures di Baia Mare, nel nord della nazione (2003);
- la realizzazione di una nuova stanza per interventi ambulatoriali nell'ospedale "Cotroceni" di Bucarest (2003);
- la ristrutturazione della sala di diagnostica nel reparto di oftalmologia dell'ospedale "Dorobanti" di Bucarest (2003).

SIFI è inoltre impegnata a realizzare progetti finalizzati allo sviluppo e alla crescita culturale della comunità. In quest'ottica, ad esempio, è stata ideata e realizzata la prima mostra antologica - aperta gratuitamente a tutta la cittadinanza - sul pittore Roberto Rimini.

Con la realizzazione di questa mostra il Presidente e Consigliere Delegato SIFI ha voluto onorare il talento e la sensibilità di un Maestro catanese regalando alla città un'importante iniziativa culturale, resa ancora più preziosa dalla pubblicazione del catalogo della retrospettiva, il primo realizzato e dedicato all'importante artista.

Sul versante interno, invece, per aiutare i genitori-dipendenti, anche in considerazione dell'elevato numero di donne in azienda (quasi il 50% su un totale di 350 dipendenti) e della loro età media (38 anni circa), nel 2002 SIFI ha aperto la Scuola per l'Infanzia aziendale, un'iniziativa che esprime concretamente l'impegno dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti e dei loro familiari.

La Scuola, situata nella medesima area dove è localizzata l'azienda, sorge in una struttura indipendente che occupa circa 400 metri quadrati, immersa nel verde e in un'atmosfera tranquilla, resa ancora più rilassante da un laghetto in cui nuotano tre cigni reali.

Si tratta di un complesso architettonico “strutturato per il bambino” dove colori, forme e spazi sono parte attiva nel processo educativo. Le aule e le aree di servizio sono infatti costruite attorno ad una grande “piazza” centrale che a inizio giornata funge da punto d'accoglienza dei bambini e dei loro genitori e durante il giorno da laboratorio per le diverse attività creative e ricreative.

La Scuola per l'Infanzia SIFI comprende una sezione per il nido e due sezioni per la scuola materna e può accogliere fino a cinquanta bambini da zero a sei anni, purché figli dei collaboratori aziendali. Il costo della retta è in linea con gli standard di altre strutture private ma offre una maggiore serie di benefit di cui si fa carico l'azienda.

La Scuola per l'Infanzia SIFI comprende una sezione per il nido e due sezioni per la scuola materna e può accogliere fino a cinquanta bambini da zero a sei anni, purché figli dei collaboratori aziendali. Il costo della retta è in linea con gli standard

SIFI ha voluto così dare una risposta alle esigenze delle donne che dopo la gravidanza desiderano allattare in maniera regolare i propri figli senza rinunciare al lavoro, ma anche di tutti i genitori ai quali si offre la possibilità di scegliere una scuola con un'interessante e qualificata proposta educativa e formativa, con il vantaggio della contiguità al luogo di lavoro e la comodità degli orari flessibili, pur nel pieno rispetto dei tempi e delle esigenze dei bambini.

Il progetto educativo e pedagogico è inteso come un percorso dinamico e armonioso che accompagna il bambino nella sua crescita dal nido alla scuola materna e si propone di offrire diversi stimoli sulla base di quanto emerge dal lavoro quotidiano tra le maestre ed i bambini.

Lo staff educativo comprende un organico in grado di garantire la progettazione didattica e lo svolgimento di tutte le attività ed è composto da un Responsabile Didattico, da cinque educatori per l'infanzia, da un ausiliare, da un animatore del laboratorio artistico e un animatore del laboratorio musicale.

Il progetto è coordinato dalla Direzione Risorse Umane, che ne ha curato tutte le fasi di progettazione e realizzazione avvalendosi del supporto di altre funzioni aziendali.

I benefici per gli stakeholder

Non sono stati ancora sviluppati strumenti formali per misurare la soddisfazione derivante dalle iniziative attuate, pur se si ritiene opportuno elaborarne qualcuno anche in previsione della pubblicazione del Bilancio Sociale dell'azienda.

Alcuni dati relativi ai progetti appena descritti sono però in grado di fornire un'idea di massima circa i benefici. Nella campagna sociale in Romania sono stati coinvolti attivamente 900 oftalmologi rumeni (pari al 95% del totale), capillarmente distribuiti su tutto il territorio.

In merito alla mostra su Roberto Rimini, sono state pubblicate 5.000 copie del catalogo e sono state organizzate numerose visite di scuole medie inferiori e superiori di Catania e provincia.

Per quanto riguarda la Scuola per l'Infanzia SIFI, a tre anni dall'apertura il bilancio è ampiamente positivo. La costante crescita degli iscritti conferma il successo dell'iniziativa: nel 2002 i bambini erano quattro, nel 2005 sono 22. La convenienza per i dipendenti risiede sia nel costo della retta, comunque inferiore a una struttura privata di pari livello, che nell'offerta di benefit aggiuntivi (orario flessibile, apertura anche nei mesi estivi, attività extra incluse nella prezzo).

Tra i benefici derivanti dalla creazione della Scuola per l'Infanzia va menzionata la tranquillità e la serenità delle madri che, finito il tempo previsto dalla legge per la maternità, non si vedono costrette a una netta separazione dai propri bambini. Grazie alla struttura, inoltre, il rientro sul luogo di lavoro non impedisce alle neo-mamme di proseguire l'allattamento al seno.

I benefici per l'impresa

Non sono ancora stati elaborati indicatori formali di misurazione, tuttavia si può affermare che i benefici per l'azienda sono stati in linea con le aspettative: SIFI si è qualificata presso il proprio pubblico come azienda all'avanguardia sensibile ai progetti di solidarietà e fortemente legata al territorio.

Nei confronti dei propri dipendenti si è dimostrata attenta alla qualità della vita ed è stata ripagata con fedeltà e una maggiore efficienza sul lavoro. Alcuni dati confermano quanto sopra: l'utilizzo del periodo di astensione facoltativa da parte delle mamme-lavoratrici si è dimezzato nell'arco dei tre anni (dal 50% di prima dell'apertura della scuola al 25% del dopo apertura). Inoltre, SIFI ha registrato un indice di *turnover* del 5,8% (media 2000-2004), sensibilmente più basso rispetto al dato del mercato farmaceutico nazionale del 2004, pari al 14%.

Le ipotesi di evoluzione

SIFI intende rafforzare il proprio ruolo di azienda socialmente responsabile realizzando progetti e iniziative mirati a tale obiettivo. Tra le iniziative in atto, si vuole ricordare la creazione di un fondo di solidarietà interno denominato "Dona un'ora del tuo lavoro per alimentare la speranza", destinato a interventi di solidarietà a favore di dipendenti che hanno bisogno d'aiuto.

Tale fondo sarà costituito grazie alla donazione spontanea da parte dei dipendenti dell'equivalente economico di un'ora mensile della propria attività e sarà integrato da un contributo erogato dall'azienda stessa.

3.17. SISME: percorso di formazione del personale dipendente all'estero²²

Nata nel 1957, SISME S.p.A. è un'azienda situata a Olgiate Comasco (Como) che progetta e produce motori asincroni per elettrodomestici, rotostatori per compressori frigoriferi ermetici e semi-ermetici di grande potenza per la refrigerazione e il condizionamento, motori per ventilazione e condizionamento.

Da più di 45 anni SISME soddisfa le richieste del mercato mettendo a disposizione dei clienti la sua esperienza, le sue risorse tecniche e le sue linee altamente robotizzate.

Una politica fortemente orientata verso la soddisfazione della clientela, assicura un elevato standard qualitativo, comprovato dalla certificazione del Sistema di Qualità secondo la norma ISO 9001 ottenuta nel 1993. Nell'ambito della strategia di un continuo miglioramento del proprio sistema qualità, il 15 luglio 2002 SISME ha ottenuto l'adeguamento del Sistema di Gestione Qualità alla normativa ISO 9001:2000 - VISION 2000.

Nel triennio 1999 – 2001, SISME è stata classificata tra le 500 aziende europee che nei cinque anni precedenti hanno aumentato maggiormente sia il fatturato che il numero di dipendenti.

Il fatturato nel 2004 è stato pari a 114 milioni di euro, di cui l'export ha rappresentato l'86%.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da un costante sviluppo dell'azienda: i notevoli sforzi intrapresi sia nell'ideazione di nuovi prodotti che nell'ingegneria di processo hanno fatto sì che dal 1995 ad oggi il fatturato raddoppiasse. Attualmente, l'azienda dà lavoro a 1.020 dipendenti, in Italia e all'estero (nel 2004, a Tianjin, in Cina, è stato inaugurato un nuovo stabilimento per soddisfare le richieste di uno dei mercati in più rapida espansione del mondo e per seguire da vicino una importante location cinese di un cliente strategico europeo con il quale è stato sottoscritto un contratto iniziale di cinque anni).

Alle origini dell'iniziativa

Le questioni ambientali e la politica delle risorse umane sono sempre state oggetto di attenzioni dei vertici aziendali. SISME ha espresso una politica tesa ad un'utilizzazione razionale delle risorse naturali, testimoniata anche dalla progettazione di motori sempre più efficienti, in un'ottica del massimo contenimento possibile dei consumi energetici (negli anni Settanta un motore per lavastoviglie assorbiva 350 W, oggi meno di 60!).

Quanto alla sensibilità per le risorse umane, si legge sul sito internet aziendale: "La consapevolezza aziendale è quella che, anche in futuro, si debba continuare a operare insieme perché sarà ancora il lavoro umano, pur supportato dalla macchina, a determinare lo sviluppo degli anni Duemila.

Le grandi sfide del mercato quali la globalizzazione, la qualità, l'ecosistema, potranno essere affrontate solo grazie al coinvolgimento efficace di tutte le figure professionali operanti nella struttura aziendale. In questa ottica, la gestione delle risorse umane diviene quindi fondamentale, un impegno quotidiano atto a creare un contesto lavorativo che sappia offrire opportunità di crescita professionale e al tempo stesso favorisca l'identificazione di ogni persona con una cultura fondata su dei valori imprescindibili che hanno sempre come denominatore comune la persona, sia come singolo individuo sia come membro di un'unica collettività identificata da un'unica mission: il conseguimento degli obiettivi comuni".

E' con questo spirito che SISME ha operato nel suo nuovo insediamento produttivo (nel quale ha investito circa 3,5 milioni di dollari) di Tianjin, in Cina, dove nel settembre 2004 ha iniziato a produrre rotostatori per compressori frigoriferi ermetici di grande potenza per la refrigerazione e il condizionamento. I vertici aziendali hanno da subito chiarito che la manodopera locale dovesse essere oggetto delle medesime attenzioni (ambiente di lavoro sicuro e confortevole, qualificazione professionale, ecc.) di cui beneficiano i dipendenti italiani.

²² Caso elaborato da Leonardo Santini.

I contenuti

La struttura lavorativa portante del nuovo stabilimento produttivo cinese è costituita da collaboratori cinesi. Una volta a regime lo stabilimento arriverà ad occupare in totale un centinaio di persone. Gli attuali lavoratori sono stati inseriti in un percorso di formazione della durata di 4 mesi che si è tenuto in Italia durante i primi mesi del 2004 con costi a carico della Società.

In questo periodo di tempo, confrontandosi con i dipendenti degli stabilimenti italiani, i lavoratori cinesi hanno potuto acquisire la professionalità necessaria per il ruolo che avrebbero poi dovuto ricoprire nel nuovo stabilimento produttivo. Si è cercato così di trasmettere la filosofia SISME che è alla base delle relazioni sul luogo di lavoro: la condivisione di obiettivi e risultati e il coinvolgimento attivo nell'attività aziendale.

L'atteggiamento nei confronti dei collaboratori cinesi è stato il medesimo che l'azienda mantiene nei confronti dei propri dipendenti italiani. Come già prima anticipato, SISME ritiene infatti di enorme importanza, sia a livello umano che strategico, puntare sulla soddisfazione del proprio personale, favorendone attivamente la crescita professionale.

Il programma, che ha coinvolto tutte le diverse funzioni aziendali, è proseguito in Cina: per un certo periodo di tempo, infatti, i dipendenti cinesi saranno assistiti dai responsabili di area italiani. In particolare, si tratta di due figure professionalizzate che rimarranno distaccate in Cina per alcuni anni (un *Production Foreman* ed un *Maintenance Specialist*).

Saranno necessari ancora circa cinque o sei mesi prima che questo periodo di *start-up* si concluda. Per ottemperare in modo scrupoloso alla normativa sul lavoro vigente in Cina, la verifica della puntuale applicazione di queste condizioni è stata affidata alla PriceWaterhouseCoopers.

I benefici per gli stakeholder

Poiché l'iniziativa è ancora nella sua fase iniziale, non è possibile esprimere una valutazione esauriente dei benefici per l'azienda e per i diversi stakeholder. È possibile, però, individuarne alcuni a livello intuitivo.

I risvolti positivi più significativi di questo tipo di approccio alle risorse umane sono quelli ottenuti dai dipendenti che usufruiscono di buone opportunità di formazione e crescita professionale.

La volontà dell'azienda di valorizzare i propri collaboratori, facendo crescere il livello di coinvolgimento e partecipazione, è testimoniata anche dal fatto che i dipendenti vengono invitati a partecipare a incontri organizzati per illustrare risultati e strategie future.

I vantaggi in termini di occupazione hanno poi ovvie ripercussioni sull'intera economia della comunità locale.

I benefici per l'azienda

Uno dei principali benefici per l'azienda ottenuti attraverso la politica delle risorse umane è quello di poter contare su un tessuto aziendale più tonico, e conseguentemente, in grado di funzionare meglio.

La possibilità di produrre per il mercato asiatico in uno stabilimento situato in Cina permette inoltre all'azienda di abbattere notevolmente i costi. Oltre a ciò, l'azienda riesce a soddisfare meglio le esigenze dei clienti dell'Est Asiatico, nonché di alcuni clienti presenti sul mercato USA.

E' importante sottolineare che la decisione strategica dell'azienda di attivare una *location* in Cina è finalizzata alla produzione destinabile unicamente ai due mercati sopraindicati, evitando che venga inquinato il mercato europeo al fine di contrastare l'attuale logica di deindustrializzazione.

3.18. SUCCESSORI REDA: la certificazione ambientale EMAS²³

L'azienda, fondata nel 1878, opera nel settore tessile ed è specializzata nella produzione di tessuto pettinato di alta qualità per uomo. Dal 1919 l'azienda è di proprietà della famiglia Botto Poala ed è attualmente gestita dalla quarta generazione.

Fin dall'inizio le caratteristiche della produzione sono state la specializzazione, l'alto contenuto creativo, l'aggiornamento industriale costante, la ricerca esasperata della qualità e il perfezionamento del servizio. Si tratta di programmi ambiziosi, costantemente perseguiti nonostante le molte difficoltà che nel corso degli anni si sono dovute affrontare. Grazie ad essi, però, l'azienda è diventata leader mondiale nei tessuti pettinati in pura lana per uomo con una produzione che si attesta intorno ai sei milioni di metri all'anno, di cui oltre il 70% è venduto nei maggiori mercati esteri dell'Europa, America e Asia.

La necessità di essere competitivi sul mercato nazionale ed internazionale ha costituito uno stimolo per un continuo rinnovamento: attualmente le strutture, i macchinari, gli impianti seguono le tecnologie più avanzate e tutto il personale è altamente specializzato.

Alle origini dell'iniziativa

La tutela dell'ambiente è considerata dall'azienda una necessità fondamentale che si basa sui seguenti principi: assicurare il rispetto delle normative che tutelano l'ambiente attraverso un continuo aggiornamento ed un monitoraggio della loro applicazione; considerare eventuali altri requisiti specifici del settore; tutelare l'ambiente interno ed esterno allo stabilimento tramite una valutazione di tutti gli impatti ambientali, un controllo di tutte le attività che possono generarli, l'individuazione degli obiettivi di miglioramento e l'impegno a fissare traguardi misurabili, raggiungibili e riesaminabili al fine di perseguire il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali; gestire, preservare e, per quanto possibile, ridurre l'impiego delle risorse naturali; prevenire o ridurre al minimo la produzione di inquinanti; aumentare la consapevolezza dei dipendenti sulle problematiche ambientali tramite la sensibilizzazione, il coinvolgimento e la partecipazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali per quanto di loro competenza; assicurare la disponibilità della propria politica ambientale al pubblico.

Ad ulteriore garanzia e testimonianza dell'impegno dell'azienda nella salvaguardia ambientale, è stato deciso di adottare la certificazione EMAS. E' stata scelta la EMAS, piuttosto che la ISO 14000 poiché è molto più restrittiva. In secondo luogo, la certificazione ISO 14000 è una fotografia della azienda in una certa data, mentre l'EMAS costringe l'azienda a porsi continui obiettivi di miglioramento.

Il progetto per ottenere la certificazione è arrivato oggi alla sua naturale conclusione dopo circa due anni di attività intensa dove l'azienda ha deciso di seguire direttamente l'implementazione delle fasi del progetto con l'aiuto di consulenti esterni. Tutti i dipendenti sono stati sensibilizzati attraverso la partecipazione a riunioni e presentazioni per la diffusione degli obiettivi e dei risultati. In particolare, sono state organizzate 3 riunioni dedicate a tutti i dipendenti (circa 365) nei due anni di implementazione, più due riunioni all'anno per cinque gruppi più ristretti con mansioni ad alto rischio di impatto ambientale.

I contenuti

L'azienda si è posta l'obiettivo di precorrere i tempi richiedendo la certificazione al sistema europeo EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*), lo strumento di certificazione volontaria a

²³ Caso elaborato da Marco Bernasconi.

favore dell'ambiente il cui scopo prioritario è contribuire alla realizzazione di uno sviluppo economico sostenibile, ponendo in rilievo il ruolo e le responsabilità delle imprese.

EMAS è il simbolo di una moderna politica ambientale che va oltre gli obblighi di legge. Ancora oggi costituisce l'espressione più evidente dell'indirizzo di politica ambientale che l'Unione Europea ha fornito ai Paesi membri.

I punti essenziali del sistema EMAS sono:

- impegno volontario dell'impresa verso il miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali, mediante l'adozione nel sito produttivo che si intende certificare di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) che tenga sotto controllo tutte le attività che hanno un impatto sull'ambiente esterno;
- attività di auditing da parte dell'azienda, che consiste nella valutazione sistematica e periodica dell'efficienza complessiva dell'SGA del sito produttivo nell'ottica del miglioramento continuo;
- redazione di una dichiarazione ambientale con la quale l'impresa accetta una verifica da parte di appositi organismi che hanno il compito di accertare la conformità delle attività dell'azienda ai requisiti del regolamento EMAS;
- comunicazione periodica al pubblico sulle prestazioni ambientali dell'impresa;
- registrazione dell'azienda nel Registro europeo tenuto dal Comitato EMAS.

La proprietà ha identificato in questa iniziativa l'elemento determinante per migliorare in competitività ed efficienza.

Dall'analisi dei consumi, e di conseguenza dei rifiuti prodotti, è stato infatti possibile identificare gli sprechi ed intervenire nelle aree interessate con le opportune modifiche. Ad esempio, nel 2004 c'è stata una riduzione del 30% dei rifiuti (kg rifiuto/ton tessuto). Dal punto di vista economico la spesa per i rifiuti è diminuita del 12% rispetto dal 2003 e per il 2005 si prevede un'ulteriore diminuzione del 6%. Ci sono poi da aggiungere i risparmi dovuti alla diminuzione delle polizze assicurative relative ad eventuali danni ambientali.

Le varie fasi di attuazione del progetto hanno visto in particolare il coinvolgimento, oltre che degli esponenti della proprietà, dell'area del Personale e della Produzione: il Responsabile della Produzione ha coordinato il progetto, mentre il Responsabile del Personale ha assunto la qualifica di responsabile esecutivo del progetto.

Come già accennato, la proprietà ha scelto di intervenire direttamente sulle modalità di attuazione degli interventi avvalendosi di una struttura esterna esclusivamente per la verifica della documentazione necessaria alla certificazione. Tutti i processi per arrivare alla certificazione e le metodologie per motivare il personale sono invece stati gestiti direttamente all'interno dell'azienda.

Come previsto dalla certificazione EMAS, il progetto, inizialmente indirizzato verso l'impatto ambientale dell'azienda stessa, è stato poi allargato anche ai fornitori che sono stati sensibilizzati introducendo nei contratti norme specifiche riguardanti la fornitura di materie prime con basso impatto ambientale.

I benefici per gli stakeholder

Sulla base di apprezzamenti espressi in modo del tutto informale (l'azienda non ha infatti attivato nessuno strumento di rilevazione formale della soddisfazione), i dipendenti hanno gradito il nuovo ambiente di lavoro più pulito, privo di interferenze all'eco-sistema e con una maggiore attenzione alla gestione degli scarti.

Un riflesso altrettanto positivo dell'iniziativa è stato registrato anche presso la comunità locale, lieta di questa attenzione dell'azienda all'ambiente circostante.

I benefici per l'azienda

L'azienda intende comunicare all'esterno i risultati ottenuti con la certificazione attraverso una tavola rotonda dal titolo "Il futuro del Biellese attraverso l'impegno sociale". Nell'intento primario dell'iniziativa non era contemplato un risultato a livello di immagine, ma il riscontro più che positivo che la comunità locale ha attribuito all'azienda è innegabile. Un rilievo all'iniziativa è stato anche dato dalla stampa locale e specializzata.

È importante menzionare anche un impatto positivo, per quanto ancora da quantificare, sul conto economico ottenuto grazie all'analisi dei consumi e alla gestione della raccolta differenziata.

3.19. Targetti: la luce come arte²⁴

Nato a Firenze nel 1928, il Gruppo Targetti è oggi uno dei maggiori protagonisti mondiali nel settore dell'illuminazione architettonica di interni ed esterni.

Forte di oltre 75 anni di esperienza e professionalità, quotata alla Borsa di Milano dal 1998, l'azienda produce e commercializza oltre 3.000 prodotti: apparecchi e sistemi di illuminazione che sono la sintesi perfetta di tecnologia e design. Apparecchi tecnologicamente avanzati e ad elevato contenuto di ricerca che incontrano le forme pure e le linee essenziali di un design sempre attuale, capace di inserirsi in qualsiasi contesto architettonico.

Questo concorre a fare di Targetti il partner ideale per professionisti, distributori specializzati e *corporate clients* (come Ferrari, Mercedes, Peugeot, Max Mara, Levi's, Benetton, McDonald's).

Numerose istituzioni ed enti si sono rivolti alle aziende del Gruppo per illuminare autentici patrimoni dell'umanità quali l'Ultima Cena di Leonardo da Vinci a Milano, il David di Michelangelo a Firenze, l'Opera House a Singapore, Piazza San Marco a Venezia, il Museo Nazionale Romano, la Cattedrale di Notre Dame a Parigi e importanti contesti quali la metropolitana di Bilbao e il McLaren Technology Centre, firmato da Lord Norman Foster.

“Targetti vuol essere il partner ideale per prescrittori, distributori specializzati e *corporate clients* nel mercato dell'illuminazione architettonica offrendo prodotti e strumenti per creare sofisticate soluzioni personalizzate in grado di assicurare migliore redditività ai propri partners e aumentare il valore percepito dai loro clienti”.

Per raggiungere questi obiettivi, il Gruppo Targetti ha creato in tutto il mondo una rete distributiva capillare: 16 società partecipate, 3 uffici di rappresentanza, 80 distributori esclusivi. Una presenza diretta in più di 90 Paesi per offrire un servizio personalizzato e costruire una struttura produttiva che garantisca lo stesso standard di qualità ovunque. Un network globale che assicura grandi vantaggi in termini di flessibilità e capacità di rispondere in tempi brevi alle più diverse esigenze, attraverso l'uso di nuove tecnologie e un sempre più crescente investimento nella “cultura della luce”.

Targetti è inoltre l'unica azienda del settore che dal 1985 ha un laboratorio fotogoniometrico gestito in collaborazione con il Dipartimento di Elettronica della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Firenze ed una struttura interna, la Targetti Optic Division, che sviluppa apparecchi dalle ottiche innovative, nuovi materiali, filtri cromatici, correttivi e UV stop.

Alle origini dell'iniziativa

Le numerose iniziative che attualmente il gruppo Targetti pone in essere nel campo della RSI derivano da un'analisi strategica e dalla conseguente decisione di riposizionamento nei confronti degli interlocutori sia competitivi che sociali.

Il “mecenatismo artistico” non viene cioè considerato come un'operazione fine a sé stessa, ma nella prospettiva di un ritorno economico e d'immagine per l'azienda. Tutte le iniziative descritte nel presente caso rientrano infatti in una precisa strategia di marketing, per la quale viene stanziato un budget deciso di anno in anno (800.000 euro nel 2005) in un'apposita riunione.

La prima iniziativa di questo genere risale al 1997 quando Paolo Targetti, Presidente dell'azienda, in collaborazione con il Direttore Artistico Amnon Barzel, decide di puntare maggiormente sul concetto di luce (e quindi di illuminazione) come mezzo espressivo, facendo esplorare ed utilizzare ad artisti la dimensione emozionale della luce artificiale al fine di comunicarla successivamente ai clienti. La collezione, infatti, nasce dalla consapevolezza che la luce è un elemento così affascinante da non poter essere limitato ai suoi aspetti tecnico-funzionali.

²⁴ Caso elaborato da Andrea Mezzadri.

I contenuti

Nel 1998, quindi, Targetti ha commissionato ad artisti visivi (pittori, scultori, artisti che creano opere multimediali) opere che avessero come punto di partenza la luce e i suoi giochi. Ad ogni artista è stato chiesto di creare un'opera che fosse valorizzata al meglio dalle potenzialità espressive di questa "materia-non materia" dal fascino indiscutibile; un'opera che trovasse nella luce il compimento della sua forma e della sua capacità di emozionare. Unico vincolo alla libertà di espressione quello delle dimensioni che dovevano necessariamente essere 120 x 120 cm. A differenza di altre iniziative simili, Targetti non si pone come mero sponsor dell'opera d'arte ma come vero e proprio committente, mantenendo uno stretto legame con l'attività caratteristica dell'azienda.

Il successo ottenuto con la prima mostra nella Cripta di Santa Croce a Firenze, convince l'azienda a continuare a investire con l'acquisizione di nuove opere ogni anno.

Attualmente la collezione, denominata *Targetti Light Art Collection*, è tra le più ricche del settore e comprende circa 35 opere prodotte da artisti famosi provenienti da tutto il mondo. La sua sede permanente è Villa La Sfacciata a Firenze, ma periodicamente viene allestita una mostra itinerante che viene ospitata in alcuni dei più prestigiosi musei del mondo come il MAK di Vienna. In collaborazione con Arte Fiera, la più importante esposizione italiana di arte moderna e contemporanea, dal 2000 è stato poi bandito un concorso (Premio Targetti *Light Art*) con cadenza biennale riservato a giovani artisti – con massimo trentacinque anni di età - ancora sconosciuti, con lo scopo di valorizzarne l'estro e l'espressività, dando nel contempo sempre nuova vitalità alla collezione.

Il concorso ha assunto da subito una notevole visibilità nel mondo dell'arte, tanto che nelle quattro edizioni precedenti i componenti delle giurie sono stati artisti prestigiosi, presidenti di musei e giornalisti della stampa specializzata. L'azienda è rappresentata nella commissione giudicatrice da Paolo Targetti.

Sempre nel 2000, la volontà dell'azienda di proporsi come punto di riferimento nel particolare campo dell'illuminazione architettonica trova un'ulteriore affermazione nella realizzazione della *Lighting Academy*, un'accademia "della luce" che ha lo scopo di diffondere il più possibile la conoscenza e l'innovazione sul tema.

Da cinque anni vengono pertanto organizzati una serie di corsi annuali a pagamento della durata di 3/4 giornate destinati al target primario di Targetti ossia architetti, ingegneri e progettisti in genere. Rispetto alle altre iniziative, questa ha un taglio prettamente formativo. Nel 2001 nell'ambito della stessa *Lighting Academy* è stato realizzato il "Portale della luce", sito internet aperto a tutti gli specialisti del settore per lo scambio di informazioni e conoscenze sui progetti più interessanti e innovativi aventi per oggetto la luce e l'arte.

Nel 2004, infine, è stato creato l'Osservatorio sull'Architettura, un ciclo di incontri attraverso i quali si propone l'investigazione e l'analisi dei complessi fenomeni connessi all'articolato mondo dell'architettura contemporanea. La previsione iniziale è di realizzare almeno tre incontri l'anno al quale sono mediamente attese dalle 300 alle 500 persone. Lo scorso 19 marzo, nell'ambito di questa iniziativa, si è svolto a Firenze il primo evento dal titolo "Architettura come evento". La seconda manifestazione è stata dedicata a "Tracce di memoria". Entrambi gli avvenimenti, svoltisi nello splendido salone del Cinquecento a Palazzo Vecchio, hanno visto la partecipazione come relatori di architetti e critici di fama mondiale e come pubblico di numerosissimi architetti e designer (800 persone solo nell'ultimo incontro). Da rilevare inoltre la fattiva collaborazione del Comune di Firenze.

E' stata recentemente creata la Fondazione Targetti con il duplice obiettivo di creare un'unica regia di tutte le proposte descritte e di renderle formalmente meno dipendenti dalla realtà aziendale vera e propria.

L'azienda è ad oggi ancora fortemente impegnata sostenendo finanziariamente la fondazione e mettendo a disposizione personale proprio per la gestione e la realizzazione delle varie iniziative.

A questo ultimo proposito, si segnala che tutta la parte di comunicazione, fondamentale soprattutto negli eventi dell'Osservatorio, è realizzata dall'Ufficio Stampa Targetti. Ad ogni iniziativa (Collezione, Academy e Osservatorio) sono inoltre dedicate una o due persone *full-time*, con il supporto di professionisti che di volta in volta si rendono necessari.

Infine, un ruolo importantissimo è ricoperto dalla direzione aziendale, da Paolo Targetti come propulsore dello sviluppo di nuove idee e da Stella Targetti, figlia dell'imprenditore e membro del CdA di Targetti Sankey SpA e Capo dell'Ufficio Corporate Development, che si occupa dell'indirizzo e coordinamento.

I benefici per gli stakeholder

Attraverso le iniziative descritte, Targetti contribuisce alla cultura della luce, dell'arte e dell'architettura. In modo particolare, ha offerto ad artisti affermati e non la possibilità di avere una visibilità altrimenti difficile da ottenere (si pensi soprattutto al concorso per giovani artisti) e a clienti e professionisti la possibilità di crescere professionalmente.

L'attività dell'azienda ha dunque avuto un riflesso sociale nei confronti di diverse comunità:

- quella geografica locale, di Firenze e della Toscana, che vedono la città e la regione arricchite da eventi culturali importanti, come è tradizione storica fin dal Medioevo;
- quella degli artisti contemporanei nel campo della Light Art che trovano occasione di confronto e visibilità;
- quella dei clienti e dei professionisti ai quali sono offerte occasioni di formazione e specializzazione professionale nella progettazione della luce di altissimo livello nonché occasioni di riflessione ed approfondimento sui più importanti temi dell'architettura contemporanea.

I benefici per l'azienda

Come anticipato, fin dall'origine tutte le iniziative descritte sono state pensate dall'azienda come strumento di marketing. Ciò nonostante non sono stati implementati particolari strumenti di misurazione dei risultati, specialmente per ciò che riguarda la soddisfazione degli stakeholder.

L'obiettivo da cui sono nate tutte le idee, a partire dalla *Targetti Light Art Collection*, era quello di ridefinire il posizionamento strategico dell'azienda sfuggendo da un mercato in cui la *price competition* iniziava a essere troppo aggressiva per rifugiarsi in una nicchia di maggior differenziazione.

In particolare, si puntava a comunicare Targetti come marchio di qualità nell'ambito di progetti di illuminazione con una forte valenza architettonica ed artistica.

Pur in assenza di indagini specifiche, dal contatto che quotidianamente l'azienda ha con il mercato e dalle numerose visite nella sede da parte dei clienti, emerge con chiarezza che il nuovo posizionamento è stato percepito molto bene, come confermato anche nelle riunioni annuali della forza vendita. In quattro anni il fatturato consolidato del Gruppo è passato da 120 a 160 milioni di euro, con un incremento di circa il 30%.

Le ipotesi di evoluzione

L'impegno della Targetti sui fronti descritti è notevole, non sono quindi previste a breve altre iniziative. Per contro, le attività di "mecenatismo" verranno portate avanti nell'ottica di un progetto di lungo periodo. Per esempio, per il 2005 è già stata bandita la quarta edizione del concorso per giovani artisti che si concluderà con la premiazione nel 2006.

3.20. Zambon Group: l'attenzione agli stakeholder²⁵

Il Gruppo Zambon, multinazionale chimico-farmaceutica fondata a Vicenza nel 1906, opera nella ricerca e sviluppo e nella produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici e di chimica fine.

Zambon Group è stata la prima industria farmaceutica italiana a sviluppare delle presenze commerciali oltre il territorio nazionale già dalla fine degli anni Cinquanta e oggi conta organizzazioni commerciali, siti produttivi e di ricerca e sviluppo in tre continenti: Europa, Sud America e Asia.

Il Gruppo, che opera con proprie strutture in 16 differenti nazioni e occupa oltre 2.300 dipendenti, ha un fatturato di circa 500 milioni di euro, di cui più del 70% realizzato all'estero.

Etica, flessibilità, innovazione, attenzione al cliente sono i punti di forza che combinati con strategie diversificate nel campo della ricerca e sviluppo, della produzione e distribuzione, assicurano a Zambon importanti performance e rendono il Gruppo orgoglioso di aver contribuito a migliorare la qualità della vita di milioni di persone nel mondo grazie ad un ricco portafoglio di prodotti e di nuove formulazioni di dosaggio.

Alle origini dell'iniziativa

Fin dagli inizi della sua attività, Zambon Group ha voluto essere riconosciuta come azienda socialmente attenta all'ampio tema della salute, del benessere delle persone e dei crescenti bisogni che le stesse esprimono in termini di prevenzione e cura. Questa attenzione non ha prodotto solo investimenti nel mondo della ricerca, produzione e distribuzione di principi attivi chimici o di farmaci, ma ha anche determinato lo sviluppo di una sensibilità organizzativa orientata a cogliere le significative trasformazioni sociali in atto ed a qualificare il contributo che Zambon come impresa può apportare per rispondere efficacemente alle emergenti domande di una migliore qualità di vita.

Per Zambon Group la sfida è generare profitto, ma anche affermare alcuni valori (credibilità, professionalità, qualità dei prodotti e attenzione ai bisogni del paziente) che sono alla base della missione aziendale; in altre parole riconoscersi in un modello di impresa capace di soddisfare i bisogni del mercato garantendo la crescita del business nel medio-lungo periodo.

Se Zambon si appresta a celebrare nel 2006 cento anni di vita, è perché ha saputo creare nel tempo, rispetto ai suddetti valori, condizioni di relazione e appartenenza con tutti coloro che a vario titolo hanno contribuito al successo aziendale.

I contenuti

In Zambon il sistema aziendale di responsabilità sociale implica attività permanenti collegate alla vita stessa dell'azienda: in particolare l'impegno è rivolto principalmente alle seguenti tematiche: rapporto con l'ambiente; rapporto con la comunità; rapporto con le categorie più deboli; rapporto con i dipendenti.

Rapporto con l'Ambiente. Con la ricerca, produzione e commercializzazione dei propri prodotti, Zambon ha sempre perseguito l'obiettivo di migliorare la qualità di vita delle persone. Questa radicata convinzione si è coniugata con una particolare attenzione al tema del rispetto dell'ambiente e delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti, anche perché, essere protagonisti nel settore della salute, implica lo sviluppo di una particolare sensibilità per tutto ciò che attiene la qualità della vita e l'affidabilità dei comportamenti.

Le certificazioni ottenute negli ultimi anni negli stabilimenti sia chimici che farmaceutici in materia di qualità, sicurezza e igiene ambientale, dimostrano come l'azienda abbia voluto assicurare ai

²⁵ Caso elaborato da Fernando Ferri.

propri dipendenti e ai clienti nel mondo i più alti standard produttivi e di qualità in linea con i più evoluti parametri in materia.

Tutto questo evidenzia anche come il Gruppo Zambon si senta sempre più impegnato nel miglioramento delle tecnologie produttive, nel rafforzamento delle strutture di ricerca e sviluppo e nel consolidamento del livello globale di servizi attraverso una qualificata e competitiva offerta degli stessi.

Il progetto pluriennale di riqualificazione dell'area del sito di Bresso, dove è situato l'*headquarter* del Gruppo, testimonia inoltre il radicamento con il territorio e qualifica la presenza dell'azienda nel contesto in cui opera; negli ultimi anni Zambon Group ha investito e dedicato risorse alla riconversione del proprio sito in un polo scientifico e di ricerca, capace di richiamare altre realtà aziendali fortemente impegnate su questo fronte. Grazie anche ad un progressivo coinvolgimento del mondo universitario, questo polo scientifico è diventato una realtà nel panorama della ricerca farmaceutica italiana, capace di attrarre investimenti e risorse di qualità necessarie per competere in un settore in rapida e costante evoluzione.

Rapporto con la Comunità. A proposito delle attività a favore della comunità di riferimento, si segnalano a titolo di esempio, alcune recenti iniziative.

Al fine di consolidare l'integrazione della propria realtà industriale con il territorio che la ospita, i siti produttivi di Zambon hanno lanciato alcune iniziative per ravvivare il dialogo e l'interazione con gli interlocutori del territorio, offrendo occasioni di reciproca conoscenza e arricchimento. Si segnala l'iniziativa avviata nel 2004 dallo stabilimento produttivo di Lonigo - "*La Salute al di là del muro*" - che, in un'ottica di integrazione tra mondo scolastico e mondo aziendale, ha coinvolto 2.000 studenti delle scuole medie inferiori e superiori dei comuni limitrofi al sito stesso, con lo scopo di favorire una più approfondita conoscenza del mondo della chimica ed in particolare delle sue affascinanti applicazioni nel campo farmaceutico.

Dalla sensibilità per il recupero del patrimonio artistico-culturale lombardo sono nate invece una serie di iniziative a sostegno e valorizzazione della storica basilica di Sant'Ambrogio in Milano, dal restauro del Campanile dei Monaci e dell'Oratorio della Passione, alla riapertura del Museo e all'organizzazione del Concerto Natalizio che sta diventando un'apprezzata consuetudine per la cittadinanza milanese.

Rapporto con le categorie più deboli. Nel 2005 Zambon ha continuato il suo impegno diretto verso iniziative di solidarietà e a sostegno delle categorie più deboli per una loro piena integrazione lavorativa e, in senso lato, sociale. Nel corso degli anni, Zambon ha sostenuto differenti progetti umanitari (dall'organizzazione internazionale "Amici dei bambini" alla fondazione Vidas) e dal 2004 sostiene *Special Olympics*, organizzazione internazionale che favorisce l'allenamento sportivo e la partecipazione a competizioni atletiche di ragazzi con disabilità mentale. L'impegno di Zambon a livello internazionale si è concretizzato, oltre che nella *sponsorship* di alcune iniziative locali, nel coinvolgere i dipendenti interessati a vivere esperienze di volontariato al fine di favorire la crescita, l'autonomia e la piena integrazione delle persone con disabilità mentale.

Rapporto con i dipendenti. Negli anni Zambon si è caratterizzata per l'attenzione posta al tema della centralità della persona nella sua interazione con l'azienda, con particolare riferimento alle opportunità di crescita professionali disponibili. In questa logica, il rispetto dei diritti e della dignità dei lavoratori, l'assenza di forme di discriminazioni sessuali, religiose e razziali, la promozione delle risorse e del capitale intellettuale necessario per competere in un contesto internazionale ad elevata qualificazione, sono i capisaldi di una cultura aziendale che fa della qualità delle proprie risorse e del rispetto delle regole un fattore critico di successo.

I benefici per gli stakeholder

Saper competere in un mercato che richiede un crescente investimento in risorse economiche e intellettuali per conseguire obiettivi il cui valore sia effettivamente misurabile nel tempo, ha indotto l'azienda ad indicare con chiarezza i comportamenti che le consentono di essere apprezzata e

riconosciuta al di là dei risultati economici, per il senso di responsabilità, consapevolezza e coerenza del proprio operato.

La necessità di investire sulla costruzione di una cultura delle regole realmente condivisa, ha prodotto come primo effetto la definizione e diffusione del Codice Etico che stabilisce con chiarezza le norme e i principi che sono alla base di una corretta e trasparente interazione tra l'azienda e i suoi stakeholder.

Partendo ad esempio dalla trasparenza nelle relazioni commerciali e nell'attività di informazione scientifica, Zambon in Italia ha ottenuto, nel febbraio 2005, la certificazione di tale processo, che costituisce un'evidente espressione della volontà/capacità dell'azienda di competere sul mercato secondo pratiche commerciali che fanno dell'aggiornamento e dell'informazione scientifica il valore di riferimento per l'organizzazione.

I benefici per l'impresa

Grazie all'applicazione del codice etico, l'azienda mira a perseguire sempre elevati standard deontologici che le consentano di valorizzare il *brand* Zambon come azienda sana ed equilibrata, sensibile e attenta al miglioramento della qualità delle persone, in Italia e nel mondo, nel convincimento che ciò sia condizione di successo dell'impresa.

Anche gli investimenti di Zambon in iniziative di valenza scientifica, culturale e sociale mirano a ottenere un continuo miglioramento della propria reputazione ed accettazione sociale.

La capillare attività di comunicazione e il coinvolgimento di tutto il personale ha consentito all'azienda di ottenere dall'iniziativa diversi benefici quali, ad esempio, la crescita dell'interesse manifestato da parte dei dipendenti nei confronti delle tematiche trattate nel codice (grazie ad interventi formativi indirizzati ai collaboratori Zambon in cui si è approfondito il concetto di cultura delle regole come modo di operare professionale). L'apprezzamento per l'avvio di un confronto sulla coerenza tra valori e obiettivi dichiarati, scelte strategiche e decisioni operative, testimoniano come l'elemento umano e organizzativo costituisca un reale riferimento per chi è chiamato a operare in azienda.

Le ipotesi di evoluzione

Il codice etico ha rappresentato la base per un più ampio progetto che mira a confermare l'impegno di Zambon a creare le condizioni organizzative, gestionali e di relazione tipiche di un'azienda che vuole essere riconosciuta per il rapporto di fiducia che sa creare con i suoi vari interlocutori, attivando una comunicazione trasparente che poggia su una base informativa completa, "ordinata" e condivisa. Il passo successivo prevede un continuo processo di monitoraggio delle politiche aziendali e delle principali procedure operative in linea con le strategie e gli obiettivi definiti.

Il Gruppo è impegnato nella definizione di un modello di funzionamento finalizzato a verificare che i comportamenti individuali siano espressione del sistema di valori aziendali. A tale proposito andrà favorita la raccolta sistematica di dati significativi e di varia natura che rappresentino in modo chiaro e sintetico l'attività e i risultati conseguiti in materia e che possano portare alla futura elaborazione del bilancio sociale.

Il codice ha avuto un suo primo livello di applicazione solo in Italia: c'è un programma di estensione dello stesso alle filiali estere del Gruppo.

Glossario

AccountAbility1000 (AA1000)	Standard sviluppato dall'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) per favorire l'adozione dei principi della CSR, fornendo garanzie agli stakeholder in merito alla qualità dell'accounting, auditing e del reporting sociale ed etico di un'organizzazione.
Aspetto ambientale	Elemento di un'attività, prodotto o servizio di un'organizzazione che può interagire con l'ambiente.
Balanced Scorecard (BSC)	Metodologia per il controllo strategico di una struttura multidimensionale sviluppata da Robert Kaplan e David Norton a partire dagli anni '90. Lo strumento traduce missione e strategia in un insieme di misure della performance, che costituiscono un sistema strategico di misurazione e gestione fondato su quattro focus: finanziario, clienti, processi interni e apprendimento e crescita.
Benchmark	Parametro oggettivo di riferimento utilizzato per valutare le prestazioni di un'azienda in relazione a quelle di aziende comparabili.
Cause Related Marketing (CRM)	Processo di marketing in cui un'impresa stabilisce una partnership strategica con una organizzazione non profit o con una causa di utilità sociale al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone benefici commerciali.
Cittadinanza d'impresa	Impegno da parte delle aziende a promuovere nelle strategie e nelle azioni l'integrazione tra esigenze di mercato e nuove responsabilità sociali.
Codice di comportamento	Documenti ufficiali che esplicitano principi e valori di riferimento, responsabilità verso gli interlocutori, norme di comportamento. Di norma, vengono elaborati per diffondere all'interno dell'azienda atteggiamenti/comportamenti corretti, sviluppare/consolidare una cultura aziendale forte e coesa, sviluppare l'immagine aziendale presso i diversi interlocutori. Possono anche essere definiti codici etici, di condotta, di autoregolamentazione, direttive aziendali o <i>ethical standard</i> .
Codice Preda	Codice di autodisciplina delle società quotate.
Conflitto di interesse	E' definita conflitto di interessi ogni situazione che costituisce un conflitto di fatto o può creare le condizioni per un conflitto di fatto fra gli interessi personali del dipendente e quelli dell'impresa.
Corporate Governance	Sistema di governo di un'azienda costituito dagli organi (livelli, composizione, competenze, ecc.) e dalle regole che governano i rapporti tra di essi (diritti di voto, deleghe, ecc.).
Corporate Social Responsibility (CSR)	"Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. [...] Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate". Libro Verde della Commissione Europea "Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility".
Customer satisfaction	Processo di conoscenza delle percezioni e delle attese dei clienti verso un servizio o un prodotto. È utilizzato per confrontare in termini relativi la bontà di un determinato servizio offerto al pubblico.
Discriminazione del	Selezione, assunzione, promozione o demozione e licenziamento in

personale	base a pregiudizi, cioè a criteri non direttamente legati a una dimostrata capacità/incapacità di svolgere un determinato lavoro.
D. Lgs. 231/2001	Introduce nel nostro ordinamento: "... la responsabilità in sede penale degli Enti, oltre a quella delle persone fisiche che li rappresentano e che materialmente hanno realizzato l'illecito..". Gli Enti possono così essere ritenuti responsabili, e conseguentemente sanzionati, in relazione a taluni reati commessi o tentati nell'interesse o a vantaggio dell'Ente stesso dagli amministratori o dai dipendenti.
D. Lgs. 626/1994	Decreto Legislativo che regola le attività inerenti la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.
Eco-Efficienza	L'eco-efficienza viene raggiunta fornendo a prezzi competitivi prodotti e servizi che soddisfano i bisogni umani, permettendo di incrementare la qualità della vita e di ridurre progressivamente l'impatto ecologico e l'uso di risorse naturali.
Ecolabel	Marchio di qualità ecologica europeo, istituito con il Regolamento (CEE) n. 880/92, volto a promuovere la concezione, la produzione, la commercializzazione e l'uso di prodotti con minore impatto ambientale.
EMAS (Eco Management and Audit Scheme)	Schema di gestione e audit ambientale ai sensi del Regolamento della Comunità Europea n. 761/01, che detta le regole per l'adozione volontaria di sistemi di gestione ambientale e la redazione della Dichiarazione Ambientale.
Fondi etici	Fondi etici in senso stretto: investono in aziende socialmente responsabili selezionate tramite <i>screening</i> positivi o negativi. Fondi verdi: il patrimonio gestito viene investito in titoli di aziende che operano nel settore della tutela ambientale. Fondi a devoluzione: devolvono una certa somma (solitamente una percentuale delle commissioni di gestione o del rendimento dell'investimento) ad associazioni umanitarie /non profit.
Fonti rinnovabili	Tutte quelle sorgenti di energia che derivano anche se in modo indiretto dalla attività solare. Le categorie di fonti rinnovabili sono quindi: solare, eolica, idraulica, dalle biomasse, geotermica e delle maree.
Ftse4Good	Famiglia di indici che monitora l'andamento di un insieme di titoli selezionati tra aziende socialmente responsabili in funzione di diversi criteri (capitalizzazione, settore, area geografica, ecc.).
GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale)	Gruppo sorto nell'ottobre 1998 con l'obiettivo di contribuire alla definizione dei contenuti e delle procedure di formazione del bilancio sociale.
Global Compact	Iniziativa volontaria promossa dall'Organizzazione delle Nazioni Unite nel luglio 2000. I principi indicati nel Global Compact abbracciano i diritti umani, i diritti dei lavoratori e le questioni ambientali.
GRI (Global Reporting Initiative)	Istituzione creata nel 1997 dall'UNEP e dal CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) il cui obiettivo è sviluppare e diffondere le linee guida per una volontaria rendicontazione delle performance in campo economico, ambientale e sociale delle attività d'impresa.
ILO	Agenzia specializzata dell'ONU fondata nel 1919. Si occupa della promozione della giustizia sociale e del riconoscimento universale dei diritti umani nel lavoro. È costituita da una struttura tripartita che comprende: Governi, Imprese e Lavoratori.

Impatto ambientale	Qualsiasi modifica all'ambiente, positiva o negativa, derivante in tutto o in parte dalle attività, dai prodotti e dai servizi di un'azienda.
Impatto ambientale indiretto	Modifica all'ambiente derivante dalle attività di organizzazioni terze che si realizzano in quanto legate a quelle dell'organizzazione principale
Insider Trading	Uso, a fini di lucro personale, di informazioni relative a fatti o progetti di un'azienda ottenute da un dipendente nel corso del suo rapporto di lavoro con la stessa azienda e non disponibili pubblicamente.
International Organization for Standardization (ISO)	Federazione mondiale tra organismi di normazione tecnica nazionale. Fra i principali riferimenti normativi emanati, vi sono le norme ISO 14001 (relative ai sistemi di gestione ambientale) e ISO 9000 (relative ai sistemi di qualità).
ISO 9001	La norma certifica il sistema di qualità raggiunto dalla gestione organizzativa, attestando la conformità dell'intero processo produttivo, dalla fase di progettazione e sviluppo, a quella di approvvigionamento e produzione, collaudo e installazione, fino alla fase di assistenza.
ISO 14001	Standard relativo ai sistemi di gestione ambientale emanato dell'ente di normazione internazionale ISO. La norma fornisce i requisiti di un sistema di gestione ambientale, così da permettere a un'azienda di formulare una politica e di stabilire obiettivi, tenendo conto delle prescrizioni legislative e delle informazioni riguardanti gli impatti ambientali significativi.
Missione	Esprime le ragioni d'essere di un'azienda e gli obiettivi di fondo da essa perseguiti.
Molestie sul lavoro	Identificano tutti gli atteggiamenti/azioni messi in atto da una certa persona allo scopo di esercitare la volontà di dominio su un altro individuo che, di conseguenza, viene privato della libertà di lavorare senza paura. Tali "pressioni" possono essere fisiche o psicologiche.
Monitoraggio ambientale	Controllo svolto attraverso la rilevazione e misurazione nel tempo di determinati parametri che caratterizzano l'ambiente.
OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)	Standard normativo internazionale per aiutare le aziende a formulare obiettivi e politiche a favore della sicurezza e della salute dei Lavoratori secondo quanto previsto dalle normative vigenti e in base ai pericoli e ai rischi associati potenzialmente presenti sul posto di lavoro.
Politica ambientale	Dichiarazione di un'organizzazione in merito alle intenzioni e ai principi in relazione alla sua globale prestazione ambientale.
Protocollo di Kyoto	Accordo-quadro definito nel 1997 a Kyoto dai rappresentanti della "Commissione delle Nazioni Unite per i cambiamenti climatici" per porre rimedio all'impatto dei gas di serra sull'ambiente.
Rifiuti pericolosi/non pericolosi	Ai sensi del D. Lgs 22/97 si definisce rifiuto qualsiasi sostanza od oggetto di cui il detentore si disfi, abbia deciso o sia obbligato a disfarsi. I rifiuti pericolosi possiedono per definizione almeno una delle 14 caratteristiche di pericolo definite in relazione ai rischi per l'uomo e per l'ambiente secondo quanto previsto dalle norme comunitarie.
Risorse intangibili	Beni immateriali suscettibili di valutazione economica, con autonomo valore patrimoniale, in grado di generare benefici economici (brevetti, marchi, reputazione, struttura organizzativa).
Road Map	Iniziativa di CSR Europe (e delle organizzazioni partner operanti in tutti i Paesi europei membri) volta a promuovere la cultura della RSI presso le aziende in merito a dieci punti: innovazione e imprenditorialità; costruzione delle abilità e delle competenze; pari

	opportunità; salute e sicurezza; tutela ambientale; RSI nella gestione operativa; coinvolgimento degli stakeholder; leadership e governance; comunicazione e trasparenza; cooperazione e alleanze tra imprese.
SA8000 (Social Accountability 8000)	Standard internazionale di certificazione in tema di rispetto dei diritti dei lavoratori, che attesta l'operato delle aziende e permette di migliorare le condizioni e l'ambiente di lavoro, di ridurre il rischio di incidenti e di migliorare la reputazione dell'azienda.
Sistema di gestione	Parte del sistema di gestione aziendale complessivo comprendente la struttura organizzativa, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse per definire e attuare la politica nel campo dell'ambiente e della salute e sicurezza dei lavoratori.
Socially Responsible Investment (SRI)	Attività di gestione del risparmio svolta secondo criteri ambientali e sociali.
Stakeholder	Individui e gruppi che possono influenzare il successo dell'azienda, o che hanno un interesse in gioco nelle decisioni dell'azienda stessa: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, concorrenti, comunità locali, gruppi di pressione, mezzi di comunicazione di massa, ecc.
Stakeholder Engagement	Forme di interazione con gli stakeholder aziendali al fine di migliorare i rapporti, raccogliere consenso, raccogliere suggerimenti, accrescere la coesione attorno all'impresa, anticipare e gestire i conflitti. Può essere effettuato con varie modalità. Ad esempio tramite: indagini con questionari (da compilare su carta o via telefono), interviste <i>one to one</i> (in presenza o a distanza), incontri con singoli gruppi di stakeholder, momenti di dialogo con più gruppi di stakeholder insieme (forum, <i>focus group</i> , workshop, ecc.), partecipazione a eventi pubblici in cui si dialoga con gli stakeholder, dialogo <i>on-line</i> , attivazione di un numero verde.
Sviluppo sostenibile	È "lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità" (dal <i>Rapporto Brundtland</i> , World commission for Economic Development, 1987).
Triple Bottom Line	Approccio integrato che, nell'ottica dello sviluppo sostenibile, considera congiuntamente gli aspetti economico-finanziari, sociali e ambientali.
Turnover	Indice del ricambio di personale che ha luogo a seguito di dimissioni, di collocamento a riposo, decessi o altri motivi che impongono l'assunzione di un nuovo dipendente al posto di quello che ha lasciato l'azienda.
UN Global Compact	Iniziativa volontaria per la promozione e la diffusione di pratiche di sviluppo sostenibile lanciata e sponsorizzata dalle Nazioni Unite.
UNEP	Programma Ambientale delle Nazioni Unite volto a promuovere lo sviluppo sostenibile presso le imprese e i cittadini.
Valore aggiunto	La differenza tra il valore dei beni e servizi prodotti dall'azienda e il valore dei beni e servizi che essa acquisisce dall'esterno; rappresenta la ricchezza creata dall'attività aziendale a vantaggio della comunità circostante.
Vision	Identifica in via sintetica l'identità perseguita dall'azienda nel medio-lungo periodo, in considerazione dello scenario competitivo e sociale previsto.
Whistle blowing	Iniziativa di un dipendente di rendere noti fatti/comportamenti

	<p>aziendali ritenuti eticamente non corretti. Tale iniziativa può riguardare fatti già avvenuti o la possibilità che tali fatti avvengano in futuro.</p> <p>Il <i>whistle blowing</i> si dice interno quando i fatti/comportamenti scorretti sono comunicati all'interno dell'azienda (superiori, colleghi, ecc.), esterno quando la comunicazione travalica i confini aziendali (stampa).</p>
--	---

Istituto per i Valori d'Impresa
Studio Pirola Pennuto Zei & Associati
Università Cattolica – ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società)
Università Bocconi – Cattedra A. Falck di Strategia delle Aziende Familiari