

# i Quaderni

DELLA CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA

n. 7

di **MACERATA**



CAMERA DI COMMERCIO  
Industria Artigianato Agricoltura

**Macerata**

Convegno

**LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA:  
UNA VISIONE, UN MODELLO, UN'OPPORTUNITA'?**

*Macerata, 11 novembre 2004*

*La sfida dell'eccellenza per lo sviluppo del  
territorio. Pubblico e privato, insieme*

Pubblicazione a cura dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico

Collaborazione tecnica:

*Giorgio Pietrani*

*Convegno*  
**La Responsabilità Sociale d'Impresa:  
Una visione, un modello, un'opportunità?**  
*Macerata, 11 novembre 2004*

Interventi di:

**Antonio Tencati** pag. 5  
Docente Università Bocconi di Milano

**Domenico Mauriello** pag. 28  
Centro Studi Unioncamere di Roma

**Emilio Di Cristofaro** pag. 41  
Vicepresidente Gruppo Galgano di  
Milano

**Rossella Ravagli** pag. 49  
Responsabile Schemi Etici BVQI

Tavola rotonda  
**“Le voci a confronto”** pag. 65

**Franco Ciappelli** pag. 66  
Responsabile della Certificazione SA8000  
COOP Italia

**Rosaria Ercoli** pag. 75  
Eurosuole Spa di Civitanova Marche

**Antonio Tencati**

Docente Università Bocconi di Milano

Affrontare il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa forse adesso è diventato una moda. Certo è una riflessione che, soprattutto nell'ambito della teoria di impresa e delle attività manageriali, è cominciata ed è partita ormai da tantissimi anni (le prime riflessioni su questo tema sono degli anni '50 negli Stati Uniti).

Parlare di Responsabilità Sociale di Impresa significa parlare di un nuovo modello e di una nuova concezione di impresa, in realtà di una nuova frontiera per quanto riguarda lo sviluppo dei nostri sistemi economici.

Il progetto che andrò a illustrare oggi si inserisce in un dibattito molto ampio ormai avviato dal 2001 nell'Unione Europea sulla Corporate Social Responsibility, cioè sulla Responsabilità Sociale di Impresa come contributo delle aziende del sistema economico allo sviluppo sostenibile.

Quando si parla di impresa si fa riferimento a un istituto economico sociale che si occupa di

produrre beni e servizi e che, per svolgere questa attività nel tempo, ha bisogno dell'apporto di tanti soggetti, quelli che vengono chiamati "stakeholder", portatori di interessi.

Si pensi ad esempio ai lavoratori, alle risorse umane, come soggetti che apportano risorse fondamentali ed essenziali per il successo dell'impresa. Si pensi alla comunità in cui l'impresa è inserita.

Si pensi ad esempio ai distretti industriali, e al fatto che il successo di questi distretti sia legato al capitale sociale, cioè alla capacità di relazionarsi con il territorio. Si pensi, ad esempio, a tutto il tema delle relazioni con i clienti.

Le imprese devono rapportarsi con tanti soggetti che forniscono alle imprese stesse le risorse che consentono alle aziende di operare, di svolgere la propria attività nel tempo. Dunque l'impresa è un istituto economico sociale destinato a durare nel tempo che ha come fine

ultimo quello di creare valore. Ma cosa significa creare valore? Significa creare ricchezza per i diversi soggetti che apportano risorse all'impresa, entrando in relazione con l'impresa stessa.

Qui entra in gioco il concetto di sostenibilità. La sostenibilità di un'organizzazione, in particolare dell'impresa, è la capacità di un'organizzazione di svolgere la proprie attività nel tempo (istituto fatto per durare) avendo tenuto nella debita considerazione l'impatto di queste attività sul capitale sociale, naturale e umano, quindi sui diversi stakeholder, sui diversi portatori di interessi con cui l'impresa si relaziona. Per poter durare, l'impresa deve sviluppare relazioni sostenibili con questi diversi portatori di interessi, che richiama il nostro modello originario di "fare impresa", basato sulle piccole e medie imprese che, per avere successo, si rapportano con il proprio territorio, con la propria comunità.

*Perché questa riflessione si collega al tema della Responsabilità Sociale?*

In realtà, nella visione europea, avviata con il Libro Verde del 2001, la Responsabilità Sociale è vista come il contributo delle imprese all'obiettivo dello sviluppo sostenibile (che richiama la famosa strategia di Lisbona del marzo del 2000 che prevede per l'Unione Europea come obiettivo per il 2010, quello di diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva al mondo, capace di creare nuovi migliori posti di lavoro, capaci di garantire coesione sociale, capaci di garantire una crescita duratura, capaci di garantire sostenibilità ambientale).

*Se questa è la prospettiva di sistema, come si devono muovere le imprese?*

Attraverso una azione sostenibile e responsabile. Ecco che entra in gioco una nuova

- ma forse vecchia e riletta in una prospettiva evolutiva - concezione della impresa. Il Libro Verde dell'Unione Europea del 2001 e la successiva comunicazione del 2002 definiscono che cosa si intenda per Responsabilità Sociale di Impresa. E' un concetto secondo il quale le imprese integrano, su base volontaria, nelle proprie attività e nelle relazioni con i diversi portatori di interesse, l'attenzione, la sensibilità per le problematiche sociali e ambientali. Quindi le imprese decidono volontariamente di contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito.

*Volontariamente: perché è sottolineato questo punto?*

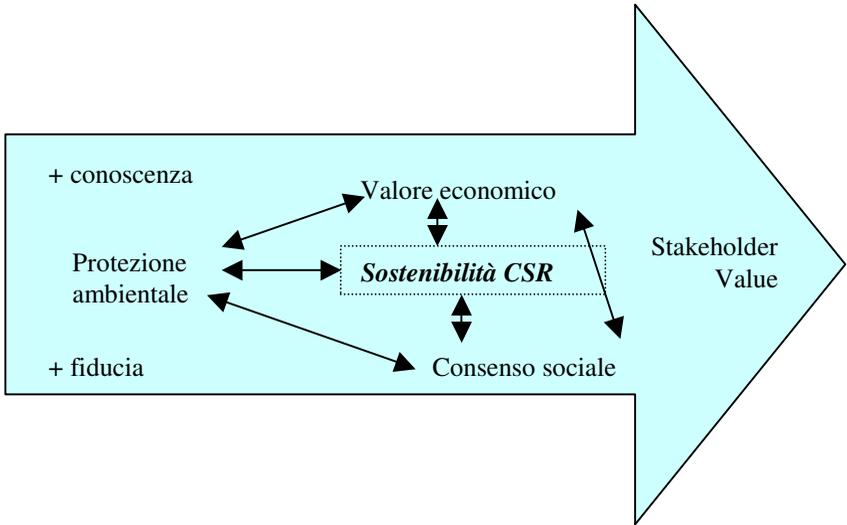
Perché in riferimento all'impresa, ai suoi orientamenti strategici di fondo, alle sue scelte, queste non possono essere definite per legge con un approccio obbligatorio. Si deve pensare, invece, ad innalzare la cultura delle imprese, a

favorire l'attenzione verso queste problematiche e sostenere l'evoluzione verso modelli più sostenibili di competizione, e di relazioni con il territorio. Ecco allora che una riflessione sulla Responsabilità Sociale inserita nel framer dello sviluppo sostenibile consente proprio di affrontare il tema della competitività. Essere socialmente responsabili consente alle nostre imprese di sviluppare un modello di competitività a più alto valore aggiunto, che sappia valorizzare in particolar modo le risorse intangibili, cioè quelle risorse che ormai sono fondamentali per garantire il successo delle imprese. Si pensi alla conoscenza, al tema della fiducia, a quelli della reputazione, del consenso, e a quanto siano importanti, ad esempio nelle relazioni con i mercati, con il territorio, con la società civile.

Il nostro modello di successo non si potrà più basare unicamente sui costi, perché sicuramente troviamo qualcun altro al mondo che può

produrre a costi inferiori ai nostri. Dobbiamo riorientare le nostre produzioni, le nostre scelte, i nostri modelli di produzione e di consumo, verso soluzioni a più alto valore aggiunto ricche di contenuti e materiali simbolici che sappiano valorizzare appieno le risorse del nostro territorio.

Da questa prospettiva, un'impresa che persegue in maniera contestuale obiettivi di ordine economico, sociale, del consenso, della reputazione, della fiducia, e di ordine ambientale, (tutela delle risorse ambientali), riesce a incrementare i propri intangible assets, le proprie risorse immateriali di conoscenze, di fiducia, e, attraverso il consolidamento della propria offerta complessiva, riesce a creare valore. Valore non solo per gli share holder, ma per tutti, cioè non solo per gli azionisti, per i diversi portatori di interessi, gli stakeholder value.



**Figura 1: Sostenibilità, *Intangible assets* e Creazione del valore**

Si pensi ad esempio ad una maggiore attenzione verso la comunità, ad un ambiente più pulito, a condizioni migliori di lavoro, a prodotti che siano in grado di soddisfare meglio le esigenze della clientela, cioè alla capacità dell'impresa di rispondere meglio alle esigenze dei diversi stakeholder, creando in questo modo valore: economico, sociale, ambientale.

In questa prospettiva, si inserisce proprio il progetto del Ministero di cui la Bocconi è il supporto dal punto di vista tecnico.

Si è sviluppato un forte dibattito a livello europeo, nel 2001, con questo Green Paper, la Commissione Europea richiese e avviò una riflessione a livello comunitario sulle tematiche di Responsabilità Sociale, in cui venne chiesto un coinvolgimento da parte di tutti i paesi dell'Unione.

In questa prospettiva, si inserisce anche la possibilità per l'Italia di contribuire a questa discussione valorizzando quelle che sono le sue peculiarità, e, in particolar modo, tenendo conto del tessuto imprenditoriale italiano che è formato essenzialmente da piccole e medie imprese.

La discussione a livello europeo era stata in realtà avviata sviluppando un focus particolare sulle esigenze delle grandi imprese. L'attenzione alle piccole e medie era un po' "post",

posizionata in secondo ordine. C'era quindi la necessità di portare un contributo su questi temi, tenendo conto che, complessivamente, nell'Unione Europea le piccole e medie imprese rappresentano la prevalenza e la struttura produttiva fondamentale.

Nel 2002 il ministro Maroni decise di intervenire su questo tema, di sviluppare e portare avanti il contributo italiano tenendo conto anche di una finestra strategica, cioè la Presidenza italiana dell'UE nel secondo semestre 2003, in cui il nostro Paese avrebbe potuto portare agli altri Stati membri la propria posizione sulle tematiche di Responsabilità Sociale e, come contributo, proprio la discussione europea.

Il progetto Corporate Social Responsibility Social Commitment prevede di contribuire a diffondere in primo luogo la cultura della Responsabilità Sociale nel mondo delle imprese. Fa proprio parte del percorso di fertilizzazione

diffondere uno standard semplice e modulare, uno schema di riferimento che le imprese possano applicare su base volontaria per promuovere la propria Responsabilità Sociale e, dunque, supportare le aziende, in particolare le piccole e medie, con strumenti adeguati per valutare la propria azione, per comunicare quanto si è fatto in ambito sociale, ed infine, per garantire agli stakeholder, e in particolare ai cittadini, che l'impegno che viene dichiarato corrisponde effettivamente al vero.

Quindi fornire una visione veritiera e corretta del comportamento delle imprese, è utile anche per rispondere, in un certo qual modo, a una crisi di fiducia generata nei cittadini e nei diversi stakeholder causata da alcuni scandali che purtroppo hanno toccato anche il nostro Paese.

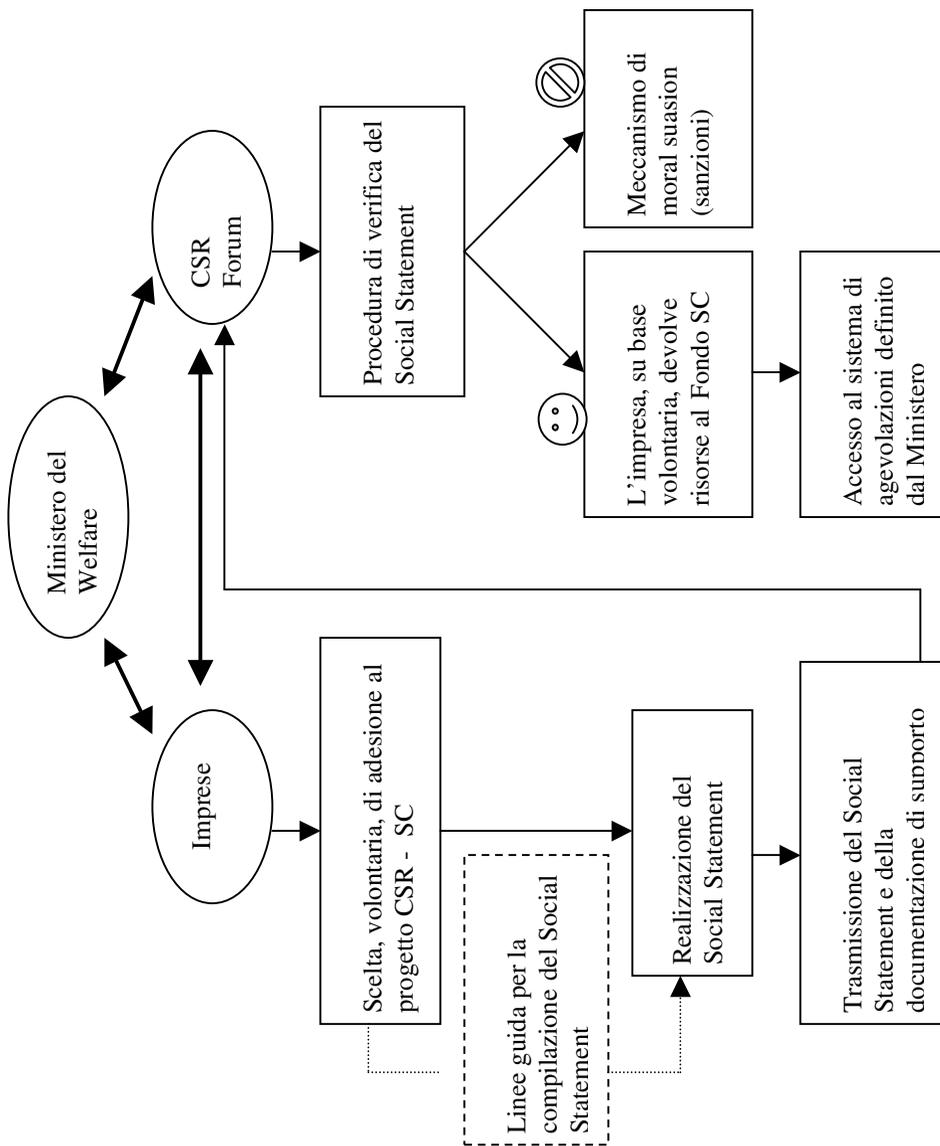
*Come si è sviluppato il nostro supporto tecnico?*

Si è sviluppato attraverso alcune fasi, in particolar modo proprio nel 2002, nel primo semestre del 2002, sono stati avviati: una analisi della letteratura, un benchmarking, cioè un confronto tra tutte i principali standard in campo nazionale, europeo e internazionale sulla Corporate Social Responsibility, e una ricerca sullo stato dell'arte della Responsabilità Sociale delle Imprese in Italia. Quest'ultima attività, condotta con il supporto di Confindustria prima e successivamente con il fondamentale contributo di Unioncamere, persegue l'obiettivo di capire qual era e qual è effettivamente la cultura, la sensibilità e l'attenzione delle imprese verso queste problematiche nel nostro Paese, mettendo insieme i diversi elementi.

Quindi, dai migliori standard, le migliori esperienze della realtà italiana, è stata elaborata una proposta per lo standard che è stata poi formalizzata dal Ministero nella Conferenza

europea della Corporate Social Responsibility svolta a Venezia nel novembre 2003.

Le imprese che decidono su base volontaria di aderire al progetto utilizzano delle linee guida per valutare le proprie performance. In realtà lo strumento essenziale per valutare le proprie performance è un set, un insieme di indicatori. Le imprese usano questi indicatori, quindi, per leggere i propri comportamenti e per comunicare, attraverso un “social statement”, cioè attraverso una dichiarazione sociale, le proprie azioni, cioè quanto viene fatto in ambito sociale attraverso l'utilizzo di questi indicatori.



**Figura 2: Progetto CSR – SC L'architettura del sistema**

*Perché abbiamo voluto sviluppare un set di indicatori?*

Proprio per definire una sorta di mappa, , per aiutare da un lato le imprese a capire cosa si intende per responsabilità sociale, e dall'altro per favorire i diversi stakeholder, che si trovano ad avere uno strumento condiviso, a leggere i comportamenti delle imprese, e favorire, quindi, proprio quella fiducia, quello scambio di conoscenza che ci deve essere tra l'impresa e i propri stakeholder.

Le imprese che aderiscono e che redigono il social statement poi lo sottopongono ad un organismo multistakeholder che è in fase di costituzione: il CSR Forum. Le imprese che superano questo momento di valutazione vengono inserite in un database a livello nazionale. L'elemento centrale del sistema è che le imprese utilizzano gli indicatori e fanno

un'autovalutazione. Non c'è nessun intervento esterno.

La struttura di indicatori è prevista per aiutare le imprese a leggere i propri comportamenti, anche nei casi in cui piccole e medie imprese che già svolgono un ruolo fondamentale per lo sviluppo della comunità hanno bisogno di conoscere cosa stanno facendo per migliorare le proprie azioni sul territorio, e nel network con i diversi stakeholder.

Questi indicatori devono favorire questo percorso di autovalutazione che permette all'impresa di comprendere qual è la propria azione, il proprio comportamento in ambito sociale per comunicarlo all'esterno.

L'ultima fase del social commitment è una fase che prevede, secondo gli standard più evoluti per quanto riguarda le politiche di Welfare, partnership pubblico - privato nel campo delle politiche sociali. Le imprese che sono state

registrate nel database nazionale potranno poi partecipare, se vogliono, a progetti a partnership a livello nazionale per le politiche sociali. Ecco allora che la proposta si basa su un set di indicatori di performance che devono aiutare le imprese nell'autovalutazione e nella rendicontazione del social statement.

L'obiettivo è garantire:

1. omogeneità nella presentazione dei risultati,
2. comparabilità delle misure del tempo e dello spazio, cioè favorire quella costruzione di una griglia di lettura comune, di uno strumento di confronto che favorisca il dialogo tra i diversi partner e l'impresa.

L'approccio è dunque flessibile e modulare, infatti, sono stati individuati una ventina di indicatori comuni, quelli che abbiamo chiamato

“common indicator”, che sono quelli che tutte le imprese possono affrontare.

Abbiamo lavorato per diversi mesi con imprese, consulenti, con i maggiori esperti a livello internazionale sulle tematiche di CSI e business effects proprio per arrivare a questo nocciolo di indicatori.

*Quando un'impresa parla di Responsabilità Sociale e di Sostenibilità, quali sono quelle informazioni imprescindibili che deve in ogni caso monitorare, tenere sotto controllo e, se vuole, comunicare?*

Questi sono i common indicator, tutte le imprese possono e devono affrontare questi indicatori e queste informazioni. Poi le imprese più grandi, progressivamente, oltre 50 dipendenti, possono andare avanti, utilizzando degli indicatori aggiuntivi.

Una volta articolati gli indicatori per categorie corrispondenti ai gruppi di stakeholder, all'interno delle categorie individuamo diversi aspetti, diverse tematiche.

Pensiamo per esempio alla categoria "risorse umane" e all'argomento "salute e sicurezza sui luoghi di lavoro", per ogni aspetto ci sono specifici indicatori che possono essere utilizzati per monitorare le performance.

Queste sono le categorie di stakeholder individuate:

- risorse umane,
- soci/azionisti e comunità finanziaria, (quindi tema anche della corporate governance),
- clienti,
- fornitori,
- partner finanziari,
- assicurazioni,
- Stato, Enti locali, Pubblica amministrazione,

- Comunità,
- Ambiente.

Di seguito sono illustrati gli indicatori comuni per ogni categoria.

- *Risorse umane*: è stata adottata una politica orientata verso le persone con disabilità e le minoranze in genere, le ore di formazione per categoria al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto. Seguono le agevolazioni per i dipendenti, infortuni e malattie, tutela dei diritti dei lavoratori. Attenzione: si sta parlando di azioni volontarie per andare oltre quanto già stabilito dalla normativa, secondo la definizione che abbiamo dato di Responsabilità Sociale della Commissione Europea.,
- *Soci, azionisti e comunità finanziaria*: attività di rendicontazione e comunicazione, in quella

logica di disclosure funzionale a ricreare fiducia nei mercati finanziari.

- *Clienti*: informazioni e etichettature di prodotto – servizio, cioè quanto viene fatto dall'impresa per comunicare il proprio valore aggiunto legato all'offerta.
- *Fornitori*: indicatori comuni relativi alla politica di gestione dei fornitori e alle condizioni negoziali (si pensi a quanto sono rilevanti le condizioni negoziali nel nostro contesto economico con riferimento alle piccole e medie imprese).
- *Stato, Enti locali e Pubblica amministrazione*: l'indicatore comune in questo caso fa riferimento a norme e codici per il rispetto della legge e sistemi di controllo interno, (c'è in questo indicatore tutto il tema ampio della responsabilità amministrativa).
- *Comunità*: gli indicatori riguardano il “Corporate giving”, quindi la filantropia in

senso stretto, gli apporti diretti nei diversi ambiti di intervento, le forme di partnership con la comunità, e le attività di comunicazione e coinvolgimento della stessa, quindi quelle forme che vengono chiamate di “stakeholder engagement”. Infine, tutte le politiche di prevenzione della corruzione.

- *Ambiente*: le politiche dell'impresa con riferimento ai consumi di energia, materiali ed emissioni.

Questo è un po' il quadro complessivo del progetto. L'obiettivo è quello di innalzare e rafforzare la cultura della Responsabilità Sociale per un sistema economico nazionale più competitivo e al contempo capace di garantire una maggiore coesione sociale.

**Domenico Mauriello**

Centro Studi UNIONCAMERE

## ***Gli orientamenti di Unioncamere in tema di responsabilità sociale d'impresa***

La responsabilità sociale (o CSR, *Corporate Social Responsibility*) è oggi al centro del dibattito istituzionale ed economico nel nostro Paese. Non si tratta tuttavia di un tema nuovo. Le aziende hanno sempre avuto obblighi di natura morale, oltre che legale, nei confronti della società in cui sono inserite e operano. È dunque non del tutto corretto affermare che questo argomento costituisca una *res nova* di questa nostra fase storica o, come ha fatto qualcuno, che si tratti di una nuova moda e, in quanto tale, destinata prima o poi a tramontare. Piuttosto, quel che è vero è che, nel corso del tempo, è andata mutando l'interpretazione del concetto di responsabilità sociale, ossia la specificazione di ciò per cui l'impresa deve ritenersi responsabile.

Il punto sul quale si fonda l'enfasi odierna sulla CSR è la trasformazione della figura del consumatore finale: da consumatore-cliente a consumatore-cittadino. Questo profondo cambiamento si traduce nel passaggio da "ricettore passivo" delle proposte che gli vengono dal lato della produzione a soggetto che vuole sì consumare ma in modo "critico" e responsabile. Ciò significa che con le sue decisioni di acquisto e, più in generale, con i suoi comportamenti, il consumatore intende contribuire a "costruire" l'offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato. La sua valutazione non si basa più (o non più soltanto) sul fattore della qualità o su quello del prezzo: vuole sapere come quel certo bene è stato prodotto e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato, per esempio, i diritti fondamentali della persona che lavora, oppure ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile, e così via.

Tali cambiamenti nei comportamenti dei consumatori tendono a far sì che per le imprese la catena del valore economico e la catena del valore sociale si avvicinino sempre di più, attraverso l'adozione di un atteggiamento complessivamente responsabile verso tutti i diversi "portatori di interessi" interni ed esterni all'impresa stessa: i lavoratori, gli azionisti, i consumatori, l'ambiente, le istituzioni locali. Su scala globale, ossia non soltanto sul territorio di localizzazione dell'impresa ma anche nei mercati di sbocco e di investimento, in Italia e all'estero.

Le imprese che investono in asset immateriali come la reputazione, la congruenza dei comportamenti al codice etico d'impresa, il prestigio sociale, la disponibilità a contribuire al benessere della comunità assumono, quindi, un vantaggio comparativo rispetto alle imprese *competitors*. Anche se è ancora in corso di

approfondimento l'analisi della possibile correlazione tra CSR e *performance* economico-finanziarie, è tuttavia possibile fornire un'indicazione positiva in questa direzione attraverso alcune significative indagini di mercato svolte di recente su scala internazionale: l'80% dei consumatori europei si dichiara favorevole allo sviluppo di imprese impegnate nel sociale e, in Italia, il 72% degli intervistati si dichiara propenso a pagare un prezzo maggiore per prodotti le cui imprese si siano sottoposte alla certificazione sociale o che, in qualche modo, siano impegnate in iniziative socialmente utili.

Questi orientamenti valgono ancor di più in fasi congiunturali meno favorevoli, come quella attuale, nelle quali le aziende hanno bisogno di sviluppare una capacità di gestione del cambiamento in maniera trasparente e socialmente accettabile, per esempio quando

vengono portati avanti piani di ristrutturazione.

Di conseguenza, la CSR non deve essere considerata come un costo ma come un elemento che, se integrato nella *governance* aziendale, può condizionare positivamente la *performance* dell'impresa e la sua competitività, migliorandone le prospettive di sviluppo, diminuendo il "profilo di rischio" dell'attività commerciale e produttiva, creando valore per tutti gli attori coinvolti e, quindi, perseguendo l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile.

Il contenuto della responsabilità sociale delle imprese dipende tuttavia dall'assetto e dal profilo (dimensionale, giuridico, etc.) di ciascuna, nonché dal contesto specifico nel quale essa opera. Dal momento che il concetto di CSR è stato sviluppato soprattutto da e per le grandi multinazionali, oggi appare invece indispensabile intervenire (a diversi livelli di competenza)

definendo pratiche e strumenti che possano essere quanto più vicini possibile alla situazione specifica delle PMI, che rappresentano la parte più importante dell'imprenditoria italiana ed europea.

Secondo un'indagine svolta per conto della Commissione Europea su tutti Paesi dell'area UE, la mancanza di sensibilizzazione sembra essere l'ostacolo più importante ad un impegno sociale (soprattutto tra le imprese più piccole), seguita dall'esiguità delle risorse a disposizione. Perché questa tipologia di imprese comprenda meglio l'importanza della responsabilità sociale e sviluppi comportamenti adeguati, è fondamentale sviluppare approcci integrati per i diversi tipi di imprese (sulla base della dimensione aziendale, del settore in cui operano e del territorio di localizzazione) e non limitare il campo di azione a specifici profili aziendali, anche nel caso di quelle

più piccole. Come è accaduto nel caso di altre tematiche (in primo luogo sul tema della certificazione di qualità), è infatti prevedibile che in futuro saranno probabilmente proprio le medie e grandi imprese loro clienti che "spingeranno" le piccole ad adottare pratiche socialmente responsabili.

Tale considerazione ha regolato la logica di intervento di Unioncamere sul tema della CSR. Una logica basata sul principio dell'adattabilità degli strumenti rispetto ai diversi target di imprese ai quali si riferisce e, ancor più, su quello della condivisione e dell'integrazione delle esperienze maturate in diversi ambiti territoriali e settoriali.

L'attenzione al tema della CSR da parte del sistema camerale ha portato, subito dopo la Terza Conferenza Europea sulla CSR di Venezia di metà novembre, alla stipula di un Protocollo d'Intesa tra Unioncamere (per conto delle Camere di

Commercio) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con il quale Unioncamere si è impegnato a supportare, nell'ambito delle proprie attività istituzionali, iniziative mirate di sensibilizzazione e di sviluppo del Progetto CSR-SC, elaborato dallo stesso Ministero del Welfare.

Peraltro, già all'inizio del 2003 (e dunque prima della stipula di questo Protocollo) Unioncamere aveva realizzato insieme all'ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa) un'indagine su scala nazionale finalizzata ad acquisire elementi conoscitivi necessari per l'attuazione del Progetto CSR-SC, riguardanti in particolare le dimensioni e le caratteristiche assunte dal fenomeno della responsabilità sociale nelle imprese. Questa costituisce, a oggi, la più ampia ricognizione sulla responsabilità sociale nelle imprese italiane, potendo contare su un campione di quasi 3.700 unità, statisticamente rappresentativo di tutte le

imprese operanti in Italia con almeno un dipendente.

Con la firma del protocollo di intesa, Unioncamere intende quindi contribuire in maniera decisiva a dare la massima diffusione alla “cultura della CSR” presso tutti gli interlocutori sociali, economici e istituzionali.

In particolare, l'accordo prevede la costituzione di sportelli presso le CCIAA italiane. Si tratta di strutture snelle, flessibili e capillarmente diffuse sul territorio, che forniscono informazioni e assistenza alle piccole e medie imprese per realizzare un modello di responsabilità sociale che, così come è stato disegnato dalla Commissione Europea e dal Ministero del Welfare, vada al di là delle prescrizioni legali vigenti e punti alla volontarietà e all'autocertificazione.

Presso gli sportelli delle Camere di Commercio è inoltre possibile conoscere gli aggiornamenti sugli sviluppi legislativi, avere notizie sugli eventi legati a questo tema, ricevere informazioni sui diversi strumenti di responsabilità sociale.

Oltre ad offrire questi servizi, gli sportelli si occupano dell'organizzazione di eventi informativi e formativi rivolti alle imprese, dell'attivazione di tavoli di confronto con le associazioni di categoria, della promozione di scambi di esperienze con aziende che hanno già integrato con successo la CSR nella prassi quotidiana di lavoro.

E per migliorare l'attitudine concreta delle Camere di Commercio ai temi della responsabilità sociale, insieme alla Università Bocconi è stata anche avviata una linea di formazione continua per gli addetti agli sportelli CSR.

A oggi gli sportelli attivi sono 19, ossia quelli di Ascoli Piceno, Bari, Belluno, Foggia, Forlì-Cesena, Lecce, Lecco, Novara, Milano, Padova, Perugia, Reggio Calabria, Rimini, Roma, Sassari, Treviso, Venezia, Vercelli e dell'Unioncamere Basilicata. Entro gennaio seguiranno a questi i 4 sportelli di Firenze, Genova, Macerata e Verona.

Dopo questa prima fase sperimentale, per il 2005 si prevede di mettere a regime il servizio, estendendolo ad almeno altre 40 realtà provinciali, diffuse in maniera uniforme su tutto il territorio nazionale.

Ma non solo. Parte integrante delle attività che Unioncamere realizzerà a breve, in stretta collaborazione con il Ministero del Welfare, è rappresentata dalla campagna di comunicazione sulla CSR in generale - in linea con l'impostazione teorica e gli obiettivi del Progetto CSR-SC - e sulle opportunità offerte dal Progetto CSR-SC, nonché,

nello specifico, sulle attività degli Sportelli camerali. Gli strumenti previsti vanno dalla comunicazione multimediale - con l'apertura di uno specifico sito internet - a campagne sui media (stampa e TV); dalla diffusione di materiale informativo alla realizzazione di specifici seminari divulgativi in sede locale.

L'attività degli Sportelli si configura quindi come il front-office per l'impresa su tutti gli ambiti della CSR (risorse umane, clienti, fornitori, comunità, ambiente), in grado quindi anche di monitorare l'evoluzione del grado di interesse alle pratiche della CSR, in primo luogo da parte delle piccole e medie imprese. Perché la "via italiana alla responsabilità sociale" passa necessariamente attraverso la sensibilizzazione e la maturazione culturale di questo che è il segmento più consistente e dinamico della nostra economia.

**Emilio De Cristofaro**

Vicepresidente GRUPPO GALGANO di Milano

## ***Storia recente della Corporate Social Responsibility***

Nel 1995 un gruppo di imprese, su sollecitazione di Jacques Delors, l'allora Presidente della Commissione Europea, firmò il Manifesto Europeo delle Imprese contro l'Esclusione Sociale.

Al Summit di Lisbona del 2000 i capi di stato e di governo si impegnarono a fare dell'Europa "l'area economica knowledge based più dinamica e competitiva del mondo, capace di una crescita economica sostenibile, con maggiori opportunità di lavoro e più forte coesione sociale", e lanciarono un appello al senso di responsabilità delle imprese.

Alcuni leader d'impresa riuniti in CSR Europe, in risposta all'appello, promossero, nel corso del 2000, la Campagna Europea sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. L'anno successivo, la Commissione ha pubblicato il Libro Verde

"Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle imprese", seguito, nel 2002, dalla pubblicazione della comunicazione "Responsabilità Sociale delle Imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile".

**Che cos'è la CSR**

L'integrazione delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate



*Legislazione*



*Contratti*



*Contratto Sociale*



Galgano & Associati

Corporate Social Responsibility significa:

- ❖ investire sul capitale umano;
- ❖ contribuire alla tutela dell'ambiente;
- ❖ curare i rapporti con partner commerciali e fornitori;
- ❖ investire nel rapporto con i clienti;
- ❖ investire nella comunità.

Una parte delle imprese - ma non solo imprese - confonde ancora la CSR con la filantropia, con il cause-related marketing, con il finanziamento al no profit, con l'elaborazione di codici etici.

Non è chiara, infatti, la distinzione tra fini e mezzi né fra singole azioni socialmente responsabili e strategia aziendale complessiva.

Una parte delle imprese è poi ancora convinta che essere responsabili significhi semplicemente rispettare le leggi.

Si può definire la Corporate Social Responsibility come:

“l'insieme di pratiche di gestione aziendale finalizzato ad esplicitare e rendere operativi i valori di Equità Sociale, Qualità Ambientale e Benessere Diffuso”.

Non basta porre attenzione ai “valori”, ma bisogna introdurre in azienda specifiche pratiche di gestione.

Attraverso queste pratiche, un progetto di CSR trasforma i valori in obiettivi specifici dell'azienda e mette in atto le azioni per realizzarli.

La Corporate Social Responsibility resta l'insieme di valori che l'azienda si impegna a porre alla base della propria azione.

Da ciò si deduce che la CSR svolge le funzioni di:

- ✓ leva strategica
- ✓ strumento di marketing
- ✓ politica di governance

Intorno alla Responsabilità Sociale di Impresa ruotano obiettivi e progetti diversi, che solo attraverso una opportuna pianificazione possono raggiungere un obiettivo comune e condiviso. Da un'altra prospettiva, la questione offre lo spunto per riflettere sul ruolo dei consulenti e delle aziende.



## Quadro di sintesi



Galgano & Associati

Trasferire le affermazioni di principio della CSR in azioni e strategie richiede all'azienda un impegno a livello di management:

- forte e condiviso;

- continuo nel tempo;
- verificabile;
- costantemente sottoposto alla verifica di tutti i soggetti con cui essa intrattiene rapporti: i cosiddetti stakeholder.

*Responsabilità Sociale d'Impresa: una visione, un modello, un'opportunità?*

*Opportunità:*        - sì, se gestita bene  
                             - no, se ci sarà la cassa al bollino o al miglior bilancio sociale o di sosta.

*Rischio:* la Csr sia una moda spinta dai consulenti e dagli enti di certificazione per fare nuovo business.

**Rossella Ravagli**

Responsabile Schemi Etici BVQI

## ***Gli strumenti di gestione della Responsabilità Sociale***

La globalizzazione delle economie e il crescente riconoscimento del ruolo dell'impresa come forza trainante della crescita economica, rappresentano da un lato formidabili opportunità, dall'altro crescenti responsabilità per le imprese. Le sfide sociali della globalizzazione possono essere affrontate in modo adeguato solamente se i valori etici assumono un ruolo centrale nelle strategie delle imprese.

I consumatori e le loro organizzazioni sono sempre più attenti ai valori umani fondamentali e acquisiscono una crescente consapevolezza non solo di "cosa" viene prodotto (qualità e prezzo), ma anche di "come" viene prodotto (fattori sociali, etici, ambientali, di salute e sicurezza). Ne discende che le imprese, sempre più soggette a pressioni competitive, devono sostenere i valori

umani e assumere comportamenti “responsabili”, gestendo le proprie attività in modo onesto, corretto e attento alle aspettative del pubblico. Negli ultimi tempi il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese (CSR)<sup>1</sup> si è intensificato, coinvolgendo istituzioni pubbliche, mondo imprenditoriale, società civile, sindacati, associazione di categoria, centri studi, e Università.

Nell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale si è passati dall'approccio filantropico- caritatevole, all'adozione di codici di condotta autoreferenziali, alla individuazione di un approccio strategico nelle dinamiche di gestione dei rapporti d'impresa. L'interesse delle imprese su questo tema è fortissimo. Alcune di

---

<sup>1</sup> Per CSR (Corporate Social Responsibility) si intende "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 Europea, luglio 2001).

queste hanno già sviluppato una precisa strategia di responsabilità sociale, altre hanno da tempo avviato iniziative in ambiti diversi e stanno cercando di collocarle nel quadro di una cornice organica, razionalizzando azioni e investimenti nel contesto di una strategia coerente ed efficace.

Varie iniziative a livello internazionale stanno portando alla formulazione di standard di sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese. Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell'università, mondo delle imprese, e mondo delle professioni, con un coinvolgimento delle organizzazioni non governative e non-profit.

Gli strumenti di seguito descritti possono aiutare l'azienda a individuare le situazioni di rischio e a metterle sotto controllo, contribuendo positivamente anche alle valutazioni delle proprie prestazioni sociali, etiche e ambientali: sono più contenti i lavoratori, sono più soddisfatti i clienti, è

migliore il gradimento da parte della comunità, e sono anche più protetti gli azionisti, oltre che gratificati dall'aumento di reputazione.

In questo senso, si può affermare che le imprese di successo saranno sempre più quelle in grado di creare valore aggiunto a tutti le parti interessate con un management consapevole, che condivida valori e obiettivi, attraverso un modello di gestione impostato sulla trasparenza e su una efficace strategia di comunicazione.

Tutto questo significa intervenire in profondità all'interno dell'impresa, nel suo tessuto, e operare un cambiamento prima di tutto culturale.

### ***Lo standard SA8000***

Fra le varie iniziative, lo standard SA 8000 (emesso dal SAI<sup>2</sup> nell'ottobre del 1997) ,

---

<sup>2</sup> SAI (Social Accountability International): Organismo che accredita gli Organismi di certificazione. Ad oggi è l'unico Organismo di accreditamento esistente. ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)) <sup>3</sup> Fonte SAI: Ottobre 2004.

rappresenta, ad oggi, il primo standard ufficiale in materia di Responsabilità Sociale, i cui requisiti consentono alle imprese di costruire un Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale auditabile e certificabile.

Attraverso il processo di audit SA8000 condotto da un Organismo di Terza Parte Indipendente, le affermazioni delle imprese, relative al rispetto di codici etici, generalmente non dimostrabili mediante prove evidenti o avallate da un giudizio indipendente, possono essere verificate e dimostrate, acquisendo quindi quelle garanzie di affidabilità che vengono attestate con imparzialità e integrità.

**Requisiti SA8000, in linea con le convenzioni ILO – Dichiarazione Universale dei diritti Umani, Convenzione sui diritti del bambino e contro ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne**

**E' progettata al fine di tenere in considerazione leggi, requisiti contesto culturale di ogni Paese;**

**Rappresenta un riferimento per le imprese, ai fini della valutazione dei fornitori;**

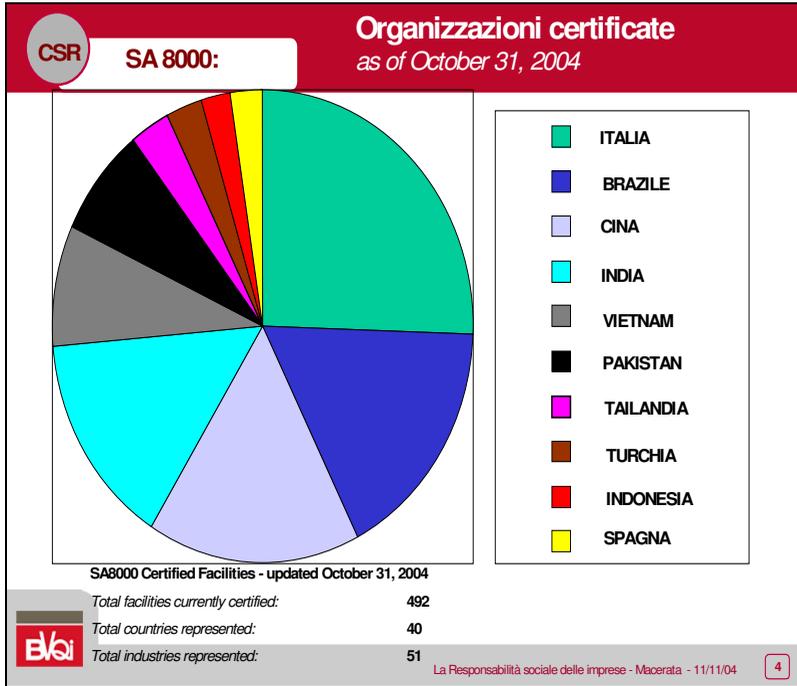
**Costituisce elemento di "Benchmarking", in cui i consumatori ripongono fiducia;**

**Costituisce elemento di "Benchmarking" interno;**

**Strumento di dialogo con le Parti Interessate.**

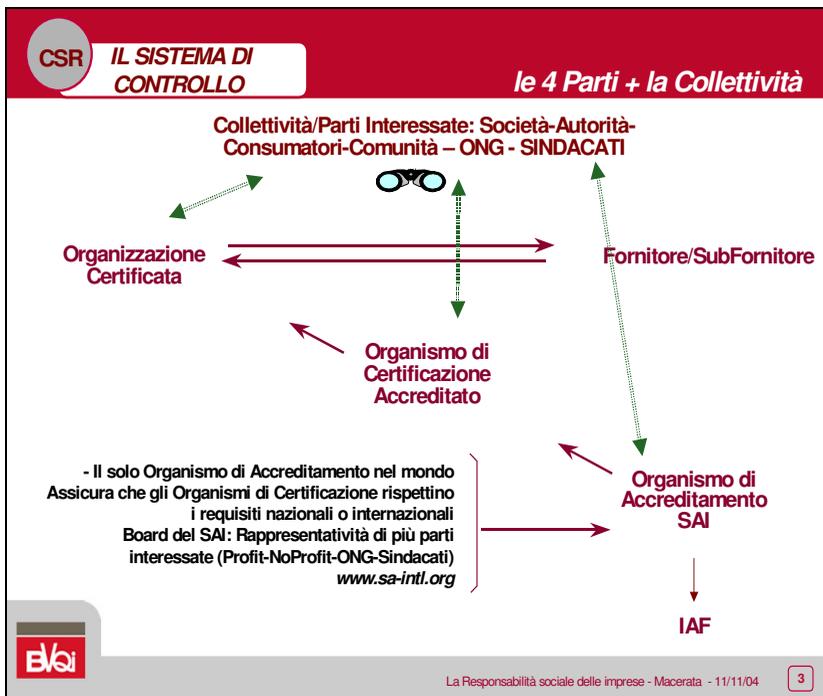
Il fenomeno della certificazione rispetto alla SA8000 è in aumento: le imprese che, ad oggi, hanno deciso di adottare un approccio socialmente responsabile, ottenere un vantaggio competitivo e ispirare la fiducia delle parti interessate, attraverso un sistema di gestione

certificato SA8000, sono 492 nel mondo (di cui 136 in Italia).



In sostanza la SA 8000, persegue l'obiettivo generalizzato del miglioramento delle condizioni di lavoro, attraverso strumenti quali: lo sviluppo, la valorizzazione, la formazione e la crescita

professionale delle persone, il rispetto della salute e della sicurezza dei lavoratori, il controllo e la verifica del rispetto dei requisiti della standard lungo l'intera catena di fornitura, la gestione dei rischi e dell'immagine aziendale, tutto questo attraverso un processo di indagine e di ascolto delle opinioni e punti di vista delle parti interessate interne ed esterne (stakeholders) .



Lo standard SA 8000 applica gli stessi principi-guida dei sistemi di gestione utilizzati da oltre 1.000.000 di aziende in tutto il mondo. La metodologia del “plan-do-check-act” (PDCA) trova infatti completa applicazione in tutti i requisiti della SA 8000, che risulta quindi facilmente integrabile con gli altri sistemi di gestione esistenti : qualità, ambiente, sicurezza. SA8000 stimola, attraverso l'utilizzo di criteri misurabili, un processo di *miglioramento* nella individuazione e “gestione del rischio”, nella gestione della catena di fornitura, nelle comunicazioni interne ed esterne, nel “clima aziendale”, nei rapporti con tutte le Parti Interessate rafforzando il senso di fidelizzazione e coinvolgimento, con conseguente aumento della *reputazione* dell'azienda: il vero valore dell'impresa.

**CSR** **SA8000:** **PUNTI DI FORZA**

**IL SISTEMA DI GESTIONE SA8000, garantisce:**

- ➔ **Conduzione Manageriale;**
- ➔ **Coinvolgimento di tutto lo “staff”: Formazione/Informazione**
- ➔ **Controllo della “Catena dei fornitori”**
- ➔ **PREVENZIONE piuttosto che sulla CORREZIONE;**
- ➔ **CONTINUO MIGLIORAMENTO: Misurazione delle prestazioni**



**SA8000 DIVENTA PARTE INTEGRANTE DELLA**  
**CULTURA DI UN ORGANIZZAZIONE**

 La Responsabilità sociale delle imprese - Macerata - 11/11/04 6

***L'esigenza di rendicontare attraverso “un nuovo modo” di coinvolgimento degli stakeholder: lo standard di processo AA1000 e la verifica indipendente dei report di sostenibilità.***

AA1000 è uno standard di processo per il reporting aziendale che si fonda su principi

fondamentali che incoraggiano ed elevano il concetto di trasparenza, imparzialità, congruenza e completezza attraverso un sistematico processo di consultazione con i propri stakeholder.

L'adozione di uno standard di riferimento per il reporting e la conseguente verifica di terza parte permette alle Organizzazioni di creare un processo di assunzione delle decisioni trasparente che poggia su una base di obiettivi e valori che vengono precedentemente condivisi con gli stakeholder individuati, di verificare in modo strutturato il raggiungimento degli obiettivi e degli impegni assunti ed infine di migliorare le proprie prestazioni ambientali-sociali-economiche attraverso l'adozione di una strategia aziendale per realizzare il percorso verso la sostenibilità" con il coinvolgimento progressivo degli stakeholder, nello spirito del miglioramento continuo.

L'attività di verifica è supportata dall'utilizzo dello strumento metodologico quantitativo e

qualitativo VeriSEAAR (Social and ethical accounting, auditing and reporting). Lo Strumento VeriSEAAR®: è un particolare strumento di verifica, sviluppato da BVQI sulla base dell'esperienza maturata con l'applicazione dei requisiti dello standard AA1000. L'approccio utilizzato da VeriSEAAR® è stato molto apprezzato dall'Institute of Social and Ethical AccountAbility, che ha definito lo standard AA1000 poiché consente di eseguire una efficace valutazione sia quantitativa sia qualitativa dei risultati di un'organizzazione. La verifica indipendente condotta da un Organismo di Terza Parte assegna alle affermazioni contenute nei report e ai processi sottostanti quelle garanzie di affidabilità che vengono attestate con imparzialità e integrità.

**CSR SA8000 & AA1000** **VANTAGGI**

Modelli di gestione impostati sulla trasparenza  
 Management consapevole che condivide valori/obiettivi/misura gli impegni  
 Gestione efficace del rischio  
 Strategia di comunicazione

↓

Miglioramento nei rapporti con tutte le Parti Interessate: creazione di "Valore Aggiunto"  
 Miglioramento nelle comunicazioni: strumento dinamico in grado di coinvolgere tutte le parti interessate ..... attivare un circolo virtuoso  
 Stimolo al MIGLIORAMENTO derivato dall'utilizzo di criteri misurabili (Benchmarking)  
 Miglioramento del "clima aziendale": migliora il senso di fidelizzazione e coinvolgimento  
 Miglioramento della REPUTAZIONE dell'azienda: vero valore dell'impresa

↓

.....UN CAMBIAMENTO CULTURALE.....

**BVQI**

La Responsabilità sociale delle imprese - Macerata - 11/11/04 9

## **Le nostre competenze**

BVQI è leader di mercato a livello mondiale nell'ambito della certificazione della responsabilità sociale, ha ricevuto l'accreditamento SA8000 nel gennaio 1999 e ha eseguito verifiche in più di 40

paesi in tutti i tipi di settori e di attività. Si avvale di valutatori locali, i quali, grazie alle specifiche conoscenze di lingua, cultura, legislazione, relazioni sindacali, rete delle organizzazioni non governative e così via, assicurano verifiche di elevata qualità. Ha una reputazione riconosciuta anche nel campo dell'ambiente, della salute e della sicurezza, della qualità e può quindi offrire una soluzione completa sulla responsabilità aziendale, attraverso servizi di certificazione integrati che attivano efficienza di controllo, coerenza e ottimizzazione; Vanta una esperienza pluriennale nelle verifiche ispettive di seconda parte :ha condotto le prime esperienze di “audit pilota” con ETI (Ethical Trading iniziative) , Clean Chothes Campaign, SAI .

Ha condotto le prime esperienze “pilota” in ambito nazionale e internazionale. Le verifiche sono condotte con uno strumento metodologico validato da ISEA. Attraverso l'esperienza maturata

in attività di verifica in ambito nazionale e internazionale, offre corsi di formazione introduttivi, avanzati e accreditati dal SAI, nell'ambito della responsabilità sociale. BVQI è membro come, esperto tecnico, del comitato consultivo per SA8000 ed è membro attivo, nell'ambito della responsabilità sociale, all'interno delle seguenti organizzazioni: European Foundation for Quality Management (EFQM) Amana - Organization promoting ethical trading Eco-Schools - European charity promoting environmental awareness in schools Institute of Social and Ethical Accounting and Auditing (Accountability). Fornisce supporto, in ambito ISO, alla predisposizione di un nuovo standard nell'ambito della responsabilità sociale; Partecipa, come membro di A.I.O.I.C.I., al progetto Q-Res: Il progetto Q-RES propone un modello di gestione strategica eticamente e socialmente responsabile delle organizzazioni; Collabora con I.S.V. I.

Tavola rotonda  
“**LE VOCI A CONFRONTO**”

Moderatrice:

**Erika Leonardi** - Scrittrice esperta di Qualità

**Franco Ciappelli**

Responsabile Certificazione SA8000  
COOP ITALIA

COOP non è una impresa come le altre, ma un sistema di imprese ciascuna delle quali opera su base territoriale. Nello stesso tempo COOP è anche una grande organizzazione di consumatori con più di cinque milioni di soci.

La nostra missione consiste proprio nel tutelare gli interessi e la sicurezza di soci e consumatori utilizzando il profitto non come fine ultimo ma come strumento per raggiungere questo obiettivo.

COOP Italia è la centrale di acquisto, marketing e controllo qualità di questo sistema: una struttura prettamente operativa il cui compito è quello di progettare e realizzare prodotti a marchio COOP e presidiare le filiere produttive a livello nazionale ed internazionale.

Un sistema di grandi dimensioni che ha fatto molta strada nel corso dei suoi 150 anni di storia (di cui proprio quest'anno ricorre l'anniversario): dal piccolo spaccio alle porte di Torino del 1854

alla rete di vendita dei giorni nostri che vanta un fatturato annuo di 11 miliardi di euro.

Il contesto in cui oggi noi tutti operiamo è un contesto complesso, articolato, da cui molte imprese cercano di "estrarre risorse" laddove il costo di estrazione risulta più basso: è il mercato globale, nel quale si investe e si pretende molto.

È un mercato in cui le fasce più deboli vivono in condizioni di assoluta precarietà e dove spesso non vengono rispettati i più elementari diritti umani: è per questo motivo che il nostro Codice di Condotta si rivolge prevalentemente a quei fornitori la cui filiera produttiva si snoda all'interno di questo mercato, spesso interagendo con paesi in via di sviluppo dove leggi e diritti sono spesso dimenticati.

COOP opera in questo mercato ed acquista prodotti in ogni parte del mondo: dalla Thailandia, dove vengono fabbricate sedie in vimini, oggetti comuni che adornano le nostre

case, dal Bangladesh dove vengono realizzati prodotti tessili di primo prezzo, dal Vietnam e dalla Cina, dove le condizioni di sicurezza sono spesso aleatorie e dove risulta estremamente difficile attivare azioni di miglioramento.

Tutto questo fa parte del sistema di lavoro in cui oggi noi tutti operiamo perché direttamente o indirettamente acquistiamo prodotti, materia prima o servizi in paesi di cui rischiamo di non conoscere il contesto ambientale o le condizioni di vita. Per questo motivo ci siamo posti il problema di affermare di più e meglio il nostro senso di responsabilità sociale, convinti che al di là delle molte definizioni, responsabilità sociale d'impresa significhi assumersi le responsabilità che ci competono nei confronti delle comunità in cui operiamo proprio perché nessuna impresa opera in contesti avulsi dalle risorse che in essa, o vicino ad essa, operano e vivono.

Alcune vicende del recente passato ci mettono in guardia sui rischi di irresponsabilità: un esempio è Del Monte, una multinazionale che ha operato come nostro fornitore di ananas in scatola a marchio COOP e che ha abusato dei diritti dei propri lavoratori non a Bologna, dove ha sede la branch italiana, ma in una sconosciuta piantagione del Kenia, uno dei tanti stati in cui si ramificano le attività produttive e finanziarie del gruppo.

Il caso Parmalat ci pone interrogativi ancora più inquietanti, perché non i diritti (o almeno non solo) i diritti dei lavoratori sono stati calpestati, ma anche quelli di decine di migliaia di piccoli risparmiatori, nonostante le relazioni di territorio (Parma) sembrassero improntate al massimo rispetto di tutti gli stakeholders.

Anche COOP opera in ambito sociale attraverso iniziative di solidarietà importanti, spesso realizzate con ONG internazionali in

progetti di grande respiro, ma questi sono considerati interventi di assistenza, non espressione di responsabilità sociale.

Anche il Commercio equo e solidale può essere un mezzo importante per far emergere piccole realtà produttive appartenenti ai paesi più poveri, contribuendo a dar loro dignità e consapevolezza e non solo assistenza, anche se, purtroppo oggi strettamente limitato a pochi prodotti, seppur di alto valore testimoniale.

La nostra responsabilità non vuole essere né astratta né limitata, ma si esprime attraverso la realizzazione di una serie di presidi che perimetrano l'insieme delle nostre attività quotidiane:

- la sicurezza, con migliaia di analisi ed ispezioni effettuate sui nostri prodotti;
- la convenienza, con la ricerca costante di un ottimale rapporto qualità prezzo ed il contenimento dei listini;

- il rispetto dell'ambiente, con una serie di iniziative che vanno dagli interventi sul packaging dei prodotti alla realizzazione di linee ecologiche, dalla partecipazione a progetti di limitazione degli impatti anche sugli ambienti marini, al rifiuto degli organismi geneticamente modificati, almeno fino a che non si avranno maggiori certezze circa gli effetti sull'uomo e sull'ambiente.

Infine l'etica: anche l'eticità dei comportamenti all'interno della filiera produttiva non può essere argomento di discussione, ma deve essere presidiata con rigore. Abbiamo scelto SA 8000, uno standard che viene da lontano, rigoroso, uno strumento applicabile a tutte le categorie merceologiche. E' stato scelto soprattutto perché presuppone che la conformità ai requisiti dello standard sia garantita da una

certificazione di parte terza, indipendente, emessa da organismi accreditati, convinti che questa strada offra maggiori garanzie che non la scelta dell'autocertificazione.

Riteniamo l'applicazione della responsabilità sociale un obbligo per ogni impresa che abbia la volontà di operare secondo le regole e le norme vigenti nel rispetto dei diritti delle persone e dell'ambiente, ma riteniamo anche che questa scelta possa offrire concreti vantaggi alle piccole e medie imprese se, come si presuppone, si assisterà al coinvolgimento diretto delle istituzioni ed inizieranno a svilupparsi iniziative come quelle portate avanti dalle regioni Toscana ed Umbria. La prima è intervenuta con un finanziamento quinquennale di grande portata che dimezza, di fatto, i costi delle certificazioni di processo, ambientali e sociali; la seconda si è espressa attraverso l'emissione di un albo regionale delle imprese certificate SA 8000, che in

un vicino futuro costituirà elemento di vantaggio nell'assegnazione di appalti, sgravi fiscali, finanziamenti, legati alle attività di impresa.

**Rosaria Ercoli**

Responsabile Amministrazione e Finanza  
EUROSUOLE SPA

In Eurosuole la Responsabilità Sociale è vissuta come valore fondamentale della politica aziendale, ma ancor di più la Responsabilità Sostanziale. Come imprenditori conosciamo bene il duro lavoro per tenere la rotta e per tenere a galla la barca aziendale, di fronte agli errori e ai pregiudizi di ideologie politiche, di fronte alle avversità di cicli e congiunture economiche, di fronte alle omissioni ed alle furbizie di chi non rispetta le regole di mercato.

Il modo in cui ci interfacciamo con i nostri collaboratori, con la comunità e gli enti locali, con concorrenti, fornitori e clienti, è basato sui principi della centralità dell'uomo, del rispetto della propria e dell'altrui libertà, dell'onestà e della trasparenza dei comportamenti, della prevalenza degli aspetti qualitativi su quelli quantitativi, della liceità e necessità del profitto come strumento di sviluppo e crescita sociale e territoriale. Questi concetti vengono presi in

considerazione in ogni scelta aziendale. E su questi punti abbiamo discusso fin dagli anni '70, quando non si conoscevano parole nuove come CSR (Corporate Social Responsibility), Bilancio Sociale o SA 8000. Siamo sempre più convinti che l'azienda funzioni bene quando le sue relazioni sono solide e quando il mercato ne ha una forte stima, che diventa fiducia.

#### VALORI:

- ❖ trasparenza
- ❖ rispetto
- ❖ etica sociale
- ❖ impegno

Il nostro obiettivo è di essere trasparenti nella nostra attività così da creare il clima di fiducia indispensabile per tutti gli attori coinvolti. Sono anni che rendiamo pubblici, in anticipo, i risultati raggiunti, le previsioni, le difficoltà e le opportunità

che incontriamo organizzando un momento di incontro in occasione delle festività natalizie. I nostri dipendenti e tutti gli altri stakeholder conoscono i nostri obiettivi e le nostre preoccupazioni, vengono coinvolti nelle situazioni che l'azienda affronta e resi partecipi delle iniziative più importanti.

Affrontare oggi il tema della Responsabilità Sociale sembra da un lato più scontato, visto che l'argomento gode di ampia considerazione in campo di gestione aziendale, ma dall'altro meno semplice, considerata la complessa situazione che il nostro settore, come sicuramente molti altri, sta vivendo. Al calo della domanda nazionale, ma anche internazionale, si aggiungono: una spietata concorrenza, a volte priva di regole, soprattutto sul piano sociale e ambientale, dei paesi emergenti, e la difficoltà ad esportare

dovuta ad una moneta imprevedibilmente troppo forte sui mercati internazionali.

Mai come adesso dobbiamo essere forti e lucidi nel discernere: decidere di fare o non fare, mantenere la parola data o disattendere gli obblighi, preoccuparsi per essere sempre all'altezza della propria funzione, per capire dove ci troviamo e quale scenario ci circonda, perché stiamo vivendo un periodo di grandi cambiamenti. Cambia la composizione della popolazione, cambia la tecnologia, cambia la logica della globalizzazione, capolinea di un'economia basata sull'apertura di mercati e sul flusso senza frontiere degli scambi. Dobbiamo attrezzarci per il cambiamento, per coglierne le opportunità, modificando di conseguenza i precedenti comportamenti, altrimenti subiamo questo tempo come una crisi che alimenta solo angosce per ciò che perdiamo e non cogliamo gli slanci per ciò che potremmo ricavarne.

### STRATEGIA:

- ❖ certificazione ambientale
- ❖ automazione sistema produttivo
- ❖ qualità e affidabilità come vantaggio competitivo

La nostra strategia non vuole essere dunque quella della rassegnazione, né quella della delocalizzazione forzata alla ricerca di condizioni meno difficili a cui produrre, vista come unica via di uscita. Eurosuole è un'azienda che crede nel proprio territorio e non vuole abbandonarlo. E ci si vuole impegnare per diventare più competitivi sul mercato internazionale, con le difficoltà che questo comporta: riorganizzazione, investimenti, ricerca, innovazione. A supporto di questi importanti concetti, Eurosuole ha investito negli ultimi tre anni 3 milioni di euro in attività di ricerca e sviluppo e 4,5 milioni in investimenti per automazione tecnologica. Questi investimenti vengono sempre effettuati mettendo in primo

piano la sicurezza di chi lavora in azienda, perché tecnologia ed automazione vengono visti anche in questa direzione. Attualmente abbiamo un livello minimo di infortuni e lo sconto massimo ottenibile per buona prevenzione.

Tra gli asset intangibili dell'azienda consideriamo che il dialogo tra i collaboratori e un ambiente armonico siano fondamentali. Per questo, oltre a organizzare frequentemente eventi, è stato instaurato un rapporto diretto e immediato tra la direzione aziendale e tutti i dipendenti.

Dal 2003 abbiamo inoltre iniziato un percorso di certificazione ambientale il cui primo traguardo è stato il raggiungimento della Certificazione ISO 14001 nel luglio del 2004. L'intenzione è quella di continuare su questa strada che ha già dato ottimi risultati. Abbiamo volontariamente deciso di fare un progetto di miglioramento sull'abbandono progressivo di sostanze pericolose oltre a lavorare molto sulla

prevenzione del suolo e delle falde da eventuali infiltrazioni.

Dopo quindi aver presentato quali sono i principi inestinguibili che caratterizzano la nostra politica aziendale, vorremmo capire cosa può e dovrebbe spingerci ad approfondire discorsi più strutturali per dare una forma esterna ma non solo esteriore ai nostri valori, quindi ad elaborare un Bilancio Sociale. La certificazione SA 8000 come può diventare strumento per aumentare la competitività dell'azienda sul mercato internazionale, quali vantaggi possiamo associare ad un percorso di questo tipo? Come gli enti pubblici possono darci spunti in questa direzione, per non essere soli o in pochi a fare certe scelte? Quando le università sono pronte a fare formazione specifica a supporto delle aziende?