



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in
Economia e Gestione
delle Imprese

Tesi di Laurea
**Responsabilità
Sociale
d'Impresa**

Relatore

Ch. Prof. Stefano Campostrini

Laureanda

Giovanna Noschese

Matricola 867194

Anno Accademico

2018/2019

Responsabilità sociale d'impresa

Introduzione.....	pag. 3
Capitolo I	
Evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa	
<u>I.1. Creating Value</u>	pag. 5
<u>I.2. Società sostenibile</u>	pag. 7
<u>I.3. Organizzazioni sostenibili</u>	pag. 13
<u>I.4. Triple botton line</u>	pag. 16
4.1 Costruire un'organizzazione partendo dal valore: vision, mission	pag. 19
4.2 Costruire un'organizzazione sostenibile: strategia	pag. 20
4.3 Gestione, misurazione e reporting	pag. 22
<u>I.5. B.corp e BC</u>	pag. 33
<u>I.6. Microfinanza e microcredito</u>	pag. 38
<u>I.7. Shared Value</u>	pag. 41
Capitolo II	
Le politiche di CSR	
<u>II.1. Organi internazionali</u>	pag. 45
II.1.1. Global Development goals.....	pag. 49
II.1.2. Best practices	pag. 53
<u>II. 2. Comunità Europea</u>	pag. 57
II.2.1. Libro Verde 2001.....	pag. 60
II.2.2. Libro verde 2011	pag. 68
II.2.3. Strategia rinnovata UE 2011-2014.....	pag. 72
II.2.4. Strategia Europa 2020	pag. 77
<u>II. 3. Livello regionale</u>	
II.3.1. PORFSE 2014-2020	pag. 79
II.3.2. La CSR regione Veneto	pag. 89

II.3.3. Confindustria: economia circolare	pag. 92
---	---------

Capitolo III

Progetto “ResponsabilMente”, analisi delle PMI Venete nell’ambito delle “ESG Sociali”

<u>III.1. Come nasce il progetto “Responsabilmente”</u>	pag. 93
---	---------

<u>III.2. Descrizione e specificazione del progetto</u>	pag. 96
---	---------

<u>III.3. Analisi dati</u>	pag. 104
----------------------------------	----------

<u>III.4. Caso studio</u>	pag. 144
---------------------------------	----------

<u>III. 5. Business Model</u>	pag. 146
-------------------------------------	----------

<u>III. 6. Conclusioni</u>	pag. 155
----------------------------------	----------

Introduzione

Il lavoro svolto verte sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, tematica ormai sempre più al passo con i tempi e con le esigenze di mercato e dell'essere umano.

L'elaborato è suddiviso in tre capitoli i quali tratteranno l'argomento da punti di vista differenti.

Il primo capitolo presenterà in generale la tematica della RSI, nata già negli anni '70 come conseguenza dello sviluppo dell'economia e delle popolazione umana, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa attraversa una trasformazione, l'idea nasce come "Charity" cioè porre in essere azioni di carità affinché l'essere umano possa sentirsi meglio con sé stesso, successivamente questa idea si trasforma in RSI, dunque non più filantropia ma responsabilità da parte delle organizzazioni, rispondendo alle richieste di tutti i suoi stakeholder includendo quelle delle generazioni future. Un'organizzazione responsabile contribuisce a raggiungere l'obiettivo di un mondo sostenibile dove l'economia sia sviluppata, ci sia giustizia sociale, e un ambiente sano; in un contesto di sostenibilità a livello mondiale, le aziende responsabili sono per il progresso e per lo sviluppo di outcomes, comprendendo criteri di benessere e giustizia. Ad oggi possiamo anche parlare di Shared Values inteso come vantaggio competitivo legato alla RSI.

Il secondo capitolo verterà invece sulla presentazione delle politiche mondiali, comunitarie e regionali. L'idea è quella di individuare la posizione attiva degli organi governativi rispetto a questa tematica. Con la massima aspirazione che vengano allocati investimenti sia pubblici che privati in progetti che si focalizzano nella "parte inferiore della piramide" del mercato; premiando le aziende che con innovazioni tecnologiche offrono soluzioni per i problemi della sostenibilità, grazie a questi investimenti le esternalità saranno più spesso interiorizzate. La responsabilità sociale d'impresa ha bisogno di essere integrata con la strategia e con le operazioni di tutti i giorni. Dal 1972 al 2020 sono stati diversi gli sviluppi, da Global Goals alla Strategia Europa 2020 fino ai PORFSE 2014-2020.

L'ultimo capitolo ha un approccio sperimentale, trattandosi di uno studio dei dati del progetto "Responsabilmente". Il progetto nasce per promuovere l'imprenditorialità sociale e l'integrazione di questa nella mentalità manageriale e nell'uso delle pratiche di CSR all'interno delle funzioni aziendali. La raccolta dati è avvenuta attraverso interviste destrutturate al fine

di ricercare la genesi delle azioni di ESG, ogni azione responsabile posta in essere può avere natura:

- Charity: assecondare lo spirito di beneficenza,
- Tattica: aspettative di performance di breve periodo,
- Strategiche: aspettative di performance di lungo periodo.

Le azioni di CSR si distinguono in tre dimensioni; ambientali, governance e sociali. Il mio lavoro si è concentrato sulla dimensione delle ESG sociali, che in questo contesto sono così distinte:

- Sponsorizzazione e donazione,
- Interventi o attività di valorizzazione del territorio,
- Interventi o progetti in aree di vulnerabilità sociale,
- Formazione, sensibilizzazione e cambiamento della cultura attraverso le reti.

L'obiettivo dell'analisi è individuare le azioni di ESG sociali in relazione alle funzioni aziendali e quali avranno il maggiore ed il minore impatto sul business model; impatto inteso come l'effetto dell'azione sulla proposta di valore. Un'ulteriore analisi è rivolta alla variabile tempo, quindi l'individuazione delle azioni che impiegano il maggiore ed il minor tempo affinché si possa ottenere il massimo beneficio dall'azione. Per avvalorare il mio lavoro, per ogni azione di ESG sociale è stato individuato il maggiore ed il minor valore in termini di impatto e di tempo oltre che la determinazione dell'azione se di charity, tattica o strategica.

Capitolo I

Evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa

I. 1. Creating value

Come si può creare valore sociale? Sono innumerevoli le azioni da poter mettere in pratica. Ogni azienda può scegliere l'azione che ritiene più giusta, in relazione al disegno imprenditoriale e al prodotto sul mercato.

Il "Creating social value" (Cheryl Kiser, Deborah Leipziger, J. Janelle Shubert, 2014) da cui è ripreso il titolo del capitolo, evidenzia come si può creare valore e quali sono le azioni da intraprendere.

Il valore sociale si può creare con "co-creazione" intesa come la collaborazione della società, degli stakeholder e le aziende leader nel settore; oppure si può creare considerando l'economia, l'ambiente e gli aspetti sociali e l'impatto di essi sullo sviluppo e sulla crescita delle buone condotte.

Si crea valore sociale anche avendo un disegno, inteso come un prodotto, un nuovo mercato, o un cambio in merito alle politiche e alle pratiche messe in uso; oppure creando accessibilità: gli innovatori trovano modi per portare un nuovo modello di business.

Il social value, infine, si crea anche partendo dai problemi: ad esempio, la corruzione può diventare un punto di partenza per un prodotto o un nuovo modello di business.

Il valore sociale deve riguardare la trasformazione, il cambiamento, deve riguardare l'intera comunità, deve avere obiettivi di lungo termine; richiede esercizio, un esercizio proiettato al cambiamento. Sinteticamente, il valore sociale ha molti meccanismi, che includono l'innovazione sociale, imprenditoriale, le politiche, i prodotti e i servizi di collaborazione e le core competencies.

I.1.1. Social Enterprise

Molte aziende sono definite "aziende sociali". Sono definite tali quelle che adottano come missione creare valore per il sociale, riconoscono e perseguono incessantemente le nuove opportunità per il loro obiettivo, sono in continua innovazione, si adattano e imparano.

Definizione delle Social Enterprise

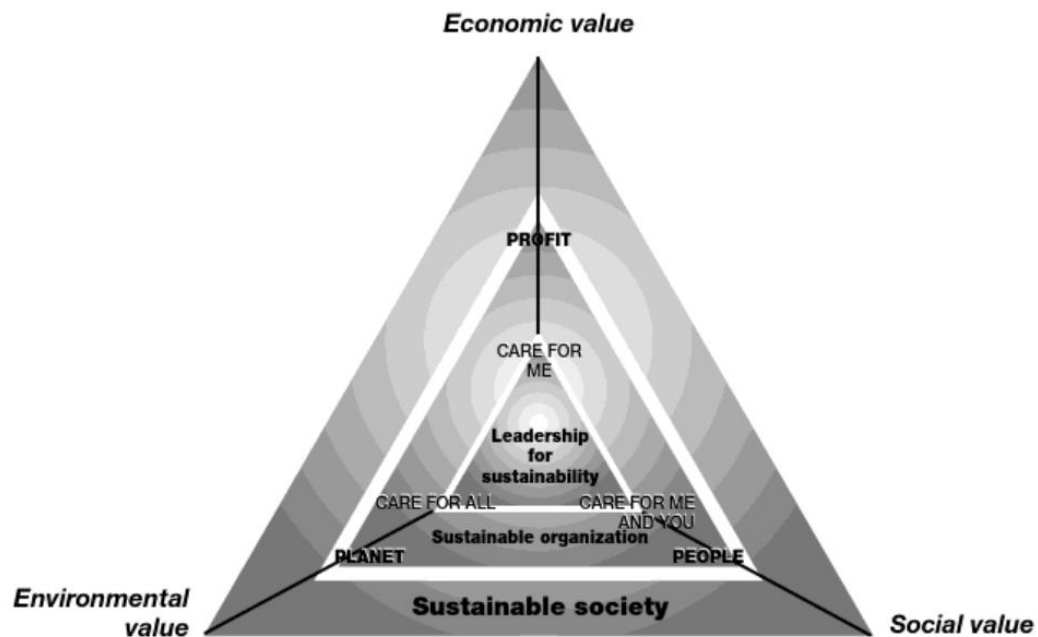
Le imprese sono un insieme di persone, risorse e strutture che, combinate, creano un ecosistema interno alla compagnia. Così come le imprese vedono le opportunità di mercato, chi ha la stoffa da imprenditore è capace di vedere modi diversi di creare valore sociale e finanziario. Le nuove imprese leader sono capaci di mettere al centro fattori importanti, come essere cognitivamente ambidestro, inteso come capacità di cambiamento tra le tradizionali previsioni logiche e la creazione logica. Guidare questi atteggiamenti diversi di pensare e di agire è un modo per vedere il mondo del business e della società in cui simultaneamente si sviluppa la società, l'ambiente e l'economia all'ordine del giorno.

I.1. 2. I tre livelli della sostenibilità

Il concetto del multilivello della sostenibilità e della struttura multidimensionale si fonda su tre pilastri: sviluppo sostenibile, Corporate Social Responsibility e nelle persone.

Nella Fig.1 vediamo rappresentato graficamente un triangolo dove si possono individuare le tre dimensioni della sostenibilità.

Fig. 1 I tre livelli della sostenibilità



Fonte: "The Three Levels of Sustainability" di Elena Cavagnaro e George Curiel (2012)

Verso il basso vediamo come la sostenibilità sociale non può prescindere dalla sostenibilità organizzativa e individuale. Spostandoci verso il centro, c'è la sostenibilità all'interno delle organizzazioni e, nel cuore, la leadership per la sostenibilità. Inoltre, è utile osservare come ogni livello è strettamente legato all'altro: ad esempio, partendo dalla "leadership for sustainability", riferendosi alla voce "care for me and you", collegandosi a "people", che a sua volta si collega al "Social Value", diviene semplice individuare la connessione tra le parti.

Un'organizzazione sostenibile deve creare valore secondo tre dimensioni:

- Profitto: inteso come aspetto economico,
- Persone: in riferimento all'aspetto sociale,
- Ambiente: inteso come aspetto ambientale.

Operando in linea con queste tre dimensioni: economico, sociale, ambientale, si crea valore.

Osservando la fig.1 in alto, possiamo vedere come queste tre dimensioni vadano anche a considerare il concetto di attenzione: leggiamo, infatti, che al centro della piramide interna vi è "care for me", inteso come valore individuale della vita umana; in basso, sulla punta destra, invece, possiamo leggere "care for me and you" in riferimento al concetto di relazioni; in basso, sulla punta sinistra, invece, possiamo vedere "care for all", inteso come valore per tutte

le creature dell'universo, quindi con una logica più generalista e relativa all'essere umano e meno egoista. Le tre dimensioni "care" corrispondono alla dimensione del livello organizzativo e della società.

I.2. Società sostenibile

Durante il congresso a Jalta in nuova Crimea del 12 Febbraio 1945, il presidente Franklin D. Roosevelt osservò che per raggiungere una pace più duratura, il mondo dopo la guerra avrà bisogno di più beni, più lavoro, più commercio e degli alti standard di vita per tutti.

Nella storia dell'uomo la crescita è considerata l'eccezione e non la regola. Questo può sembrare incredibile, ma siamo abituati all'idea che l'economia tenda a crescere. Per molti secoli i nostri antenati vivevano in una società dove la quantità dei beni e dei servizi prodotti non era cresciuta. L'Italia è stato il primo paese che ha sperimentato la crescita economica grazie al "Rinascimento". Le materie prime fluiscono verso l'Europa e, nel '600 nel '700, le colonie hanno supportato lo sviluppo europeo a discapito di quello asiatico e africano. Nel tardo '800 e nel primo '900 vediamo come vengono sostituiti gli animali per guidare macchine, entrando così nel periodo della rivoluzione industriale e creando crescita. Inoltre, è importante considerare che il PIL¹ è cresciuto molto poco: questo significa che la quantità dei beni e dei servizi a disposizione per alcuni paesi è da considerare come un valore fisso. Questo cambiamento è stato ampiamente raffigurato dall'anglicano Thomas Robert Malthus, il quale è autore di "Essay on the principle of population"(1798).

Nel saggio osserva che l'offerta di cibo può prendere delle strade diverse. La scarsità dei terreni comporterà una limitata capacità di coltivazione e la legge della diminuzione ritornerà. Bisogna considerare che la popolazione cresce, ma la produzione di cibo è considerata costante, ragion per cui è facile che si diffonderanno la fame e la povertà, molti moriranno e alcuni sopravvivranno, i viventi si riprodurranno fino ad attivare il circolo di nuovo da capo. La società, secondo Malthus, è intrappolata in un contesto senza fine tra la crescita della popolazione e la scarsità delle risorse.

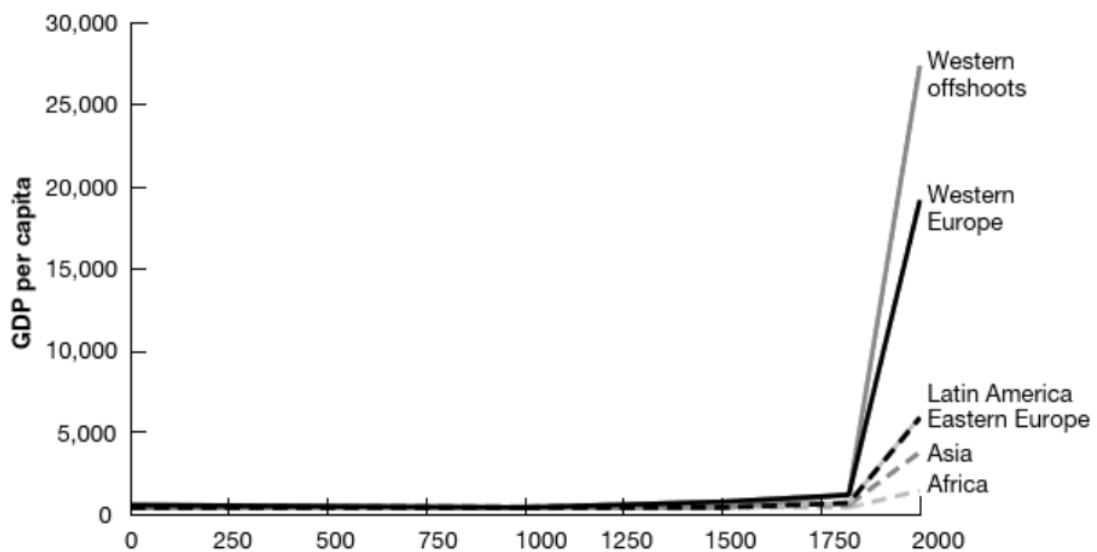
Una seconda possibilità considerata da Malthus è quella di ridurre la crescita della popolazione, volendo puntare sull'educazione, cercando di diffondere l'idea del beneficio di

¹ PIL; prodotto interno lordo è il valore del mercato considerando i prodotti e i servizi prodotti in un determinato arco temporale, generalmente di un anno.

sposarsi, ma dover crescere meno bambini, fornendo altri mezzi di godimento oltre che quello sessuale, favorendo così una riduzione della popolazione. Per i nostri giorni questa è un'ipotesi del tutto irrealista. Malthus e Godwin sembrano essere in accordo con l'affermazione di Roosevelt sopra già citata, riferendosi appunto al fatto che la crescita non deve essere solo relativa alla produzione di beni e di servizi, ma è necessario che si alzino gli standard di vita affinché la pace e la stabilità vengano garantite.

In contrapposizione con le osservazioni di Malthus, il grafico dell'economista Oded Galor (nella figura 1.2 in basso) dimostra che mettendo in relazione PIL diviso con il numero degli abitanti e l'arco temporale, noteremo come in alcuni paesi vi è stata crescita economica e crescita della popolazione portando ad una crescita dello standard di vita, un'esperienza mai provata prima nella storia dell'uomo.

Fig. 2 Evoluzione degli stati PIL pro capite



Fonte: "The Three Levels of Sustainability" di Elena Cavagnaro e George Curiel (2012)

Una crescita del PIL indica una crescita dei lavoratori, che crea un ritorno fiscale. Una caduta del PIL indicherebbe uno svantaggio sugli stessi elementi prima citati.

Dunque, avere un lavoro, per le persone significa poter soddisfare le proprie esigenze e, nel breve periodo, essere capaci di pagare i propri debiti.

Per Benjamin Friedman, la crescita economica ha un effetto positivo sui valori non materiali, come ad esempio la tolleranza della diversità, una mobilità a livello sociale, più propensione

all'equità e alla democrazia. In opposizione con i pensieri tradizionalisti legati al passato, Friedman conclude che l'economia alimenta i valori morali della comunità e non il contrario.

Gli economisti non hanno una chiara risposta alla domanda "quali sono le risorse della crescita economica? E come possono essere mantenute?".

La crescita economica è positiva quando gli investimenti eccedono l'ammontare massimo per sostituire il capitale ammortizzato, permettendo così di seguire il ciclo economico per ricorrere su larga scala.

Jared Diamond propone un nuovo punto di vista: secondo lui lo sviluppo della società è diverso in ogni continente, perché le diversità sono legate all'ambiente stesso, non al processo biologico dell'uomo, non ai valori morali e culturali. Inoltre, molti paesi possono produrre con facilità le risorse in surplus per sostenere lo sviluppo economico.

Molti economisti appoggiano la prospettiva della tecnologia, che spinge la crescita economica oltre i limiti del passato. Un vasto rango di miglioramenti sono raggruppati sotto l'etichetta di "tecnologia", dall'invenzione della spina fino alla navigazione in internet, dalla burocrazia alle tecnologie militari etc. In comune tutti i miglioramenti tecnologici portano ad un risultato: nuova conoscenza sul come fare le cose, in particolare come produrre valore, beni e servizi per la soddisfazione dei bisogni umani.

La tecnologia però porta con sé anche un importante svantaggio: risolve un problema ma spesso se ne creano altri di conseguenza. Si prenda ad esempio lo sviluppo dei pesticidi, che permettono una coltivazione migliore, ma sono malsani per il terreno e per i prodotti.

L'origine dello sviluppo economico riflette la complessità che il mondo sta vivendo, l'espansione economica è legata a diverse cause, secondo Ricardo Hausmann (2006), può essere meglio stimarlo e mantenerlo rimuovendo i contrasti tra la tecnologia, la finanza, la politica, la cultura e la natura.

La preoccupazione per il nostro pianeta è sostenuta da movimenti ambientalisti, iniziano i primi dibattiti per la sostenibilità e sono molto importanti per il nostro secolo.

L'ambiente è stato danneggiato dall'attività dell'uomo, sfruttando le sue potenzialità fino ad esaurirne quasi le risorse. Il pensiero economico spinge a considerare l'ambiente come una fonte di risorse che a lungo termine porterà alla produzione di beni e di servizi, non come una

risorsa dalla crescita limitata. La relazione tra il sistema economico e quello ambientale è molto delicato. Il sistema ambientale permette la produzione di beni e servizi e spesso si compiono azioni che non vanno nel rispetto di esso. Un punto importante sarebbe quello di calcolare quante risorse provenienti dal sistema natura serva all'economia per produrre i beni e i servizi necessari.

Nella prospettiva economica, solo le risorse che, scarseggiando, possono avere un prezzo sul mercato - come nel caso di acqua, aria e terra - sono considerate delle risorse libere da usare. Da questo punto di vista è importante definire la voce "costo": i costi nel primo sistema industriale avevano lo scopo di dare un contributo minimo al fine di mantenersi il bene. Nell'economia moderna, secondo l'economista Ernest F. Schumacher, (Small is beautiful, 1973) "l'uomo è considerato non parte della natura, ma come una forza esterna destinata a dominarla e conquistarla". I testi biblici scrivono che Dio ha dato il pieno dominio sulla natura e deve usare le risorse naturali meglio possibile per sé stesso. Nel '900 s'iniziavano i primi sviluppi industriali e le prime scoperte tecnologiche; grazie ad esse ci sono state grandi innovazioni che hanno permesso il miglioramento dell'agricoltura, permettendo anche di abbassare i prezzi del cibo. Nel tempo, il settore primario è stato abbandonato, si è sviluppato lavoro in settori diversi quali il secondario e il terziario. Sempre più persone spendono oggi soldi per beni di lusso, e vogliono vivere in città dando sempre meno importanza al sistema natura.

In questo contesto è poco comprensibile perché la natura non debba essere considerata come della merce a pagamento. All'inverso, essa deve essere considerata come il pilastro di tutte le forme di vita, inclusa quella degli esseri umani, e la sua capacità non è un semplice bene da scambiare sul mercato.

Lo sviluppo tecnologico ha migliorato la vita degli esseri umani, ma allo stesso tempo ha mostrato i limiti dell'ambiente quando le attività dell'uomo gli vengono imposte e lo mettono sotto stress. Sono innumerevoli gli studi che si concentrano sulla capacità limitata dell'ambiente, definendo la terra come una ricchezza a capacità "finita". Lo smog, le auto, le costruzioni non possono continuare per sempre. Mai come ora il nostro pianeta è caratterizzato da grande crescita della popolazione e forte industrializzazione.

L'inquinamento è una delle cause primarie di rovina del nostro pianeta, che non ha più la capacità di assorbire gli effetti di alcune attività dell'uomo. Esistono in natura risorse rinnovabili e non rinnovabili e, dopo la crisi del petrolio del 1972-1973 e 1978-1980, il "National geographic special report on energy" (Febbraio, 1981) osservò: "sembrava infinitamente abbondante ed economico, ed ora inizia la dipendenza dal petrolio".

Il drammatico scenario che ci aspetta nel futuro è al centro di numerosi dibattiti pubblici. Bisogna cambiare le abitudini di vita. Anche le più grandi società petrolifere stanno iniziando a prevedere un futuro senza petrolio fossile: quando le risorse non rinnovabili si saranno consumate, le alternative saranno ormai inutili.

Ci sono alcuni servizi che sono essenziali per l'essere umano e sono resi gratuitamente all'ecosistema. Recentemente è stato calcolato quanto costa riprodurre due dei servizi offerti dalle foreste tropicali, e l'ammontare è pari a 300 trillioni di anni. I servizi di cui parliamo sono definiti come "natural services", ad esempio il lavoro che svolge la natura affinché si mantenga costante il clima o per disporre di ossigeno. In termini economici questi servizi sono molto più di valore che utilizzare una parte di foresta per farci una fattoria.

Da sempre vi è dibattito tra i sostenitori della crescita economica e gli ambientalisti. Ai giorni nostri gli ambientalisti ricevono sempre più supporto: le scoperte di laghi acidi e vari disastri ambientali che mettono a repentaglio la vita umana rinforzano il messaggio che vogliono trasmettere.

Ridurre la crescita della popolazione non può offrire una soluzione per risolvere i problemi ambientali: lo stile di vita dei paesi sviluppati richiede un grande numero di risorse. La formula di Poul Ehrlich e di John Holdren così composta:

$$\text{Population} \times \text{Affluence} \times \text{Technology} = I$$

permette di misurare l'impatto dell'uomo sulla varietà dell'ambiente.

"Affluence" è la misura della produttività delle risorse o il consumo pro capite; "Technology" invece si riferisce al processo usato per ottenere le risorse e trasformarle in beni o in rifiuti. La crescita di "population" e "affluence" significa un più alto impatto sull'ambiente. La tecnologia può peggiorare lo scenario se non è sviluppata per ridurre gli impatti. La tecnologia può essere

orientata alla produttività delle risorse che possono essere riciclate (cradle-to cradle)² riducendone gli impatti.

1.3. Le organizzazioni sostenibili

In un mondo dove le risorse non sono illimitate e dove apparentemente c'è un'infinita fornitura di manodopera a basso costo, per le aziende non è semplice considerare la propria responsabilità nei confronti dell'ambiente e delle persone quando questo significa anche un costo aggiuntivo.

Ma, dall'altro canto, una visione solo capitalistica dell'impresa genera esternalità negative, i dipendenti sono insoddisfatti, la natura e l'ambiente ne risentono.

Sebbene in una teoria economica tradizionale si tragga beneficio dalle transazioni, non tutte le transazioni sono positive - come nel caso dell'inquinamento delle acque -, di conseguenza le esternalità negative mettono al centro le responsabilità delle aziende.

In altre parole, al fine di considerare i confini delle responsabilità di un'organizzazione c'è bisogno di prendere in considerazione le parti che sono coinvolte nelle transazioni economiche e le parti che direttamente non sono coinvolte ma comunque subiranno degli effetti che possono essere positivi o negativi.

Il termine stakeholder è sempre più usato per definire quelle entità che subiranno direttamente o indirettamente gli effetti delle azioni delle compagnie. La "stakeholder theory" (R. Edward Freeman, 1983) nasce negli anni '60 in Finlandia, è ripresa negli anni '70 in America e ad oggi è considerata una teoria importante ai fini della responsabilità sociale d'impresa.

Il concetto di Corporate Social Responsibility viene inteso dalle imprese come un concetto sviluppato dall'esterno dell'organizzazione al quale conformarsi. Guardando indietro ai giorni della rivoluzione industriale tra la fine del 19esimo e l'inizio del 20esimo secolo, non è difficile trovare esempi di capi d'industrie che affermano di avere il dovere di usare la loro influenza e il patrimonio per creare degli impatti positivi per le persone che sono vicine a loro: i dipendenti. Molti di questi imprenditori hanno investito creando degli spazi per favorire il benessere della propria forza lavoro, offrendo cura per la salute, garantendo l'istruzione per i

² In sigla C2C, è un sistema di progettazione di sistemi che permette di adattare alla natura i modelli dell'industria, in altre parole permette di convertire processi produttivi assimilando materiali usati anziché prenderli in natura. Fonte, C2C certified

figli dei dipendenti. È il caso di Henry Ford, che aveva l'idea di garantire benessere ai suoi dipendenti. Quando motivi filantropici incontrano gli obiettivi imprenditoriali si costruiscono aziende economicamente di successo.

Nel 20esimo secolo il motto si trasforma in "facendo del bene, per far bene": alcuni imprenditori sono ispirati da un profondo senso di preoccupazione per i propri dipendenti e per le famiglie di essi. Questa preoccupazione permette loro di guardare più in là degli obiettivi immediatamente economici e ben oltre la legge e le regolamentazioni. In questo senso la CSR richiede all'organizzazione di guardare lontano, non focalizzarsi su sacrifici finanziari di breve periodo e di andare oltre la legge.

I sentimenti filantropici³ anche in ambito aziendali si sviluppano nei paesi anglo-sassoni, dove l'idea di aiutare le persone meno fortunate ha profonde radici religiose. È doveroso anche sottolineare che spesso azioni filantropiche sono utilizzate a scopi pubblicitari ai fini della promozione del nome dell'azienda. Si tenga presente inoltre che la filantropia è considerata uno degli elementi della CSR.

Un buono stipendio per i dipendenti, la soddisfazione del cliente che ritornerà, una politica locale favorevole, meno burocrazia e barriere per estendere il commercio all'estero: in questo senso gli obiettivi di lungo termine e la massimizzazione del profitto sono spesso offerti oggi come un argomento alla base delle attività della CSR. L'idea è quella di un approccio pro-attivo. Sono diverse le strategie che un'azienda può scegliere di perseguire:

- Strategia passiva: l'azienda subisce la variabile ambientale come una costruzione ed evita di includerla nei suoi ragionamenti;
- Strategia adattiva: l'azienda passa dalla condizione precedente alla coscienza delle responsabilità aziendali verso l'ambiente circostante;
- Strategia reattiva: l'azienda inizia a vivere la responsabilità ambientale reagendo agli stimoli esterni, scegliendo tecnologie pulite, destinando una parte delle sue risorse alla gestione della variabile ambientale affinché non perda opportunità di mercato;

³ Filantropia inteso come amore verso il prossimo, disposizione d'animo e sforzo operoso di un individuo o anche gruppi sociali a promuovere la felicità e il benessere degli altri (fonte: Enciclopedia Treccani).

- Strategia proattiva: l'azienda vive la responsabilità ambientale non solo come un'opportunità competitiva, ma come responsabilità che la distingue nel contesto socio-economico di riferimento.

La scelta della strategia che viene perseguita determina il comportamento dell'azienda.

Per chiarire, la CSR non è lo stesso della filantropia, la CSR è basata sull'intuizione che le organizzazioni hanno più responsabilità per diversi gruppi di persone e, affinché la CSR sia realmente tale, l'organizzazione dovrebbe includerla nei principi, nelle strategie e nelle azioni. La componente finale è la natura volontaria. Howard Bowen sostiene che in questo tempo non c'è bisogno di una serie di regole per trainare le attività a prendersi le proprie responsabilità oltre i profitti. Nel 1950-'60-'70 si dava sempre più attenzione a cosa si dichiarava, mentre meno attenzione veniva data all'approccio sistematico e alla spiegazione di come i diversi gruppi interessati alle operazioni dell'organizzazione potessero essere raggiunti.

Nel tardo 1970 nasce l'idea che le aziende abbiano molte più responsabilità rispetto alle sole economiche e legali ed è doveroso considerare gli interessi di molti più soggetti, come gli stakeholders⁴: la CSR è molto di più che una definizione in voga. Archie B. Carroll (1979) ha spiegato con precisione cosa significhi la CSR: 1. Un'azienda responsabile socialmente dovrebbe essere valutata 2. Le questioni sociali da affrontare devono essere individuate 3. Vanno scelte delle risposte filosofiche. Il punto 1 include le quattro responsabilità: economica, legale, etica, filantropica o discrezionale. Il secondo punto invece stabilisce i confini della libertà di azione di un'organizzazione, definendo così cosa un'impresa può o non può fare per inseguire i suoi profitti. Il terzo ed ultimo elemento si riferisce alle condotte etiche che l'organizzazione deve adottare: la società si aspetta che l'organizzazione rispetti i clienti, rispetti gli standard etici emergenti e prevenga le norme che emergeranno. In breve, la società si aspetta che l'organizzazione si comporti da buon cittadino rinforzando gli standard etici dai quali la comunità dipende e sui quali sopravvive.

È importante sottolineare che la CSR è la somma di un insieme di attività, quali: economiche, legali, etiche, filantropiche. Le attività filantropiche sono al vertice della piramide della CSR:

⁴ Termine che definisce i portatori d'interesse nei confronti delle organizzazioni, es. fornitori, clienti, istituzioni, etc.

oggi molte società si definiscono responsabili socialmente solo perché effettuano delle donazioni. Un'organizzazione responsabile è importante che soddisfi gli interessi dei suoi stakeholder, includendo anche le generazioni future. È importante notare che nonostante gli obiettivi difficili e lo sforzo richiesto, la consultazione e il dialogo con le imprese ha sempre più importanza nelle politiche della CSR. Nel 2007 è stata avviata un'indagine online su 100 aziende e i risultati sono stati che: 64 aziende accettano l'orientamento dei propri stakeholder e lottano per massimizzare il benessere di questi, altre 22 accettano la posizione di Archie Carroll manifestando una legalità e un'etica limitata ai propri stockholders, mentre le restanti 10 si focalizzano sulla massimizzazione del valore per i propri stockholders⁵.

È importante per le aziende avere un canale di comunicazione per i propri finanziatori, è interesse degli stakeholder tenere traccia delle azioni della compagnia: le aziende che raggiungono certificazioni inerenti a processi e a procedure secondo le norme in vigore possono definirsi socialmente responsabili.

La responsabilità sociale può oscillare in un continuo fare o non fare cose: usando dei termini differenti, un'organizzazione può evitare di attrarre un certo stakeholder con azioni difensive, provando a soddisfare diversi interessi, o essendo proattiva e onesta. Donna Wood (1991) osserva che un'azienda può scegliere differenti risposte filosofiche verso ogni componente della CSR indentificato da Archie Carroll.

Considerando l'elenco degli stakeholder, quali banche, dipendenti, clienti, fornitori, istituzione, media, avvocati dei consumatori, competitors, notiamo che in questo elenco le generazioni future non sono state incluse. La CSR è considerata come una "cosa in più" da fare dopo aver soddisfatto le necessità primarie. Un'organizzazione sostenibile è un'organizzazione che include nelle sue strategie e nelle sue operazioni le necessità per le generazioni future e l'ambiente.

I. 4. Triple bottom line

John Elkington (*Capitalism with forks*, 1997) è il padre della Triple Bottom Line, in risposta alle aziende che definivano la sostenibilità come eco-efficienza, paragonando questo concetto a

⁵ Stockholder: soggetto o gruppi di soggetti detto anche Shareholder, che detiene parte del capitale di una società; in italiano anche azionista o socio. La proprietà conferisce diritto al voto e di remunerazione mediante dividendi ed eventuali *capital gains*. (fonte: *Enciclopedia Treccani*)

quello di risparmio delle risorse naturali. Certamente il risparmio sull'utilizzo delle risorse è uno degli elementi che possono coniugare la sostenibilità e la realizzazione di un buon business, ma non è l'idea completa di sostenibilità. John Elkington ha etichettato le aree in cui le organizzazioni dovrebbero orientarsi: people, profit, planet. È possibile anche definirle come le 3P.

Fig. 3 Triple Bottom Line



Fonte: Pinterest

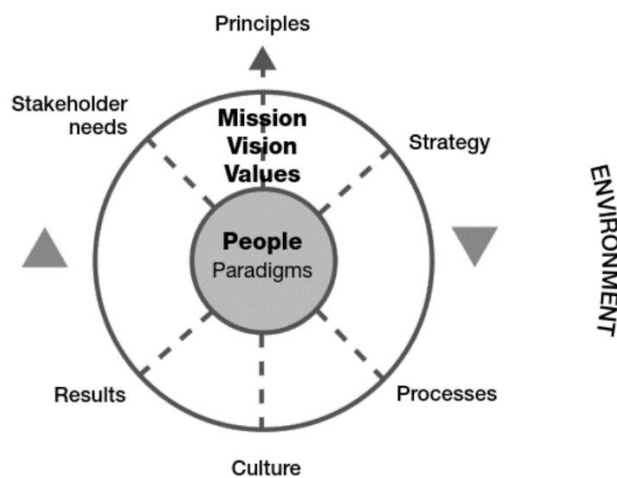
La dimensione del profitto è da intendere, oltre all'idea tradizionale del calcolare gli indicatori includendo quello ambientale, come, ad esempio, combattere la corruzione o investire per le infrastrutture locali. La dimensione del pianeta, invece, è semplice da intuire in quanto, innanzitutto, sono stati i movimenti ambientalisti a promuovere la sostenibilità negli anni '70, poi, è importante che si utilizzino al meglio le risorse naturali. La dimensione delle persone è legata ad una logica di giustizia sociale. Con l'idea delle 3P sono sullo stesso piano la dimensione economica, sociale e ambientale, e l'integrazione nelle operazioni. Più semplicemente, bisognerebbe internalizzare il concetto e cercare di creare un nuovo modello di business e un nuovo modello organizzativo.

L'idea di John Elkington è quella di creare una "phoenix-economy", intesa come un'economia capace di rigenerarsi.

Un'organizzazione responsabile socialmente è un'organizzazione che contribuisce a raggiungere l'obiettivo di un mondo sostenibile dove l'economia sia sviluppata, ci sia giustizia sociale, e un ambiente sano; in un contesto di sostenibilità a livello mondiale, le aziende responsabili sono per il progresso e per lo sviluppo di outcomes⁶, comprendendo criteri di benessere e giustizia.

“The organizational effectiveness cycle” è uno strumento sviluppato da Franklin Covey che permette di spiegare quali aspetti dell'organizzazione siano interessati e come.

Fig. 4 The organizational effectiveness cycle



Fonte: Fonte: “The Three Levels of Sustainability” di Elena Cavagnaro e George Curiel (2012)

Facciamo il caso in cui un imprenditore fonda un'organizzazione e al centro dei suoi valori mette la promozione di strategie sostenibili come principio guida e supporto per la sua missione. Come la figura ci permette di comprendere, la strategia influenza i processi, che a loro volta danno forma alla cultura aziendale, e la cultura porta ai risultati sperati e in linea con i bisogni degli stakeholders; questi elementi, se allineati con tutti gli aspetti individuati dal OEC⁷, sono essenziali per raggiungere gli obiettivi in linea con le scelte dell'imprenditore.

Al centro del OEC c'è il paradigma delle persone. La centralità del paradigma nel OEC riflette l'influenza sul comportamento delle persone. In un contesto organizzativo in cui le persone credono nella crescita economica come la cura per tutti i problemi, veicolerà l'organizzazione

⁶ Indicatori Outcome; sono quel gruppo di indicatori che valutano l'impatto.

⁷ OEC acronimo dello strumento “Organizational Effectiveness Cycle”

ad orientarsi alla massimizzazione del profitto, rendendo l'uomo più egoista. Se le persone invece vedono il mondo interconnesso e l'organizzazione come un elemento intrinseco con la società, con una mentalità altruistica e bio-centrica, questo aiuterà l'organizzazione ad essere un'organizzazione sostenibile.

È molto probabile incontrare fornitori, dipendenti, clienti che siano orientati molto di più al paradigma tradizionale, e quindi all'orientamento economico: questo implica che presto o tardi si ritorni effettivamente al vecchio paradigma. Ed è per questo che servirebbe partire da zero, ricostruire le organizzazioni partendo da un nuovo modo di vedere il mondo. Dove la società resta ancora radicata al vecchio paradigma, c'è bisogno di accettarne uno nuovo, sostenibile: creare un risultato che non sia dannoso e dia beneficio sia alle persone che al pianeta.

I.4.1. Costruire una organizzazione sostenibile partendo dal valore: vision, mission.

La sostenibilità propone nuovi standard per il comportamento delle persone e della società, sulle basi di una nuova comprensione della relazione tra l'ambiente e le attività umane; conseguentemente i principi della sostenibilità si combinano con l'attività umana. La terra ha risorse limitate e l'uomo è dentro queste: tale è il principio. Ray Anderson Interface è una delle aziende che ha abbracciato i quattro principi proposti da Karl-Henrik Robèrt⁸, partendo dalla riformulazione dei valori vision e mission. La vision era diventata quella di ridurre le emissioni a zero entro il 2020, eliminando ogni impatto negativo sull'ambiente. Secondo alcuni studiosi, le aziende e la società sono mutualmente dipendenti: se un'organizzazione decide di contribuire al miglioramento delle condizioni presenti e di preservare le condizioni delle generazioni future supportando lo sviluppo economico, sociale e ambientale della comunità con cui opera, darà valore al pianeta e creerà profitto per le persone, anche all'interno della propria organizzazione, rendendola sostenibile. Appare alquanto inutile specificare che le aziende e la società sono mutualmente dipendenti le une dalle altre, ma non è banale chiarire che entrambe dipendono dalla natura, la quale provvede a fornire le risorse necessarie. Questo si traduce in valore a sostegno di un sano ambiente naturale, sviluppo umano e prosperità economica.

⁸ Oncologo, ambientalista e attivista svedese conosciuto per i suoi movimenti a favore della sostenibilità; vincitore di diversi premi; "Green Cross Millennium Award for International Environmental leadership", "Blue Planet Prize", "Social Responsibility Laureate Medal".

Ben & Jerry hanno fondato un'azienda sostenibile, la mission consiste in tre parti tra loro interrelate: sociale, di prodotto e economica.

- Social mission: l'organizzazione opera nella prospettiva di creare del beneficio alla società, attraverso iniziative che migliorino la qualità della vita a livello locale, nazionale ed internazionale.
- Product mission: produrre dei prodotti nei quali vengano incorporati ingredienti naturali, la promozione di pratiche aziendali che rispettino la terra e l'ambiente.
- Economic mission: l'organizzazione opera su base finanziaria sostenibile della crescita del profitto, incrementando valore per gli stakeholders e estende opportunità di sviluppo e crescita professionale per i suoi dipendenti.

Nel caso sopra esposto vediamo la ripartizione in tre parti che abbracciano esattamente i tre elementi della sostenibilità e dunque le 3P.

I.4.2 Costruire un'azienda sostenibile: strategia

La strategia è uno dei concetti di cui spesso si parla ma non è sempre ben chiaro il significato; Michael Porter la definisce come "la scelta di un insieme distintivo di complementarità e reciproco ampliamento che permette all'organizzazione di incontrare i suoi obiettivi". La strategia dovrebbe riflettersi in tutte le attività: in assenza di allineamento tra la strategia e le attività, la strategia scelta morirà. Per citare Stephan Schmidheiny:

"per gli affari lo sviluppo sostenibile significa un profondo cambiamento, cambiare gli obiettivi che guidano le attività dell'organizzazione e cambiare le pratiche quotidiane e gli strumenti".

Michael Porter inoltre spiega che, per raggiungere un vantaggio competitivo, la strategia dovrebbe avere una serie di attività che la distingue dal resto delle aziende presenti sul mercato. Questo perché una sola attività può essere semplice da imitare dalla concorrenza, mentre con una serie di attività non è possibile farlo, motivo per cui, quando si parla di strategia sostenibile, bisogna coinvolgere anche la vision e la mission affinché non si sviluppino attività singole o distaccate dalle attività principali dell'organizzazione. Ad esempio, sviluppare un nuovo prodotto eco-efficiente nel lungo periodo non può essere considerata come una strategia sostenibile. La filantropia è invece un'azione di breve termine riferibile alla beneficenza, che non cambia il cuore delle attività di un'organizzazione. In altre parole, non è definibile come quel set di attività complementari che distingue l'azienda. Porter definisce

la strategia come una scelta, nel senso che l'organizzazione può scegliere di fare o meno una determinata azione, può scegliere se:

- Focalizzarsi su una strategia di leadership di costo;
- Applicarsi ad una leadership di prodotto;
- Focalizzare alcune nicchie di mercato;
- Lavorare su un mercato più grande.

È ovvio che per chi sceglie una leadership di costo è molto difficile riuscire anche a sostenere l'ambiente. Una scelta invece orientata alla leadership di prodotto, per un'azienda sostenibile, comporterà battere la concorrenza piuttosto che lavorare sul progetto del prodotto: la prima azione sarebbe creare un prodotto che, comparato con un altro simile, appaia meno pericoloso per l'ambiente; il passo successivo sarà quello di creare un prodotto che abbia un valore positivo non solo sull'ambiente ma anche a livello sociale ed economico; ulteriore fase sarebbe quella di avere come scopo dell'organizzazione i problemi sociali e la risoluzione di essi, come Mohammad Yunus con il microcredito, argomento che verrà trattato nei prossimi paragrafi.

Il termine "processo" nel modello "Organizational Effectiveness Cycle" (OEC) si riferisce alle attività primarie che sappiamo distinguere in: operations, logistica in entrata, logistica in uscita, marketing e vendite; mentre le secondarie sono distinte in: procurement, ricerca e sviluppo, risorse umane, information technologies e infrastruttura. Tutte queste attività devono essere allineate secondo la strategia e la strategia deve essere incorporata dai valori, mission e obiettivi aziendali. I fautori della sostenibilità invitano le organizzazioni a ridisegnare i processi affinché si possa ridisegnare un nuovo prodotto o un servizio che sia sostenibile e che riesca a soddisfare la strategia e i valori da raggiungere, per esempio attivando un programma per lo smaltimento dei rifiuti: l'organizzazione può riorganizzare i suoi prodotti e servizi per raggiungere una sostenibilità ecologica, un circolo chiuso dove utilizza energia e risorse completamente rigenerate.

La sostenibilità di un'organizzazione è anche nella scelta dei suoi fornitori, è importante scegliere fornitori che supportino la mission dell'impresa. La misurazione, le attività di reporting e la contabilità rientrano tra i modi per migliorare la creatività e l'innovazione, proponendo e progettando sulla base della "Triple Bottom Line". Un'azienda sostenibile

considera l'uomo non un mezzo per raggiungere la massima utilità guidato dal solo motivo egoistico, ma le persone intese anche come dipendenti sono delle creature complesse e possono agire a partire da un approccio egoistico, altruistico o bio-centrico. In questo contesto, l'area delle risorse umane è al vertice dell'organizzazione per rinforzare, condividere e scegliere per la sostenibilità, supportando il comportamento dei dipendenti secondo il paradigma della sostenibilità. Secondo questa visione, l'HRM⁹ ha la funzione specifica di reclutare, ricompensare e formare un personale che sia idoneo per la cultura aziendale sostenibile. Un'organizzazione sostenibile riconosce che le responsabilità d'impresa non si esauriscono all'interno dell'impresa stessa ma vanno anche al di fuori. Includere anche HRM farà sì che l'impresa abbia un ritorno positivo sulla cultura aziendale.

Integrare il concetto di sostenibilità in un'organizzazione significa allineare tutte le attività con i principi di una visione del mondo sostenibile, ed è per questo motivo che deve essere eliminato il concetto di "green" per le organizzazioni che non hanno delle attività chiave per la sostenibilità ma che includono solo attività di donazioni per buone cause. E, soprattutto, un'organizzazione sostenibile non pratica solo campagne pubblicitarie o azioni di marketing: questo fenomeno è definito "greenwashing". Un'azienda sostenibile giorno dopo giorno mette in atto delle azioni che mettono al centro il minor impatto ambientale, il rispetto delle persone, includendo l'aspetto economico.

I.4.3. Gestione, misurazione e reporting

Per avere un'azienda che crei profitto ma con un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente, abbiamo bisogno di leader che sappiano gestire queste organizzazioni, creando del valore. Un crescente disagio sugli impatti delle organizzazioni sulla società e sull'ambiente ha spronato l'organizzazione a sviluppare delle linee guida per implementare la sostenibilità nel sistema di gestione, misurare il progresso, ed effettuare un report sugli impatti.

Management è definita come l'attività che esegue alcune funzioni per ottenere l'effettiva acquisizione, allocazione e utilizzazione degli sforzi umani e delle risorse fisiche per realizzare alcuni obiettivi. Le organizzazioni che hanno come obiettivo la Triple Bottom Line dovranno

⁹ Acronimo di Human Resources Management, che indica il sistema della gestione delle risorse umane.

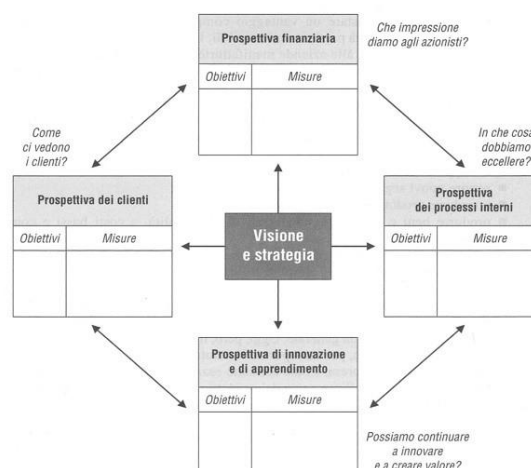
acquisire, gestire e utilizzare risorse che permettano di ottenere i risultati previsti; motivo per cui la gestione di un'organizzazione sostenibile necessita di strumenti e linee guida.

Sono innumerevoli gli strumenti a disposizione tra questi hanno particolare rilevanza: Balance Scorecard, EFQM excellence Model, ISO 26000.

Balance Scorecard

Questo strumento è stato sviluppato da Robert Kaplan e David Norton (1992), secondo i quali è necessario bilanciare i diversi punti di vista all'interno dell'organizzazione. Permette di comunicare i molteplici obiettivi che sono interconnessi e che le aziende devono realizzare per competere in base alle loro competenze intangibili e all'innovazione.

Fig. 5 Balance Scorecard



Fonte: Programmazione e controllo, capitolo 9

Come possiamo notare dalla fig.5, lo strumento mette al centro la visione e la strategia che ha l'organizzazione e considera quattro prospettive:

- Prospettiva finanziaria;
- Prospettiva dei processi interni;
- Prospettiva di innovazione e di apprendimento;
- Prospettiva dei clienti.

Per ogni prospettiva sopra elencata sono diverse le azioni da dover intraprendere:

- Definire gli obiettivi e misurare le variabili critiche della performance finanziaria; attraverso l'uso e l'analisi dei diversi indicatori quali ad esempio EVA, ROE, ROI etc.
- Definire gli obiettivi e misurare le variabili critiche delle performance relative ai clienti, identificando i segmenti di clientela e di mercato in cui l'impresa intende competere includendo diversi indicatori, quali soddisfazione del cliente, ritenzione parco clienti, fedeltà del cliente. E sono tre le categorie degli attributi per la determinazione dell'equazione del valore: attributi del prodotto e del servizio, relazione con il cliente, immagine e reputazione.
- Definire obiettivi e misure per le variabili critiche della performance sui processi interni; i manager identificano i processi critici in cui l'organizzazione deve eccellere ai fini dell'implementazione della strategia. La dimensione dei processi interni rappresenta i processi critici che consentono alle business unit di realizzare un'equazione del valore in grado di attrarre e trattenere i clienti, soddisfare le aspettative degli azionisti in merito ai rendimenti finanziari. Il modello della catena del valore¹⁰ fornisce un utile strumento che le aziende possono utilizzare per adattare i loro obiettivi.

Fig. 6 Catena del Valore interna



Fonte: pianificazione e controllo, capitolo 9

Tre sono le grandi categorie di processo:

- Processi di innovazione; i manager analizzano i bisogni dei clienti e creano prodotti che soddisfino quei bisogni.
- Processi operativi; il processo operativo rappresenta i processi che permettono di realizzare e consegnare ai clienti i prodotti esistenti.

¹⁰ Catena del Valore: modello teorizzato da Michael Porter nel 1985, permette di identificare la struttura dell'organizzazione come un insieme limitato di processi.

- Processi di assistenza postvendita; questa fase si dedica al cliente dopo la consegna del prodotto includendo attività di garanzia, riparazione, trattamento dei difetti e dei resi, amministrazione dei pagamenti.

La quarta ed ultima fase comprende:

- Sviluppare obiettivi e misurare le variabili critiche di apprendimento e crescita; l'apprendimento organizzativo e la crescita sono legati a tre fonti principali: persone, sistemi, procedure organizzative.

La Balance Scorecard è uno strumento che permette la comunicazione della strategia e di bilanciare: 1. Obiettivi di lungo termine con quelli di breve termine, 2. Indicatori esterni ed interni, 3. Risultati desiderati e i driver di performance di quei risultati, 4. Misure obiettivo hard e soft maggiormente soggettive.

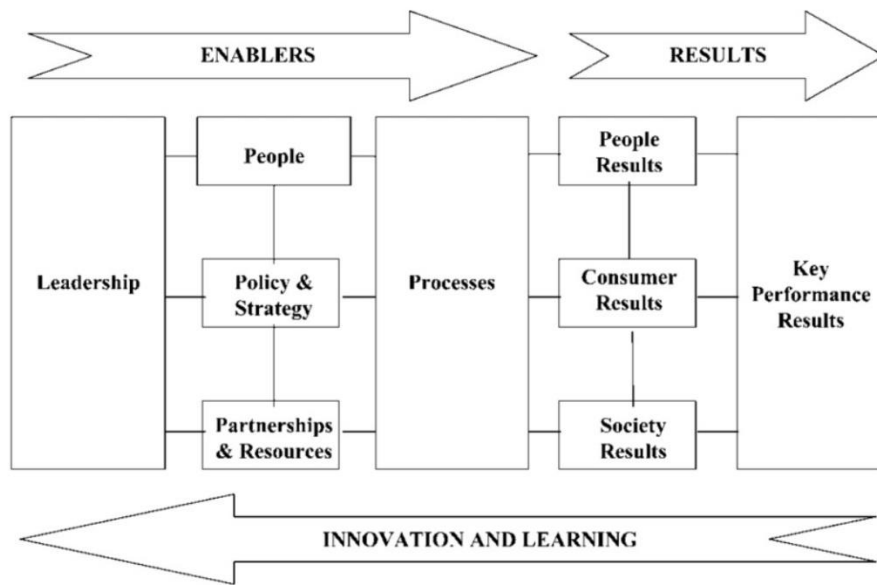
È necessario aggiungere indicatori relativi alla sostenibilità qualora questi non fossero inclusi sin dall'inizio, considerando che la maggior parte delle organizzazioni non li integra. Adottare la BSC può aiutare lo sviluppo di organizzazioni sostenibili.

EFQM Excellence Model

Un secondo strumento è EFQM¹¹ Excellence Model fondato del 1998 con l'obiettivo di creare uno standard di qualità della gestione e nei processi di produzione, in risposta alle performance negative delle aziende europee rispetto a quelle giapponesi e nord americane. Questo strumento è basato su nove criteri, di cui cinque definiti come enablers, che includono leadership, persone, strategia, partnership e risorse, processi, prodotti e servizi; i restanti quattro, invece, sono definiti come risultati, includendo i risultati delle persone, dei clienti, della società e Key performance.

¹¹ Acronimo di European Federation for Quality Management.

Fig. 7 EFQM Excellent Model



Fonte: Science allert.net

Gli enablers rappresentano cosa l'azienda fa e i risultati rappresentano come l'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi. L'idea principale del modello è che i risultati siano raggiunti dalle attività e le attività svolte possano migliorarsi attraverso i feedback dei risultati. La relazione causa-effetto tra enablers e risultato è molto simile all'idea del BSC¹² tra la prospettiva finanziaria e non finanziaria.

Negli anni '90 le tematiche sociali e ambientali sono state integrate nel modello attraverso l'etichetta di "società", dove vengono definite le attività dell'organizzazione e l'impatto di queste sulla società e sugli stakeholders. Questo modello si può definire un miglioramento della BSC poiché i criteri possono essere direttamente connessi agli stakeholders, come ad esempio: dipendenti, clienti, shareholders e i loro diretti risultati. In questo modello vediamo come siano importanti i nove criteri affinché le aziende siano maggiormente competitive e di migliore qualità. La misurazione dei risultati secondo il criterio della "società" è rivolto alla percezione della performance dell'organizzazione secondo i clienti e la società.

¹² BSC Acronimo di Balance Scorecard

ISO 26000

La ISO 26000 è una linea guida per la sostenibilità a livello mondiale rilasciata nel settembre del 2010, che nasce dall'esigenza di diversi stakeholders coinvolgendo aziende, organizzazioni no-profit, clienti, studenti e altri ancora. Prima di focalizzarci sulla specifica ISO 26000 è importante capire cosa siano le certificazioni ISO, acronimo di International Organization for Standardization, che è l'ente a livello mondiale con il compito di emanare una serie di norme al fine di standardizzare i processi; il compito principale è anche quello di sancire degli standard che attraverso una serie di accordi e trattati internazionali diventino successivamente delle leggi.

Le ISO spaziano in vari campi. Abbiamo la 9001:2018 che si rivolge a qualsiasi tipologia di organizzazione ed è lo standard di riferimento per la gestione della qualità; nel campo della sostenibilità abbiamo la ISO 26000 linee guida per la responsabilità sociale, e si estende poi anche alla ISO 14001 che riguarda nello specifico linee guida per la responsabilità ambientale; la SA8000 invece si riferisce alle condizioni di lavoro; la AA1000, in tema di comunicazione e di verifica delle informazioni a livello ambientale, sociale ed etnico. La ISO 26000 si intende una guida ai fini della responsabilità sociale ed ambientale, quindi non è definita come una certificazione: questo da una parte sprona comunque le aziende a fare meglio ma dall'altro la certificazione ha un valore diverso ai fini dell'opinione pubblica. Tuttavia vi sono diverse norme che prendono riferimento dalla ISO 26000.

Lo schema adottato dalla ISO 26000 è diviso in sette capitoli:

- Scopo,
- Termini e definizioni,
- Responsabilità sociale intesa,
- Principi di responsabilità sociale,
- Riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgimento degli stakeholder,
- Guida alle materie fondamentali di responsabilità sociale,
- Guida all'integrazione delle responsabilità sociale in tutta l'organizzazione.

La ISO 26000 offre al momento una guida per l'integrazione della sostenibilità nelle strategie, nei processi, per le attività quotidiane delle organizzazioni attraverso il coinvolgimento degli stakeholders.

Abbiamo anche la ISO 14001, sopra citata, e la registrazione ambientale EMAS le quali sono strumenti innovativi che dettano principi per una corretta gestione ambientale dei servizi erogati dai cittadini e dei processi produttivi aziendali che sono in grado di fornire significativi risultati sul piano del controllo e del miglioramento degli impatti ambientali legati alle attività antropiche.

Questi sistemi supportano la gestione delle organizzazioni integrando agli indicatori finanziari anche indicatori diretti all'ambiente, alle persone, alla società.

Misurazione e reporting sugli impatti

Vi sono alcuni indicatori che è necessario per la certificazione ISO che tutte le aziende sostenibili adottino al fine di misurare l'impatto sull'ambiente, sulle persone e sul profitto; di seguito alcuni specifici indicatori che permettono di misurare le risorse, i risultati e gli outcomes.

Risorse

Le risorse mettono gli input contro gli output. Il calcolo delle risorse è fondamentale all'interno delle organizzazioni: ad esempio, che quantità di acqua, gas e luce è necessaria per produrre una quantità X di prodotto? La misurazione delle risorse deve consentire la riduzione delle risorse in input riuscendo ad ottenere il massimo dall'output. Le aziende devono stimare l'uso delle risorse e, nel caso di quelle sostenibili, è necessario che si misuri l'impatto ambientale e l'utilizzo delle materie prime o materie riciclate.

Processo

Ai fini della sostenibilità è necessario cambiare il processo, così che attraverso nuovi prodotti e servizi si migliori l'impatto sulla natura e sulle persone. È possibile combinare anche indicatori riferiti alle risorse per la misurazione dell'intero processo.

Risultati o output

L'output o i risultati sono prodotti e servizi, causa molto spesso di rifiuti o di inquinamento. Tutti i tipi di output sono necessari per misurare lo standard di sostenibilità. Per valutare la sostenibilità di un prodotto è utile misurare il rapporto input-output e il suo Life Cycle Assessment i quali sono ancora gli strumenti più idonei. Di fronte alla produzione di prodotti

completamente innovativi è difficile poterli comparare con quelli presenti sul mercato ed è necessario introdurre dei nuovi indicatori per misurarli.

Outcomes

Questi sono definibili come uno specifico cambiamento in comportamento, conoscenza, capacità, status, livello di funzionamento come effetto delle attività delle aziende: ad esempio, ridurre le emissioni di un certo ammontare. In altre parole, gli outcomes misurano la risposta del prodotto o del servizio e se questi incontrano i bisogni degli stakeholders che l'organizzazione aveva promesso di raggiungere.

Impatto

Con la misurazione dell'impatto, misuro gli impatti sociali e ambientali, oltre che gli impatti diretti e indiretti causati dall'organizzazione. Esistono diversi strumenti per misurare l'impatto ed ogni organizzazione necessita di trovare lo strumento più adatto ai suoi bisogni.

Come più volte esposto, esiste uno strumento volto alla valutazione dei carichi ambientali associabili ad un prodotto, processo, attività, procedendo alla identificazione e alla quantificazione delle energie e dei materiali utilizzati e degli scarti immessi nell'ambiente: questo è il Life Cycle Assessment (LCA).

LCA comprende l'intero ciclo di vita del prodotto, attività o processo partendo dall'estrazione delle materie prime, dal loro trasporto e impiego, al riciclo del trattamento del rifiuto. Gli obiettivi possono essere sia interni che esterni:

- Interni: come creare dei nuovi prodotti con minor impatto ambientale, sviluppare un budget ambientale considerando i costi ambientali da sostenere all'interno dell'organizzazione, decisioni di investimento orientati al raggiungimento della eco-efficienza oltre che al raggiungimento dell'economicità.
- Esterni: comunicazione orientata alla valorizzazione e alla considerazione delle risorse naturali, certificazione dei processi gestionali eco-compatibili posti in essere, relazioni con istituzioni improntate alla salvaguardia ambientale.

Le fasi si svolgono prendendo in considerazione l'intero ciclo di vita del prodotto. Le principali caratteristiche dell'LCA sono:

- È un approccio che considera l'intero ciclo di vita del prodotto,
- Non si integra con i sistemi informativi-contabili esistenti,
- La disponibilità delle informazioni ambientali potrebbe essere lacunosa a causa dell'ampiezza dell'orizzonte temporale,
- Come strumento per le decisioni strategiche, dovrebbe considerare la possibilità di leggere i risultati differenti a seconda che vengano effettuati consolidamenti alternativi a vari livelli delle informazioni.

Potrebbe essere studiata l'applicazione del LCA insieme al EIA (Environmental Impact Added Index) per provare a raccorderla come strumento contabile, integrato nel sistema informativo-contabile già in uso.

Per raggiungere una certa eco-efficienza è necessario che il management utilizzi una serie di strumenti bilanciati.

$$1. \text{ eco - efficienza} = \frac{\text{oggetto/obiettivo}}{\text{impatto ambientale}}$$

Questa misura può essere applicata sia a misure di input che di output a prodotti o a misurazione di attività; si muove nella stessa logica del margine di contribuzione ambientale, ovvero cerca di fondere l'orientamento all'economicità a quello ecologico. Allora si può parlare di efficienza per unità di impatto ambientale, di rendimento per unità ambientale, di risultato economico per unità di impatto ambientale.

A questa logica è utile aggiungere altri due strumenti quali:

Epp – ecological payback period;

$$Epp = \frac{\text{impatto ambientale generato dall'investimento}}{\text{riduzione annuale dell'impatto ambientale attraverso l'investimento}}$$

Err – ecological rate of return;

$$Err = \frac{\text{impatto ambientale risparmiato dall'investimento effettuato}}{\text{impatto ambientale causato dall'investimento}}$$

Il primo strumento permette di misurare il tempo necessario per ridurre l'impatto ambientale causato dall'investimento; il secondo strumento invece misura la capacità di un investimento di risparmiare risorse naturali poiché rapporta il beneficio in termini ambientali, atteso da un investimento, al consumo di risorse ambientali, causato dall'investimento stesso.

Il margine di contribuzione

È uno strumento decisionale impiegato diffusamente nelle aziende; è costituito dalla differenza tra Ricavi e Costi e rappresenta la capacità di un certo prodotto di contribuire alla copertura dei costi fissi. L'orientamento contestuale alla salvaguardia dell'ambiente e alla performance economica è agevolato dall'impiego di uno strumento già conosciuto, in quanto in uso nel management, con l'introduzione di nuove logiche entro i processi di gestione già consolidati.

Il margine di contribuzione ambientale è una nuova versione del margine di contribuzione, basata sull'incrocio della variabile economica-finanziaria con la contabilità ecologica¹³, mettendo in relazione la contribuzione offerta da un prodotto con la misura dell'impatto ambientale che tale linea di prodotti determina. "La scelta del prodotto da spingere avviene preferendo quello che presenta un margine di contribuzione ambientale migliore, dove il margine di contribuzione ambientale è dato dal rapporto fra la redditività economica-finanziaria e l'impatto ambientale, misurato in unità equivalenti" (Il budget ambientale).

$$Mca = \frac{\text{Margine di contribuzione di primo livello}}{\text{unità di emissione per prodotto}}$$

All'interno delle organizzazioni la sostenibilità è intesa come un'attività volontaria ed è necessario che questa sia integrata con la parte economica-finanziaria. Inoltre è necessario che gli stakeholders siano informati sulle attività delle organizzazioni, e questi non devono essere considerati come i destinatari ultimi del processo ma si sviluppano con essa.

Il Global Reporting Initiative (GRI)

Sono quattro gli obiettivi:

1. Creare standard e una guida per un avanzato sviluppo sostenibile,
2. Armonizzare lo scenario della sostenibilità,
3. Portare un report efficiente ed efficace di sostenibilità,
4. Guidare un efficace uso delle informazioni sulla sostenibilità per migliorare la performance.

¹³ Contabilità ecologica include misurazione di impatto ambientale, misure fisico-tecniche, performance ambientali riguardanti le alternative tra efficacia ed efficienza più l'impatto ambientale.

Opera in più di 100 paesi a livello internazionale ed è un'organizzazione internazionale indipendente con sede ad Amsterdam. Le attività chiave sono Sustainability Reporting Standard e renderli disponibili come un bene pubblico liberamente accessibile; in più, lo sviluppo degli standard GRI lavora a supporto di:

- Aziende: il GRI Community offre la possibilità alle aziende di collaborare con degli stakeholder globali, cercando di lavorare insieme e di cercare gli obiettivi in comune per un'economia globale sostenibile tramite una maggiore trasparenza. Il GRI Support Suite offre strumenti e servizi ed un team per sviluppare un report sostenibile.
- Strategic Partners: GRI è un'organizzazione no-profit a livello internazionale ed è supportata da diversi partner; questi partner aiutano a dar forma all'agenzia, supportano il lavoro dell'organizzazione per una maggior trasparenza e responsabilità, con un focus sui mercati emergenti.
- Policy Makers: consigliano istituzioni, banche e regolatori di mercato nel loro sviluppo delle politiche per creare un migliore contesto favorevole per il report di sostenibilità.

Il report dovrebbe essere comparabile tra le aziende permettendo così di poter fare benchmarking tra le diverse compagnie favorendone il miglioramento. La pratica è molto più delicata della teoria, prima di tutto perché i problemi ambientali e sociali delle aziende sono diversi in ogni settore; il secondo motivo è che la stessa azienda pone i riflettori su diversi indicatori in diversi anni. Il terzo elemento di difficoltà, molto importante, è che le aziende hanno sperimentato la misurazione degli input, degli outcomes e delle risorse, ma la misurazione dell'impatto è ancora in via di scoperta.

Dow Jones Sustainability Indexes nasce nel 1999 con l'obiettivo di analizzare le performance di sostenibilità. In partnership con Robeco SAM nascono set di indici che permettono la comparazione tra le aziende in merito alle performance sostenibili. La maggior parte delle informazioni deriva da un questionario compilato dalle aziende che partecipano alla rivista annuale. Inoltre, nei documenti aziendali vediamo inclusa una terza parte curata personalmente dagli analisti della SAM con l'azienda stessa.

Ad oggi il Dow Jones Sustainability Index è utilizzato in aziende che operano in settori molto diversi tra loro e può fornire uno strumento di benchmark tra le diverse aziende.

Diverse organizzazioni no-profit hanno formato delle iniziative multilaterali come il caso di “Earth Charter” e “Global Compact”.

L’obiettivo della Earth Charter è quello di promuovere la cura della terra in un momento storico come questo dove è necessario che gli umani siano maggiormente responsabili e bisogna prendere decisioni per il futuro.

I principi guida sono:

1. Rispetto e cura della comunità della vita;
2. Integrità ecologica;
3. Giustizia economica e sociale;
4. Democrazia, non violenza e pace.

Il Global Compact invece mira in modo specifico alle aziende e il cuore di questa iniziativa è quello di allineare le strategie e le attività delle organizzazioni ovunque, accettando i principi riguardanti diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corrruzione. (UN Global Compact Office 2008:1).

Il Global Compact è un’iniziativa volontaria, ed è un sistema di divulgazione che permette alle aziende di unirsi al Global Compact report sugli sforzi e sui risultati raggiunti.

I.5. B.Corp e BC

È importante distinguere la BCorp dalle Benefit Corporation e capire il collegamento con la CSR.

Fondata nel 2007, la BLab organization promuove pratiche aziendali socialmente consapevoli, dando un’opportunità alle aziende di poter aderire volontariamente a degli standard. La BLab verifica se le aziende possiedono il set di standard previsti, dopodiché queste raggiungono una certificazione e vengono così definite “B.Corp”.

Le B.Corp si differenziano rispetto alle altre organizzazioni in quanto forniscono soluzioni per le aziende “giuste”, che richiede la priorità del business e la massimizzazione del valore degli azionisti, ad esclusione del valore creato per tutte le diverse parti interessate in diversi modi: certificazioni che promuovano la “Good Company”, stimoli agli investimenti responsabili, promozione di una nuova entità legale che sia più mirata a livello sociale, responsabile e

trasparente. Per diventare una BCorp, l'organizzazione deve superare un test proposto da BLab e la compagnia deve raggiungere almeno 80 punti su 200 affinché si possa raggiungere il certificato. Il numero e il tipo di domande dipenderanno dal tipo di organizzazioni e dalla dimensione. Il processo per la certificazione genera un B.report dove sono incluse diverse sezioni come: governance, lavoratori, comunità, ambiente. Queste quattro aree a loro volta sono suddivise in altre sottodivisioni:

- Governance: trasparenza e amministrazione;
- Lavoratori: retribuzione, benefits, formazione, ambiente lavorativo, proprietari;
- Comunità: prodotti e servizi ulteriormente elencati nelle pratiche comunitarie;
- Ambiente: prodotti e servizi, anche in questo caso ulteriormente elencati nelle pratiche ambientali.

Le aziende che sono certificate B.corp non hanno un'entità legale diversa, ma aderiscono in forma volontaria a questi standard per supportare la CSR in aree chiave dell'azienda.

Le BC

Le BC, acronimo di Benefit Corporation, si distinguono dalle B.corp perché si adotta uno statuto, che include, oltre alla massimizzazione del profitto e alla risposta alle esigenze degli azionisti, la sfera sociale ed ambientale. In altre parole, l'obiettivo è quello di creare una nuova entità aziendale che consideri nel "DNA" dell'azienda la dimensione ambientale e sociale oltre che quella economica. La BC è stata fondata come una C Corporation¹⁴ ai sensi della legge statale: l'entità deve seguire tutte le fasi per la costituzione di una società a scopo di lucro. Perciò una BC è una azienda a scopo di lucro che ha scelto di adottare una serie di dazi aggiuntivi previsti dallo statuto; gli aspetti previsti da questo sono cinque:

- Obiettivo tendente al beneficio pubblico;
- Standard indipendente di terze parti per esaminare annualmente i benefici pubblici per le imprese;
- Dazi per una più ampia gamma di interessi oltre all'utile degli azionisti;
- Trasparenza;

¹⁴ C Corporation is a legal structure for a corporation in which the owners or shareholders, are taxes separately from the entity. The most prevalent of corporation, are also subject to corporate income taxation. (fonte, investopedia)

- Esecutività mediante un procedimento di esecuzione dei benefici.

Una BC deve produrre del beneficio pubblico, che è definito “un impatto positivo sulla società e sull’ambiente, preso come un intero e valutato rispetto ad uno standard di terzi” (Model Act, 102). Questo significa che da un punto di vista olistico e materialistico le azioni delle organizzazioni sono applicate per determinare un pubblico beneficio.

Allo stesso tempo diverse sono le organizzazioni che sono state accusate di “Greenwashing”, enfatizzando con pubblicità piuttosto che rilevare l’effetto che i prodotti e i servizi dell’azienda producessero sull’ambiente. Il problema delle organizzazioni maggiormente sovversive rispetto ai problemi sociali ed ambientali è affrontato in parte dal requisito che le BC nel report riportino la totalità delle loro operazioni.

In aggiunta, per i benefici pubblici generali, un’organizzazione dovrebbe anche adottare alcuni specifici benefici sociali. La lista cardine di specifici benefici nel modello dello statuto contiene:

- Promozione e preservazione dell’ambiente;
- Salute,
- Arte,
- Scienza,
- Conoscenza,
- Fornitura di lavoro o prodotti per comunità con basso reddito o comunità poco assistite.

Third party standard

Sono standard per definire, report e valutazioni generali delle performance sociali ed ambientali dell’organizzazione. La valutazione deve includere i fattori che sono oggetto del report benefit annuale.

La BC permette di poter scegliere i propri Third Party standard: l’azienda è libera di scegliere tra GRI, ISO26000, Green-America, Green-Seal, etc. Il corpo del Third-Party standard è stato scritto sulla base di “criteri usati da organizzazioni per standard internazionali”. I Third-party standard sono parte integrante dello statuto e sono utilizzati dai direttori delle BC e dall’organizzazione per redigere annualmente il report, e le differenze giustificano un’ulteriore analisi.

I doveri dei direttori

Ai direttori e ai lavoratori non è semplicemente permesso, ma sono obbligati a considerare tutti gli stakeholders, dunque dipendenti, fornitori, clienti, comunità, fattori sociali, e l'ambiente locale e globale, interessi di breve e di lungo periodo, risultato dell'organizzazione nei confronti dei benefici pubblici.

Trasparenza

Ci sono due report annuali relativi al risultato dei public benefit e dei doveri dei direttori per considerare gli interessi degli stakeholder. Il primo modello di azione richiede che il direttore della BC sia indipendente e che rediga il report annuale in conformità con il consiglio di amministrazione. Il report include una descrizione di come l'organizzazione sia riuscita a perseguire i benefici pubblici e tutti i fattori che ostacolavano la realizzazione delle finalità, una valutazione delle prestazioni sociali e ambientali complessive. I report sono redatti due volte l'anno e vengono resi disponibili sul sito web dell'organizzazione per renderli accessibili a tutti gli stakeholders.

CSR e le BC

Sono diversi gli approcci per la CSR. Sono sei i fattori integrati nel framework sulla CSR di Crane (2008): sono usati per valutare se scegliere la nuova forma di organizzazione e i suoi benefici; possono essere considerati sotto un solo ombrello di azioni di responsabilità sociale. I fattori analizzati da Crane includono:

- Le azioni sono per lo più volontarie;
- Si tiene conto delle esternalità;
- Pluralità di stakeholders;
- Gli interessi sociali, ambientali sono integrati;
- CSR è adottato nel sistema di valutazione.

Quando si forma una BC la scelta è volontaria. La gestione delle esternalità è esplicita nella definizione del benefit pubblico generale come il fine ultimo dell'organizzazione. Le esternalità sono volte a far fronte alla società creando un netto beneficio positivo.

I doveri dei direttori includono l'obbligo di prendere in considerazione le parti interessate, quali gli stakeholders, dipendenti, clienti, come beneficiari dei benefici, della comunità e dei fattori sociali.

Essere una BC significa che tutte queste dichiarazioni siano incluse negli articoli dell'organizzazione, mostrando i valori principali.

CSR è inclusa nella costituzione della BC attraverso il report annuale, soddisfacendo così gli elementi di adozione del valore e delle operazioni. Chiaramente in accordo con questi fattori, le BC sono una forma di organizzazione ad implementazione e supporto della CSR. L'obiettivo è quello di comparare lo statuto delle BC così che gli aspetti della CSR vengano inclusi in futuro. L'aspetto etico e morale della CSR descrive proprio come le organizzazioni debbano agire in maniera responsabile e fare la cosa giusta in quanto membri della società. Ad oggi la CSR è anche utilizzata come strategia per avere una maggiore profittabilità e aumentare la reputazione.

La teoria dello Shared Value¹⁵ argomenta proprio l'importanza di includere i benefici sociali come creazione di valore, riconoscendo l'organizzazione come essere capace di risolvere problemi a livello sociale.

Le BC dovrebbero essere viste come una forma ibrida che promuove l'integrazione tra il profitto e il fine sociale, in modo simile a come esposto dallo Shared Value, includendo un obiettivo Third-Party standard che è simile all'Impartial Spectator Approach. La forma delle BC è una versione di modello di azienda che non persegue principalmente ed unicamente interessi legati al profitto, ma considera anche elementi legati a stakeholders e interessi sociali, che potrebbero essere ritenuti di supporto per l'approccio etico della CSR.

In conclusione, possiamo affermare che le BC cambiano il modo di fare commercio, promuovono la CSR, considerano la sfera ambientale e sociale e i doveri della massimizzazione del benessere. Tra le BC e la CSR vi è un collegamento ma con i futuri studi sarà possibile delucidare questi particolari.

¹⁵ Michael Porter (2018)

I.6. Microfinanza e microcredito

La microfinanza è definibile come una pratica inclusiva di: “tutte quelle forme di transazione finanziaria legate prevalentemente al credito ed al risparmio attuate in una dimensione di prossimità sociale e geografica, basate su montanti minimi e distinte dalle forme di finanziamento classico bancario” (Lulli 2008, 30).”

Questo termine si applica non solo a pratiche finanziarie più o meno formalizzate ed istituzionalizzate, ma anche a quell’insieme di pratiche economiche informali e solidali su cui le relazioni economiche sono profondamente incorporate nel tessuto socio-culturale della comunità.

Il microcredito non è sinonimo di microfinanza ma è solo una parte dei servizi offerti, in quanto sono inclusi servizi di credito, risparmio, assicurazioni etc, messi a disposizione delle categorie più vulnerabili da una molteplicità di organizzazioni e agenti sociali molto diversi tra loro, come ad esempio ONG, associazioni, fondazioni. Il microcredito si riferisce in modo specifico alla concessione di piccoli prestiti sulla base della fiducia a soggetti incapaci di fornire garanzie patrimoniali e monetarie normalmente richieste dai tradizionali istituti di credito.

Il modello di microcredito maggiormente conosciuto è quello dell’economista bangladesco Muhammad Yunus, fondatore, nel 1976, della Grameen Bank, la prima banca per i poveri.

Muhammad Yunus nasce a Chittagong il 28 Giugno del 1940, consegue la laurea all’università di Chittagong e, in seguito, un dottorato di ricerca in economia presso l’università Vanderbilt di Nashville Tennessee, USA. È stato poi professore di Economia presso la Middle Tennessee State University, USA dal 1969 al 1972, poi direttore del dipartimento di economia dell’università di Chittagong dal 1972 al 1989.

Quando, nel 1974, il Bangladesh fu colpito da una forte inondazione seguita poi da una grave carestia, Yunus realizzò che la teoria economica è piuttosto lontana dalla realtà, decidendo così di studiare empiricamente le problematiche del suo paese. Ne concluse che la povertà non fosse legata alla pigrizia o all’ignoranza delle persone, bensì alla carenza di strutture finanziarie che sostenessero la popolazione. Il primo prestito di Yunus fu di 27 dollari USA, a servizio di un gruppo di donne nel villaggio Jobra. Queste producevano mobili in bambù ed erano costrette a rivenderli a coloro che avevano dato loro in prestito le materie prime, non

riuscendo così a realizzare un giusto guadagno, il che condannava le donne ad una condizione di costante povertà.

Le banche di fronte a queste condizioni non offrivano alcuna possibilità di credito e fu così che Yunus e i suoi collaboratori decisero di concedere prestiti alle comunità più povere, piccole somme che dessero la possibilità a chi con idee imprenditoriali potesse fare qualcosa per realizzarsi.

Yunus ha proposto un modello capace di sovvertire la logica tradizionale su cui si fonda il sistema creditizio, nonostante si presenti come una banca tradizionale. La Grameen come target di riferimento ha quelli che si definiscono i “non bancabili”, concedendo del credito ma con delle garanzie normalmente non accettate dalle banche tradizionali. La concessione del credito avviene su una garanzia di tipo sociale, dunque il prestito viene erogato in base al principio che le persone si riuniscano in gruppi di cinque persone e ogni membro garantisca l’affidabilità dell’altro. L’idea della Grameen non è beneficenza ma dignità, concedendo strumenti ai più poveri per affrancarsi dalla propria condizione di indigenza. I piccoli prestiti vengono erogati per l’avvio di attività micro-imprenditoriali grazie alle quali si possono costruire le proprie “livelihood strategies”¹⁶.

La filosofia di base della Grameen è quella di rimuovere la barriera socio-culturale che impedisce l’accesso al credito ai più indigenti, in possesso delle capacità necessarie per migliorare la propria condizione di vita. La Grameen è una banca commerciale ed è responsabile nei confronti dei propri azionisti, ma, come nelle banche di credito cooperativo europeo, i profitti vengono divisi tra gli azionisti, nonché i clienti stessi, e dunque in questo caso il profitto è diviso tra le povere donne bangladesi. Nel tempo, la Grameen ha anche diversificato l’offerta dei servizi, non focalizzandosi solo sul credito ma anche su assicurazioni, risparmio e credito immobiliare.

Nell’opinione di Yunus questa è definibile come un’impresa sociale che si configura come un’alternativa sia al capitalismo nella sua espressione strettamente liberista, sia a quello che si definisce come uno “stato assistenziale”. È un tipo di impresa sociale che mira ad affermare

¹⁶ Livelihood strategies possono concentrarsi su un aumento della gamma di beni a cui una persona o una famiglia ha accesso o sul miglioramento dell’accesso a particolari tipi di capitale.

un nuovo tipo di attività economica e cioè la realizzazione di obiettivi sociali anziché la massimizzazione del profitto.

Yunus non riconduce la sua azione ad un atto di elemosina, ma ad una critica del concetto di "homo oeconomicus", affermando: "io invece penso che se le cose vanno male la colpa non sia da cercare in un difetto di funzionamento del mercato, ma molto più nel profondo, nel fatto cioè che la teoria corrente del libero mercato non funziona nella pratica se si basa su un concetto troppo riduttivo e inadeguato della natura umana" (Yunus 2008, 33).

Muhammad Yunus è vincitore del premio Nobel per la pace nel 2006, in quanto il microcredito è stato riconosciuto come uno strumento della lotta alla povertà e per la promozione dei processi di empowerment delle donne, considerate facilitatrici dello sviluppo del benessere delle comunità locali.

L'equazione tra l'accesso al credito e l'empowerment femminile nasce in ragione di numerose storie di successo riportate da promotori di programmi di microcredito; alla base di questa equazione vi è un empowerment di tipo economico identificabile in un incremento delle entrate ed una maggiore partecipazione delle donne alle spese familiari, favorendone un empowerment di tipo sociale, traducibile in un innalzamento della posizione della donna all'interno della famiglia.

I.7. Shared Value

Porter pubblica l'articolo "Shared Value" nel 2011, introducendo novità importanti con un nuovo termine: "shared value".

La shared value non è semplice responsabilità sociale, filantropia o sostenibilità, ma è un nuovo modo di concepire il successo economico. Grandi aziende come ad esempio la Unilever, richiedono nuove capacità ed abilità ai loro manager, quali possono essere quelle di capire i bisogni della società e l'abilità di collaborare intorno ad organizzazioni profit e non profit.

Secondo Porter questo guiderà la prossima onda d'innovazione e di crescita della produttività nell'economia globale.

Fig. 8 Sviluppo della Shared Value



Fonte: Fonte: Porter e Kramer, The big idea: creating shared value, Harvard Business Review, 2011

Il concetto della shared value, in contrasto con la distinzione dei bisogni sociali, non è una definizione convenzionale dei bisogni e del mercato, in quanto riconosce che i danni e le debolezze sociali creano dei costi interni per le organizzazioni. Ad esempio, lo spreco di energia, delle materie prime o gli incidenti costosi creano il bisogno di azioni correttive per compensare l'educazione inadeguata. Per combattere i danni sociali, le organizzazioni non necessariamente devono aumentare i loro costi, ma possono utilizzare l'innovazione, le nuove tecnologie, nuovi metodi operativi e, inoltre, possono cercare nuovi approcci manageriali. Il risultato sarà una crescita della produttività e l'estensione del mercato in cui operano le imprese.

Le radici dello Shared Value

Nella vecchia concezione del capitalismo, l'azienda contribuiva allo sviluppo della società attraverso i profitti che generava, con il supporto ai dipendenti, acquistando, investendo, pagando tasse: conducendo così il business al raggiungimento dei benefici sociali usuali. Il concetto di Shared Value può essere definito come una politica e come una serie di operazioni pratiche che cambiano la competitività delle compagnie e simultaneamente creano uno sviluppo economico e sociale nel settore in cui operano. La creazione di Shared Value si focalizza sull'identificazione e sull'estensione del progresso economico e della società.

Le migliori aziende sono quelle che riescono a far incontrare diversi bisogni, come quelli della società, dei lavoratori e del sostegno delle imprese.

Le aziende possono creare sia valore economico che valore per la società ed esistono tre modi diversi per farlo: il primo è quello di riconscepire i prodotti e i mercati; il secondo intende ridefinire la produttività e la value chain e l'ultimo è quello di costruire cluster industriali di supporto presso le sedi dell'azienda.

1. **Riconcepire il prodotto e il mercato** creando prodotti che sviluppano dei benefici sociali, come ad esempio cibo sano o dei prodotti eco-friendly. Il punto di partenza è quello di indentificare i bisogni della società, i benefici e i danni che possono essere incorporati nei prodotti dell'azienda.
2. **Ridefinire la produttività nella Value chain:** la sinergia aumenta quando le aziende approcciano ai problemi della società e creano nuovi modi per operare. Uno fra questi può essere *ridefinire l'uso dell'energia e la gestione della logistica*, in quanto l'ambiente avrà dei benefici se l'azienda riesce a catalizzare un nuovo approccio nell'uso dell'acqua, delle materie prime e dell'imballaggio. Un'altra strategia potrebbe riguardare *gli acquisti*: alcune aziende possono scegliere di aumentare i loro input, condividere la tecnologia e, fornendo finanziamenti, le aziende possono migliorare la qualità dei prodotti garantendo la crescita del volume di vendita. È importante anche considerare *la distribuzione e la produttività del personale*. Nel primo caso le aziende possono considerare un nuovo modello distributivo, in mercati sempre meno tradizionali, e nel secondo caso cercare di allenare, migliorare ed assicurare i dipendenti affinché questi migliorino la loro produttività.

3. **Costruire cluster industriali di supporto presso le sedi dell'azienda:** è necessario progettare un insieme di attività pubbliche, comunitarie, includendo scuole, università, qualità, standard e trasparenza del mercato. I cluster di successo fanno crescere l'economia regionale e guideranno l'innovazione e la competitività.

Non tutti i profitti sono uguali: i profitti che comportano una finalità sociale rappresentano una forma più elevata di capitalismo che permetterà alla società di progredire più rapidamente e permettendo anche alle aziende di crescere di più. Il risultato è un ciclo positivo di azienda e prosperità della comunità, che porta ai profitti da sopportare.

Creare Shared Value presuppone rispetto della legge e degli standard etici, cercando di mitigare danni causati dall'attività. L'opportunità di creare valore economico attraverso la produzione di valore sociale è uno dei modi per spingere la crescita dell'economia globale. Questo pensiero rappresenta un nuovo modo di concepire clienti, prodotti, attività.

L'essenza della strategia è quella di scegliere un'unica posizione, avere una catena del valore distintiva. Share Value si apre a nuovi bisogni, nuovi prodotti e un nuovo modo di configurare la catena del valore; i vantaggi competitivi derivano dalla creazione di valore condiviso, che sarà spesso più sostenibile rispetto al costo convenzionale e un miglioramento della qualità, così che il gioco dell'imitazione e competizione a somma zero possa essere spezzato.

La creazione di Share Value può evolversi in una nuova elevata forma di collaborazione o generazione di diversi benefici, proveniente dalle capacità o dalle risorse che hanno superato i confini tra pubblico, privato, settore profit e non profit. Una collaborazione di successo è necessario che sia guidata dai dati, chiaramente collegati per definire gli outcome, connessi con gli obiettivi degli stakeholders, e tenerne traccia con dei chiari sistemi di misurazione.

Una serie di fattori come la crescita del benessere della società, dei dipendenti dei cittadini, ma una scarsità di risorse naturali guideranno lo sviluppo della Shared Value. Si necessita di una più sofisticata forma di capitalismo - incorporare uno scopo sociale - che riconosca un nuovo modo per sviluppare prodotti, servire il mercato e costruzione imprese produttive.

Creare Shared Value rappresenta un nuovo modo di gestire le diverse discipline, perché un approccio tradizionale divide le preoccupazioni economiche da quelle sociali. Le persone, nel settore pubblico e privato, hanno educazioni differenti e percorsi di carriera diversi e come risultato innumerevoli manager non capiscono i problemi sociali e ambientali necessari per

superare gli attuali approcci in materia di CSR, e sono pochi i leader nel settore sociale che hanno la formazione e la mentalità imprenditoriale per implementare il modello dello Share Value. Ogni settore necessita di includere uno studio relativo agli impatti economici, sociali e ambientali.

I problemi della società possono essere risolti attraverso l'adozione della Share Value, offrendo alle organizzazioni la possibilità di utilizzare le loro capacità, risorse e capacità di gestione per guidare i processi della società.

II. Le politiche in merito alla CSR

II.1. Organi internazionali

Molti dei problemi ambientali nel mondo sono risultato di povertà e sottosviluppo. La crescita economica necessita di risolvere questi problemi che non possono essere ridotti al semplice degrado ecologico. La conferenza di Stoccolma nel 1972 ha sollevato questi problemi costituendo, accanto alla dichiarazione dei diritti umani, un importante promemoria per le questioni sociali.

La dichiarazione di Stoccolma sviluppa ventisei principi, i quali hanno una visione antropocentrica, che considera cioè l'ambiente in quanto luogo in cui genere umano vive.

Si ritiene opportuno citare alcuni dei ventisei principi, come ad esempio il primo, che mette al centro il diritto dell'uomo alla libertà, all'eguaglianza e a condizioni di vita soddisfacenti, in un ambiente che gli consenta di vivere nella dignità e nel benessere, e considera l'uomo altamente responsabile della protezione e del miglioramento dell'ambiente davanti alle generazioni future. Per questo le politiche che promuovono e perpetuano l'apartheid, la segregazione razziale, la discriminazione, il colonialismo ed altre forme di oppressione e di dominazione straniera, vanno condannate ed eliminate. Il secondo, altrettanto interessante, si focalizza di più sulla sfera ambientale, sostenendo che le risorse naturali della Terra, ivi inclusi l'aria, l'acqua, la flora, la fauna e particolarmente il sistema ecologico naturale, devono essere salvaguardate a beneficio delle generazioni presenti e future, mediante una programmazione accurata e una appropriata amministrazione.

Un'altra importante iniziativa a livello internazionale è United Nation Environment Program (UNEP), che si focalizza sull'ambiente. L'obiettivo è quello di promuovere uno sviluppo sostenibile della dimensione ambientale in un sistema di nazioni unite, sviluppando un'agenda con degli obiettivi ambientali. La missione è promuovere ed incoraggiare la collaborazione nella cura dell'ambiente, consentendo di migliorare la qualità della vita corrente senza compromettere le generazioni future. Il lavoro si divide in sette aree tematiche: cambiamento climatico, conflitto e disastro, gestione dell'ecosistema, gestione dell'ambiente, rifiuti e chimica, efficienza delle risorse, ambiente in esame, tutte rivolte verso l'obiettivo della sostenibilità.

Le tematiche affrontate nell'assemblea del 2019 riguardano le seguenti aree:

1. Cambiamento climatico in rapporto alla povertà, gestione delle risorse naturali, sicurezza alimentare, blocco della perdita della biodiversità.
2. Approccio life-cycle per efficienza delle risorse, energie, chimica, e gestione dei rifiuti.
3. Sostenibilità innovativa, sviluppo del business e rapido cambiamento tecnologico.

Inoltre, sono inclusi anche innumerevoli accordi ambientali multilaterali critici e organismi di ricerca, promossi dalle Nazioni Unite, che uniscono le nazioni e la comunità ambientale per affrontare le più grandi sfide del nostro tempo:

1. Il convegno sulla diversità biologica,
2. Il convegno sul commercio internazionale delle specie di flora e di fauna selvatiche minacciate dall'estinzione,
3. La convenzione di Minamata sul mercurio,
4. Le convenzioni di Basilea, Rotterdam e Stoccolma,
5. La convenzione di Vienna per la protezione dello strato di ozono e il protocollo di Montreal,
6. La convenzione sulle specie migratorie,
7. La convenzione dei Carpazi,
8. La convenzione di Bamako,
9. La convenzione di Teheran.

Nel 1974 il "World Council of Churches"¹⁷ organizza una conferenza dal titolo "Science and Technology for Human Development". La conferenza è incentrata sulla giustizia sociale come una reazione al focus ambientale. Il tentativo di unire lo sviluppo sociale e la protezione ambientale nasce dalla chiesa, ma resta incompiuto fino al 1987, quando la commissione WCED, con a capo Gro Harlem Brundtland, pubblica "Our Common Future". In questo articolo, il primo ministro Norvegese evidenzia le difficoltà che si stavano vivendo già negli anni '80. Difatti già nelle prime righe si può leggere "We are living in an historic transitional period in which awareness of the conflict between human activities and environmental constraints is literally exploding" (Our common future, Brundtland 1987), continuando, poi, con ulteriori

¹⁷ World Council of Churches, è un'organizzazione mondiale fondata nel 1948 e ad oggi include: Chiesa assira d'oriente, chiesa ortodossa d'oriente, chiesa ortodossa d'occidente, chiesa indiana d'oriente, vecchia chiesa cattolica, comunità anglicana, chiesa protestante, chiesa protestante anglicana, chiesa cattolica. Fonte: Wikipedia.

analisi, nota come, nonostante la ricerca scientifica stesse progredendo e diversi traguardi fossero stati raggiunti, nel mondo c'era ancora troppa povertà, disoccupazione, basso tasso di scolarizzazione, ed i numeri erano sempre più alti. Un miliardo di persone vivevano in condizioni squallide e in povertà, si continuava a vivere in un mondo di abbondanza, di rifiuti e dove l'esistenza dell'essere umano era a rischio a causa di un'errata gestione e un eccessivo sfruttamento dell'ambiente. Proprio in questo articolo per la prima volta si prova a definire il termine "sostenibilità" ed il concetto è così definito: *"Lo sviluppo sostenibile deve permettere di soddisfare i bisogni presenti senza compromettere quelli delle generazioni future"* (Brundtland, 1987). Come risposta a questi problemi è necessario che si sviluppino delle politiche che sostengano e migliorino il prezzo della merce; le politiche devono incoraggiare e supportare la diversificazione dell'economia per lo sviluppo dei paesi, e si necessita di maggiori e nuovi sforzi basati sul "Piano Brady"¹⁸ per ridurre il debito; bisogna che la politica economica coordini e promuova una crescita economica inflazionistica e occorrono maggiori politiche per tassi di scambi più stabili e accesso al mercato globale.

Nello stesso tempo, fu pubblicato dal "World Conservation Strategy" il primo articolo intitolato "State of the World", scritto dal Worldwatch Institute nel 1984.

Il Worldwatch Institute nasce nel 1975 in America con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sulle minacce ambientali globali, cercando di sviluppare una risposta politica effettiva. Nel 1984 è stato pubblicato il primo "State of the world Report", con l'obiettivo di monitorare i cambiamenti delle risorse naturali su scala globale, focalizzandosi particolarmente sugli effetti nell'economia.

Simile al Worldwatch Institute è la IUCN¹⁹, che nasce nel 1948 e ha chiaro l'obiettivo della protezione e conservazione dell'ambiente naturale. La IUCN, in "World Conservation Strategy", non nega l'importanza dei diritti sociali, ma mantiene un approccio fortemente orientato verso l'ambiente. Nel 1986 la IUCN organizza una conferenza sulla "Conservazione e lo Sviluppo", in cui si sottolinea la necessità di uno sviluppo alternativo dove i problemi economici, sociali ed ambientali vengano tutti presi in considerazione. Tutti questi elementi

¹⁸ Piano Brady; nasce il 10 marzo 1989 e prevede il coinvolgimento delle organizzazioni internazionali (fondo nazionale, banca mondiale) ed una remissione di una fetta del debito. Fonte: archivio di "la Repubblica"

¹⁹ IUCN; International Union of Conservation of Nature

compaiono nel report “Our Common Future”, per definire poi il concetto stesso di sviluppo sostenibile.

La conferenza delle Nazioni Unite sull’ambiente e lo sviluppo (UNCED) si svolse a Rio de Janeiro nel giugno del 1992, adottò alcuni documenti che ebbero rilevanza dal punto di vista del diritto internazionale e che diedero vita alla “Dichiarazione di Rio”, composta da ventisette principi sull’integrazione ambiente-sviluppo, e l’agenda 21, che rappresenta un importante programma composto da quaranta capitoli con l’obiettivo di uno sviluppo sostenibile e gli strumenti per realizzarlo. Con la Dichiarazione di Stoccolma emergeva l’idea che uno sviluppo sostenibile potesse essere possibile, ma la Conferenza di Rio ha sancito la reale compatibilità tra lo sviluppo economico, sociale e culturale delle popolazioni e la tutela dell’ambiente.

Con la Conferenza di Rio si creò l’occasione per aprire alla firma da parte di tutti gli Stati partecipanti due progetti di convenzioni multilaterali che affrontano problemi ambientali di carattere universale, quali la Convenzione sui cambiamenti climatici e la Convenzione sulla diversità biologica.

Nei principi di Rio si afferma che il principio di sostenibilità è comune ma differenziato tra paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo. Lo stesso principio n.7 afferma: “essendo nota la diversità dei ruoli nella degradazione dell’ambiente, gli Stati hanno responsabilità comuni ma differenziate. I Paesi sviluppati riconoscono la loro responsabilità nella ricerca internazionale dello sviluppo sostenibile riguardo le pressioni che le loro società esercitano sull’ambiente mondiale”.

Ban Ki-Moon segretario generale delle Nazioni Unite in carica dal 2007 al 2016 ha affermato che “Non abbiamo un piano B perché non esiste un pianeta B”, questo pensiero ha accompagnato lo sviluppo dei “Sustainable Development Goals” ([UN, 15 novembre 2016](#)). La negoziazione sull’Agenda di Sviluppo ha avuto inizio nel gennaio del 2015 e si è conclusa nell’agosto del 2015. È stata adottata come documento finale nel Summit delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile del settembre 2015, che ha avuto luogo a New York (USA).

II. 1.1. Global Development goals

I governi di tutto il mondo in accordo con i “Global Development Goals” per la sostenibilità, si sono posti l’obiettivo di raggiungerli entro il 2030. I Sustainable Global Goals sono un’evoluzione dai Millennium development goals (MDG): i nuovi obiettivi non mirano solo ad eliminare la povertà e favorire la prosperità del pianeta, ma riconoscono che per porre fine alla povertà è necessario andare di pari passo con le strategie che permettono la crescita economica e rispondono ad una serie di bisogni sociali, come istruzione, sanità, protezione sociale e opportunità di lavoro.

Sono diciassette gli obiettivi e si dividono in cinque aree tematiche: pianeta, persone, profitto e prosperità, pace, collaborazione. Ognuno di questi diciassette obiettivi a sua volta è suddiviso in altri ancora, per un target di 169: questi mirano a stabilire un collegamento tra i global goals e l’operatività dell’agenda per i diritti umani e la sostenibilità locale (o CSR).

Fig. 9 Sustainable development goals



Fonte: UN Sustainable Development Goals

Questi obiettivi possono essere usati per valutare e localizzare il corrente sforzo orientato alla sostenibilità da parte del governo e delle aziende e il loro impatto positivo sulla società e per

l'ambiente, ma anche per guidare e migliorare l'impegno individuale di una varietà di parti interessate a determinati global goals e possono essere applicati sia da paesi in via di sviluppo che da quelli sviluppati.

La massima aspirazione che si ha in merito a questi global goals è la maggior allocazione di investimenti sia pubblici che privati in progetti che si focalizzano nella "parte inferiore della piramide" del mercato; premiando le aziende che con innovazioni tecnologiche offrono soluzioni per i problemi della sostenibilità, grazie a questi investimenti le esternalità saranno più spesso interiorizzate. Comunque, integrare i SDG²⁰ all'interno delle imprese ha come attuale obiettivo quello di adattarsi alle regole e prevenire eventuali rischi legati alla legalità, all'immagine o di altra natura; il coinvolgimento degli stakeholder crescerà grazie alla diminuzione dei rischi legali e reputazionali.

Le UN²¹ hanno adottato un approccio multi-stakeholder²²: i sette obiettivi possono essere implementati da realtà sia nazionali che locali, da grandi e da piccole imprese. In particolare modo è importante che anche le medie e le piccole imprese arrivino all'uso e all'implementazione dei global goals, considerando anche che la Commissione Europea nel 2015 ha stimato la presenza del 99% delle aziende di piccola e media dimensione. Le piccole e medie imprese necessitano di una gestione olistica, generica e di facile utilizzo affinché possano pianificare, attuare e testare le loro iniziative di sostenibilità lungo la catena del valore.

Ai fini dell'implementazione dei SDG nel 2030 sono state indentificati alcuni concetti guida:

1. Integrazione con la strategia aziendale;
2. Implementazione e gestione degli strumenti;
3. Integrazione con l'area di ricerca e sviluppo e nella produzione di nuovi prodotti;
4. Supporto finanziario.

Due sono le strade per il successo: la prima è includere i SDG nelle strategie aziendali e il secondo invece è l'operatività tramite strumenti o approcci di gestione. La sostenibilità ha

²⁰ SDG, sustainable development goals

²¹ UN acronimo di "United Nations"

²²Approccio Multistakeholder: che mira al coinvolgimento di più soggetti interessati a un'attività

bisogno di essere integrata con la strategia e con le operazioni di tutti i giorni; una gestione e una implementazione del processo è un requisito fondamentale per la ricerca degli obiettivi.

Le Nazioni Unite hanno sviluppato insieme ad altri partner una guida per facilitare l'effettiva realizzazione dei SDG, gli obiettivi sono:

1. Spiegare come i SDG influenzano le attività di business;
2. Offrire una guida per l'implementazione e la gestione dei SDG.

L'audience del SDG Compass²³ sono aziende di diverse dimensioni, ragion per cui la guida è stata sviluppata in modo da poter applicare gli strumenti giusti in relazione al contesto e a diversi livelli dell'organizzazione; è diviso in cinque step:

1. *Comprendere i SDG*. L'obiettivo è quello di spiegare i global goals e di conformarsi con la legislazione e le politiche;
2. *Definire le priorità*. Definire la propria catena del valore ed individuare i potenziali impatti positivi o negativi. Definire gli indicatori di business e le priorità;
3. *Definire gli obiettivi*. Definire lo scopo in relazione alle priorità selezionando i KPI, definendo il livello della propria ambizione;
4. *Integrazione*. Includere i SDG nel cuore della strategia, nella cultura aziendale e nelle attività di tutti i giorni, la creazione di valore della sostenibilità per l'azienda e l'integrazione nei sistemi di incentivazione. Coinvolgendo la collaborazione di multi-stakeholder;
5. *Reporting e comunicazione*. Permette di comunicare gli impatti, i progressi e le strategie applicate.

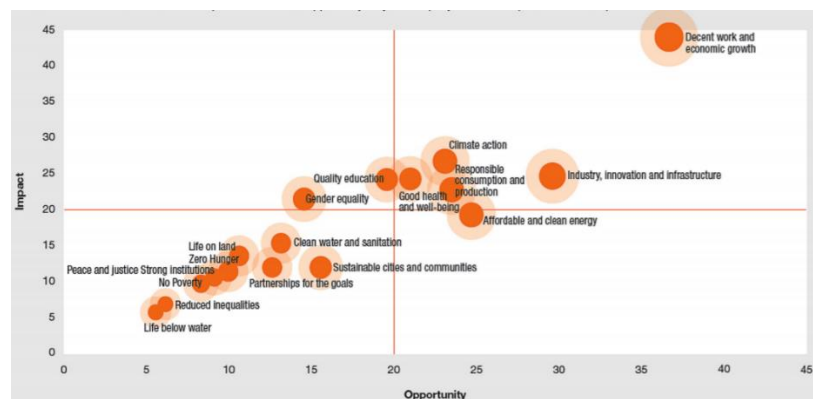
I global goals non sono stati sviluppati per essere separati o per essere considerati a gruppi, ma le piccole e medie imprese che dispongono di risorse limitate necessitano di dare una priorità ad alcuni rispetto ad altri, in base alle esigenze geografiche ed economiche. È impossibile determinare quale tra i diversi global goals possa portare maggior vantaggio e maggior opportunità per l'impresa, nonostante alcuni obiettivi siano chiaramente più rilevanti per il business rispetto ad altri.

²³ SDG Compass: explain how the SDGs affect your business – offering you the tools and knowledge to put sustainability at the heart of your strategy. Fonte: sdgcompass.org

La PWC²⁴ nel 2015 ha condotto un'intervista che aveva l'obiettivo di stabilire quali tra i global goals avesse maggior impatto e quale offrisse maggior opportunità. In termini di impatto troviamo: 8. Lavoro decente e crescita economica, 13. Azioni per il clima, 9. Industria, innovazione e infrastrutture, 4. Qualità dell'educazione, 3. Buona salute e benessere: sono questi i risultati con maggior impatto a livello mondiale. In termini di opportunità, invece, si ripresentano di nuovo il numero 8, 9, 13 e il 3 seguiti dal 12. Consumo responsabile e produzione. Inoltre, il sondaggio rivela che l'impatto dei SDG è diverso tra diversi settori. Il grafico di seguito raffigura come i diversi global goals si posizionano tra i quattro quadranti mettendo in relazione "impatto e opportunità". (Fig. II. 2)

Per stabilire la priorità dei Global Goals per le PMI, è stato adottato un approccio bottom-up, basato sul catalogo delle azioni del "Sustatool²⁵". Con questo strumento sono stati indentificati quindici temi relativi ai processi aziendali delle PMI e per ogni tema sono state sviluppate delle pratiche e i relativi KPI²⁶.

Fig. 10 "impatto e opportunità"



Fonte: PWC

Alcune azioni non sono direttamente collegate ai SDG perché magari specifiche di quel settore di mercato, come ad esempio la mission o la responsabilità del prodotto e il marketing. Alcuni dei SDG sono molto difficili da implementare in un contesto europeo formato da molte PMI,

²⁴ PWC; PricewaterhouseCoopers nome commerciale di un'azienda multinazionale fornitore di servizi di consulenza aziendale

²⁵ Sustatool è una pratica - Plan Do Check Act- che offre la possibilità alle PMI di implementare la sostenibilità nelle sue pratiche quotidiane.

²⁶ KPI; Key Performance Indicators permettono di misurare l'andamento di un processo aziendale.

o perché sono lontani dal loro scopo o perché sono già oggetto di legge come nel caso della parità di genere.

È necessario capire che le organizzazioni possono essere la soluzione a diversi problemi della società, della salute e ambientali. Bisogna pensare a modelli organizzativi che lavorino in collaborazione e per incontrare i bisogni della società sperando che questo diventi il modello del futuro.

II.1.2. GRI e le best practices internazionali

Restando sempre in un ambito globale, tra le best practices per il reporting di sostenibilità vi è il “Global Reporting Initiative”, che fornisce degli standard affinché le organizzazioni possano rendicontare i propri impatti economici, ambientali e sociali.

Nel 1987 la commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo stabilì un obiettivo ambizioso di sviluppo sostenibile descrivendolo come si legge nel rapporto Brundtland: “Lo sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri bisogni”. Attraverso le proprie attività e relazioni, tutte le organizzazioni contribuiscono in modi diversi al raggiungimento dell’obiettivo dello sviluppo sostenibile, assumendo così un ruolo chiave. Attraverso l’uso dei GRI, un’organizzazione può misurare i suoi impatti in merito alla sfera economica, ambientale e sociale. I GRI sono anche uno strumento di comunicazione e di linguaggio comune, consentendo una comunicazione tra le aziende e i suoi stakeholder, pensati anche per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti. Gli standard devono fornire una rappresentazione ragionevole ed equilibrata dei contributi positivi e negativi di un’organizzazione; inoltre le informazioni rese disponibili offrono la possibilità agli stakeholder sia interni che esterni di farsi un’opinione in merito a quanto un’organizzazione sia attiva riguardo ad uno sviluppo sostenibile.

I GRI nascono principalmente per aiutare le organizzazioni nella redazione di un report di sostenibilità basato su principi di rendicontazione.

Qualsiasi report redatto in conformità con i GRI standards dovrà includere un indice di contenuti GRI, presentato in un’unica sezione e comprensivo di numero di pagina o link per tutte le informative oggetto di rendicontazione.

I “GRI Standard” sono standard modulari ed interrelati, utilizzati come set per rendicontare un report di sostenibilità concentrato su temi materiali; sono diversi gli standard che possono essere utilizzati e sarà l’azienda a decidere quale tema andare a rendicontare.

Il set degli standard è di seguito così composto:

1. Standard universali scomposti a loro volti in:

- GRI 101: Principi di rendicontazione 2016;
- GRI 102: informativa generale 2016;
- GRI 103: Modalità di gestione 2016;

successivamente ci sono gli standard specifici che comprendono la sfera economica, ambientale e sociale; di seguito la scomposizione:

2. GRI 200 Ambito economico:

- GRI 201: performance economiche 2016;
- GRI 202: presenza sul mercato 2016;
- GRI 203: impatti economici indiretti 2016;
- GRI 204: pratiche di approvvigionamento 2016;
- GRI 205: anticorruzione 2016;
- GRI 206: comportamento anticoncorrenziale 2016.

3. GRI 300 Ambito ambientale:

- GRI 301: materiali 2016;
- GRI 302: energia 2016;
- GRI 303: acqua e scarichi idrici 2016;
- GRI 304: biodiversità 2016;
- GRI 305: emissioni 2016;
- GRI 306: scarichi idrici e rifiuti 2016;
- GRI 307: compliance ambientale 2016;
- GRI 308: valutazione ambientale dei fornitori 2016.

4. GRI 400 Ambito sociale:

- GRI 401: occupazione 2016;
- GRI 402: relazione tra lavoratori e management 2016;
- GRI 403: salute e sicurezza sul lavoro 2018;

- GRI 404: formazione e istruzione 2016;
- GRI 405: diversità e pari opportunità 2016;
- GRI 406: non discriminazione 2016;
- GRI 407: libertà di associazione e contrattazione collettiva 2016;
- GRI 408: lavoro minorile 2016;
- GRI 409: lavoro forzato o obbligatorio 2016;
- GRI 410: pratiche per la sicurezza 2016;
- GRI 411: diritti dei popoli indigeni 2016;
- GRI 412: valutazione del rispetto dei diritti umani 2016;
- GRI 413: comunità locali 2016;
- GRI 414: valutazione sociale dei fornitori 2016;
- GRI 415: politica pubblica 2016;
- GRI 416: salute e sicurezza dei clienti 2016;
- GRI 418: privacy dei clienti 2016;
- GRI 419: compliance socioeconomica 2016.

Il report deve contenere:

1. Inclusività degli stakeholder; l'organizzazione dovrà identificare i suoi stakeholder e spiegare in che modo ha risposto ai loro ragionevoli interessi e aspettative.
2. Contesto di sostenibilità; il report deve presentare le performance dell'organizzazione nel contesto più ampio della sostenibilità.
3. Materialità; in merito agli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione oppure in merito all'influenza esercitata da questi sulle valutazioni e le decisioni degli stakeholder.
4. Completezza; il report deve trattare i temi materiali e i loro perimetri in misura sufficiente a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi e consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione.

E, per un maggiore qualità del report, è necessario che si rispettino:

1. Accuratezza. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate per consentire agli stakeholder di valutare la performance dell'organizzazione.
2. Equilibrio. I dati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance, in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale.
3. Chiarezza. L'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo che risultino comprensibili e accessibili agli stakeholder che li utilizzano.
4. Comparabilità. L'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere presentate in modo tale da consentire agli stakeholder di analizzare i cambiamenti di performance dell'organizzazione nel tempo e da poter superare l'analisi relativa ad altre organizzazioni.
5. Affidabilità. L'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare e analizzare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definire qualità e materialità.
6. Tempestività. L'organizzazione deve pubblicare report con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholder di assumere decisioni consapevoli.

Inoltre, vi sono due opzioni per redigere un report in conformità ai GRI standards: Core e Comprehensive.

Con il metodo Core, il report include informazioni minime necessarie a comprendere la natura dell'organizzazione, i suoi temi materiali e relativi agli impatti e come queste vengono gestite; mentre il metodo Comprehensive si basa sull'opzione Core e richiede informazioni aggiuntive sulla strategia, l'etica, l'integrità e la governance dell'organizzazione. Inoltre, l'organizzazione dovrà comunicare in modo più esteso i propri impatti, inserendo tutte le informative specifiche per ciascun tema materiale contemplato dai GRI standards.

II. 2. Comunità europea

L'Unione europea ha da tempo assunto un ruolo di gran rilievo nelle politiche ambientali. La politica ambientale comunitaria per affermarsi si è basata all'art.2 del Trattato di Roma (1957), che istituiva la Comunità europea con il compito di promuovere uno sviluppo armonioso delle attività economiche nell'insieme della Comunità, ed un'espansione continua ed equilibrata.

Il primo programma è stato approvato nel 1973 dal Consiglio d'Europa, che stabiliva lo sviluppo armonioso non solo come una lotta contro gli inquinamenti ma anche per il miglioramento qualitativo delle condizioni di vita e protezione dell'ambiente.

Nel Trattato Unico del 1986 è stata indicata la tutela dell'ambiente come uno dei compiti essenziali della UE, infatti negli articoli 130R, 130S, 130T dell'Atto Unico, ratificato nel 1987, si riconosce in modo esplicito la competenza comunitaria in materia ambientale, delineando i principi e i criteri di un'azione comune più organica ed incisiva.

Nel 1992, con il Trattato di Maastricht la Comunità europea afferma di avere il compito di promuovere lo sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche e una crescita sostenibile non inflazionistica che tuteli l'ambiente.

Inoltre, la Comunità europea analizza il concetto di sostenibilità in un'ottica di proporzionalità e equilibrio nelle misure di salvaguardia dell'ambiente e nel principio generale che la crescita economica è tale solo se comporta un miglioramento della qualità della vita, dell'ambiente e della salute umana, garantendo un uso accorto e razionale delle risorse. Nell'art.130R dell'Atto Unico si afferma che la Comunità europea ha il compito di *salvaguardare, proteggere e migliorare la qualità dell'ambiente, contribuire alla protezione della salute umana, garantire l'utilizzazione "razionale" e "accorta" delle risorse naturali.*

I principi utilizzati per la tutela dell'ambiente sono sia "chi inquina paga" sia il principio della "prevenzione". In ogni caso, il principio della prevenzione si basa su un'ideale integrazione tra le politiche ambientali ed economiche e su interventi orientati ad arginare il divario tra Nord e Sud del mondo. In tal senso gli Stati membri dovranno ridurre ed eliminare i metodi di produzione e di consumo insostenibile e promuovere politiche demografiche adeguate.

L'Unione europea incide nella politica comunitaria emanando regolamenti e direttive. La differenza tra i due è che i regolamenti hanno un'efficacia diretta, invece le direttive hanno

una funzione vincolante per quanto riguarda il risultato da raggiungere per ogni Stato membro e dovranno essere recepite in ogni Stato attraverso una legge statale.

Con il regolamento CEE del 23 marzo 1992 n.880/92 è stata introdotta nei Paesi della Comunità l'etichetta ecologica come strumento per orientare i consumatori verso una scelta di prodotti che siano eco-compatibili.

Con la direttiva n.337 del 1985 la Comunità europea ha chiesto agli Stati di introdurre la valutazione d'impatto ambientale nelle legislazioni interne per considerare gli effetti prodotti da progetti di particolare rilevanza, opere pubbliche e private, sulla qualità della vita dell'uomo, su flora, fauna, suolo, clima, paesaggio, patrimonio culturale e l'intera biosfera.

Il trattato di Amsterdam, firmato il 2 ottobre 1997, ha dato ancora più spazio alle politiche di sviluppo sostenibile, stabilendo che la Comunità europea ha il compito di promuovere "uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile delle attività economiche (...) un elevato livello di protezione dell'ambiente ed il miglioramento del tenore e della qualità della vita".

Lo sviluppo sostenibile nelle politiche comunitarie deve rappresentare un continuo processo di consumo, vale a dire la produzione di un commercio ambientalmente responsabile e consapevole.

Nella Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE, approvata il 13 ottobre 2000, proclamata a Nizza nel dicembre 2000, è sancito nell'art.37 che nelle politiche dell'UE deve essere salvaguardato il principio di tutela dell'ambiente e il miglioramento della sua qualità, conformemente al principio dello sviluppo sostenibile.

Nel Marzo del 2000, a Lisbona, il Consiglio Europeo adottò l'obiettivo strategico di far diventare "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica al mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale". Sulla base di quanto scritto sopra, la Comunità europea sviluppa un libro verde destinato a promuovere strategie di responsabilità sociale in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo è di inviare un segnale alle varie parti interessate con le quali le imprese hanno rapporti: lavoratori, dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG. In questo modo le imprese investono nel loro avvenire e sperano che il loro impegno volontario contribuirà ad aumentare la loro redditività.

La responsabilità va al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi: le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate, nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile. Pur riconoscendo l'importanza di tutti questi aspetti, il libro verde è proprio incentrato sulle responsabilità delle imprese nel settore sociale.

Lo scopo è portare sviluppo di nuove partnership e nuove relazioni nell'ambito delle imprese, in particolare per quanto riguarda dialogo sociale, acquisizione delle qualifiche, eguaglianza delle opportunità, previsione e gestione del cambiamento a livello locale o nazionale per il consolidamento della coesione economica e sociale, protezione della salute su scala mondiale, protezione dell'ambiente, del genere umano e dei suoi diritti.

II. 2.1. Libro verde 2001

Il libro verde si propone di lanciare un ampio dibattito su come la UE potrebbe promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello sia europeo che internazionale, in particolare sul come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo innovativo, migliorando il sistema delle valutazioni e delle convalide delle iniziative realizzate in Europa.

Inoltre, il libro verde trova anche spunto dal consiglio di Goteborg²⁷, il 15 e il 16 Giugno del 2001, dove tra i temi trattati vi è la “strategia per lo sviluppo sostenibile”, in cui emergono diversi punti, quali:

1. Lo sviluppo sostenibile deve essere capace di garantire alle generazioni presenti di poter soddisfare le proprie esigenze senza compromettere quelle delle generazioni future, a tal fine è necessario affrontare politiche economiche, sociali e ambientali in modo sinergico.
2. Il Consiglio europeo ha convenuto di sviluppare una strategia che sia capace di integrare l’impegno politico dell’Unione per il rinnovamento economico e sociale aggiungendo alla strategia di Lisbona la terza dimensione che è quella ambientale, creando così un nuovo approccio alle definizioni delle politiche.
3. Obiettivi chiari e stabili per lo sviluppo sostenibile offriranno opportunità economiche importanti, portando con sé come effetto una ondata di innovazione tecnologica e di investimento capace di generare crescita e occupazione.

È necessario, ai fini di uno sviluppo sostenibile, basarsi sul principio secondo cui gli effetti economici, sociali ed ambientali di tutte le politiche dovrebbero essere esaminati in modo coordinato e presi in considerazione nel processo decisionale. Per migliorare il coordinamento, il Consiglio europeo:

1. Invita gli stati membri a delineare le proprie strategie nazionali per lo sviluppo sostenibile;
2. Sottolinea l’importanza di un’ampia consultazione di tutti i soggetti interessati e invita gli stati membri a definire processi consultativi nazionali appropriati;

²⁷ Consiglio di Goteborg; la Comunità europea si è riunita per andare a definire gli orientamenti politici in tema di sostenibilità, riforme strutturali, azioni verso le crisi attuali, in particolare la questione del Medio Oriente e dei Balcani Occidentali, a conferma dei progressi compiuti fino a quel momento.

3. Impartirà, se necessario, nelle riunioni annuali di primavera, orientamenti svolti a promuovere lo sviluppo sostenibile;
4. Invita le istituzioni a migliorare il coordinamento delle politiche interne tra i diversi settori;
5. Prende atto che la commissione inserirà nel suo piano d'azione una migliore regolamentazione da presentare al Consiglio europeo di Laeken, per garantire che tutte le principali politiche proposte comprendano una valutazione d'impatto sotto il profilo della sostenibilità e dei potenziali effetti nella sfera economica, sociale e ambientale.

Tornando al libro verde, l'obiettivo è quello di alimentare l'evoluzione verso una responsabilità sociale delle imprese e diversi sono i fattori, di seguito elencati:

1. Nuove occupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità, degli investitori e delle trasformazioni industriali;
2. Criteri sociali che influiscono sempre di più sulle decisioni di investimento sia degli individui che delle istituzioni;
3. Inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica;
4. Trasparenza da parte dei mezzi di comunicazione, delle tecnologie moderne e dell'informazione e delle comunicazioni nell'attività delle imprese.

La sfida è quella di determinare la responsabilità sociale d'impresa come un mezzo per raggiungere quanto esposto nel trattato di Lisbona, facendo proprio riferimento alle buone prassi legate all'istruzione, formazione, organizzazione del lavoro, pari opportunità, inserimento sociale e durevole.

L'agenda sociale europea ha aderito al Consiglio europeo a Nizza, che sottolinea l'importanza della responsabilità sociale d'impresa ai fini della sua integrazione nell'economia, nei mercati, nell'occupazione, nel settore sociale e nell'adeguamento delle condizioni di lavoro alla nuova economia. La Commissione europea di Nizza ha invitato ad integrare le ONG, le autorità locali e gli organismi che gestiscono servizi sociali al fine di rafforzare la loro responsabilità sociale.

Dal punto di vista internazionale, in merito alla politica commerciale e alla cooperazione allo sviluppo, l'Unione Europea s'impegna direttamente in questioni che riguardano il

comportamento dei mercati, aderendo anche ad iniziative come i Global Compact delle Nazioni Unite (2000), la dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1997/2000), i principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali (2000). Queste iniziative non sono giuridicamente vincolanti ma volontarie, tuttavia costituiscono un elemento essenziale al fine della CSR.

Nella gestione dell'impresa, le prassi socialmente responsabili hanno riflesso sia sul capitale umano che nella gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione.

Nel primo caso, quindi, quello relativo alla gestione del capitale umano, non solo ci si concentra su come le aziende debbano essere capaci di attrarre e motivare lavoratori qualificati, saperli formare e garantire loro istruzione, parità di genere e di etnia, ma è anche importante rispettare la tematica della salute e della sicurezza nel lavoro. La tematica della salute e della sicurezza nel lavoro è già disciplinata dalla legislazione, ma a queste norme possono essere abbinate volontariamente, in forma complementare, delle attività di promozione della salute e della sicurezza utilizzandole come criterio di selezione per l'acquisto di prodotti e servizi presso altre imprese.

Restando in un'ottica della gestione delle risorse umane, è importante l'adattamento alle trasformazioni, in considerazione del caso delle grandi imprese che falliscono e portano con sé un massiccio numero di licenziati, creando così un alto numero di disoccupati con la possibilità di provocare una crisi economica, sociale e politica. Per questa ragione, nel corso dell'anno 2000 il numero di fusioni e acquisizioni ha raggiunto il massimo storico: queste ristrutturazioni permettono una riduzione dei costi, aumento della produttività, migliore qualità del servizio. Ristrutturare in un'ottica sostenibile significa prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti che sono interessate al cambiamento e alle decisioni, garantendone, ad esempio, la partecipazione attraverso procedure di consultazione ed informazione aperta.

In merito alla gestione delle risorse naturali, invece, è necessaria una riduzione delle emissioni inquinanti con una conseguente riduzione delle ripercussioni sull'ambiente. Le aziende che adottano questa strategia tendono a ridurre la loro fattura energetica e le spese dei rifiuti, abbassando le spese di materie prima e di misure contro l'inquinamento. Alcune imprese, con

la riduzione dello sfruttamento delle risorse naturali, hanno aumentato redditività e competitività.

Con gli investimenti realizzati nel settore dell'ambiente sono vincenti sia l'azienda che l'ambiente; la Commissione europea spiega infatti come le aziende possano aiutare ad identificare le opportunità nel mercato ed effettuare investimenti vantaggiosi sia per le imprese che per l'ambiente. La creazione di un programma che lavori in assistenza alla normativa vigente è in grado di aiutare le imprese a comprendere le esigenze della comunità europea in materia ambientale, elaborare dei piani a livello nazionale, armonizzare e concedere premi alle imprese che raggiungono delle buone prestazioni ambientali promuovendo impegni e accordi volontari.

La Politica integrata dei prodotti (PIP) è un buon esempio di collaborazione tra imprese e potere pubblico. La PIP prende in esame il ciclo di vita dei prodotti e presuppone un dialogo tra le aziende e le parti interessate al fine di individuare la strategia meno costosa e più efficace. Nel settore ambientale questa politica può essere considerata come un quadro solido di riferimento per la promozione della responsabilità sociale d'impresa.

Un'ulteriore iniziativa europea è la "European eco-efficiency Initiative (EEEI)", promuove una partnership con la Commissione Europea, affinché possa entrare il concetto di eco-efficacia nelle imprese europee e nelle politiche economiche ed industriali dell'Unione europea.

La responsabilità sociale non è solo relativa alla dimensione interna delle imprese e quindi ai concetti sopra esposti: quale la gestione delle risorse umane e la gestione delle risorse naturali, ma coinvolge anche la dimensione esterna caratterizzata da: comunità locali, Partnership commerciali, diritti dell'uomo, preoccupazioni ambientali a livello globale.

Nel caso delle comunità locali, vediamo che queste interagiscono con le risorse naturali locali in quanto una buona relazione tra le parti ha dei riflessi sia sui salari, che sulle prestazioni e le entrate fiscali, potendo inoltre affermare che le aziende godono di buona salute, stabilità e prosperità anche in relazione alle comunità che le accolgono.

Le istituzioni finanziarie possono svolgere un ruolo importante a livello locale grazie ad investimenti diretti in progetti che vanno a vantaggio di alcune comunità, tendenzialmente meno sviluppate. Questi progetti comprendono iniziative come costruzione di case, alloggi, banche di sviluppo locale a tassi uguali o inferiori a quelli di mercato.

Per la tematica relativa a partnership commerciali, fornitori e consumatori, invece, è importante, in un'epoca come l'attuale, creare sempre maggiori relazioni al fine di aumentare l'efficienza delle performance e la riduzione dei costi: oggi la selezione non è più solo attraverso gare e bandi, bensì attraverso rapporti, come alleanze di imprese congiunte e franchising.

Nel caso delle grandi che aziende hanno a che fare anche con le piccole imprese in qualità di clienti, fornitori, concorrenti o subappaltatori, devono essere consapevoli che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata lungo tutto la catena produttiva, e le misure prese in questa materia sono comunque estese lungo la catena produttiva e quindi anche sui partner economici. Alcune grandi imprese tendono a manifestare la propria responsabilità sociale promuovendo uno spirito imprenditoriale nelle comunità ospitanti, come nel caso di start-up o PMI locali.

Il dibattito sul ruolo delle imprese al fine di uno sviluppo sostenibile ha sempre più importanza a livello globale, non a caso le Nazioni Unite hanno lanciato l'iniziativa "Global Compact", insieme ad una serie di iniziative con adesione volontaria promosse da organi internazionali. La Commissione ha comunicato: "dieci anni dopo Rio prepararsi al Vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile", con più ampie informazioni sul contributo potenziale delle imprese allo sviluppo sostenibile mondiale.

Nel libro verde del 2001, la responsabilità sociale d'impresa ha un approccio olistico, in quanto molte imprese dovranno integrare la CSR alla gestione quotidiana della catena produttiva e i dipendenti e i dirigenti stessi dovranno ricevere la formazione ed un riadeguamento per le competenze necessarie.

Per una gestione integrata dei rapporti tra le varie parti interessate è necessario, all'inizio, adottare un codice di condotta o un manifesto per esprimere gli obiettivi, i valori e le responsabilità nei confronti delle parti. Quanto espresso dovrà poi trasformarsi in azioni all'interno dell'impresa; necessario sarà inserire la dimensione sociale ed ecologica in programmi e bilanci e valutare le prestazioni, introdurre audit sociali e ambientali. I modelli tradizionali di comportamento organizzativo non preparano la gestione della società secondo questo nuovo modello che inserisce al suo interno la sfera ambientale e sociale.

Sono numerose le multinazionali che ormai hanno adottato attività di relazione e audit sulla responsabilità sociale. Il problema in merito a questa tematica è che il concetto è inteso in modi molto diversi tra le diverse aziende e affinché esso possa uniformarsi è necessario che si delinei un consenso a livello mondiale sul tipo di informazione da rivelare, sul formato di presentazione e sull'affidabilità delle procedure di valutazione e audit.

Nel 1998, il "Gruppo degli esperti di alto livello sulle implicazioni economiche e sociali delle trasformazioni industriali" invitava le aziende con più di 1000 dipendenti a redigere una relazione in merito alla gestione del cambiamento, al fine di ottenere una visione più chiara in materia di occupazione e condizioni di lavoro. Il gruppo degli esperti suggerisce, poi, di redigere la relazione solo dopo aver consultato i rappresentanti dei dipendenti, inoltre viene fornito un quadro di riferimento relativo alle politiche, alle prassi e alle prestazioni relative alla occupazione e al lavoro, in particolar modo in merito alla previsione delle trasformazioni strutturali, alla comunicazione, alla partecipazione dei dipendenti e al dialogo sociale, all'istruzione e alla formazione, alla salute e alla sicurezza del personale e all'eguaglianza delle opportunità.

I poteri pubblici incoraggiano sempre più la presentazione dei risultati nel settore sociale ed ambientale. A livello internazionale abbiamo la Social Accountability 8000 e il Global Reporting Iniziative, che si concentrano sull'internazionalizzazione delle norme sociali.

È importante che le informazioni pubblicate vengano poi verificate da organismi terzi indipendenti; coinvolgendo i sindacati e le ONG potrebbe essere possibile equilibrare gli approcci tra interni ed esterni.

La responsabilità sociale delle imprese ha molti aspetti ed è collegata con molte attività, ed è per questo che i rappresentanti dei lavoratori devono essere sempre consultati sulle politiche e sulle misure previste. Il dialogo sociale deve riguardare questioni rivolte al miglioramento delle prestazioni sociali, ambientali e relative al miglioramento delle condizioni dei dipendenti, come, ad esempio, piani di formazione, orientamento o gestione strategica.

Nel libro verde si parla anche di etichette sociali ed ecologiche. I consumatori vogliono acquistare prodotti che siano corretti e sicuri, e in special modo i consumatori europei, che, al momento dell'acquisto, danno una certa preferenza alle aziende che si impegnano sull'aspetto sociale. Inoltre, può essere considerata un'utile prospettiva in quanto questi

consumatori si definiscono anche disposti a pagare di più per un prodotto che rispetti l'ambiente e il sociale. ONG e governi producono etichette, purtroppo però etichette sociali ed ambientali sono applicabili ad un campo ridotto, mentre, nel caso delle etichette sociali, esse sono spesso legate a prodotti importati, accessibili solo a consumatori più agiati.

Le etichette sociali ed ambientali dovrebbero basarsi non solo su delle verifiche sul prodotto in sé, ma anche sul controllo nei luoghi di lavoro, e necessitano di controlli costanti; in più si presuppone che ai fini della fabbricazione del prodotto non vi siano sfruttamento o un cattivo trattamento, ma spesso vi è mancanza di verifica di queste condizioni. Un'altra complicazione potrebbe riferirsi alla proliferazione di etichette, che può indurre il consumatore in confusione.

Una tematica affrontata negli ultimi anni riguarda l'Investimento Socialmente Responsabile, che ha visto un forte aumento presso i grandi investitori. I fondi ISR vedono i loro capitali in imprese che rispettano i criteri sociali e ambientali specifici. L'attivismo azionario costituisce un'altra grande opzione offerta agli azionisti al fine di invogliare l'adozione di prassi socialmente responsabili nella direzione dell'impresa, e questo fenomeno aumenta man mano che si attribuisce maggiore importanza al sistema di governo dell'impresa e allo sviluppo dei fondi pensione.

Dopo l'esempio da parte del Regno Unito, che ha fondato dei "forum" dedicati agli investimenti sociali (FIS), anche altri paesi come Italia, Paesi Bassi, Germania, Francia lo hanno seguito al fine di fornire informazioni in merito alle politiche in materia di CSR. Il forum europeo previsto sull'investimento sociale dovrà sostenere l'espansione dell'investimento socialmente responsabile.

Dal Luglio 2000 una legge britannica chiamata "Trustee Act" impone a tutti gli amministratori di fondi pensione di comunicare la loro politica in merito agli ISR, invece in Francia vige una legge che obbliga i fondi comuni d'investimento, che raccolgono fondi dei piani di risparmio salariale, dei piani di risparmio interimpresе e dei piani di risparmio salariale volontario sulla base di partnership, a rendere conto della loro politica d'investimento socialmente responsabile.

Il Consiglio europeo di Stoccolma ha riconosciuto la necessità di creare un mercato europeo dinamico ed efficace dei valori immobiliari entro il 2003. In un simile contesto, è necessario

avere degli indici che misurino i risultati dal punto di vista sociale ed ecologico, e per garantire la qualità e l'obiettività di tali indici è necessario che le informazioni trovino origine sia nella direzione aziendale ma anche dalle altre parti interessate. Oltre al garantire audit esterni e le procedure interne di garanzia della qualità, dovrebbero servire a controllare e a mantenere l'accuratezza dei dati forniti, delle procedure di valutazione e dei loro risultati.

In conclusione, le istituzioni europee - il Parlamento, Il Consiglio dei ministri, la Commissione, il Comitato economico e sociale, il Comitato delle regioni - possono stimolare il dibattito, dare un sostegno politico e organizzare uno scambio di informazioni e di conoscenze sulla responsabilità sociale delle imprese, ma resta sempre un atto volontario da parte di queste ultime affacciarsi e avvicinarsi alle logiche in materia di CSR.

Riguardo al ruolo dell'Unione europea, le principali questioni sono le seguenti:

1. Elaborare un quadro europeo globale, in partnership con i principali attori della CSR, al fine di promuovere la trasparenza, la coerenza e le buone prassi in questo settore?
2. Favorire un consenso sulle buone prassi in materia di valutazione e di verifica della responsabilità sociale delle imprese e sostenere tali buone prassi;
3. attraverso quali mezzi?

In merito alla responsabilità sociale da parte delle imprese, le questioni sono le seguenti:

1. Qual è il ruolo della CSR nelle strategie commerciali delle imprese?
2. Quali sono le ragioni che spingono le imprese ad assumere la loro responsabilità sociale? Quali sono le attese che sottendono tali impegni? Su quali settori si concentrano tali impegni? Quali vantaggi ne traggono?
3. Quali sono per le imprese le principali buone prassi che consentono loro di assumere e di gestire la responsabilità sociale? Quali migliori prassi esistono per le PMI?
4. Com'è possibile cogliere al meglio l'invito rivolto alle imprese, nella proposta della Commissione su una strategia di sviluppo sostenibile, di pubblicare, nelle loro relazioni annuali destinate agli azionisti, il "triplice approccio" che consenta di misurare i loro risultati in rapporto a taluni criteri economici, ambientali e sociali?
5. Quali sono i migliori modi di promuovere la conoscenza relativa agli argomenti commerciali a favore della responsabilità sociale delle imprese?

Il libro verde contempla anche altre questioni in merito ai principali attori e parti interessate, alla valutazione ed efficacia, ad azioni a sostegno della responsabilità sociale delle imprese.

Con l'obiettivo di sensibilizzare e stimolare la discussione sulle nuove forme di promozione della CSR, in questa fase non si vuole pregiudicare i risultati del dibattito, ma proporre nuove azioni concrete affinché la sensibilizzazione possa estendersi dal livello europeo a quello nazionale.

II. 2.2. Libro verde 2011

Le tematiche relative alla sostenibilità sono riprese anche nel Libro Verde 2011. Questa volta, però, il libro non verte completamente su queste tematiche, bensì lega alla materia degli appalti un uso destinato al miglioramento delle risorse e al raggiungimento di una maggiore efficienza energetica. Nel punto 4 è contemplata questa tematica.

Uso strategico degli appalti pubblici in risposta alle nuove sfide. Questo è il titolo del punto quattro nel Libro Verde, e con questo le amministrazioni pubbliche vogliono offrire un importante contributo alla realizzazione della strategia Europa 2020, sfruttando la prerogativa di poter appaltare beni e servizi al fine di ridurre il consumo energetico, aumentare l'occupazione, migliorare la salute pubblica e le condizioni sociali e promuovere l'uguaglianza e l'inclusione dei gruppi svantaggiati. La sensibilizzazione della domanda rispetto a beni e servizi "verdi", dunque a basse emissioni di carbonio, più innovativi e socialmente responsabili, potrà anche orientare la produzione e le tendenze di consumo nei prossimi anni.

Sono due i modi per utilizzare gli appalti pubblici al fine di realizzare gli obiettivi strategici previsti dalla strategia Europa 2020:

- Fornire alle amministrazioni aggiudicatrici gli strumenti necessari per tener conto di tali obiettivi in conformità alle norme procedurali in materia di appalti pubblici;
- Imporre requisiti obbligatori alle amministrazioni aggiudicatrici o prevedere incentivi capaci di orientare le loro decisioni in merito al tipo di beni e servizi da appaltare.

La normativa europea in materia di appalti pubblici consente incentivi per appaltare in maniera conforme agli obiettivi della strategia Europa 2020 e l'imposizione di obblighi alle amministrazioni aggiudicatrici su "che cosa acquistare", a livello europeo ma anche a livello

nazionale, per garantire che le strategie relative agli appalti pubblici siano coerenti con gli obiettivi strategici globali.

Negli ultimi anni sono state sviluppate anche alcune iniziative politiche a sostegno dei summenzionati obiettivi strategici, come gli acquisiti verdi da parte della pubblica amministrazione, "Green Public procurement – GPP". La comunità europea ha sviluppato appalti pubblici verdi per 18 gruppi di servizi e prodotti.

Il Libro Verde esamina come è possibile tener conto, in una procedura d'appalto, di tutela dell'ambiente, inclusione sociale e promozione dell'innovazione; le azioni sono di seguito esplicitate:

1. Descrizione dell'oggetto dell'appalto e delle specifiche tecniche. Per motivi ambientali e sanitari, sarebbe opportuno o necessario acquistare prodotti in loco. In questo contesto sono ingiustificate discriminazione tra fornitori.
2. Impiego dei criteri di aggiudicazione per beni e servizi standard. In molti casi è semplice fissare elevati standard ambientali e sociali nelle specifiche tecniche o nelle condizioni di esecuzione dell'appalto e al contempo aggiudicare l'appalto secondo un criterio del prezzo più basso. In questo modo le imprese aggiudicatrici possono ottenere prodotti e servizi ai prezzi migliori e nel rispetto di più elevati standard.
3. Imposizione di clausole sulla corretta esecuzione dell'appalto. In conformità con le norme vigenti in UE in materia di appalti pubblici, le clausole sull'esecuzione dell'appalto devono essere correlate alle funzioni necessarie alla produzione e alla fornitura dei beni e dei servizi acquistati. Le condizioni concernenti l'esecuzione dell'appalto possono tener conto di altre considerazioni strategiche, come le tematiche ambientali e sociali. Queste ultime potrebbero consistere nell'obbligo di compensare le emissioni per l'acquisto di specifiche forniture che presentano un'impronta ecologica significativa.
4. Verifica dei requisiti. Le amministrazioni aggiudicatrici potrebbero verificare i requisiti ambientali o sociali al momento di redigere le specifiche tecniche, di individuare criteri di selezione/aggiudicazione o ancora di introdurre clausole sull'esecuzione dell'appalto.
5. Collegamento con l'oggetto/con l'esecuzione dell'appalto; in quanto un'eventuale mancanza di connessione tra l'oggetto e/o servizio e i requisiti comporterebbe una

mancanza di concorrenza e non comporterebbe un raggiungimento della strategia Europa 2020.

Attraverso il mezzo degli appalti è possibile imporre degli obblighi alle amministrazioni in merito a cosa poter acquistare. La normativa europea settoriale recentemente introdotta a livello UE:

- Ha imposto alle amministrazioni giudicatrici di richiedere nei propri appalti pubblici un certo livello di efficienza energetica;
- Ha imposto alle amministrazioni aggiudicatrici di tener conto dell'impatto energetico o di altri tipi di impatti ambientali nelle decisioni in materia di appalti pubblici;
- Ha invitato il settore pubblico a svolgere un ruolo esemplare nel settore dell'efficienza energetica adottando un numero minimo di misure per promuovere l'efficienza energetica negli appalti e promuovendo gli edifici pubblici efficienti sotto il profilo delle risorse;
- Ha invitato le amministrazioni aggiudicatrici a fare in modo di appaltare unicamente i prodotti appartenenti alla classe più elevata di efficienza energetica.

Nella comunicazione "Energia 2020 – una strategia per un'energia competitiva, sostenibile e sicura" si afferma che i governi dovrebbero essere utilizzati in tutti gli appalti pubblici di lavori, servizi o forniture.

In merito invece all'inclusione sociale, la nuova strategia europea sulla disabilità 2010-2020 indica che la Commissione studierà l'eventuale vantaggio derivante dall'adozione di misure regolamentari che garantiscano l'accessibilità dei prodotti e dei servizi, tra cui misure destinate ad accrescere il ricorso agli appalti pubblici.

Peraltro, si sostiene che obblighi imposti a livello centrale su ciò che si deve acquistare creerebbero un ulteriore onere amministrativo a carico delle amministrazioni aggiudicatrici e degli operatori economici, nonché un maggior carico di lavoro per verificare che le imprese soddisfino i requisiti. Una istruzione e una formazione idonea aiuterebbero le imprese aggiudicatrici ad affrontare questo carico di lavoro in maniera efficiente, come ad esempio l'introduzione di requisiti standardizzati a livello UE che semplificherebbero il compito di tener conto di tali criteri a livello locale, regionale e nazionale.

Una soluzione di portata minore sarebbe quella di prevedere anche degli incentivi per gli appalti di determinati beni o servizi, come dei vantaggi finanziari per le forniture di beni e servizi ecosostenibili.

Nel Libro Verde del 2011 viene affrontato anche il tema dell'innovazione mediante l'uso degli appalti pubblici, cercando di incoraggiare la concorrenza transfrontaliera, di promuovere un'economia a basse emissioni di carbonio e di ottenere il miglior rapporto qualità/prezzo per le autorità pubbliche. L'obiettivo delle vigenti norme UE in materia di appalti pubblici è di tutelare le soluzioni innovative, benché non facciano parte dei diritti di proprietà intellettuale.

Un altro modo di stimolare l'innovazione è la richiesta, da parte delle amministrazioni aggiudicatrici, di sviluppare prodotti o servizi che non sono ancora disponibili sul mercato. Questo sarebbe possibile mediante il cosiddetto "appalto pre-commerciale", ossia l'appalto di servizi di ricerca e sviluppo per l'elaborazione di nuove soluzioni. Questo tipo di appalto permette alle amministrazioni giudicatrici di migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi pubblici, creando mercati di punta e promuovendo lo sviluppo di nuove soluzioni innovative che possano soddisfare le richieste del settore pubblico di prodotti e servizi non ancora disponibili sul mercato.

I servizi sociali mediante un appalto pubblico di servizi. Al momento di esternalizzare i servizi sociali, le amministrazioni pubbliche godono di notevole libertà in relazione alle procedure da seguire. Inoltre, le amministrazioni pubbliche possono introdurre requisiti concernenti in particolare la qualità, la completezza e la continuità del servizio in questione, nonché requisiti concernenti il coinvolgimento e la partecipazione degli utenti alla fornitura e alla valutazione dei servizi, oppure tali da garantire che i fornitori di servizi familiarizzino con il contesto locale quando prestano il servizio.

II. 2.3. Strategia rinnovata UE 2011-2014

Un approccio strategico alla responsabilità sociale d'impresa è sempre più importante ai fini della competitività, ragion per cui la comunità europea ha introdotto "strategia rinnovata del UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese".

Facendo fronte alle responsabilità sociali, le imprese creano fiducia nel lungo termine tra i lavoratori, i consumatori e i cittadini quale base per modelli di imprenditorialità sostenibile; elevati livelli di fiducia invogliano le imprese ad innovare e crescere.

Attraverso la RSI, le imprese possono contribuire in modo significativo al conseguimento degli obiettivi del trattato dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile e un'economia sociale di mercato altamente competitiva; il trattato sostiene gli obiettivi della strategia Europa 2020²⁸ per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, tra cui l'obiettivo del 75% di persone occupate.

La Comunità europea sollecita l'inserimento della responsabilità sociale delle imprese volta a promuovere un'economia basata sulla fiducia tra impresa e consumatori. L'attenzione dei consumatori è rivolta ai comportamenti delle imprese sul piano sociale ed etico, rinnovando così gli sforzi da sostenere in materia di RSI.

La commissione europea è stata pioniera nello sviluppo di politiche pubbliche che vertono alla promozione della RSI sin dal suo libro verde nel 2001; successivamente, nel 2006, ha pubblicato un nuovo piano a sostegno della RSI, identificando otto settori prioritari, quali:

- Sensibilizzazione e scambio di migliori prassi;
- Sostegno a iniziative multilaterali;
- Cooperazione tra gli stati membri;
- Informazione dei consumatori e trasparenza;
- Ricerca;
- Educazione;
- Piccole e medie imprese e dimensione internazionale della RSI.

²⁸ Strategia Europa 2020, sviluppo di una strategia che consenta all'Europa di sviluppare un'economia intelligente, sostenibile ed inclusiva.

Questa politica ha contribuito ai progressi registrati nel settore della RSI. Tra gli indicatori di progresso figurano:

- Il numero delle imprese dell'UE che hanno sottoscritto i dieci principi in materia di RSI del "Global Compact" delle Nazioni Unite è passato da 600 nel 2006 a 1900 nel 2011;
- Il numero delle organizzazioni con siti registrati nell'ambito del sistema di gestione ambientale e di audit (EMAS) è passato da 3300 nel 2006 a 4600 nel 2011;
- Il numero di imprese dell'UE firmatarie di accordi societari transazionali con le organizzazioni dei lavoratori a livello mondiale o europeo -accordi che interessano questioni quali le norme sul lavoro- è aumentato da 79 nel 2006 ad oltre 140 nel 2011;
- La Business Social Compliance Initiative²⁹, un'iniziativa europea improntata alle esigenze delle imprese che mira a consentire loro di migliorare le condizioni di lavoro nella catena di approvvigionamento, ha registrato un aumento dei suoi membri da 69 nel 2007 ad oltre 700 nel 2011;
- Il numero delle imprese europee che pubblica relazioni sulla sostenibilità in base agli orientamenti della Global Reporting Initiative è passato da 270 nel 2006 ad oltre 850 nel 2011.

La commissione ha identificato diversi fattori che contribuiranno a potenziare ulteriormente l'impatto della sua politica in tema di RSI, tra cui:

1. La necessità di un approccio equilibrato che coinvolga le diverse parti interessate e tenga conto dei punti di vista delle imprese, degli attori non aziendali e degli Stati membri;
2. La necessità di meglio chiarire cosa ci si attende dalle imprese per il comportamento responsabile e coerente con i principi e gli orientamenti internazionali nuovi e aggiornati;
3. La necessità di sostenere un "premio di mercato" per il comportamento responsabile delle imprese, anche nell'ambito della politica degli investimenti e degli appalti pubblici;

²⁹ Business Sociale Compliance Initiative (BSCI). Offre alle imprese un unico codice di condotta e un sistema olistico per la compliance sociale nella catena di distribuzione applicabile a tutti i settori e in tutti i paesi.

4. La necessità di affrontare la questione della trasparenza delle imprese sui temi sociali e ambientali dal punto di vista di tutte le parti interessate, comprese le stesse imprese;
5. La necessità di riconoscere il ruolo che la regolamentazione complementare svolge nel creare un ambiente più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità.

Solo quindici su ventisei degli stati membri hanno quadri politici nazionali per promuovere la RSI. Questa iniziativa è volta a guidare e a coordinare politiche degli Stati membri dell'UE per ridurre il rischio di approcci divergenti che potrebbero implicare costi aggiuntivi per le imprese che operano in più di uno Stato membro.

Per aumentare al massimo la creazione di valore condiviso, le imprese sono incoraggiate a adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale delle imprese e a esplorare le opportunità per lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi che contribuiscano al benessere della società e portino a una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro.

Alcuni tipi di impresa, come le cooperative, le imprese mutue e quelle a conduzione familiare, hanno assetti proprietari e di governance che possono essere particolarmente favorevoli a un comportamento responsabile.

Lo sviluppo delle RSI dovrebbe essere guidato principalmente dalle imprese stesse, e le autorità pubbliche dovrebbero svolgere un ruolo a sostegno attraverso una combinazione intelligente di misure politiche volontarie e, ove necessario, una regolamentazione complementare. Le imprese devono avere la flessibilità per innovarsi e sviluppare un approccio nei confronti della RSI che sia adeguato alla loro situazione. I sindacati e le organizzazioni della società civile identificano i problemi, fanno pressione per ottenere miglioramenti e possono lavorare in modo costruttivo con le imprese per trovare le soluzioni necessarie. I consumatori e gli investitori si trovano nella posizione di poter aumentare il "premio di mercato" per le imprese socialmente responsabili attraverso le decisioni di acquisto e di investimento che adottano. I media possono sensibilizzare, invece, sugli effetti positivi e negativi delle imprese e le autorità pubbliche dovrebbero dare prova di responsabilità sociale anche nelle loro relazioni con le imprese.

Tra le strategie vi è quella del monitoraggio e miglioramento dei livelli di fiducia nelle imprese: la comunità imprenditoriale dovrebbe aspirare ad essere uno dei gruppi di organizzazioni che gode di maggiore fiducia in seno alla società. Esiste spesso un divario tra le aspettative e le percezioni dei cittadini in merito al reale comportamento delle aziende.

Un'altra strategia riguarda i processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione. L'esperienza suggerisce che questi processi sono più efficaci quando sono basati su una prima analisi aperta delle questioni con tutte le parti interessate con indicatori di prestazione, prevedendo meccanismi di monitoraggio degli obiettivi, l'esame delle prestazioni e la possibilità di migliorare gli impegni in base alle esigenze, comprendendo, inoltre, un efficace meccanismo di rendicontabilità per la gestione dei reclami in caso di inottemperanza.

Tra le strategie vi è anche l'aumento del "premio di mercato" per la RSI. Gli effetti positivi in merito alla competitività sono sempre più evidenti; le imprese, però, si trovano ancora davanti al dilemma del vantaggio della RSI sulla sfera economica, ragion per cui la Comunità europea dovrebbe cercare di sfruttare al meglio le politiche in materia di consumi, appalti e investimenti per incentivare il "premio di mercato" della RSI.

Una migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali può facilitare l'impegno con le parti interessate e l'identificazione di concreti rischi di sostenibilità, inoltre, per soddisfare le esigenze delle imprese, le informazioni devono essere concrete e devono poter essere raccolte in modo non oneroso. Esistono modi diversi per divulgare le informazioni sociali e ambientali, tra cui il GRI, che permette la comunicazione integrata della sfera finanziaria e non. La Comunità europea prova anche a sviluppare una politica al fine di misurare e valutare le proprie prestazioni ambientali, usando una metodologia comune basata sul ciclo di vita, che potrebbe essere impiegata anche per finalità informative. Tutti devono migliorare la diffusione delle informazioni sulle proprie prestazioni sociali ed ambientali.

Una strategia da ritenersi importante è una maggiore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca, facendo sì che si sviluppino nuove competenze e cambiamento nei valori e nei comportamenti. Gli stessi Stati membri possono svolgere un ruolo importante per uno sviluppo sostenibile attraverso programmi di studio per una gestione responsabile.

Accentuazioni dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI. Le autorità locali sono invitate a fare un uso intelligente dei fondi strutturali dell'UE per sostenere lo sviluppo della RSI, in particolare nelle PMI, e a collaborare per affrontare al meglio problemi quali la povertà e l'inclusione sociale.

L'obiettivo è un miglior allineamento degli approcci europei e globali alla RSI, con una maggiore integrazione dei principi e degli orientamenti riconosciuti a livello internazionale nelle proprie politiche in materia di RSI. Ci sono diversi modi per creare allineamento:

1. Attenzione sui principi e sugli orientamenti in materia di RSI riconosciuti a livello internazionale, come i principi direttivi dell'OCSE rivolte dai governi alle imprese multinazionali. La Commissione accoglie con favore l'adesione di paesi non membri dell'OCSE a tali principi.
2. Attuazione dei Principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite. Una migliore attuazione dei principi guida dell'ONU contribuirà al raggiungimento degli obiettivi dell'UE relativi alle questioni specifiche dei diritti umani e alle norme fondamentali del lavoro, incluso quello minorile.
3. Accentuazione dell'importanza della RSI nelle relazioni con altri paesi e regioni del mondo, promuovendo politiche esterne e facendo leva sulla sensibilizzazione globale e sulla legislazione complementare.

La Commissione auspica che gli imprenditori europei, con questo programma, si impegnino a promuovere un impegno aperto e responsabile in collaborazione con le autorità pubbliche e gli altri soggetti interessati.

Fondi strutturali e di investimenti europei.

Cinque principali fondi europei operano congiuntamente a supporto dello sviluppo economico di tutti i paesi dell'Unione europea in linea con gli obiettivi della strategia Europa 2020:

Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)

Fondo sociale europeo (FSE)

Fondo di coesione (FC)

Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)

Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP)

Tutte le regioni della comunità europea possono beneficiare dei fondi FESR e FSE, mentre solo le regioni in ritardo possono ricevere il sostegno del Fondo di coesione.

Il Parlamento europeo stabilisce un Fondo Sociale europeo con l'obiettivo di migliorare la possibilità di occupazione, rafforzare l'inclusione sociale, lottare contro la povertà, promuovere l'istruzione, le competenze e la formazione permanente ed elaborare politiche e pratiche di inclusione attiva globali e sostenibili, contribuire alla coesione economica, sociale e territoriale.

II. 2.4. Strategia Europa 2020

Si tratta di una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. L'Europa sta vivendo un momento di grande trasformazione ed affinché si possano raggiungere dei buoni risultati è necessario che la Comunità sviluppi un'economia intelligente, sostenibile ed inclusiva.

Gli obiettivi vertono su tre priorità:

- Crescita intelligente – sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- Crescita sostenibile – promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- Crescita inclusiva – promuovere un'economia con alto tasso di occupazione che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale.

In merito al primo obiettivo, l'Europa deve agire puntando sull'innovazione, investendo in R&S, cercando di eliminare il più possibile il gap con l'America e il Giappone investendo in istruzione e formazione, considerando che solo due università europee compaiono nella lista tra le migliori università al mondo. Inoltre, l'Europa deve sviluppare una società digitale, diffondendo conoscenza online e distribuzione di beni e servizi. Le iniziative faro sono:

- L'unione dell'innovazione,
- Youth on the move,
- Agenda europea del digitale.

In merito al secondo obiettivo, che mira a una crescita sostenibile, l'Unione deve agire sulla competitività, cercando di proteggere la superiorità in tema di soluzioni verdi, cercando di efficientare le risorse ed eliminare le strozzature nelle infrastrutture di rete, rilanciando la nostra competitività. Deve, inoltre, lottare contro il cambiamento climatico, riducendo le emissioni più rapidamente, e potenziare le nuove tecnologie, aumentare la resistenza ai rischi climatici, prevenire e rispondere alle catastrofi, produrre energia pulita ed efficiente, con l'uso di risorse rinnovabili ed efficienza energetica.

Le iniziative faro sono:

- Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse;
- Una politica industriale per l'era della globalizzazione.

Il terzo ed ultimo obiettivo è una crescita inclusiva, che favorisca l'occupazione dove solo due terzi della popolazione hanno un posto di lavoro rispetto al 70% negli USA e in Giappone. L'arco della vita lavorativa si è allungata e i posti di lavoro richiedono maggiore competenza e dunque si necessita di sviluppare nuove competenze lungo l'arco della vita. Ultimo sotto-obiettivo è la lotta alla povertà, in quanto l'8% della popolazione non guadagna abbastanza per vivere.

Le iniziative faro sono:

- Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro,
- Una piattaforma europea contro la povertà.

La coesione economica, sociale e territoriale rimarrà al centro della strategia Europa 2020 per garantire che tutte le energie e tutte le capacità vengano mobilitate e orientate verso la realizzazione delle priorità della strategia.

La Commissione propone misure volte allo sviluppo di soluzioni di finanziamento innovative per sostenere gli obiettivi di Europa 2020:

- Sfruttando appieno la possibilità di migliorare l'efficacia e l'efficienza del bilancio, allineando la spesa con gli obiettivi Europa 2020,
- Puntando su investimenti infrastrutturali,
- Creando nuovi sistemi di finanziamento, in particolare in cooperazione con la BEI e il FEI,

- Dotando l'Europa di un mercato del venture capital veramente efficiente.

Fig. 11 Obiettivi "Strategia Europa 2020"

CRESCITA INTELLIGENTE	CRESCITA SOSTENIBILE	CRESCITA INCLUSIVA
<p>INNOVAZIONE</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "L'Unione dell'Innovazione" per migliorare le condizioni generali e l'accesso ai finanziamenti per la ricerca e l'innovazione onde rafforzare la catena dell'innovazione e innalzare i livelli d'investimento in tutta l'Unione.</p>	<p>CLIMA, ENERGIA E MOBILITÀ</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "Un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse" per contribuire a scindere la crescita economica dall'uso delle risorse decarbonizzando la nostra economia, incrementando l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzando il nostro settore dei trasporti e promuovendo l'efficienza energetica.</p>	<p>OCCUPAZIONE E COMPETENZE</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro" onde modernizzare i mercati occupazionali agevolando la mobilità della manodopera e l'acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera.</p>
<p>ISTRUZIONE</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "Youth on the move" per migliorare le prestazioni dei sistemi d'istruzione e aumentare l'attrattiva internazionale degli istituti europei di insegnamento superiore.</p>	<p>COMPETITIVITÀ</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "Una politica industriale per l'era della globalizzazione" onde migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale.</p>	<p>LOTTA ALLA POVERTÀ</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "Piattaforma europea contro la povertà" per garantire coesione sociale e territoriale in modo tale che i benefici della crescita e i posti di lavoro siano equamente distribuiti e che le persone vittime di povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società.</p>
<p>SOCIETÀ DIGITALE</p> <p>Iniziativa faro dell'UE "Un'agenda europea del digitale" per accelerare la diffusione dell'internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese.</p>		

Fonte: EU Strategia Europa 2020

Per ottenere risultati occorrerà una governance economica più forte; Europa 2020 si poggia sulla combinazione degli obiettivi sopraindicati con le strategie dei singoli Paesi, che andranno ad elaborare le loro strategie valutate poi dalla Commissione.

Il 3.1. PORFSE 2014-2020

Il Consiglio europeo del 17 giugno 2010 ha chiesto che tutte le politiche comuni, compresa la politica di coesione, sostengano la strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, al fine di allineare totalmente l'FSE³⁰ con gli obiettivi di questa strategia, in particolar modo per quanto riguarda l'occupazione, l'istruzione, la formazione e la lotta contro l'esclusione sociale, la povertà e la discriminazione, con l'obiettivo di sostenere gli Stati membri orientati in modo pertinente verso la Strategia Europa 2020. Il FSE dovrebbe contribuire agli aspetti rilevanti dell'attuazione delle iniziative faro, in particolar modo nel caso di "Agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro", di "Youth on the Move" e della "Piattaforma europea contro la povertà e l'esclusione sociale", dovrebbe inoltre sostenere le pertinenti attività dell' "Agenda digitale europea" e di "Unione dell'innovazione".

³⁰ Fondo sociale europeo.

L'Unione, come tutto il resto del mondo, sta affrontando problemi strutturali derivanti dalla globalizzazione e dai cambiamenti tecnologici e anche, sempre più, l'invecchiamento della manodopera in alcuni settori e regioni. E queste difficoltà sono state amplificate dalla recente crisi economica e finanziaria, che ha provocato un aumento del tasso di disoccupazione, colpendo in particolare i giovani e altre persone svantaggiate come i migranti e le minoranze.

L'FSE promuove l'occupazione, migliora l'accesso al mercato del lavoro, promuove l'invecchiamento in buona salute, favorisce l'inclusione sociale, rafforza l'accesso a servizi di interesse generale accessibili, sostenibili e di alta qualità, in particolare nel settore delle cure sanitarie, dei servizi per l'occupazione e la formazione, dei servizi per i senzatetto, della lotta all'abbandono scolastico precoce. Al contempo, è essenziale promuovere e sostenere lo sviluppo e la competitività tra le piccole e medie imprese dell'Unione e garantire che le persone siano in grado di adattarsi, grazie all'acquisizione di adeguate competenze e alle possibilità di formazione permanente, alle nuove sfide basate sulla conoscenza, la strategia digitale e la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio e più efficace a livello energetico.

Il "Fondo europeo di sviluppo regionale" concentra gli investimenti su diverse aree chiave:

1. Innovazione e ricerca;
2. Agenda digitale;
3. Sostegno alle piccole e medie imprese;
4. Economia a basse emissioni di carbonio.

Inoltre, le risorse stanziare a favore di tali priorità dipendono dalla categoria di regione:

- Nelle regioni più sviluppate, almeno 80% dei fondi deve concentrarsi su almeno due priorità;
- Nelle regioni in transizione, la concentrazione concerne il 60% dei fondi;
- Nelle regioni in ritardo di sviluppo, la concentrazione concerne il 50% dei fondi.

Alcune risorse FESR³¹ devono essere specificamente destinate a progetti attinenti all'economia a basse emissioni di carbonio:

- Regioni più sviluppate: 20%;

³¹ Fondo sociale europeo regionale

- Regioni in transizione: 15%;
- Regioni in ritardo di sviluppo: 12%.

Il Fondo mira a ridurre problemi economici, sociali ed ambientali che affliggono le aree urbane, investendo principalmente nello sviluppo urbano sostenibile. Almeno il 5% delle risorse FESR è destinato alle specificità territoriali mediante le “azioni integrate” gestite dalle città.

Le aree svantaggiate dal punto di vista geografico ricevono un trattamento particolare per poter far fronte agli svantaggi derivanti dalle condizioni di lontananza.

Il Programma Operativo Regionale FESR 2014-2020 ha adottato la proposta di POR FESR del Veneto 2014/2020

La Responsabilità Sociale d’Impresa è una tematica affrontata anche dalla Regione del Veneto, a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove il Programma Operativo Regionale è stato considerato come strumento per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo. Nel libro Verde della Commissione Europea, la RSI è stata definita come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”. Il progetto nel Veneto è nato nel 2006 con la firma del “Protocollo d’intesa” tra la Regione e Unioncamere del Veneto, rinnovata poi nel 2009, varando numerose attività per la promozione, sensibilizzazione e formazione alla cultura ed ai principi della RSI.

I progetti si rivolgono principalmente a due categorie importanti, quali i giovani e le imprese, con attività ai fini informativi e formativi sulla tematica.

Nel 2013 si apre il “progetto interregionale-transnazionale”, avente come oggetto la creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d’impresa; i soggetti interessati sono:

1. Regione del Veneto, Liguria, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Toscana, Umbria.
2. Ministero dello sviluppo economico;
3. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali;
4. Inail.

Il Piano d’Azione nazionale ha accolto la proposta delle Regioni di standardizzare modelli e percorsi non allineati, dando esplicita rilevanza al tema nell’ambito di due obiettivi:

Obiettivo “B” per sostenere le imprese che adottano la Responsabilità Sociale d’Impresa e obiettivo “E”, invece, per favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali.

Lo schema di questo progetto è così composto:

- Aiutare le imprese a inserire la RSI nelle strategie competitive, nella gestione quotidiana e nella catena del valore;
- Valorizzare le buone prassi esistenti in materia di RSI, spesso attuate inconsapevolmente dai micro/piccoli imprenditori;
- Ridurre gli aggravii finanziari per consulenze di base, delle quali i micro-piccoli imprenditori necessitano per avvicinarsi alla materia in oggetto;
- Divulgare uno schema il più possibile condiviso, con ambiti, aree, azioni e indicatori che maggiormente caratterizzano un comportamento e una strategia competitiva delle aziende responsabili del loro impatto sociale e ambientale;
- Semplificare ed omogeneizzare l’azione delle P.A. sia nelle attività “premianti” che quelle di “verifica”;
- Favorire e semplificare l’accesso delle imprese ai benefici per la Responsabilità Sociale.

Il progetto ha diversi obiettivi, quali:

- Il percorso costituisce una guida che ciascuna Regione potrà utilizzare in ogni iniziativa premiale o di finanziamento, anche nell’ambito della “programmazione dei fondi strutturali 2014-2020”;
- Lo schema, costituito da schede contenenti ambiti, azioni e indicatori, può essere utilizzato per una valutazione puntuale del livello RS³², ma anche
- Per analizzare gli scostamenti tra un periodo e quello precedente.

Questo progetto deriva dalle richieste delle Regioni ed è uno strumento a disposizione condiviso, che permette di sistemare gli standard esistenti e svolge un ruolo di semplificazione amministrativa, viene usato a piacimento in ogni Regione per inserire la CSR nella strategia competitiva, ai fini di premi e incentivi, per finanziamenti nell’ambito della “programmazione dei fondi strutturali 2014-2020”, ai fini della divulgazione e cultura, compilazione OT-24 Inail³³,

³² Responsabilità sociale

³³ Modello per sconto di prevenzione

per gare di appalto, formazione e percorso di miglioramento, con valutazione puntuale del livello di RS o scostamenti tra un periodo e quello precedente, per monitorare cluster, filiere e distretti.

Dal punto di vista della metodologia, invece, si è proceduto unendo in modo sistemico gli indicatori degli standard più accreditati in materia:

- Consultazione standard nazionali e internazionali in materia, oltre a quelli regionali;
- Definizione di una bozza contenente un insieme di “aree” e all’interno di ognuna di queste azioni e indicatori ritenuti di comune accordo applicabili da parte delle imprese;
- Stesura di un documento finale che sarà oggetto di consultazione da parte degli stakeholders;
- Alla fine di queste fasi si procederà all’approvazione della piattaforma di indicatori.

Gli ambiti applicativi sono organizzazioni e amministrazione, persone e ambiente di lavoro, clienti, consumatori, risparmiatori, fornitori, ambiente naturale, comunità locale e rapporti con la P.A.

Gli indicatori sono stati differenziati a seconda della dimensione e del settore di attività, per le imprese piccole e medie sono stati aggiunti indicatori peculiari dell’attività esercitata, per gestire in modo più congruo le rispettive responsabilità sociali e proteggere gli stakeholder più deboli, con l’aggiunta di un punteggio per le imprese che generano innovazione di processo o di prodotto.

I settori che sono stati considerati sono divisi in cinque aree di riferimento:

1. Agroalimentare;
2. Costruzione, edilizia, attività manifatturiere;
3. Farmaceutico;
4. Servizi alle imprese, alla persona, finanza, credito e assicurazioni;
5. Utilities.

Sono pochi e diversi i requisiti base richiesti affinché le aziende possano inserire gli indicatori specifici con libertà, in modo tale che la PA non tenda a costringere le imprese, bensì le aiuti e le agevoli verso una eccellenza e un miglioramento continuo.

L'eliminazione dell'approccio tradizionale alle CSR, cioè considerare la CSR come della filantropia, consente agli imprenditori di ragionare strategicamente, identificare i parametri e indicatori di misura rispetto a variabili spesso lasciate a considerazioni soltanto qualitative e generiche, concentrare l'attenzione sugli stakeholder rilevanti e sui soggetti ai quali l'impresa può e deve fornire una risposta efficace in funzione dei loro bisogni, minimizzare gli interventi filantropici scollegati dalla strategia innovativa e competitiva, selezionare gli aspetti che consentono di costruire opportunità economiche e vantaggi competitivi, stabilire rapporti più consolidati con i propri stakeholder e ridurre il proprio grado di rischio.

La singola PA, per la valutazione finale del livello di responsabilità sociale e ambientale, può orientarsi su un giudizio puntuale o su una valutazione "in itinere", data dall'andamento nel tempo delle prestazioni di un ente/impresa.

Il 3.2. PORFSE 2014-2020 Regione del Veneto

Il 17 Agosto 2015 la Commissione Europea ha approvato il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, in seguito è stato sviluppato un piano, prevedendo:

1. Una parte introduttiva, dedicata per indicare quale sia la strategia del Veneto;
2. Una relazione sul sistema economico e produttivo regionale, incluso di analisi SWOT afferenti a vari obiettivi Tematici/Assi costituenti il Piano;
3. Una tabella sinottica contenente una "panoramica" della strategia di investimento del programma operativo;
4. La disamina approfondita e dettagliata dei vari assi e delle varie misure/interventi contenute nel Piano;
5. Una tabella contenente la ripartizione del Piano di Finanziamento per asse prioritario, fondo, categoria di regione ed obiettivo tematico;
6. Una parte dedicata all'approccio integrato tra fondi UE diversi;
7. Una tabella riassuntiva dell'assetto organizzativo e funzionale di cui il Piano si è dotato;
8. Una parte dedicata al coordinamento tra Fondi regionali;
9. Le informazioni sulle condizionalità ex-ante;
10. Gli impegni sulla riduzione degli oneri amministrativi.

Costituiscono parte integrante del Piano una serie articolata di documenti specifici che corrispondono a:

- Aree urbane eleggibili;
- Indicatori di risultato e di realizzazione;
- Piano di rafforzamento amministrativo;
- Smart Specialization Strategy;
- Valutazione Ambientale Strategica;
- Rapporto di valutazione ex ante.

Tra tutti questi documenti elencati il più importante è la Smart Specialization Strategy, in quanto contenitore di importanti strategie in tema di ricerca, innovazione e ambiti strategici o di specializzazione su cui concentrare gli interventi in materia di: smart agrifood, sustainable living, creatività, smart manufacturing.

Il Quadro Agevolativo include gli elementi essenziali del Piano ed anche delle azioni, e si riferiscono per lo più ad assi ed alle azioni direttamente incentrate sull'impresa e sul relativo sviluppo; gli assi sono di seguito elencati:

- Asse 1 → Ricerca, Sviluppo tecnologico e innovazione;
- Asse 2 → Agenda Digitale;
- Asse 3 → Competitività dei sistemi produttivi;
- Asse 4 → Sostenibilità energetica e qualità ambientale;
- Asse 5 → Rischio sismico e idraulico;
- Asse 6 → Sviluppo urbano sostenibile.

Asse 1 "Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione": ha l'obiettivo di sviluppare collegamenti e sinergie tra imprese, centri di ricerca, l'istruzione superiore, promuovendo gli investimenti nello sviluppo di prodotti e servizi. La Regione Veneto riconosce l'innovazione come fattore determinante per la nascita di reti innovative e il consolidamento delle filiere dell'innovazione per il conseguimento di progettualità comuni. Attraverso l'incentivazione di network imprese-centri di ricerca, si spera in uno sviluppo del mondo imprenditoriale e del mondo della ricerca.

I risultati attesi sono: incremento dell'attività di innovazione delle imprese, al fine di contribuire al cambiamento desiderato. Sono orientati alla riduzione del gap nazionale ed europeo offrendo sostegno agli spin-off e alle start-up innovative, dunque si mira a un maggior numero di imprese che possiedono le caratteristiche ritenute più capaci di mantenere nel tempo i necessari livelli di competitività.

Asse 2 “Agenda Digitale”: la priorità d’investimento è focalizzata sulla diffusione della banda larga e sulle reti ad alta velocità, sostenendo l’adozione di tecnologie future ed emergenti e di reti in materia di economia digitale, sviluppando il commercio elettronico, rafforzando e-government, e-learning, e-inclusion, e-culture, e-health.

La regione, in risposta a questi obiettivi, si orienta verso il potenziamento della domanda ICT di cittadini e imprese in termini di utilizzo di servizi online, promuovendo azioni di inclusione sociale, di partecipazione in rete, la diffusione della cultura digitale e l’accrescimento delle competenze digitali dei cittadini. I risultati attesi riguardano la digitalizzazione dei processi amministrativi e la diffusione dei servizi digitali pienamente interoperabili delle PPAA offerti a cittadini e imprese, al fine di contribuire al cambiamento desiderato di incremento dei Comuni con servizi pienamente interattivi.

Asse 3 “Competitività dei sistemi produttivi”: le priorità d’investimento sono rivolte alla promozione dell’imprenditorialità, facilitando lo sfruttamento economico di nuove idee e promuovendo la creazione di nuove aziende anche attraverso incubatori di imprese, sviluppando e realizzando nuovi modelli di attività per le PMI, in particolare per l’internazionalizzazione, sostenere la creazione e l’ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi, sostenendo la capacità delle PMI di crescere su mercati regionali, nazionali e internazionali e di prendere parte ai processi di innovazione.

La strategia regionale al riguardo individua nel sostegno alle Start-up di impresa uno degli strumenti attraverso cui rivitalizzare il tessuto imprenditoriale per la nascita e il consolidamento delle nuove micro, piccole e medie imprese; i risultati attesi riguardano l’aumento delle nuove imprese e il loro consolidamento al fine di contribuire al cambiamento desiderato di incremento del tasso netto di turnover delle imprese.

Asse 4 “Sostenibilità energetica e qualità ambientale”: ha l’obiettivo di promuovere l’efficienza energetica e l’uso dell’energia rinnovabile nelle imprese con priorità d’investimento nella gestione intelligente dell’energia e l’uso rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, sviluppando e realizzando sistemi di distribuzione intelligenti operanti a bassa e media tensione. In merito a questi obiettivi, la strategia regionale avvierà incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas, comprese installazioni di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili per l’autoconsumo diretti alle imprese. Il risultato

che si prospetta è un miglioramento dello scenario ed inoltre è importante ricordare che il consumo di energia delle imprese è influenzato dal rinnovamento tecnologico, dai prezzi dell'energia e della tecnologia sul mercato e dagli investimenti privati.

Asse 5 “Rischio sismico e idraulico”: la priorità d'investimento è destinata a far fronte a rischi specifici, garantendo la resilienza alle catastrofi e sviluppando sistemi di gestione delle catastrofi, promuovendo investimenti destinati a far fronte a rischi specifici. Gli obiettivi della strategia regionale sono volti alla riduzione del rischio idrogeologico di erosione costiera attraverso degli interventi realizzati, avviati o da avviare con diverse fonti di finanziamento; dunque il miglioramento o adeguamento sismico degli edifici strategici e rilevanti, attraverso interventi di natura strutturale, intervenendo in particolare nelle aree a maggior rischio sismico. Nel POR FESR del Veneto l'approccio territoriale intende contribuire alla risposta a queste sfide principalmente attraverso due strumenti:

1. Creazione di un Asse del POR FESR dedicato allo sviluppo urbano sostenibile. Reg. 1303/2013 Art.7, par. 4: “almeno il 5% delle risorse del FESR assegnate a livello nazionale [...] è destinato ad azioni integrate per lo sviluppo urbano sostenibile”.
2. Adesione, in forma integrata con gli altri Fondi SIE, alla strategia nazionale per le aree interne “Accordo di Partenariato 2014-2020 strategia nazionale aree interne inserita nel Piano Nazionale di Riforma e finalizzata a contrastare la caduta demografica delle aree marginalizzate, recuperando e valorizzando le potenzialità presenti e innescando dei processi di sviluppo equilibrato”.

Asse 6 “Sviluppo urbano sostenibile”: per affrontare i problemi di specifiche aree geografiche del territorio della Regione del Veneto, con tale Asse si interverrà nelle aree urbane secondo i seguenti principi: sostenibilità, integrazione, inclusione. Le priorità d'investimento sono orientate al rafforzamento delle applicazioni delle TIC per le e-government³⁴, e-learning³⁵, e-inclusione³⁶, e-culture³⁷, e-health³⁸, promozione di strategie di bassa emissione di carbonio per tutti i tipi di territorio, fornitura di sostegno alla rigenerazione fisica, economica e sociale delle comunità sfavorite nelle zone urbane e rurali.

³⁴ E-government: amministrazione digitale

³⁵ E-learning: apprendimento online

³⁶ E- inclusione: inclusione sociale

³⁷ E-culture: inclusione digitale

³⁸ E-health: salute digitale, supporto di strumenti di ITC per far funzionare il sistema sanitario

La strategia regionale si orienta verso un'innovazione dei servizi per renderne semplice l'utilizzo, l'aumento della mobilità sostenibile nelle aree urbane e la parallela diminuzione del traffico veicolare, migliorando l'accessibilità e la qualità del servizio, favorendo gli interscambi tra le diverse modalità di trasporto. I risultati che si punta ad ottenere sono un incremento dell'utenza del trasporto pubblico locale e, contestualmente, il perseguimento del risultato atteso contribuirà al miglioramento della qualità dell'aria degli stessi Comuni.

Il FESR e la "Cooperazione territoriale europea in Veneto" sono uno degli obiettivi prioritari di attuazione della politica regionale e dell'Unione europea per il periodo 2007-2013 insieme all'obiettivo "Convergenza" e a quello dedicato alla "competitività regionale e occupazione".

Per il nuovo periodo di programmazione, la Commissione europea ha elevato il rango di obiettivo strutturale definendo nelle sue linee guida lo scopo di una "Cooperazione territoriale europea", promuovendo un'integrazione più forte e mirata a garantire uno sviluppo equilibrato in tutto il territorio comunitario e non, con un rafforzamento della coesione economica e sociale. A questo scopo, il Consiglio dell'Unione europea ha approvato, nel luglio del 2006, una serie di regolamenti che definiscono l'utilizzo dei Fondi comunitari. I principali documenti sono: il regolamento (CE) n.1080/2006 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), che sostituisce il precedente regolamento n.1783/1999; il regolamento (CE) n.1083/2006 recante disposizioni di carattere generale, che sostituisce il regolamento quadro n.1260/1999; ed il regolamento (CE) n.1082/2006 relativo alla definizione di un Gruppo Europeo Cooperazione Territoriale (GECT).

Il 3.3. La CSR Regione Veneto

La CSR è stata inserita dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dov'è stata considerata come uno strumento strategico per ottenere una società più competitiva e socialmente coesa al fine di modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Il progetto CSR Veneto è nato nel 2006 dalla firma del "Protocollo d'Intesa" tra la Regione del Veneto e Unioncamere del Veneto, rinnovato nel 2009, e prevede numerose attività per la promozione, sensibilizzazione e formazione alla cultura ed ai principi della RSI.

Le numerose attività hanno focus sia sui giovani che sulle imprese, l'obiettivo è quello di coinvolgere i giovani verso l'auto imprenditorialità orientata alla sostenibilità, invece alle imprese è importante far conoscere gli strumenti a disposizione per sostenere competitività e sostenibilità creando occasioni di partnership, buone pratiche e relazioni sinergiche verso CSR, green economy, filiera sostenibile e trasparenza gestionale e comunicativa.

Per educare i giovani verso la sostenibilità, le attività sono somministrate attraverso gli istituti secondari e le università. Nel primo caso, il target di riferimento sono tutte le classi degli istituti secondari del Veneto e i temi trattati sono la RSI, tutti i temi ad esso correlati e l'auto-imprenditorialità, con il vantaggio della formazione e-learning. Le attività sono: concorsi per la presentazione di un business plan o business game.

Le università invece favoriscono la formazione dei giovani su questi temi attraverso percorsi formativi in cui sono attive possibili collaborazioni.

Il secondo focus è rivolto alle imprese e alle attività per diffondere conoscenza sul tema e sugli strumenti a disposizione, attraverso CSR Matching, favorendo scambi tra imprenditori. Inoltre, uno strumento che motiva alla partecipazione è una piattaforma web, dove è possibile condividere materiali didattici e di approfondimenti, oltre che formazione e consulenza.

Il Consiglio Regionale del Veneto, con la legge n.17 "Misure per garantire la qualità dei prodotti e dei servizi e adozione del marchio di qualità d'origine "Qualità Veneto"", stabilisce che, tra i requisiti che le imprese devono avere per ottenere il marchio, bisogna rispettare anche alcuni requisiti minimi sul tema della CSR. L'obiettivo di questo strumento ha due destinatari: le imprese, le quali possono valorizzare la tipicità e la qualità dei prodotti veneti, italiani e UE sul mercato nazionale ed internazionale, e acquisire maggiore competitività, tutela e difesa

contro la concorrenza sleale; il secondo destinatario sono i consumatori, i quali possono ottenere certezza su caratteristiche, peculiarità e unicità del prodotto oltre che una maggiore tutela della salute.

Inoltre, grazie al protocollo d'intesa firmato nel 2007, la Regione Veneto e Unioncamere del Veneto realizzano sinergicamente numerose attività di promozione e diffusione della CSR, coordinate e condivise sul tutto il territorio veneto. Alla base di queste attività c'è la CSR e la condivisione tra gli organi dei seguenti principi:

1. La natura volontaria dell'adozione di pratiche di CSR;
2. L'importanza della credibilità e della trasparenza delle pratiche di CSR;
3. L'attenzione alle caratteristiche e ai bisogni specifici delle piccole e medie imprese e di tutti gli stakeholder locali e regionali.

Unioncamere Veneto e la Regione del Veneto sviluppano in modo sinergico azioni finalizzate a:

- Promuovere, sensibilizzare, informare e formare sulla cultura ed i principi della CSR,
- Favorire l'assunzione di comportamenti di RSI e facilitare l'integrazione di tali principi all'interno della normale gestione d'impresa mediante l'applicazione pratica dei requisiti minimi dell'impresa socialmente responsabile,
- Sostenere l'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese, di enti ed organizzazioni,
- Attivare indagini sul territorio e sullo stato dell'arte della CSR tra le imprese del territorio,
- Sperimentare nuove linee di lavoro per rendere protagoniste le imprese nei rapporti con la società civile partendo dalle politiche di prodotto e di gestione del capitale umano,
- Operare in linea con le iniziative promosse dal Progetto CSR del ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali e con altre iniziative comunitarie,
- Attivare e promuovere procedure, strumenti e metodologie che permettano la verifica e la certificazione delle iniziative.

Inoltre, è stato sviluppato un sito "Veneto sostenibile", dove è possibile avere aggiornamenti in merito agli eventi e alle notizie dedicate al tema della sostenibilità nella Regione del Veneto.

La strategia regionale per lo sviluppo sostenibile mira ad individuare i principali strumenti per contribuire al raggiungimento degli obiettivi della strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile, nonché ai goals e ai target contenuti nella risoluzione “Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile”, adottata nel 2015 dall’Assemblea generale delle Nazioni Unite.

Fig. 12 “Percorso per arrivare all’agenda 2030”



Fonte: Veneto sostenibile

II.3.3. Confindustria: economia circolare

Confindustria promuove progetti rivolti all'economia circolare al fine di promuovere uno sviluppo economico sostenibile, mantenere quanto più a lungo il valore di prodotti, materiali e risorse, riducendo la produzione di rifiuti al minimo. La Comunità europea ritiene che sia opportuno redigere un vero e proprio piano d'azione per poter agevolare un modello di crescita di tipo "circolare".

L'obiettivo del progetto "Economica Circolare" è quello di diffondere informazione, aggiornamento e condivisione di esperienze rivolte al management con azioni mirate che puntano a far emergere le opportunità legate al modello di economia circolare, condividere e diffondere le best practices.

Questo progetto è composto da una serie di iniziative tra loro connesse, come: workshop, concorsi al fine di motivare le aziende a promuovere l'economia circolare.

A partire dalla formulazione del concetto di sviluppo sostenibile è possibile sostenere che la norma costituzionale ambientale può essere collocata non solo nell'ambito della costituzione economica ma anche in quello culturale, in quanto tende a modificare lo stile di vita di una collettività.

Capitolo III

III.1. Come nasce il progetto “Responsabilmente”

“La RSI rappresenta un modello di governance aziendale non più orientata verso la dimensione interna, ma improntata sul rapporto attivo tra impresa e società, cui seguono mutui diritti e doveri facendosi carico degli impatti ambientali e delle conseguenze derivanti dalla propria attività, può dar conto degli effetti anche economici e sociali che si riverberano sull’ambiente circostante ed assumere, quindi, anche un ruolo sociale” (Deliberazione della giunta regionale n.948 del 22 Giugno 2016).

L’Italia è stato tra i primi Stati membri ad aver consegnato alla Commissione europea il Piano di azione che illustra le azioni prioritarie e i progetti volti alla realizzazione della strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materie di Responsabilità sociale d’impresa in linea con la ricerca di un modello alternativo di sviluppo e di uscita dalla crisi economica e sociale attraverso il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Aumentare la cultura delle responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità locali;
- Sostenere le imprese che adottano la RSI;
- Contribuire al rafforzamento degli incentivi di mercato per la RSI;
- Promuovere le iniziative delle imprese sociali;
- Favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali;
- Promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale.

Da questo punto di vista la Regione Veneto è attiva da un decennio nell’ambito della RSI con una molteplicità di iniziative che intervengono non solo a livello regionale ma anche nazionale. Dal 2006 è attivo un protocollo d’Intesa tra Regione del Veneto e Unioncamere che tramite una serie di convenzioni ha permesso di sostenere il progetto CSR Veneto. Il progetto CSR Veneto ha, nel corso di questi anni, sostenuto attività quali:

- Formazione per operatori a più livelli;
- Campagne informative;
- Elaborazione di un dossier di Buone Pratiche di CSR in territorio veneto;

- Studio ed elaborazione dei requisiti minimi dell'impresa socialmente responsabile e loro sperimentazione;
- Studio di fattibilità di incentivazioni per le imprese che adottano i requisiti minimi;
- Coinvolgimento delle scuole superiori nelle produzioni di elaborati sul tema per sensibilizzare e formare i ragazzi e promuovere l'interazione con le istituzioni scolastiche.

La Regione del Veneto, conscia dell'importanza di modernizzare l'economia, attingere a nuovi mercati e settori, stimolare l'imprenditorialità, affrontare le attuali sfide per mantenere un modello sociale europeo inclusivo e sostenibile, ha inserito all'interno del POR FSE 2014-2020 un obiettivo specifico prevedendo una serie di azioni volte a sostenere:

- La promozione di progetti e partenariati tra pubblico, privato e privato sociale finalizzato all'innovazione sociale, RSI, sviluppo del Welfare community;
- L'attività di formazione su RSI anche attraverso il coinvolgimento delle istituzioni scolastiche e/o enti pubblici preposti alle attività ispettive;
- La promozione finanza etica;
- Attività di ricerca, sperimentazione, scambio buone prassi di strumenti e servizi innovativi di inserimento lavorativo;
- Lo sviluppo ed il consolidamento di sistemi di validazione e certificazione delle competenze ovunque e comunque apprese e volte a valorizzare la RSI;
- La promozione dell'inclusione sociale da realizzarsi nell'ambito della RSI.

L'università si è occupata dell'attività di ricerca e sperimentazione raccogliendo i dati di 580 aziende distribuite su tutto il territorio regionale, attraverso la compilazione, assistita dai ricercatori delle università coinvolte, del Questionario sulla responsabilità sociale d'impresa promosso dal Ministero dello Sviluppo economico. Viene inoltre fornita dai ricercatori una consulenza strategica utile a orientare le scelte in termini di business responsabile.

Inoltre, i dati estrapolati dai questionari sono esaminati dal team di ricerca dell'Università Ca' Foscari, il quale ha studiato un set di indicatori che permette di quantificare gli impatti delle politiche di Responsabilità Sociale d'impresa sui loro modelli di business, organizzativo e di profitto in maniera tale da individuare a quale livello aziendale e in quale ambito siano focalizzati i loro investimenti, sia esso ambientale, sociale, o di governance aziendale.

Lo scopo dell'intervista semi-strutturata è finalizzata alla ricerca della genesi internazionale della politica di ESG, ogni azione responsabile posta in essere dalle imprese può essere:

1. Una scelta di CHARITY: non ci sono aspettative di tipo reputazionale, può esserci un collegamento con la mission e la vision aziendale, si asseconda lo spirito della pura beneficenza, non c'è intenzione di ricercare nessun tipo di impatto sugli indicatori di performance.
2. Una scelta TATTICA: ci sono aspettative di performance legate al breve periodo, si ricerca l'accesso a particolari categorie, si mira al raggiungimento di standard di settore, si punta all'adeguamento alle azioni poste in essere dai competitors, si presuppone che l'azione sia necessaria per mantenere i livelli di performance costanti nel tempo.
3. Una scelta STRATEGICA: in termini di produttività mira alla riduzione dei costi e all'efficientamento dei processi nella ricerca, in termini di crescita l'azione mira all'aumento dei ricavi tramite l'ampiamiento della quota di mercato, rafforzamento in termini di ridefinizione del modello di business.

Il modello si propone di giustificare alle imprese ad includere la RSI:

- Analizzando la specificità delle diverse piccole e medie imprese venete,
- Individuando un set di indicatori che siano in grado di misurare gli impatti che le politiche di ESG generano sul modello di business,
- Evidenziano la relazione e i benefici che queste politiche generando alle imprese.

Le azioni di RSI operano sul business model, in termini di impatto e tempo considerando le diverse aree che compongono un business model, composto da: risorse, processi, prodotti, clienti, società; permettendoci di valutare il modello di profitto e il modello organizzativo.

III. 2. Descrizione e specificazione del progetto

Il fine principale del progetto è la promozione dell'imprenditorialità sociale e dell'integrazione di essa all'interno della mentalità manageriale e nell'uso di pratiche di CSR all'interno delle funzioni aziendali.

Per attuare questo processo di assimilazione da parte delle aziende di azioni etiche che portano, oltre ad un miglioramento dell'ambiente esterno all'impresa, un incremento della prestazione aziendale. E' necessaria una promozione della RSI in un'ottica di inclusione sociale a livello del singolo nel territorio.

È infatti essenziale sostenere l'innovazione, gli interventi e le pratiche di RSI capaci di attivare partecipazione nel territorio. Sarebbe difatti impensabile uno sforzo esclusivo da parte delle aziende dell'utilizzo di queste pratiche; solo attraverso un coinvolgimento totale del tessuto sociale nel quale l'impresa opera, è possibile attuare un reale cambiamento globale delle priorità aziendali presenti e future.

Il progetto si divide in 4 ambiti tematici: 1 Governance dell'impresa; 2 Filiera, clienti, catena di fornitura; 3 Ambiente naturale, energia ed emissioni; 4 Territorio e comunità locale.

- 1) Governance dell'impresa: sostenere nuovi strumenti di governance e promuovere l'elaborazione di modelli per integrare la CSR nella strategia aziendale. Per mettere in pratica ciò è fondamentale uno sviluppo dell'integrazione fra set di indicatori e parametri economico-finanziari attraverso un lavoro di ricerca in azienda con valenza scientifica.
- 2) Filiera, clienti, catena di fornitura: promuovere politiche e pratiche sostenibili, sostenere iniziative di dialogo e trasparenza. Promuovere l'utilizzo di fornitori appartenenti al terzo settore e creazione di filiere sostenibili. Sostegno alle imprese nell'analisi delle pratiche già esistenti per poter impostare, tramite attività di formazione, accompagnamento e ricerca, lo sviluppo e il sostegno di reti di fornitura "corte" e sostenibili. Allargare il mercato a fornitori del terzo settore in modo da favorire il mantenimento e/o la creazione di posti di lavoro.

- 3) Ambiente naturale, energia ed emissioni: sostenere la razionalizzazione delle risorse e la riduzione dell'inquinamento. Sviluppare il senso di responsabilità nella scelta di stili di vita eco-compatibili. Aiutare le imprese ad introdurre comportamenti che: prevenzano e riducano le forme di inquinamento, contengano la produzione di rifiuti e favoriscano il riciclaggio degli scarti di produzione, migliorino l'efficienza energetica nei processi produttivi e utilizzino energie rinnovabili, introducano criteri di eco-design in fase di lancio di nuovi prodotti, prevenzano e contengano gli impatti ambientali ed i relativi costi.

- 4) Territorio e comunità locale: promuovere lo sviluppo del capitale sociale e di interazioni costruttive con gli attori del territorio. Creare una rete permanente di imprese e stakeholder per la creazione di innovazione e sviluppo del capitale sociale sul territorio. Per compiere ciò è necessario sperimentare un'azione inclusiva che coinvolga le imprese e i diversi attori con il coinvolgimento anche degli istituti scolastici.

Oltre a queste 4 tematiche fondamentali del progetto è possibile individuarne una quinta trasversale ad esse: "i grandi aiutano i piccoli". Infatti, è essenziale un'inclusione e un aiuto da parte delle grandi imprese verso le più piccole al fine di condividere servizi ed esperienze già maturate. Il sostegno alla micro/piccola impresa è essenziale affinché esse acquisiscano pratiche già in essere ed entrare in una rete ampia e solidale. A loro volta le imprese più piccole genereranno più valore, incrementando la ricchezza a livello globale favorendo, come in un rapporto simbiotico, un'ulteriore crescita delle grandi imprese.

Alla base di questo studio vi è lo studio dell'asse social e degli impatti più rilevanti, l'analisi della colonna del tempo dell'impatto e del tipo di azioni. Di seguito verranno esplicitati i dati che sono stati analizzati e la metodologia di studio di questi.

Il documento di riferimento è il "dataset" nonché un file Excel nel quale sono inseriti i dati raccolti dai coordinatori e collaboratori del progetto attraverso indagini sul campo e somministrazioni di questionari, questo file è composto da tre fogli, uno in cui sono raccolte tutte le informazioni generali, una tabella pivot ed infine un foglio nominato "tabella" in cui sono distinti i campi di applicazione delle azioni, in relazione alla funzione aziendale di riferimento.

Il foglio “dataentry_Veneto” raccoglie le informazioni generali delle imprese intervistate, come l’area, la dimensione, il settore in cui opera, le quattro categorie di azioni CSR, la “nuova azione” attraverso la quale possiamo individuare le tipologie di azione e in quale campo si riferisce, una colonna nel quale sono distinte le diverse azioni es. se di governance, sociale o ambientale, oltre che dati particolarmente rilevanti i quali “l’impatto” e il “tempo” che misurano rispettivamente l’impatto delle azioni sul modello di business ed il tempo per ottenere il massimo beneficio.

Le azioni che saranno valutate sono ESG Sociali.

Fig. 13 foglio “Dataset_Veneto” una panoramica del file

	E	H	K	L	AK	BN	BP	BQ
1	Settore	Azione CSR	Classi second	Nuova azione	Azione E/S	Impatto	Tempo	età media managem
2	1	ESG1 Finanziamento/Sponsorizzazione Proloco Fregona (finanziamento rete loc		34*	S	19	5	50 cda / 45 managem
3	1	ESG2 Valorizzazione Grotte del Caglieron		34*	S	26	10	50 cda / 45 managem
4	5	ESG1Catena Fornitori a km 0		24*	S	19	10	40 (managemer
10	5	ESG2 Inserimento Lavorativo soggetti svantaggiati		9*	S	27	5	52 cda / 44 dirige
25	5	ESG5 Accoglienza Richiedenti Asilo (innovazione di servizio)		20*	S	41	3	
28	5	ESG1 EDUCAZIONE ALIMENTARE NELLE SCUOLE		19*	S	28	3	
32	5	ESG 5 Bar Sostenibile (Casa Fenzi)		20*	S	32	2	5
33	5	ESG1 Eventi Sensibilizzazione (riguardo l'esclusione sociale)		19*	S	16	3	
38	5	ESG 3 Eventi di sensibilizzazione lavoratori svantaggiati (25 anni)		18*	S	20	3	5
40	5	ESG 5 Attività di socializzazione		4*	S	16	5	5
43	5	ESG3 Eventi di educazione e sensibilizzazione dal pdv socio-ambientale		18*	S	20	5	
45	1	ESG2 Partnership volte ad innovazione di processo e prodotto con UNI, Centro		3*	S	31	10	
50	1	ESG3 Tavolo Gestori della disabilità		19*	S	24	10	
53	1	ESG6 eventi di promozione culturale		32*	S	21	5	
57	1	ESG 4 Eventi di sensibilizzazione dal pdv Socio-ambientale		18*	S	23	5	
60	1	ESG2 Partnership con Confindustria BL per diffondere CSR		15*	S	26	3	
62	1	ESG1 Rete d'Impresa sul Baco da seta		3*	S	39	10	
63	1	ESG2 ATS innovazione sericoltura		15*	S	38	5	
65	5	ESG2 CATENA DI FORNITURA 100% LOCALE		24*	S	14	1	42 - Amministratore Un

Fonte: Dataset_Veneto

Le “nuove azioni” della colonna L si rifanno alla Value Chain di “Michael Porter” la quale distingue le attività primarie e quelle di supporto e a loro volta ai fini dell’analisi sono suddivise in:

- Value Chain KPI, considerando tutti i processi interni dell’organizzazione che si divide in:
 1. Risorse,
 2. Processi interni,
 3. Processi esterni,
 4. Prodotti.
- System Chain KPI, considera tutti gli elementi esterni dell’organizzazione che si divide in:
 1. Clienti,
 2. Fornitori,

3. Società.

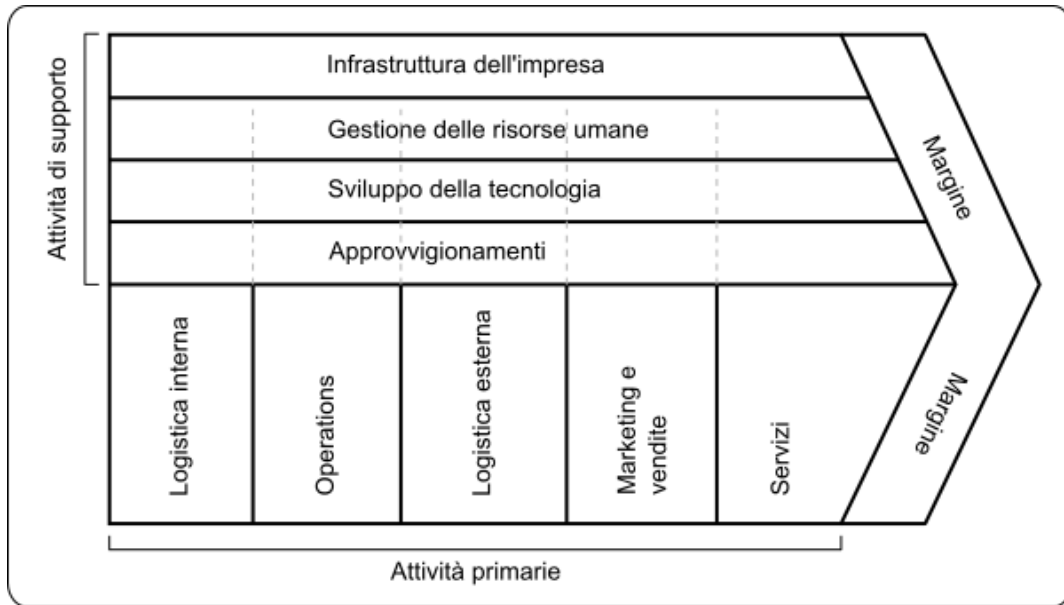
Le componenti della creazione di valore descrive il modo in cui le diverse attività della catena del valore sono all'origine della proposta di valore, il riferimento riguarda le attività primarie e di supporto, selezione e composizione delle risorse e delle capacità nonché l'interazione tra le diverse attività. Il set integrato di indicatori consente di individuare a quale livello della formulazione strategica si inseriscono gli obiettivi sociali. Di seguito gli altri KPI:

- Integrated Business KPI, misura l'effetto delle scelte di ESG in termini di ridefinizione del modello di business. È costituita da un insieme di vantaggi che l'azienda offre e che giustifica lo svolgimento della sua attività economica.
- Profit System KPI, considera i componenti positivi e negativi di reddito suddivisi in:
 1. Ricavi di vendita,
 2. Altri proventi,
 3. Contributo in conto esercizio,
 4. Costi di intermediazione,
 5. Costi delle materie prime,
 6. Costi tecnici industriali,
 7. Costi di R&D,
 8. Costi di outsourcing,
 9. Oneri tributari,
 10. Altri oneri.
- Structure System KPI, considera come la struttura organizzativa e una serie di meccanismi operanti riguardanti il sistema di gestione del personale, si scompone così:
 1. Struttura organizzativa,
 2. Recruitment system,
 3. Salary policies,
 4. Career program,
 5. Procedure,
 6. Codificazione conoscenza.
- Integrated Thinking KPI, inteso come approccio strategico e culturale alla gestione aziendale e costituisce una base per sviluppare il processo di monitoraggio e rendicontazione integrata.

Le funzioni aziendali sono così composte:

- Risorse: Rinnovamento macchinari ed infrastrutture, acquisizioni conoscenze esterne, rafforzamento relazioni esterne, rafforzamento della cultura aziendale e locale, formazione del personale e sviluppo professionalità, miglioramento non economico delle condizioni di lavoro.
- Processi interni: nuove procedure per il finanziamento, modifica delle politiche di recruitment, comportamenti pre e/o oltre normativa, cambiamento dei modelli organizzativi, cambiamento dei processi produttivi, cambiamento nel processo di approvvigionamento materie prime.
- Processi esterni: redazione bilancio sociale e conseguimento certificazioni riconosciute, processi di diffusione all'esterno di innovazioni interne, logistica sostenibile, partecipazione attiva degli stakeholders, comunicazione orientata al valore, orientamento al territorio/alla cittadinanza.
- Prodotti: creazione di prodotti con valore intrinseco sociale, modifica delle caratteristiche di prodotto in ottica green, di funzione e/o ergonomica, co-creazione di prodotti con clienti: co-produzione / co-design.
- Fornitori: ridefinizione sostenibile della supply chain, ridefinizione responsabile della supply chain, processi di cooperazione/innovazione con i fornitori, partnership profit-no profit.
- Clienti: esplorazione di nuovi mercati, raggiungimento clienti e consumatori responsabili, ampliamento del concetto di clientela verso i BoP (Base of Pyramid), valorizzazione e fidelizzazione dei clienti.
- Società: rafforzamento relazioni con il settore pubblico, coinvolgimento dei cittadini, modifica norme e comportamenti della comunità, tutela, valorizzazione e/o sviluppo del contesto territoriale e ambientale, interventi in aree di vulnerabilità sociale.

Fig.14 Value Chain di Michael Porter

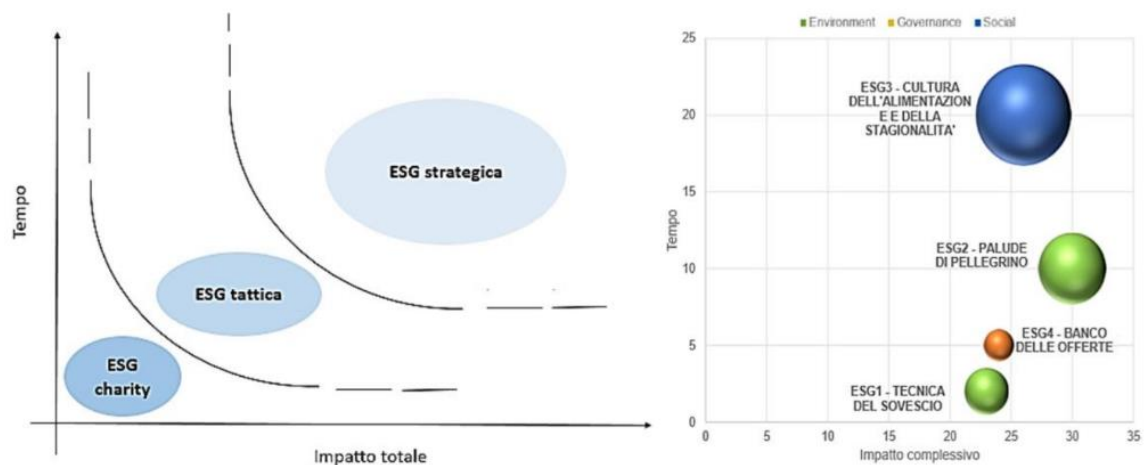


Fonte: Wikipedia

Ognuna di queste azioni ha un suo numero identificativo che viene utilizzato nel foglio “dataset_Veneto”.

La prima variabile che prendo in considerazione è l’impatto totale della politica ESG in termini di business model, profit model e organizational model. Questa variabile rappresenta l’orientamento dell’impresa alla responsabilità sociale. La seconda variabile “Tempo” le definisce il tempo che occorre per raggiungere il massimo beneficio dalla integrazione dell’azione di ESG nella formula imprenditoriale d’impresa. Più avanti vedremo un diagramma a bolle rappresentate il rapporto tra le due variabili in più la dimensione della bolla dipenderà dal volume del fatturato, tanto più la bolla avrà un rapporto impatto/tempo elevato e una dimensione ampia e tanto più l’azione di RSI è considerata come strategica.

Fig. 15 rapporto Impatto/Tempo



Fonte: Report 948

In un quadro generale è interessante capire le azioni come si sviluppano e in che area si concentrano di più.

Le azioni "Environment" sono così suddivise:

- E1: Riduzione degli impatti ambientali e consumi grazie al cambiamento di macchinari, dei processi produttivi, materie prime e prodotto. 90 azioni in questa area e rappresenta il 40%.
- E2: Sede e strutture aziendali ecologiche, a basso impatto e consumo, procedure e certificazioni ambientali. 97 azioni e rappresenta il 41%.
- E3: circolarità (di processi produttivi o forme di riciclo). 35 azioni, rappresenta il 15% sul totale.
- E4: tutela ambientale esterna. 15 azioni e rappresenta il 6% delle azioni.

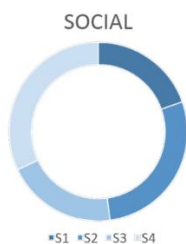


E1	Riduzione impatti ambientali e consumi grazie al cambiamento di macchinari, dei processi produttivi, materie prime e prodotto	90 azioni 40%
E2	Sede e strutture aziendali ecologiche, a basso impatto o basso consumo, procedure e certificazioni ambientali	97 azioni 41%
E3	Circolarità (di processi produttivi o forme di riciclo od)	35 azioni 15%
E4	Tutela ambientale esterna	15 azioni 6%



Le azioni social invece sono così scomposte:

- S1: sponsorizzazione e donazione – Charity. 74 azioni e rappresenta il 19%.
- S2: interventi o attività di valorizzazione del territorio. 107 azioni, 28%.
- S3: Interventi o progetti in aree di vulnerabilità sociale. 76 azioni, 19%.
- S4: formazione, sensibilizzazione e cambiamento della cultura attraverso le reti. 121 azioni, 32%.

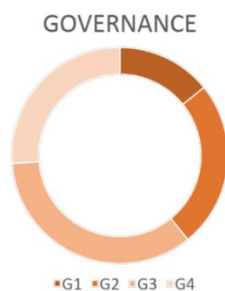


S1	Sponsorizzazione e donazioni - Charity	74 azioni 19%
S2	Interventi o attività di valorizzazione del territorio	107 azioni 28%
S3	Interventi o progetti in aree di vulnerabilità sociale	76 azioni 19%
S4	Formazione, sensibilizzazione e cambiamento della cultura attraverso le reti	121 azioni 32%



Le azioni governance si dividono in:

- G1: Benefit economici o welfare secondario. 59 azioni, 14%.
- G2: Benefit non economici, azioni sul clima aziendale, formazione, conciliazione vita privata/lavoro. 104 azioni, 25%.
- G3: Azioni responsabili ed etiche sulla cultura, sui modelli organizzativi, le certificazioni e procedure. 144 azioni, 34%.
- G4: Azioni innovative e responsabili sui prodotti e sui servizi. 109 azioni



G1	Benefit economici o welfare secondario	59 azioni 14%
G2	Benefit non economici : Azioni sul clima aziendale, formazione, conciliazione vita privata/lavoro, ecc	104 azioni 25%
G3	Azioni responsabili ed etiche sulla cultura (interna o con stakeholders), sui modelli organizzativi, le certificazioni e procedure	144 azioni 34%
G4	Azioni innovative e responsabili sui prodotti e i servizi e sulla	109 azioni

III. 3. Analisi dati

Il lavoro di analisi è stato svolto in modo dettagliato, seguendo questo ordine:

- Analisi di ogni singola funzione aziendale nella sua composizione, individuando il valore medio dell'impatto e del tempo, contrassegnando il valore massimo e minimo delle variabili. Attraverso lo strumento "parametri & analisi impatto e tempo" è possibile individuare l'orientamento delle azioni se di charity, tattiche o strategiche.
- Analisi per blocchi di funzioni aziendali, mettendo in rilievo la media delle variabili tempo e impatto, le azioni più ricorrenti, ed anche in questo caso l'uso dello strumento "parametri & analisi impatto e tempo" per individuarne l'orientamento generale della funzione aziendali.
- Individuazione delle azioni più ricorrenti, a prescindere dalla funzione aziendale.
- Rintracciare l'investimento medio per ogni funzione aziendale, ed il rapporto investimento/fatturato in percentuale.

Tutto ciò, con il fine di definire le ESG sociali che impatto hanno sul business model e quanto tempo occorre per ottenere il massimo beneficio. Attraverso questa tipologia di analisi è possibile determinare su quale funzione aziendale le ESG sociali hanno il maggiore ed il minore impatto e quali invece chiederanno il maggiore o il minore arco temporale, al fine di individuare eventuali punti critici, ed avanzare proposte per la risoluzione. Importante è anche aggiungere che il campionamento non è statistico, dunque non generalizzo un andamento delle aziende venete in generale, ma analizzo le aziende che hanno partecipato all'analisi.

Fig. 16 “Azioni”, contenente la classificazione delle attività in relazione alla Value Chain

	A	B	C	D
1		NUOVA	*	
2				
3	Risorse	Rinnovamento macchinari ed infrastrutture		1
4		Acquisizione conoscenza esterne		2
5		Rafforzamento relazioni esterne		3
6		Rafforzamento della cultura aziendale e locale		4
7		Formazione del personale e sviluppo professionalità		5
8		Miglioramento non economico delle condizioni di lavoro		6
9		Miglioramento economico delle condizioni di lavoro		7
10	Processi interni	Nuove procedure per il finanziamento		8
11		Modifica delle politiche di recruitment		9
12		Comportamenti pre e/o oltre normativa		10
13		Cambiamento dei modelli organizzativi		11
14		Cambiamento dei processi produttivi		12
15		Cambiamento nel processo di approvvigionamento materie prime		13

	A	B	C	D
16	Processi esterni	Redazione bilancio sociale e conseguimento certificazioni riconosciute		14
17		Processi di diffusione all'esterno di innovazioni interne		15
18		Logistica sostenibile		16
19	Prodotti	Partecipazione attiva degli stakeholders		17
20		Comunicazione orientata al valore		18
21		Orientamento al territorio / alla cittadinanza		19
22	Prodotti	Creazione di prodotti con valore intrinseco sociale		20
23		Modifica delle caratteristiche di prodotto in ottica green, di funzione e/o ergonomica		21
24	Fornitori	Co-creazione di prodotti con i clienti: co-produzione / co-design		22
25		Ridefinizione sostenibile della supply chain		23
26		Ridefinizione responsabile della supply chain		24
27		Processi di cooperazione/innovazione con i fornitori		25
28		Partnership profit-no profit		26
29		Esplorazione di nuovi mercati		27

	A	B	C	D
29	Clienti	Esplorazione di nuovi mercati	27	
30		Raggiungimento clienti e consumatori responsabili	28	
31		Ampliamento del concetto di clientela verso i BoP (Base of Pyramid)	29	
32		Valorizzazione e fidelizzazione dei clienti	30	
33	Società	Rafforzamento relazioni con il settore pubblico	31	
34		Coinvolgimento dei cittadini	32	
35		Modifica norme e comportamenti della comunità	33	
36		Tutela, valorizzazione e/o sviluppo del contesto territoriale e ambientale	34	
37		Interventi in aree di vulnerabilità sociale	35	

Fonte: Dataset_Veneto

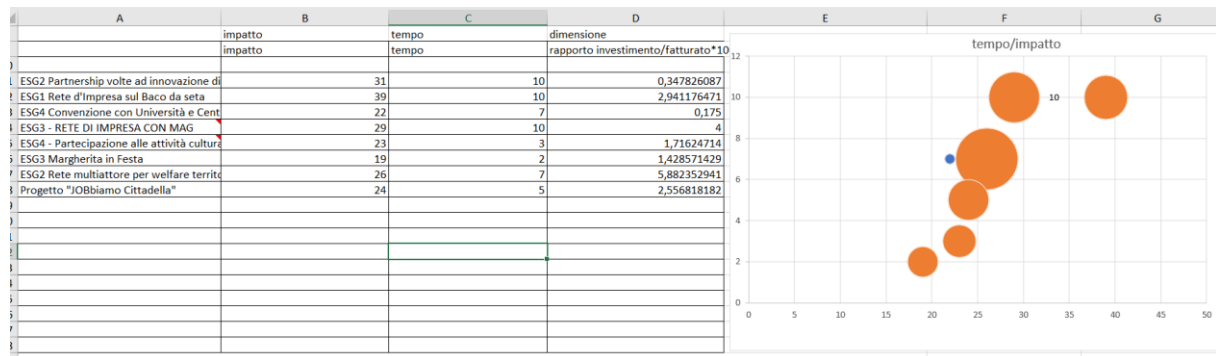
Azione 1 riguarda il blocco delle risorse in merito al rinnovamento macchinari ed infrastrutture sono 8 complessivamente e sono così composte:

- Rifacimento sede per il rischio sismico,
- Modifiche struttura per migliorare il benessere dei dipendenti e degli ospiti,
- Accessibilità,
- Riduzione impatto ambientale,
- Bellezza e territorio,
- Ambiente,
- Rinnovo locale,
- Ristrutturazione patrimonio immobiliare.

L'impatto in media è del 25,3 e il tempo medio è 7,25 anni per ottenere il massimo beneficio. I valori massimi e minimi dell'impatto sono rispettivamente 38 ed è attribuibile all'azione "Ambiente" e 16 legata all'azione "Accessibilità". Per quanto riguarda i valori massimi e minimi del tempo sono così composti; 10 è il valore massimo e si presenta su 3 azioni, "rifacimento rischio sismico, accessibilità, ristrutturazione patrimonio immobiliare". Il valore minimo del tempo è 1 e riguarda le modifiche delle strutture per migliorare il benessere dei dipendenti e degli ospiti. È utile osservare il diagramma a bolle che ci mostra la tipologia di scelte se charity, tattiche o strategiche.

Notiamo grazie anche alla figura che le azioni sono maggiormente concentrate nell'area delle scelte tattiche e strategiche.

Fig. 18 rapporto Impatto/Tempo azione risorse “Rafforzamento relazioni esterne”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

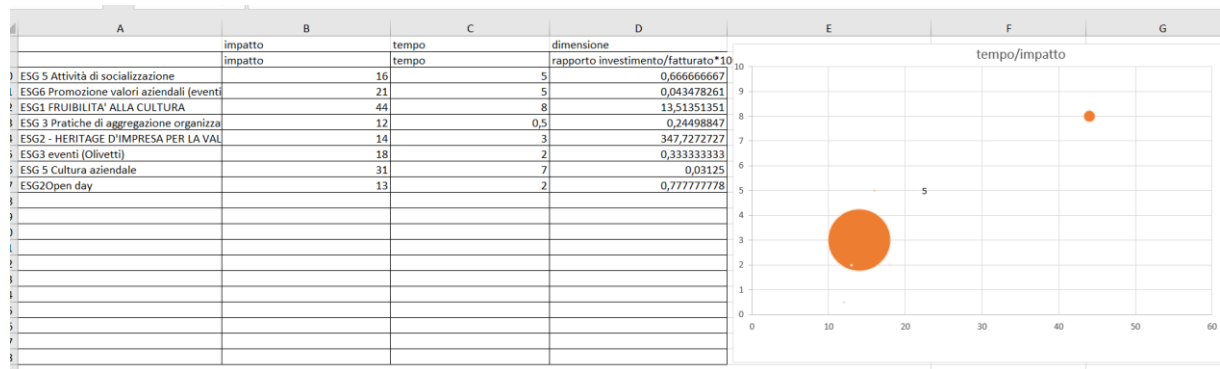
Dal grafico possiamo notare che in questo caso le scelte sono distribuite tra tattiche e strategiche, in maggioranza sono concentrate nell'area tattica.

Sempre nel gruppo delle risorse “rafforzamento della cultura aziendale e locale”, in totale sono 8 azioni composte così:

- Attività di socializzazione,
- Promozione valori aziendali,
- Fruibilità alla cultura,
- Pratiche di aggregazione organizzate per i dipendenti e per le famiglie dei dipendenti,
- Heritage d'impresa per la valorizzazione del patrimonio aziendale che impatta sulla cultura,
- Eventi,
- Cultura aziendale,
- Open day.

Il valore massimo dell'impatto è 44 e necessita di 8 anni, nonché il valore più alto per la colonna del tempo e si riferisce all'azione “fruibilità alla cultura” mentre il valore minore sia per impatto che per il tempo è legato all'azione “pratiche di aggregazione organizzate per i dipendenti e per le famiglie dei dipendenti” con rispettivamente 12 e 0,5 anni.

Fig. 19 rapporto Impatto/tempo azioni risorse “rafforzamento della cultura aziendale e locale”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

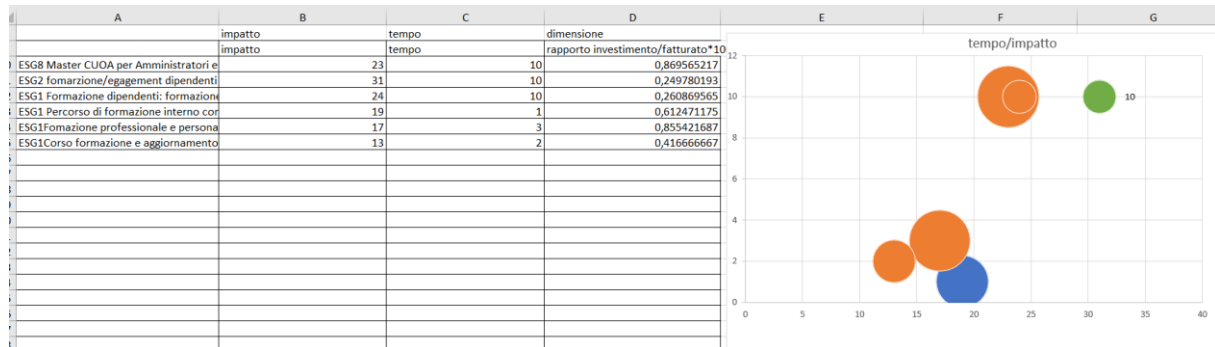
Attraverso questo grafico grazie alla posizione della bolla è facile dedurre che sono principalmente azioni rivote ad una scelta del tipo “Charity”.

Azione numero 5 del blocco delle risorse “formazione del personale e sviluppo professionalità”, sono complessivamente 6 e sono composte così:

- Master CUOA per amministratori e manager,
- Formazione/engagement dipendenti,
- Formazione dipendenti: formazione continua/amministratori inclusa la formazione,
- Percorso di formazione interno con focus sui valori etico/sostenibili,
- Formazione professionale e personale,
- Corso formazione e aggiornamento – vettura guida autonoma.

Il valore massimo in termini di impatto è l’azione “formazione/engagement dipendenti”, l’arco temporale per ottenere il massimo beneficio è di 10 anni, ed in questo caso è considerato come valore massimo nella colonna del tempo. Il valore minimo d’impatto è 13 ed è legato all’azione “corso di formazione e aggiornamento – vettura guida autonoma” con un arco temporale di 2 anni, ma non corrisponde al valore più basso della colonna del tempo che invece è riferito all’azione “percorso di formazione interno con focus sui valori etico/sociali”.

Fig. 20 rapporto impatto/tempo azioni risorse “formazione del personale e sviluppo professionalità”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

In questo grafico possiamo notare la distribuzione delle scelte, che sono sia tattiche che strategiche. Inoltre, le scelte tattiche sono posionate sul confine con le scelte charity.

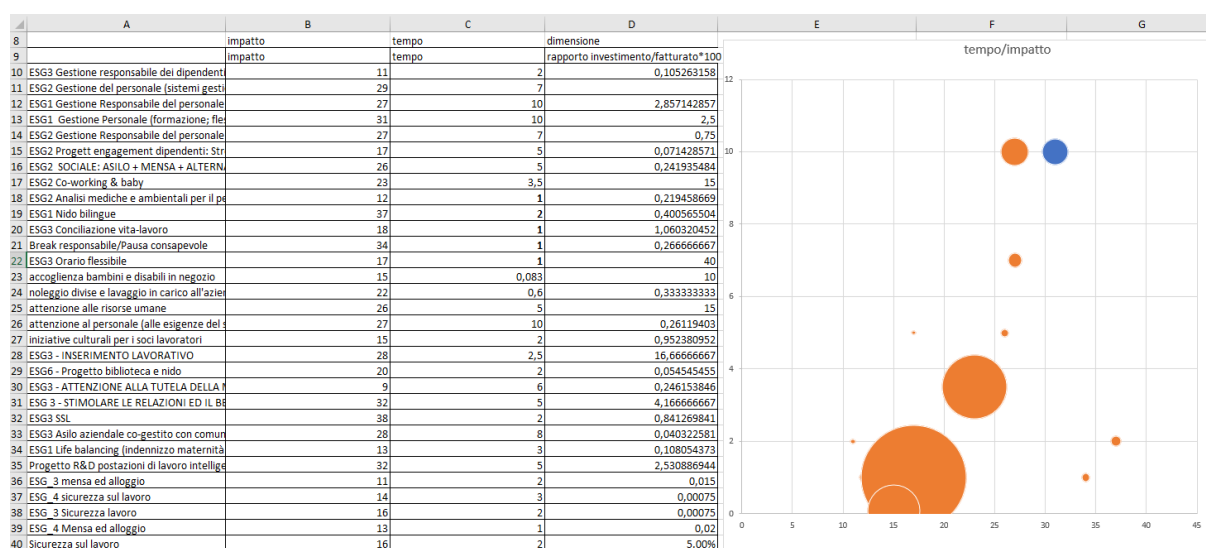
Azione numero 6 del blocco delle risorse “miglioramento delle condizioni non economiche di lavoro”, il totale di queste azioni è pari a 34 con un impatto medio del 21,6 e tempo medio 3,6 anni. Le azioni sono così composte:

- Gestione responsabile dei dipendenti,
- Gestione del personale,
- Gestione responsabile del personale,
- Progetto engagement dipendenti: stress da lavoro,
- Sociale: asilo, mensa, alternanza scuola lavoro,
- Co-working & baby,
- Analisi mediche e ambientali per il personale,
- Nido bilingue,
- Conciliazione vita-lavoro,
- Break responsabile,
- Accoglienza bambini,
- Noleggio divise e lavaggio in carico all’azienda,
- Attenzione alle risorse umane,
- Attenzione al personale,
- Iniziative culturali per i soci lavoratori,
- Inserimento lavorativo,

- Progetto biblioteca e nido,
- Attenzione alla tutela della maternità,
- Stimolare le relazioni ed il benessere,
- SSL,
- Asilo aziendale co-gestito con il comune,
- Life balancing,
- Progetto R&D postazioni di lavoro intelligenti,
- Mensa ed alloggio,
- Sicurezza sul lavoro,
- Bonus salute,
- Welfare secondario.

Il valore massimo per la colonna impatto si presenta per l'azione "SSL" Secure Sockets Layer che permette la gestione in sicurezza di informazioni importanti come nel caso dei codici della carta di credito. Mentre il valore minimo è 9 ed è riferito alla "Attenzione alla tutela della maternità". Per la colonna del tempo il valore più basso è riferito "Accoglienza bambini e disabili in negozio" con un tempo pari allo 0,08 anni. il valore più alto è riferito invece alle azioni "Gestione del personale, gestione responsabile del personale, attenzione al personale" con un tempo pari a 10 anni.

Fig. 21 rapporto impatto/tempo azioni risorse "miglioramento delle condizioni non economiche di lavoro"



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

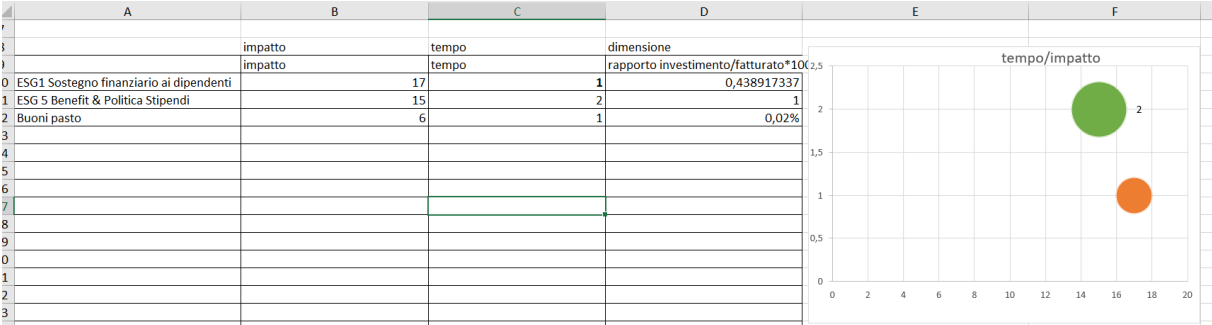
La tabella nell'immagine in alto è parziale, ma il grafico è completo di tutte le informazioni necessarie per affermare che ci sono alcune azioni che sono posizionate in alto a destra identificandole come scelte strategiche, ci sono anche bolle posizionate nel centro del grafico e verso il basso a sinistra orientate tutte nelle scelte tattiche, ma alcune verso la charity.

Ultima azione del blocco delle risorse è la numero 7 che invece riguarda "il miglioramento economico delle condizioni di lavoro". Sono tre complessivamente le azioni poste in essere, l'impatto in media è 12,6 mentre il tempo è 1,3. Le azioni sono le seguenti:

- Sostegno finanziario ai dipendenti,
- Benefit e politica stipendi,
- Buoni pasto.

Il valore più alto in termini di impatto è 17 riguardante l'azione "Sostegno finanziario ai dipendenti", mentre quella più bassa è l'azione "buoni pasto" con un valore di 6. Per la colonna del tempo invece il valore più alto è 2 ed è riferito all'azione "benefit e politica stipendi" mentre il valore più basso è attribuito alle restanti due azioni con 1.

Fig. 22 rapport impatto/tempo azioni "miglioramento economico delle condizioni di lavoro"



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Tutte le azioni sono posizionate come scelta strategica.

Le prossime azioni che saranno analizzate rientrano nel blocco "processi interni".

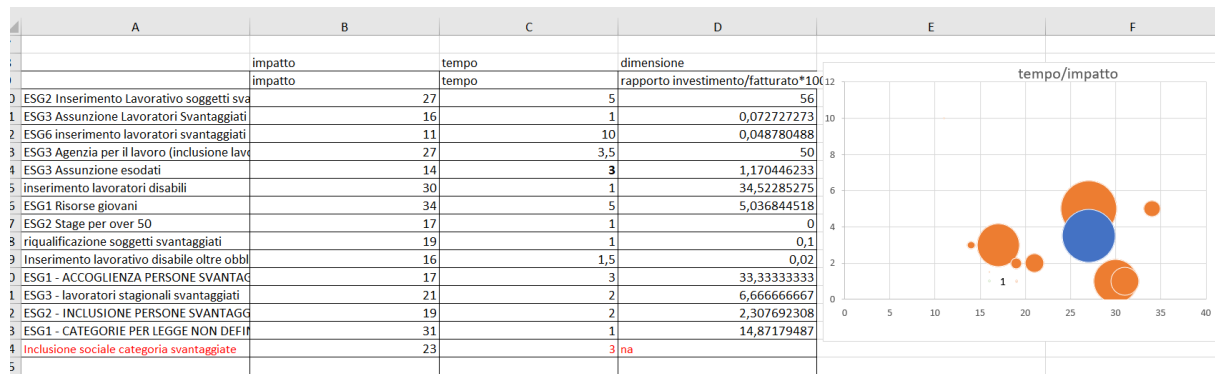
L'azione numero 9 riguarda "modifica delle politiche di recruitment", complessivamente sono 16 con un impatto medio 21,4 e con tempo medio di 2,8 anni. le azioni sono così di seguito descritte:

- Inserimento lavorativo soggetti svantaggiati,

- Assunzione lavoratori svantaggiati,
- Agenzia per il lavoro,
- Assunzione esodati,
- Inserimento lavoratori disabili,
- Risorse giovani,
- Stage over 50,
- Riqualificazione soggetti svantaggiati,
- Inserimento lavoratori disabili oltre obblighi di legge,
- Lavoratori stagionali svantaggiati.

Il valore di impatto maggiore è 34 riferito all'azione "Risorse giovani", mentre quella con il valore inferiore 11 ed è "inserimento dei lavoratori svantaggiati". Per la colonna del tempo invece troviamo come valore inferiore 1 ed è presente in diverse azioni, "assunzione lavoratori svantaggiati, inserimento lavoratori disabili, stage per over 50, riqualificazione soggetti svantaggiati, categorie per legge non definite svantaggiate".

Fig. 23 rapporto impatto/tempo azioni processi interni "Modifiche delle procedure di recruitment"

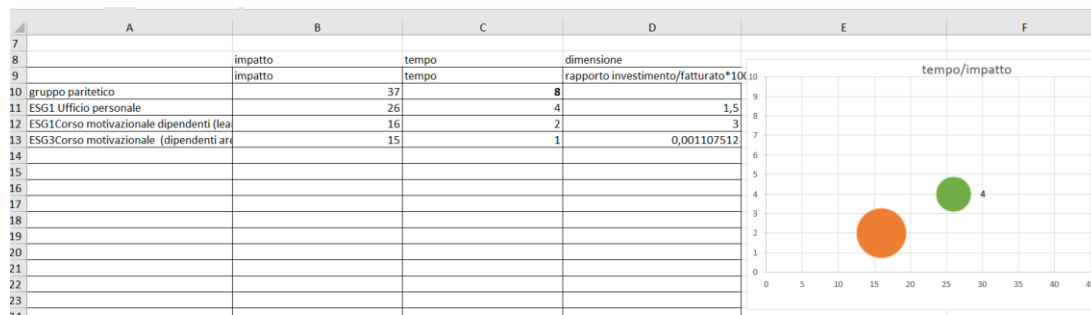


Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Dal grafico possiamo intuire che le scelte sono tattiche principalmente.

La seconda azione che verrà analizzata riguarda la numero 10 che rientra nel gruppo dei processi interni e riguarda "Comportamenti pre e/o oltre normativa" in questo caso l'azione di CSR posta in essere è una sola ed è "inserimento risorse umane svantaggiate" con impatto

Fig. 25 rapporto Impatto/Tempo azioni processi interni “cambiamento modelli organizzativi”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

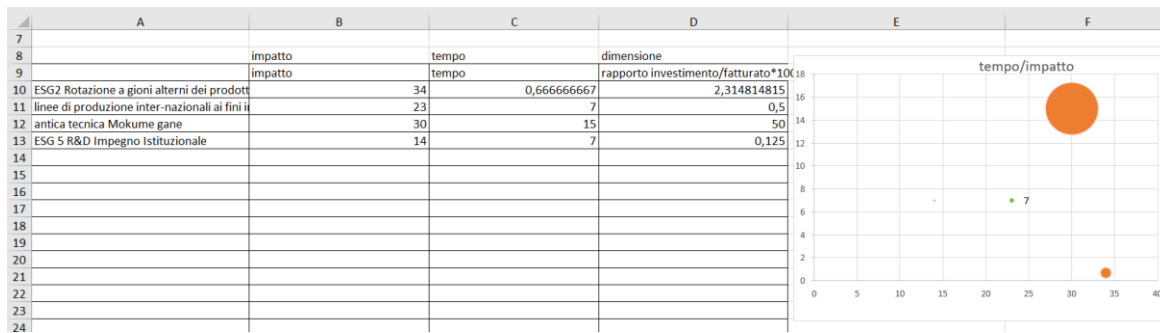
Le azioni rivolte al cambiamento modelli organizzativi, sono concentrati nell’area delle scelte tattiche, dalla dimensione della bolla anche gli investimenti in queste attività non sono particolarmente grandi.

Sempre nel gruppo dei processi interni abbiamo l’azione 12 “cambiamento dei processi produttivi”, complessivamente sono 4 ha un impatto medio 25,25 e tempo medio pari 7,4. Le azioni sono:

- Rotazione a giorni alterni dei prodotti offerti,
- Linee di produzione inter-nazionali ai fini integrativi,
- Antica tecnica mokume gane,
- R&D impegno istituzionale.

L’azione che ha il maggiore impatto è la stessa che richiede minor tempo per ottenere il massimo beneficio è il caso “rotazione a giorni alterni dei prodotti offerti” e rispettivamente presenta 34 come impatto e 0,6 anni. l’azione che ha un minore impatto è “R&D Impegno Istituzionale” con un valore di 14. L’azione che invece necessita di maggior tempo affinché si possa ottenere il massimo beneficio è “antica tecnica di Mokume gane” con 15 anni.

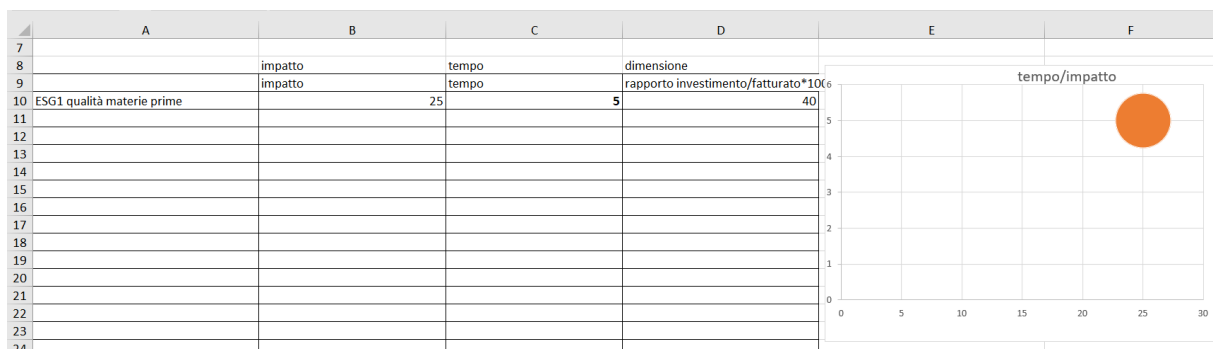
Fig. 26 rapporto Impatto/tempo azioni processi interni “cambiamento processi produttivi”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

L'azione numero 13 riguarda “cambiamento nel processo di approvvigionamento materie prime”, rientra in questa azione “qualità materie prime” ha un impatto pari a 25 e tempo 5 anni.

Fig. 27 rapporto Impatto/Tempo azione processi interni “cambiamento nel processo di approvvigionamento”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Dal grafico troviamo che l'azione verte verso una scelta strategica.

Il nuovo blocco di azione che analizzeremo sono i “processi esterni”.

Azione numero 15 “processi di diffusione all'esterno di innovazioni interni” sono 4 le azioni in totale con un impatto medio del 33,25 e tempo medio pari a 7 anni. Le azioni sono così distinte:

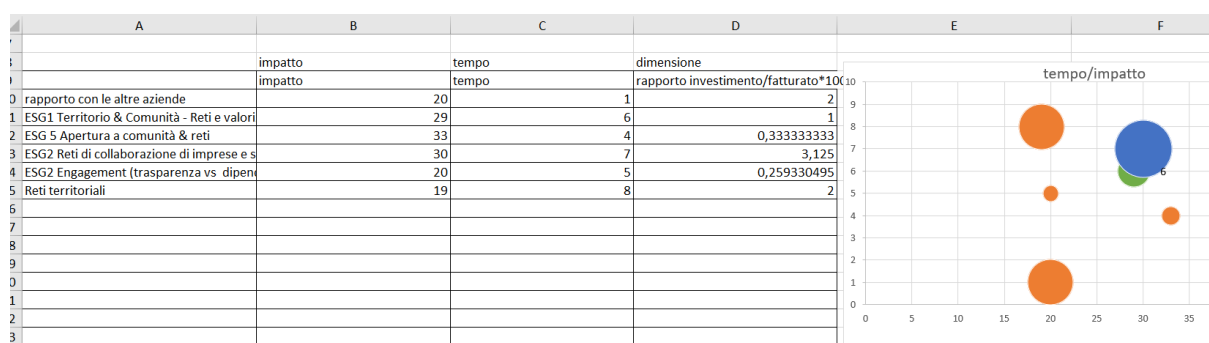
- Partnership con Confindustria BL per diffondere CSR,
- ATS innovazione sericoltura,

Azione 17 “Partecipazione attiva degli stakeholders” sono in totale 6 azioni con un impatto medio del 25,16 e tempo medio di 5,1 anni, le azioni sono così elencate:

- Rapporto con le altre aziende,
- Territorio & Comunità – reti e valorizzazione,
- Apertura a comunità & reti,
- Reti di collaborazione di impresa e sul territorio,
- Engagement,
- Reti territoriali.

Il valore più alto in termini di impatto è “apertura a comunità & reti” con un valore di 33 mentre il valore più basso è “reti territoriali” con 19 come valore. Nella colonna del tempo il valore più alto è “reti territoriali” con 8 anni mentre il valore più basso è “rapporto con le altre aziende” con 1 anno per ottenere il massimo beneficio.

Fig. 30 rapporto Impatto/Tempo azione processi esterni “partecipazione attiva degli stakeholders”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Tutte le azioni sono in area tattica e strategica.

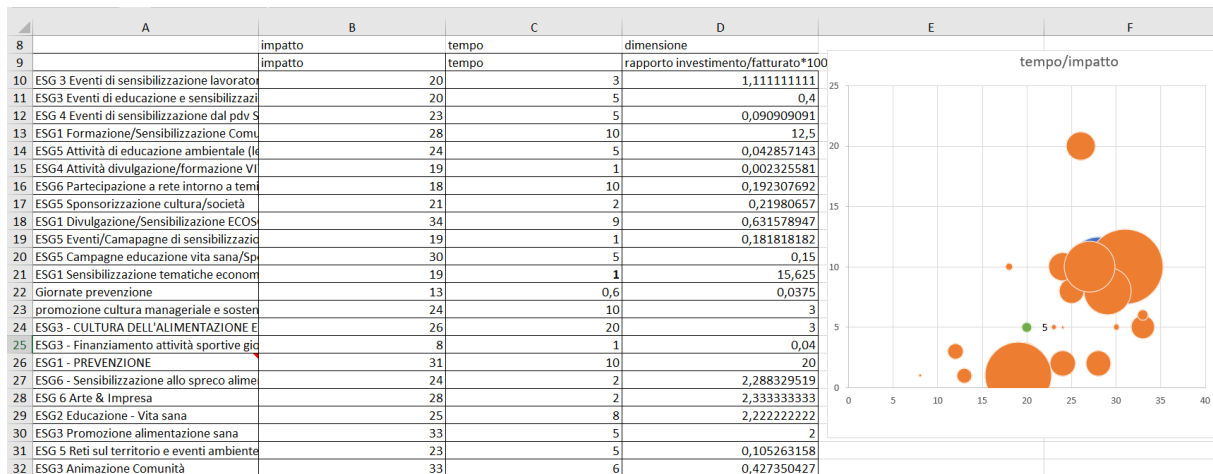
Azione 18 “comunicazione orientata al valore” conta 27 azioni così composte:

- Eventi di sensibilizzazione lavoratori svantaggiati,
- Eventi di educazione e sensibilizzazione,
- Formazione/sensibilizzazione comunità locale,
- Attività di educazione ambientale,
- Attività divulgazione/formazione vita sana,
- Partecipazione a rete intorno a temi socio – ambientali,

- Sponsorizzazione cultura/società,
- Divulgazione/sensibilizzazione ecosostenibilità,
- Eventi/campagne di sensibilizzazione,
- Campagna educazione vita sana,
- Sensibilizzazione tematiche economiche-sociali,
- Giornate prevenzione,
- Promozione cultura manageriale,
- Cultura dell'alimentazione e della stagionalità,
- Finanziamento attività sportive giovanili,
- Prevenzione,
- Sensibilizzazione allo spreco alimentare,
- Arte & impresa,
- Educazione – vita sana,
- Promozione alimentare sana,
- Reti sul territorio, eventi ambiente e sicurezza,
- Animazione comunità,
- Educazione alla cittadinanza,
- Comunicazione sociale,
- Campagne di sensibilizzazione,
- Campagna comunicazione raccolta fondi “life and fashion show”.

L'impatto in media è pari a 23,11 il valore più basso è “finanziamento attività sportive giovanili” con 8 come valore, mentre il valore più alto è attribuibile “divulgazione/sensibilità ecosostenibilità in agricoltura” con un valore pare a 34. Per la colonna del tempo invece il valore in media è 5 anni, il valore più basso è 0,6 anni e riguarda “giornate di promozione” mentre 20 anni è il valore più alto ed è “cultura dell'alimentazione e della stagionalità”.

Fig. 31 rapporto Impatto/Tempo azioni processi esterni “comunicazione orientata al valore”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Le diverse azioni appartenenti al gruppo della comunicazione orientata al valore è una scelta del tipo tattico piuttosto che strategico, in modo particolare nell’epoca corrente dove la comunicazione e il partecipare sta diventando sempre più importante.

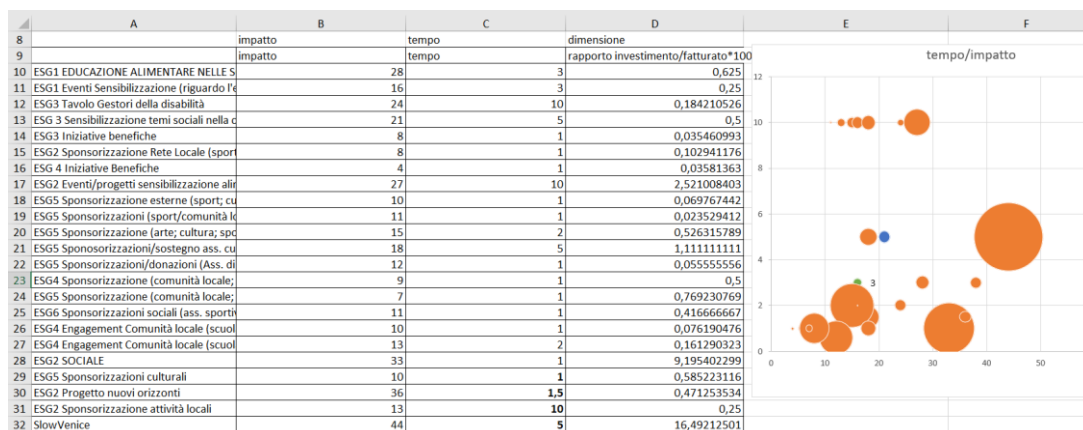
Azione 19 “Orientamento al territorio/alla cittadinanza” con 43 azioni con impatto medio pari 15,6 e tempo medio 3 anni; così composte:

- Educazione alimentare nelle scuole,
- Eventi di sensibilizzazione,
- Tavolo gestori della disabilità,
- Sensibilizzazione temi sociali,
- Iniziative benefiche,
- Eventi/progetti sensibilizzazione,
- Sponsorizzazioni,
- Engagement comunità locali,
- Sociale,
- Progetto nuovi orizzonti,
- Sponsorizzazioni attività locali,
- SlowVenice,
- Banco farmaceutico,
- Raccolta fondi,
- Convenzione con attività sportive,

- Disponibilità per iniziative sociali,
- Valorizzazioni ambiente culturali intesi anche come territorio,
- Erogazione utili ad associazioni,
- Corsi per bambini ai fini di integrazione sociale,
- Associazione culturale,
- Ambasciatore benessere comunità,
- Laboratorio,
- Open day,
- Manutenzione aiuola del Comune di Loreggia,
- Progetto “bimbo visione”,
- Corso di formazione,
- Diritti umani.

Nella colonna dell’impatto il valore minore è il 4 ed è relativo alle “iniziative benefiche” mentre il valore maggiore è attribuibile all’azione “SlowVenice” con un valore di 44, SlowVenice è un brand di Limosa Tour Operator il quale propone visite a Venezia rispettando principi di sostenibilità ambientale e sociale. Nella colonna del tempo invece l’azione che richiede il minor numero di anni è “associazione culturale” con 0,6 anni, mentre 10 anni è il valore più alto e si presenta su diverse azioni, “Tavolo gestori disabilità, eventi/progetti sensibilizzazione alimentare, sponsorizzazioni attività locali, banco farmaceutico, disponibilità per iniziative sociali, erogazione utili ad associazione, laboratorio tele”.

Fig. 32 rapporto Impatto/Tempo azioni processi esterni “orientamento al territorio/alla cittadinanza”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Attraverso il grafico individuiamo una forte presenza di azione charity e tattiche, esclusa una bolla più grande che si trova verso le scelte strategiche.

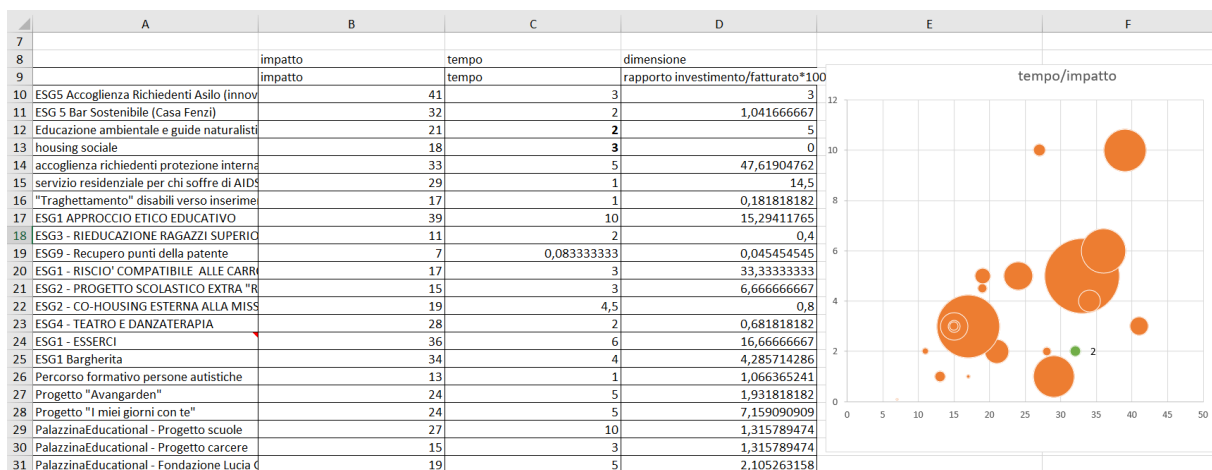
Passiamo ora al blocco dei prodotti.

Azione numero 20 riguarda “Creazione di prodotti con valore intrinseco sociale” sono 23 in totale ed hanno un impatto medio pari a 23,2 e tempo medio di 3,6 anni. Le azioni sono così elencate:

- Accoglienza richiedenti asilo,
- Bar sostenibile,
- Educazione ambientale,
- Housing sociale,
- Accoglienza richiedenti protezione,
- Servizio residenziale per chi soffre di IADS,
- Traghettaggio disabili verso inserimento lavorativo,
- Approccio etico educativo,
- Rieducazione ragazzi superiori sospesi,
- Recupero punti della patente,
- Risciò compatibili con le carrozzine,
- Progetto “ragazzi e detenuti”,
- Co-housing,
- Teatro e danza terapia,
- Esserci,
- Bargherita,
- Percorso formativo persone autistiche,
- Progetto “Avangarden”,
- Progetto “i miei giorni con te”,
- PalazzinaEducational - Progetto scuole,
- PalazzinaEducational - Progetto carcere,
- PalazzinaEducational - Fondazione Lucia Guderzo,
- Feel Good Festival.

Il valore con impatto medio più basso coincide con l'arco temporale più breve nonché l'azione "recupero punti della patente" e i valori sono corrispettivamente 7 e 0,08 anni. il valore con l'impatto più alto è "Introduzione area migranti" con 42 come valore. Le azioni che richiedono maggior tempo si riferiscono "Approccio etico educativo, progetto scuole" con 10 anni per ottenere il massimo benefico.

Fig. 33 rapporto Impatto/Tempo azioni prodotti "creazione di prodotti con valore intrinseco sociale"



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Le azioni sono orientate principalmente in una scelta tattica e strategica.

L'azione numero 21 "modifica delle caratteristiche di prodotto in un'ottica green, di funzione e/o ergonomica" ha un totale di 11 azioni con impatto medio è 29,7 e tempo medio di 4 anni.

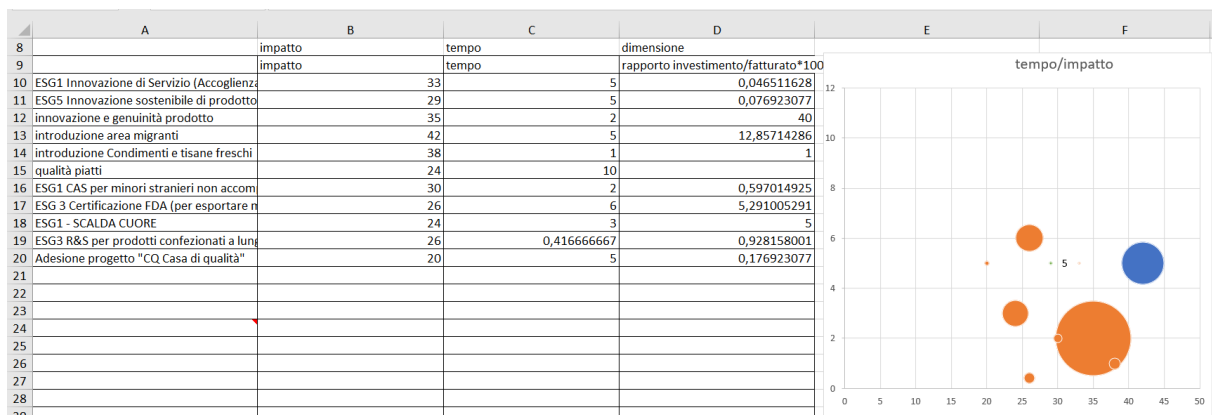
Le azioni sono così composte:

- Innovazione di servizio,
- Innovazione sostenibile,
- Innovazione genuinità prodotto,
- Introduzione area migranti,
- Introduzione condimenti e tisane freschi,
- Qualità piatti,
- CAS per minori stranieri non accompagnati,
- Certificazione FDA,
- Scalda cuore,
- R&D per prodotti confezionati a lunga durata,

- Adesione progetto “CQ Casa di qualità”.

L’azione che ha l’impatto minore sul modello di business è “adesione progetto CQ Casa di qualità” con un valore di 20, mentre l’azione con impatto maggiore è “introduzione area migranti”. L’azione che richiede il minor tempo è “R&S per prodotti confezionati a lunga durata” impiegando 0,4 anni, mentre l’azione “qualità piatti” ha un tempo di 10 anni per ottenere il massimo beneficio.

Fig. 34 rapporto Impatto/beneficio azioni prodotti “Modifica delle caratteristiche di prodotto in ottica green, di funzione e/o ergonomica”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Le azioni hanno orientamento principalmente tattico.

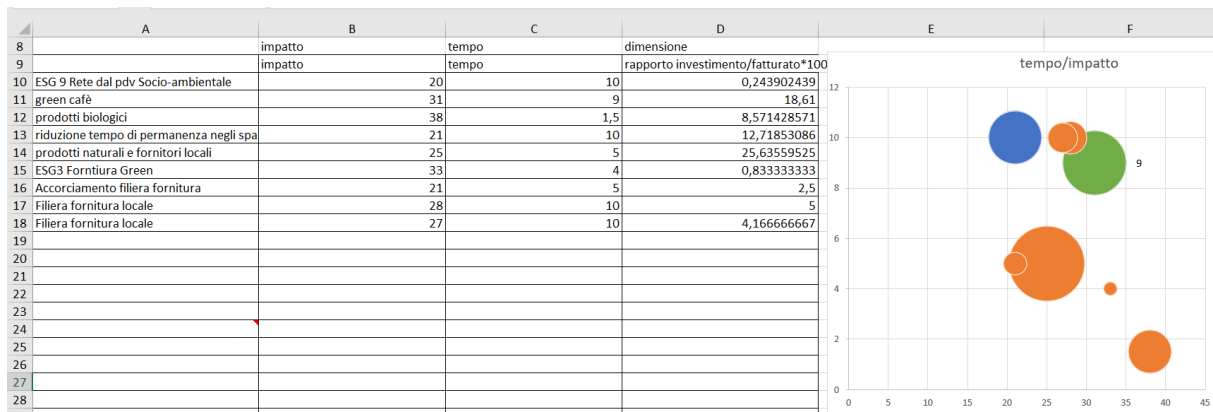
Il prossimo blocco di azioni è riferito ai fornitori.

L’azione 23 “ridefinizione sostenibile della supply chain”, sono 9 le azioni con impatto medio di 27,1 e tempo medio di 7,1 anni. le azioni che rientrano in questo gruppo sono:

- Rete dal pdv socio-ambientale,
- Green caffè,
- Prodotti biologici,
- Riduzione tempo di permanenza negli spazi confinati,
- Prodotti naturali e fornitori locali,
- Fornitura green,
- Accorciamento filiera fornitura,
- Filiera fornitura locale.

L'impatto con il valore più basso è "rete dal pdv socio-ambientale" con 20, mentre il valore più alto è attribuibile a "prodotti biologici" con 38 e la stessa azione presenta il minor tempo con 1,5 anni per ottenere il massimo beneficio, mentre le azioni che richiedono maggior tempo sono "rete dal pdv socio-ambientale, riduzione tempo di permanenza negli spazi confinati, filiera fornitura locale" con 10 anni.

Fig. 35 rapporto Impatto/Tempo azioni fornitori "ridefinizione sostenibile della supply chain"



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

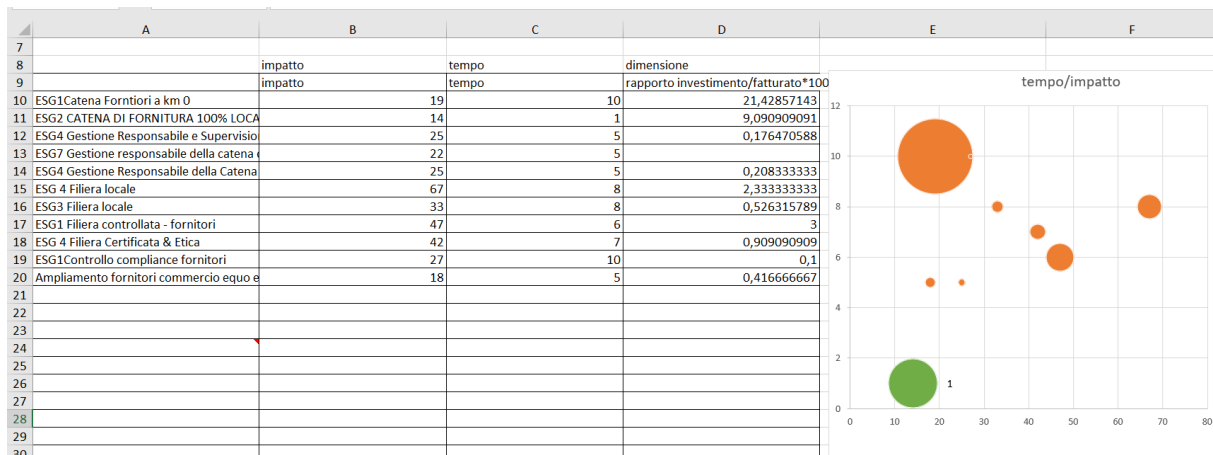
Dal grafico a bolle possiamo categorizzare queste azioni come scelte tattiche e strategiche.

Azione 24 "Ridefinizione responsabile della supply chain" sono 11 con impatto medio 30,81 e tempo medio 6,36, le azioni nel complesso sono:

- Catena fornitori a km 0,
- Catena di fornitura 100% locale,
- Gestione responsabile della catena di fornitura,
- Filiera locale,
- Filiera controllata,
- Filiera certificata,
- Controllo compliance fornitori,
- Ampliamento fornitori commercio equo e solidale.

Il valore con impatto maggiore è 67 "filiera locale", invece quella con impatto minore è 14 "catena di fornitura 100% locale" ed è la stessa che ha un arco temporale inferiore pari ad 1 anno, mentre quelle che richiedono maggior tempo sono "catena fornitori a km 0, controllo compliance fornitori" con 10 anni.

Fig. 36 rapporto Impatto/Tempo azioni fornitori “ridefinizione responsabile della supply chain”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

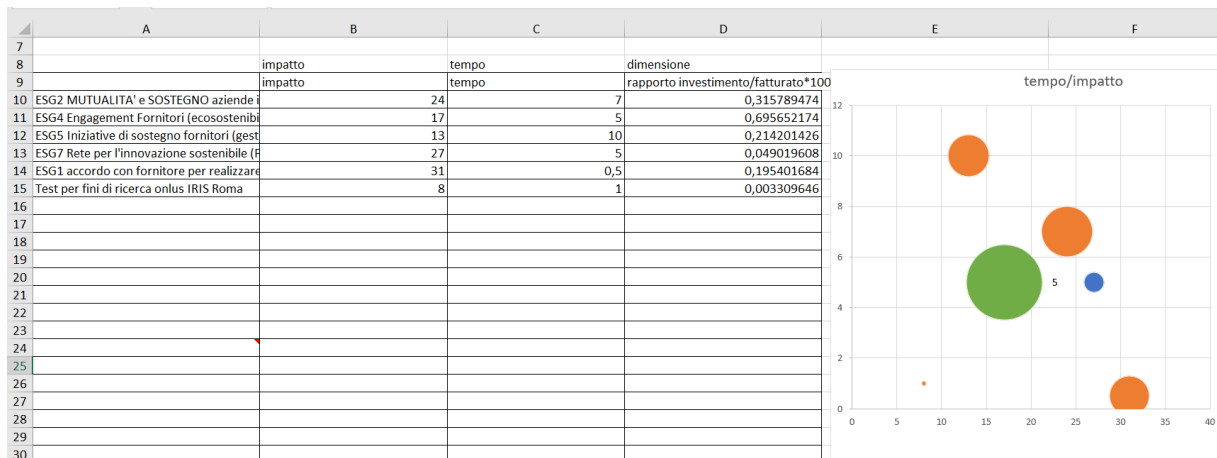
Le azioni sono principalmente scelte di charity.

Azione 25 “Processi di cooperazione/innovazione con i fornitori” sono 8 azioni con impatto medio di 20 e tempo medio 4,7 anni, le azioni sono le seguenti:

- Mutualità e sostegno aziende in difficoltà,
- Engagement fornitori,
- Iniziative di sostegno fornitori,
- Rete per l’innovazione sostenibile,
- Accordo con fornitori per realizzare un prodotto più salutare,
- Test per fini di ricerca onlus IRIS Roma.

L’azione con impatto inferiore è “test per fini di ricerca onlus IRIS Roma” con 8 mentre quella con impatto maggiore è “accordo con fornitore per realizzare un prodotto più salutare” con 31 ed è la stessa azione che impiega il minor tempo per ottenere il massimo beneficio 0,5 anni, mentre l’azione che richiede più tempo è “mutualità e sostegno aziende in difficoltà” con 7 anni.

Fig. 37 relazione Impatto/Tempo azioni fornitori “processi di cooperazione/innovazione con i fornitori”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

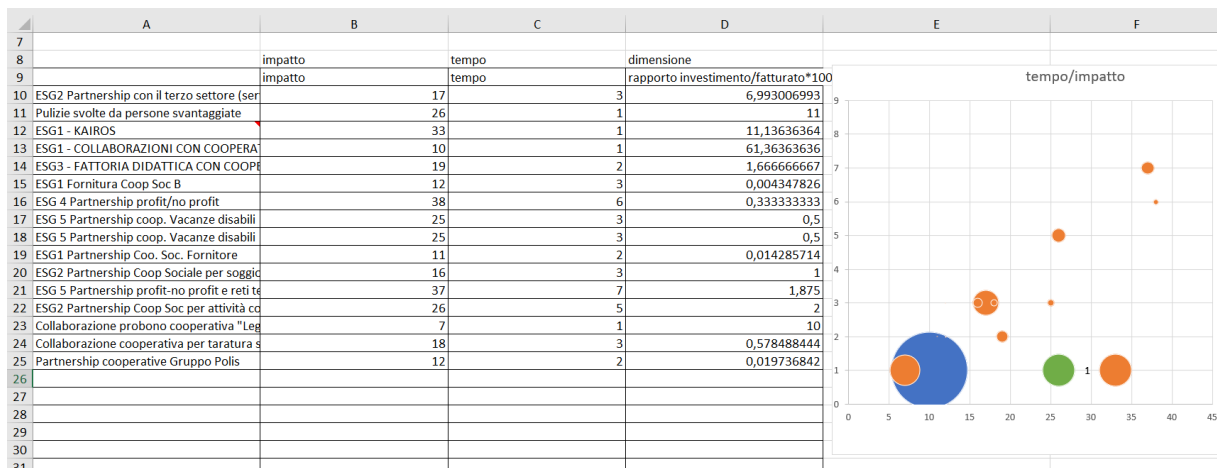
Le azioni sono molto focalizzate nell' area centrale del grafico dove si trovano le scelte tattiche.

L'ultima azione del blocco fornitori è 26 “partnership profit-no profit” sono 16 con impatto medio 20,7 e tempo medio 2,8 anni, le azioni sono le seguenti:

- Partnership con il terzo settore,
- Pulizie svolte da persone svantaggiate,
- Kairos,
- Collaborazioni con cooperative,
- Fattoria didattica,
- Fornitura coop.soc B,
- Partnership profit/no profit,
- Partnership coop. Vacanze disabili,
- Partnership coop. Soc fornitore,
- Partnership coop. Soc per soggiorni disabili,
- Partnership profit-no profit e reti territorio,
- Partnership per attività condivise bambini/disabili,
- Collaborazione probono cooperativa “legger-mente”,
- Collaborazione cooperativa per taratura sistemi,
- Partnership cooperative Gruppo Polis.

L'azione con impatto inferiore è "collaborazione probono cooperativa Legger-mente" con 7 e corrisponde all'azione che richiede il minor tempo, di cui 1 anno, l'azione con impatto maggiore è "partnership profit/no profit con 37, ed è la stessa a cui occorreranno 7 anni nonché il valore più alto per la colonna del tempo. Minor tempo oltre a quella sopra menzionata vi sono anche altre 3 azioni a cui viene stimato 1 anno e sono "pulizie svolte da persone svantaggiate, kairos, collaborazioni con cooperative".

Fig. 38 rapporto Impatto/Tempo azioni fornitori "partnership profit-no profit"



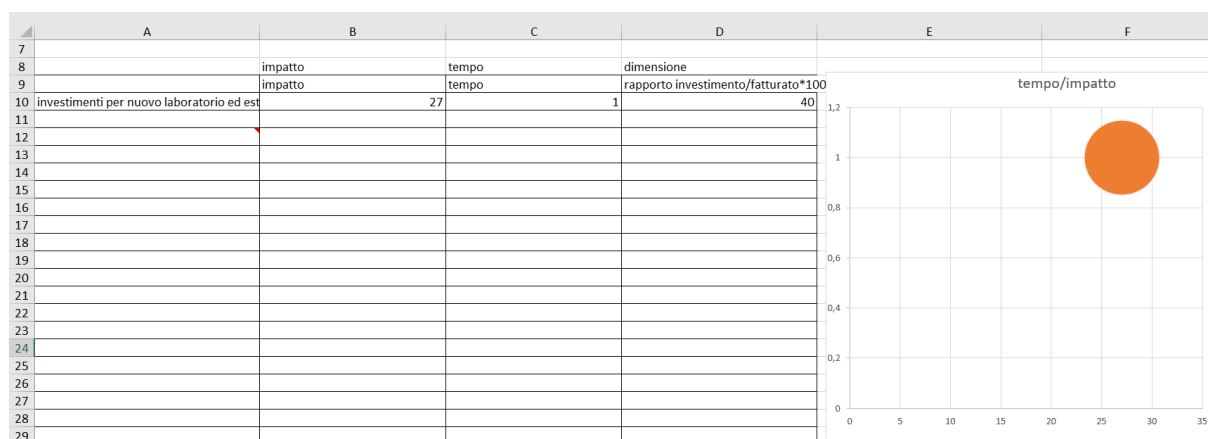
Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Queste azioni sono principalmente scelte di charity, con impatto e tempo basso.

Il prossimo blocco di azioni è riferito ai clienti.

Azione numero 27 riguarda "esplorazione dei nuovi mercati", c'è una sola azione in merito "investimenti per un nuovo laboratorio ed estensione mercato" ha un impatto di 27 e tempo 1 anno per ottenere i massimi benefici.

Fig. 39 rapporto Impatto/Tempo azione clienti “esplorazione nuovi mercati”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

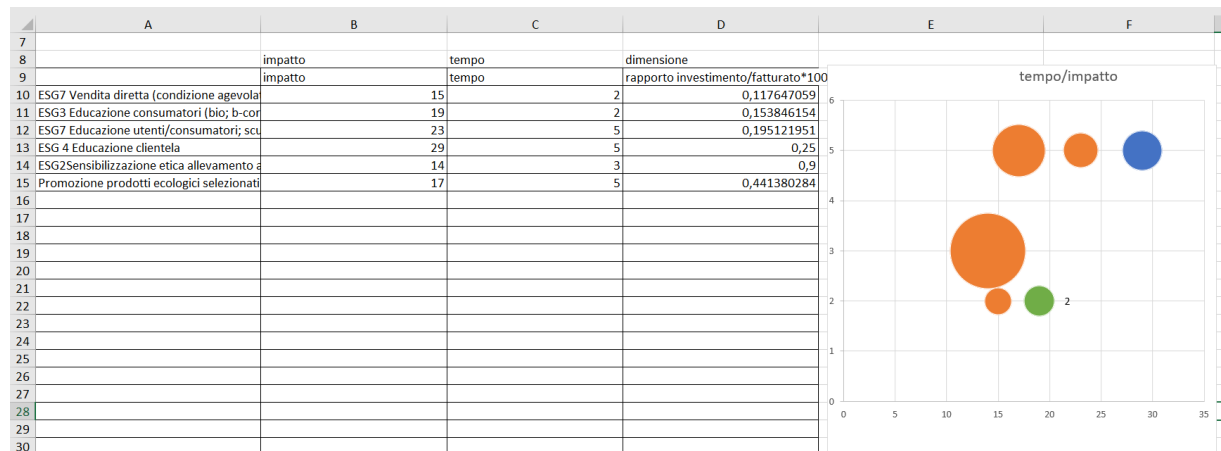
Questa azione è una scelta strategica.

Azione numero 28 “raggiungimento clienti e consumatori responsabili” sono complessivamente 6 azioni con impatto medio di 19,5 e tempo medio 3,6 anni. Le azioni sono le seguenti:

- Vendita diretta,
- Educazione consumatori,
- Educazione consumatori, utenti, scuole,
- Educazione clientela,
- Sensibilizzazione etica allevamenti animali da reddito,
- Promozione prodotti ecologici selezionati,

il valore d’impatto inferiore è “sensibilizzazione etica allevamento animali da reddito” con valore 14, mentre il valore maggiore è 29 ed è riferito “educazione clientela”. Le azioni che richiedono minor tempo sono “vendita diretta e educazione consumatori” con 2 anni, mentre quelle che richiedono maggior tempo sono “educazione utenti, educazione clientela, promozione prodotti ecologici selezionati” con 5 anni.

Fig. 40 rapporto Impatto/Tempo azioni clientela “raggiungimento clientela e consumatori responsabili”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

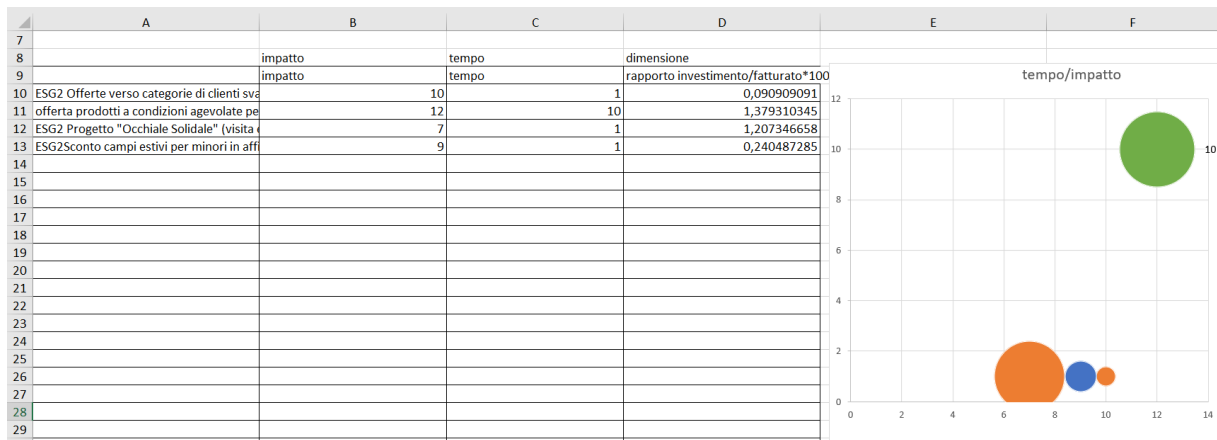
Le azioni sono principalmente tattiche e strategiche.

Azione 29 “Ampliamento del concetto di clientela verso i Base of Pyramid” sono 4 e hanno impatto medio 9,5 e tempo medio 3,2 anni. Sono così composte:

- Offerte verso categorie di clienti svantaggiati,
- Offerta prodotti a condizioni agevolate per famiglie in difficoltà,
- Progetto “Occhiale Solidale”,
- Sconto campi estivi per minori in affido

Il valore minore è 7 “progetto occhiale solidale”, mentre il maggiore è 12 “offerta prodotti a condizioni agevolate per famiglie in difficoltà”, per la colonna del tempo la situazione è così composta, tre azioni su quattro hanno tempo 1 anno per ottenere il massimo beneficio e sono “offerte verso categorie di clienti svantaggiati, progetto occhiale da sole solidale, sconto campi estivi” mentre l’altra azione ha tempo 10 anni ed è il valore più alto riguardante “prodotti a condizioni agevolate per famiglie in difficoltà”.

Fig. 41 rapporto Impatto/Tempo azioni clientela “Ampliamento del concetto di clientela verso i BoP”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

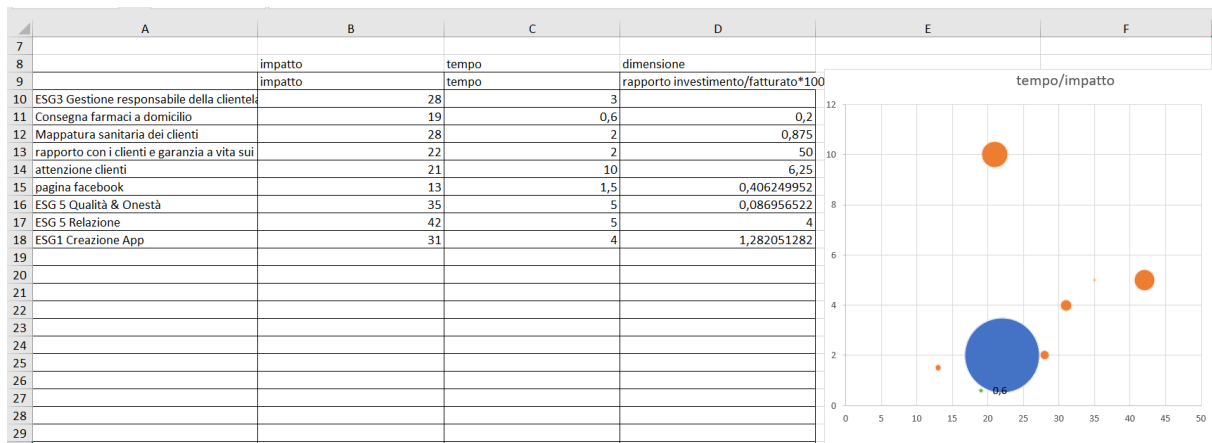
Le azioni sono principalmente tattiche.

L’ultima azione del blocco clienti è la numero 30 “Valorizzazione e fidelizzazione dei clienti”, sono 9 complessivamente con un impatto medio pari 26,5 e tempo medio di 3,6 anni. Le azioni sono:

- Gestione responsabile della clientela,
- Consegna farmaci a domicilio,
- Mappatura sanitaria dei clienti,
- Rapporto con i clienti e garanzia a vita sui prodotti,
- Attenzione clienti,
- Pagina Facebook,
- Onestà & Qualità,
- Relazione,
- Creazione App.

Il valore d’impatto minore è 13 con “pagina Facebook” mentre impatto maggiore è riferito a “Relazione” con 42. Per la colonna del tempo invece l’azione “Consegna farmaci a domicilio” richiede 0,6 anni per ottenere il massimo beneficio, mentre l’azione “attenzione clienti” richiederà l’arco temporale di 10 anni.

Fig. 42 rapporto Impatto/Tempo azione clienti “Valorizzazione e fidelizzazione dei clienti”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Le azioni sono principalmente tattiche.

Ultimo blocco di azioni che verrà analizzato è quello della società.

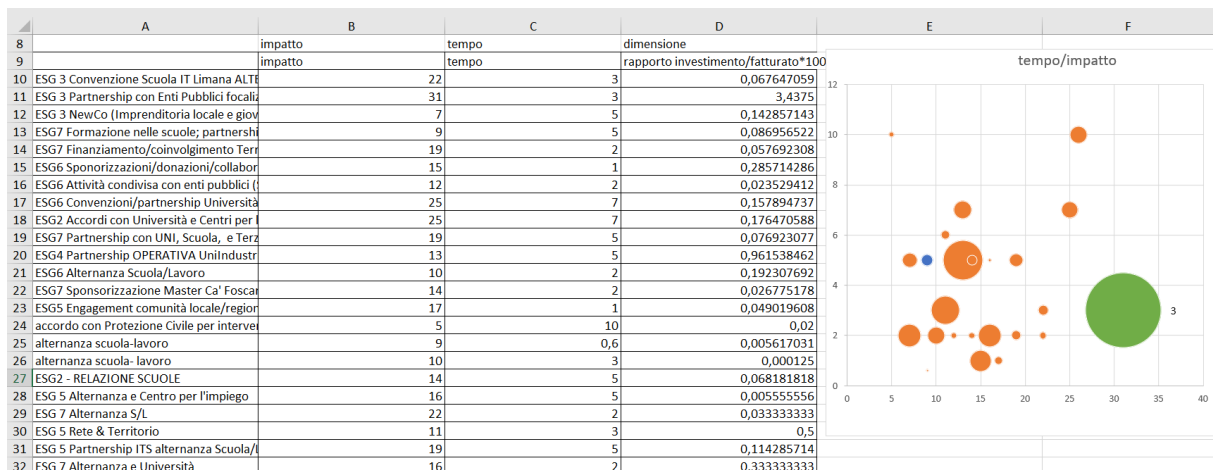
Azione 31 “Rafforzamento relazioni con il settore pubblico” con un totale di 29 azioni di cui impatto medio del 15,4 e tempo medio 4,1 anni. Le azioni sono così composte:

- Convenzione scuola IT Limana Alternanza,
- Partnership con Enti Pubblici focalizzate su questioni socio-ambientali,
- NewCo,
- Formazione nelle scuole,
- Finanziamento, coinvolgimento territorio,
- Sponsorizzazioni con enti pubblici,
- Attività con enti pubblici,
- Convenzioni con università e scuole,
- Accordi con centri per l’impegno e università,
- Partnership con università e centri per l’impegno,
- Partnership operativa unilindustria,
- Alternanza scuola/lavoro,
- Sponsorizzazione Master Ca’ Foscari,
- Engagement comunità locale/regionale,
- Accordo protezione civile,
- Alternanza scuola-lavoro,

- Relazione scuole,
- Alternanza e centro per l'impiego,
- Rete & territorio,
- Partnership ITS scuola/lavoro,
- Alternanza e Università,
- Progetto scuola e comune di Breganze,
- Convenzione con USL per prodotti più salutari,
- Collaborazione scuole e territorio.

Il valore d'impatto minore è 5 ed è riferito "Accordo con Protezione civile in caso di calamità", mentre il più alto impatto è riferito "Partnership con Enti Pubblici focalizzate su questioni socio-ambientali" con 31. Per la colonna del tempo l'azione che richiede il minor tempo è con 0,6 anni "alternanza scuola-lavoro" mentre le azioni che richiedono maggior tempo sono "Accordo con Protezione Civile per intervento in caso di calamità, Convenzione con USL per prodotto più salutare" con 10 anni.

Fig. 43 Rapporto Impatto/Tempo azioni società "Rafforzamento relazioni con il settore pubblico"



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Le azioni sono scelte di charity e tattiche.

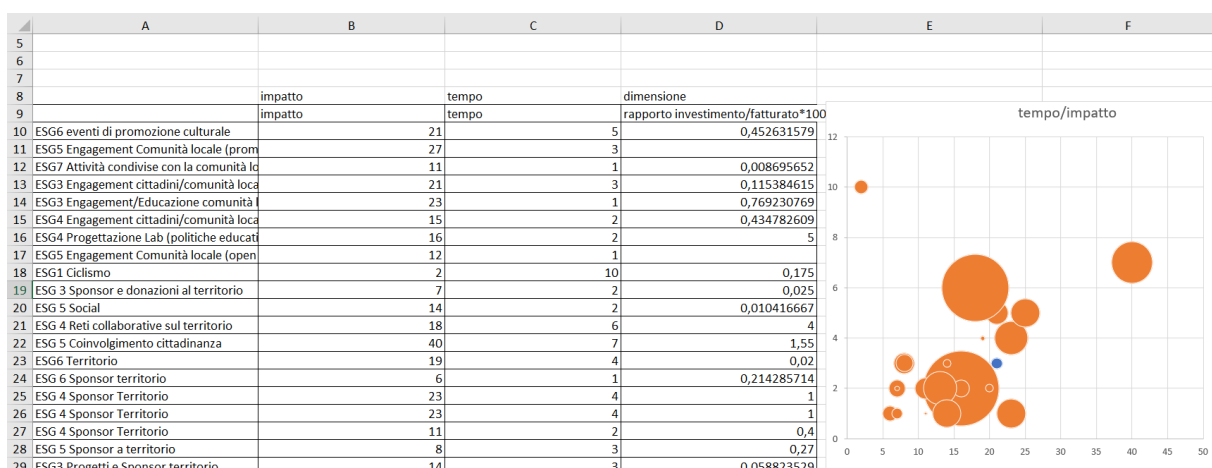
Azione numero 32 "coinvolgimento dei cittadini", 30 sono le attività ed hanno impatto medio 15,2 e tempo medio 2,9 anni. Le azioni sono così composte:

- Eventi di promozione culturale,

- Engagement comunità locale,
- Attività condivise con la comunità,
- Progettazione Lab,
- Ciclismo,
- Sponsor e donazioni,
- Social,
- Reti collaborative sul territorio,
- Coinvolgimento cittadinanza,
- Territorio,
- Sponsor territorio,
- Coinvolgimento scuole/territorio,
- Donazioni,
- Sagra di Palù,

l'azione con impatto minore è "ciclismo" con valore 2, ma che richiede il tempo maggiore per ottenere il massimo beneficio con 10 anni, mentre quella con impatto maggiore è "coinvolgimento della cittadinanza" con valore 40. Le azioni che invece richiedono minor tempo sono "Attività condivise, engagement/educazione comunità locale, sponsor territorio, sagra di Palù, donazioni territorio" con 1.

Fig. 44 rapporto Impatto/Tempo azioni società "Coinvolgimento dei cittadini"



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

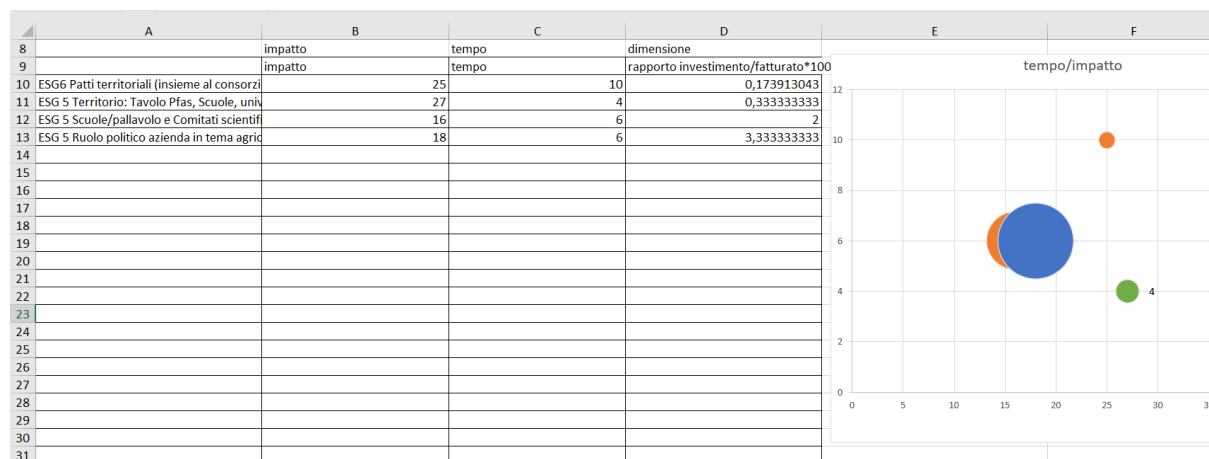
Le azioni sono principalmente scelte di charity.

Azione 33 “Modifica norme e comportamenti della comunità”, complessivamente sono 4 con impatto medio di 21,5 e tempo medio di 6,5 anni. Le azioni sono così divise:

- Patti territoriali,
- Territorio,
- Scuole/pallavolo e comitati scientifici sostenibilità,
- Ruolo politico azienda in tema di agricoltura sociale.

L’azione con impatto minore è “Scuole/pallavolo e comitati scientifici sostenibilità” con 16, mentre l’azione con impatto maggiore è “Territorio” con 27 ed è la stessa che richiede minor tempo per ottenere il massimo beneficio con 4 anni. L’azione che richiede maggior tempo è “Patti territoriali” con 10 anni.

Fig. 45 rapporto Impatto/Tempo azioni società “Modifica norme e comportamenti delle comunità”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Le azioni sono orientate verso una scelta principalmente tattica.

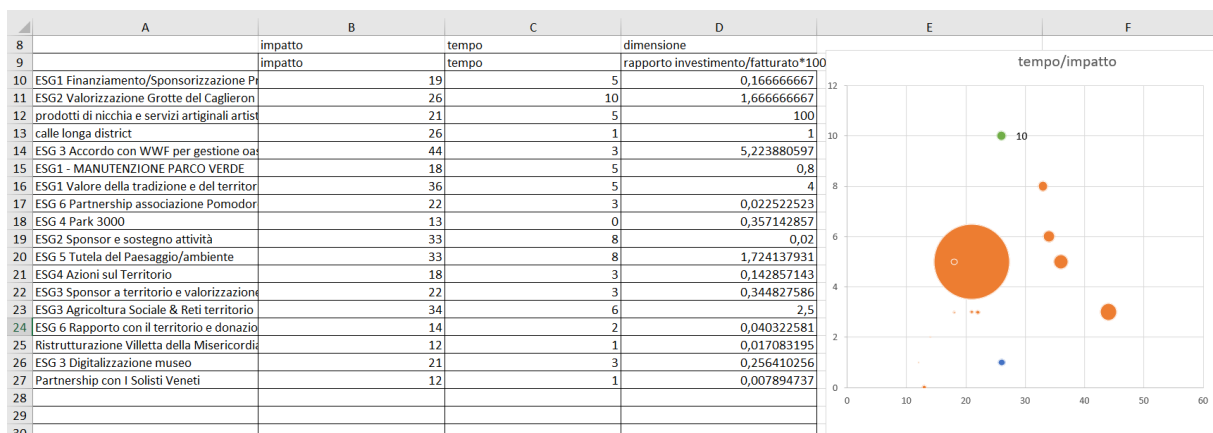
L’azione numero 34 “Tutela, valorizzazione e/o sviluppo del contesto ambientale territoriale e ambientale, le azioni sono complessivamente 18 con un impatto medio del 25,3 e tempo medio pari a 4 anni. Le azioni sono le seguenti:

- Finanziamento/sponsorizzazione Proloco Fregona,
- Valorizzazione grotte del Caglieron,
- Prodotti di nicchia e servizi artigianali artistici,
- Calle longa district,

- Accordo WWF per gestione oasi naturale,
- Manutenzione Parco Verde,
- Valore della tradizione dei territori,
- Partnership associazione Pomodoro e spesa in azienda,
- Park 3000,
- Sponsor e sostegno attività,
- Tutela del Passaggio/ambiente,
- Azioni sul territorio,
- Sponsor a territorio e valorizzazione,
- Agricoltura Sociale & Reti territorio,
- Rapporto con il territorio e donazioni,
- Ristrutturazione villetta della Misericordia,
- Digitalizzazione museo,
- Partnership con i Solisti Veneti.

Le azioni a minore impatto sono “ristrutturazione villetta della Misericordia, Partnership con i Solisti Veneti” con 12, mentre quella a maggiore impatto è “accordo con WWF per gestione oasi naturale” con 44 d’impatto, per la colonna del tempo vediamo che l’azione richiedente minor tempo è “Park 3000” a cui non servono anni, infatti il valore attribuito è 0, mentre l’azione a cui occorre maggior tempo per ottenere il massimo beneficio è “Valorizzazione Grotte del Caglieron” a cui occorre il tempo di 10 anni.

Fig. 46 rapporto Impatto/Tempo azioni società “Tutela, valorizzazione e/o sviluppo del contesto territoriale e ambientale”



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

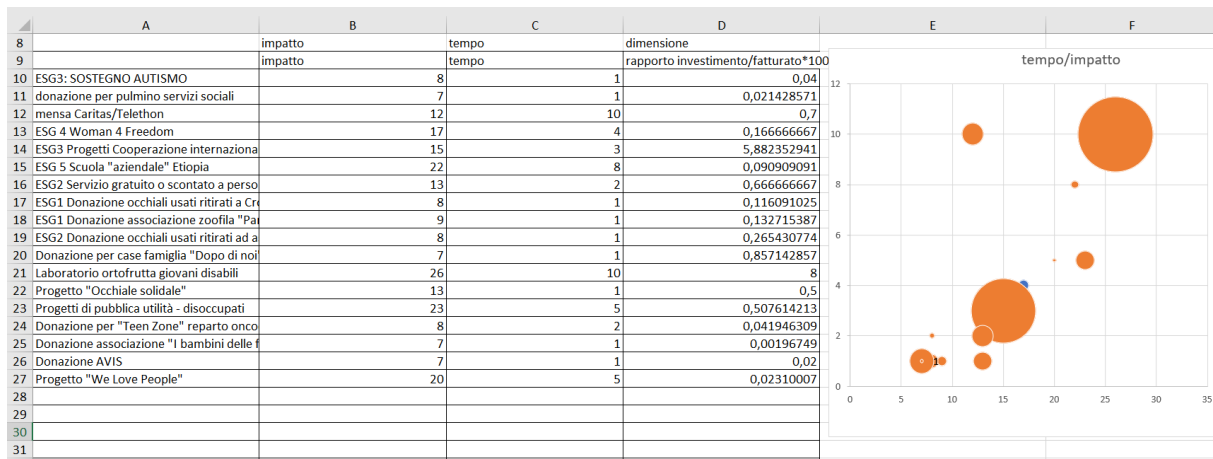
Le azioni sono principalmente tattiche.

L'ultima azione è la numero 35 "interventi in aree di vulnerabilità sociale" al riguardo ci sono 18 azioni, l'impatto medio è di 12,7 e il tempo medio di 3,2 anni. Di seguito le azioni:

- Sostegno autismo,
- Donazione per pulmino servizi sociali,
- Mensa Caritas/Telethon,
- Woman 4 freedom,
- Progetti cooperazione internazionale,
- Scuola "aziendale" Etiopia,
- Servizio gratuito o scontato per le persone in difficoltà,
- Donazione occhiali usati,
- Donazione associazione zoofilia,
- Donazione per casa famiglia,
- Laboratorio ortofrutta giovani disabili,
- Progetto "occhiale solidale",
- Progetti di pubblica utilità,
- Donazione per "Teen Zone",
- Donazione associazioni,
- Progetto "We love people".

Le azioni con minore impatto sono "Donazione per pulmino sociale, donazioni casa famiglia, donazione Avis, donazione Bambini delle Fate" con un valore di 7 e le stesse azioni sono quelle con minor tempo per ottenere il massimo benefico, 1 anno. L'azione con maggiore impatto è "Laboratorio ortofrutta giovani disabili" con 26 come valore, ed è la stessa azione a cui occorre maggior tempo; 10 anni.

Fig. 47 rapporto Impatto/Tempo azioni sociali “Interventi in aree di vulnerabilità sociale”



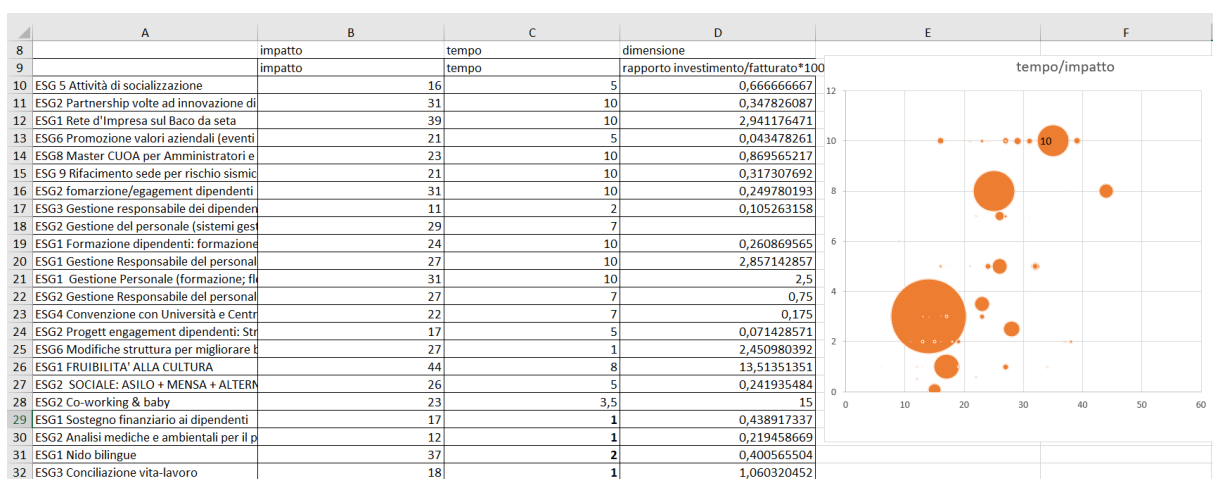
Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

In questo le azioni sono orientate sia verso scelte di charity, tattiche e strategiche.

Per avvalorare l'argomentazione è interessante lavorare anche per gruppi di funzioni aziendali.

Il blocco delle risorse conta un totale di 67 azioni con impatto medio di 22,19 e tempo medio 4,6 anni, l'azione "Miglioramento non economico delle condizioni di lavoro" è quella conta maggior numero di azione con 34. Il seguente diagramma a bolle ci dimostra che le azioni rivolte al prodotto sono scelte principalmente tattiche e strategiche.

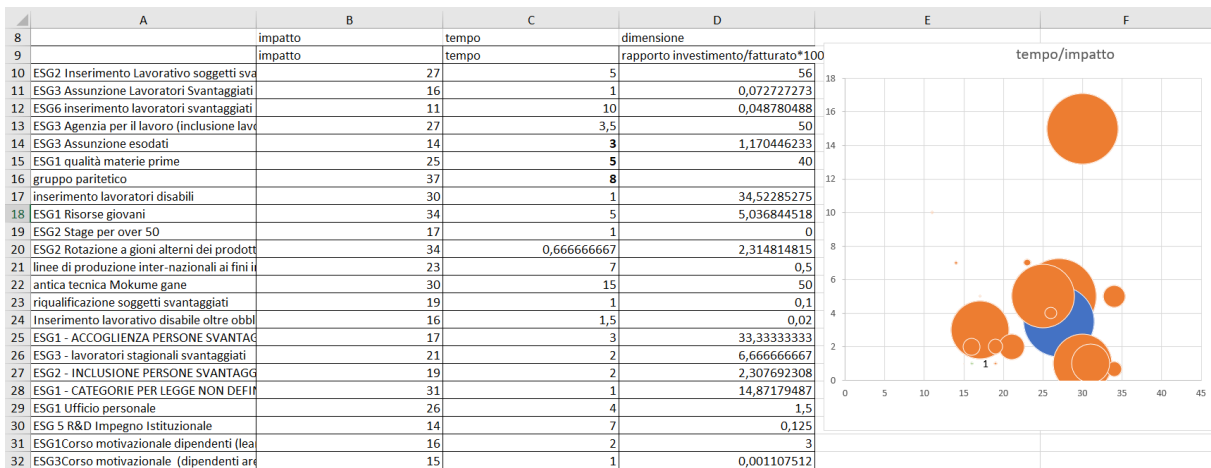
Fig. 48 rapporto impatto/tempo blocco risorse



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Per il blocco dei processi interni le azioni sono complessivamente 25 con impatto medio del 22,36 e tempo medio 3,09 l'azione "comportamento pre e/o oltre normativa" è quella che conta il maggior numero di azioni con 17. Il diagramma ci dimostra che le azioni vertono su scelte del tipo tattiche e strategiche.

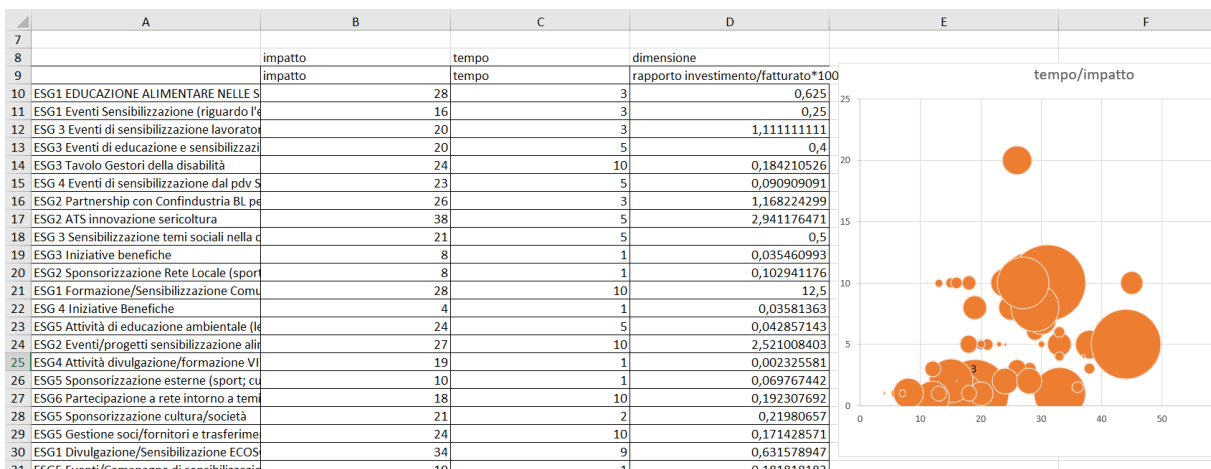
Fig. 49 rapporto impatto/tempo blocco processi interni



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Per il blocco dei processi esterni le azioni in totale sono 81 con un impatto medio di 19,95 e tempo medio di 4,25 anni l'azione "orientamento al territorio e alla cittadinanza" è l'azione più utilizzata per questo blocco con 43 azioni. Il grafico ci dimostra che le azioni sono orientate verso una scelta charity e tattica.

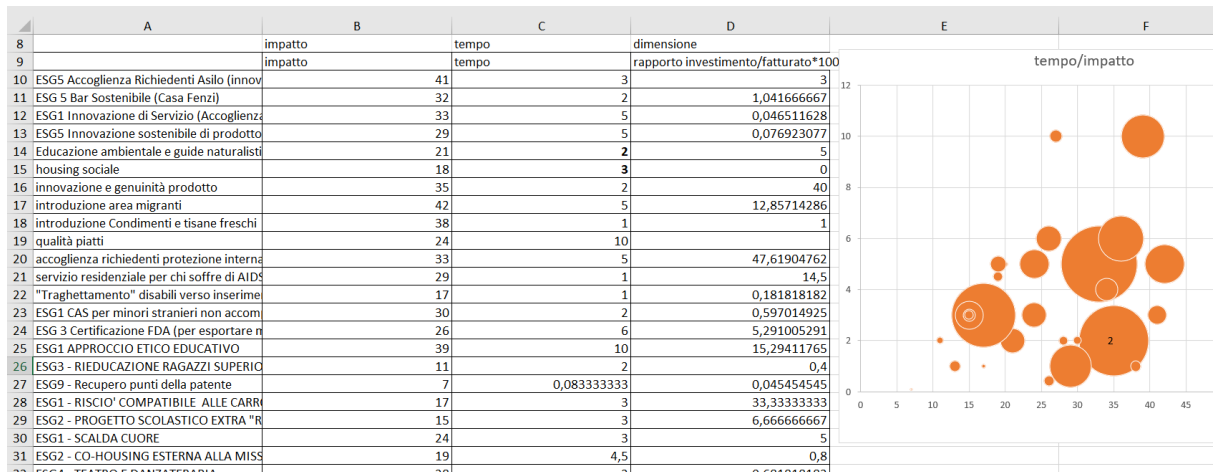
Fig. 50 rapporto impatto/tempo blocco processi esterni



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Per le azioni rivolte ai prodotti ci sono 34 azioni con impatto medio del 25,3 e tempo medio di 3,7 anni l'azione "creazione di prodotti con valore intrinseco sociale" è la categorizzazione più utilizzata con 23 azioni. Il diagramma ci dimostra che le scelte sono tattiche e strategiche.

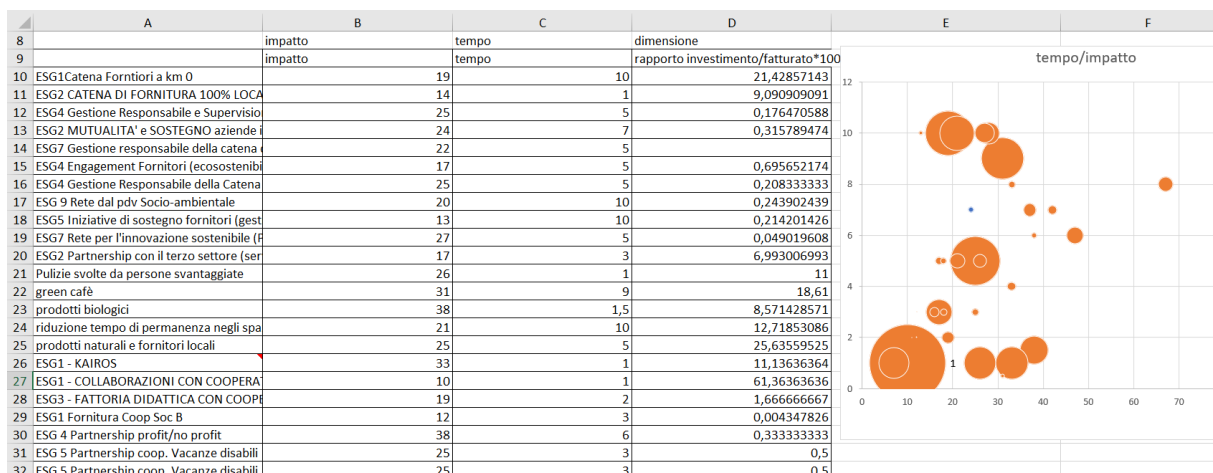
Fig. 51 rapporto impatto/tempo blocco prodotti



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Per il blocco dei fornitori il totale delle azioni è 42 l'impatto medio di 24,6 e tempo medio di 4,9 l'azione "partnership profit – no profit" è la sottocategoria più utilizzata con 16 azioni. Il diagramma ci mostra l'orientamento delle scelte, che verte sulla charity principalmente.

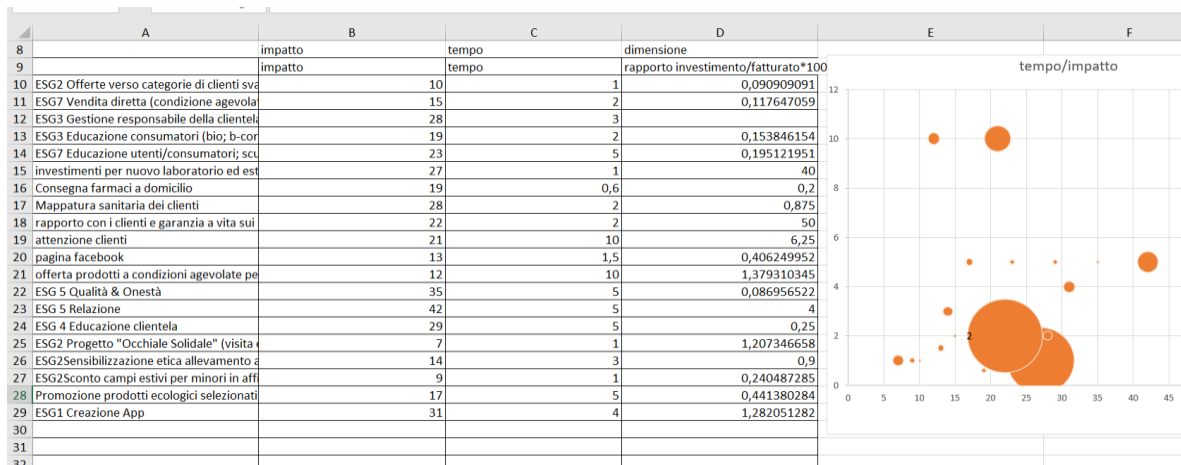
Fig. 52 rapporto impatto/tempo blocco fornitori



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Il blocco clienti comprende 20 azioni con impatto medio di 21,05 e tempo medio di 3,4 anni l'azione "valorizzazione e fidelizzazione clienti" è la più utilizzata con 9 azioni. Il diagramma ci mostra come queste azioni hanno orientamento tattico.

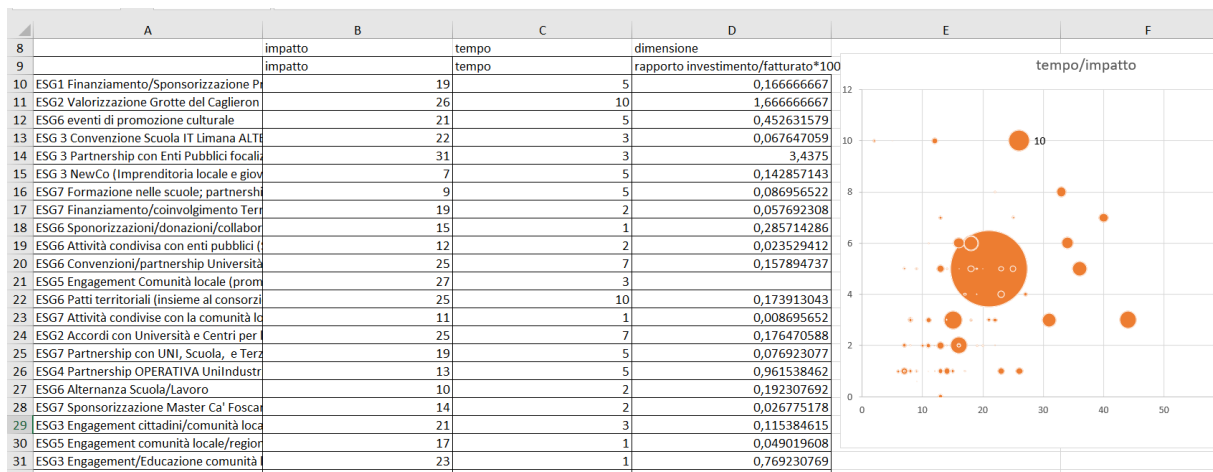
Fig. 53 rapporto impatto/tempo blocco clienti



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Ultimo blocco di azioni da analizzare è la società con 100 azioni, impatto medio di 16,6 e tempo medio di 3,6 anni l'azione "rafforzamento relazioni con il settore pubblico" è la categoria più utilizzata e conta 29 azioni. Il grafico ci dimostra che le azioni sono scelte orientate alla charity e tattiche.

Fig. 54 rapporto impatto/tempo blocco società



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Il blocco che ha impatto medio maggiore è quello dei prodotti con 25,3 mentre impatto minore è il blocco della società con 16,6. Il blocco che richiede il maggior tempo per ottenere il massimo beneficio è quello dei fornitori con 4,9 anni mentre il blocco che richiede minor tempo sarà processi interni 3,09 anni. Il blocco che presenta il maggior numero di azioni è

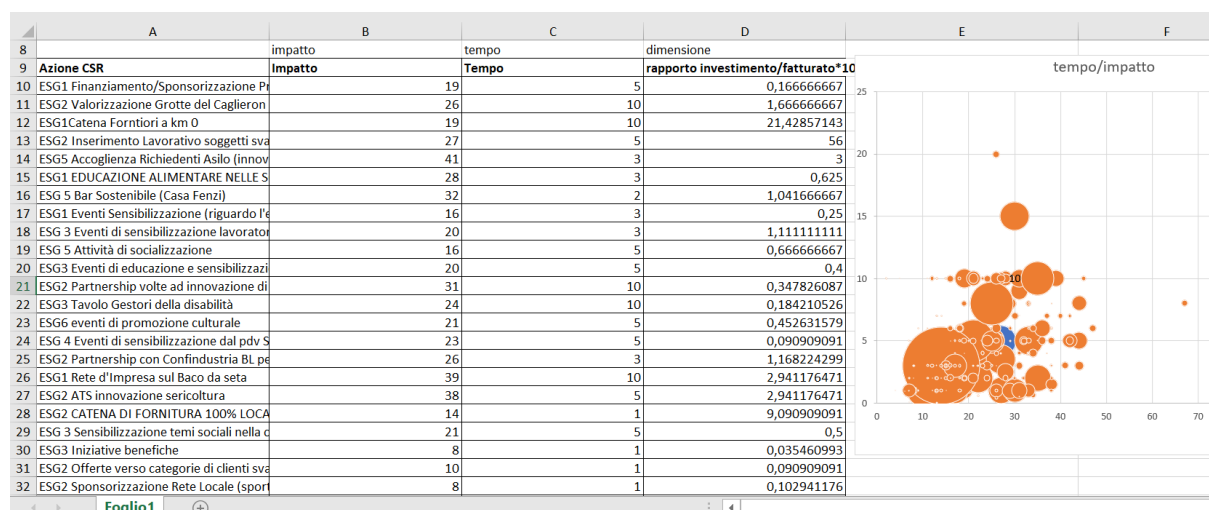
quello della società con 100 azioni, mentre quello con complessivamente meno azioni è il blocco dei clienti con 20 azioni.

Le categorie più numerose, in ordine decrescente:

- “Orientamento al territorio/ alla cittadinanza” 19, nel blocco processi esterni con 43 azioni.
- “Miglioramento non economico delle condizioni di lavoro” 6, nel blocco delle risorse con 34 azioni.
- “Coinvolgimento dei cittadini” 32, nel blocco società con 30 azioni.
- “Rafforzamento rapporti con il settore pubblico” 31, nel blocco società con 29 azioni.
- “Comunicazione orientata al valore” 18, nel blocco processi esterni con 27 azioni.

Nel complesso attraverso il grafico a bolle possiamo notare che le azioni sociali sono scelte orientate alla charity e tattiche più che strategiche.

Fig. 55 rapporto impatto/tempo complessivo di tutti i blocchi e le azioni



Fonte: parametri & analisi impatto/tempo

Prima di concludere è un dato interessante capire l’investimento medio per ogni funzione aziendale, considerando anche il rapporto investimento/fatturato in percentuale.

Per il gruppo delle risorse, il valore medio ammonta a 288’010€ con un ritorno del 10,7%.

Processi interni, il valore medio dell’investimento ammonta a 136’770€, con un ritorno del 13,1%.

Processi esterni, il valore medio è 48'380€, con un ritorno del 1,9%.

Prodotti che è emersa come la funzione aziendale dal più alto impatto sul modello di business ha un valore medio dell'investimento non poi così tanto oneroso, 88'477€, con un ritorno del 7,02%.

Per la funzione fornitori, il valore medio è 145'424€, con un ritorno del 5,53%.

Per i clienti, il valore medio d'investimento è 27'558€, con un ritorno del 5,6%.

La società è la funzione con il valore medio d'investimento più basso 2'878€, con un ritorno del 1,7%.

III. 4. Casi studio

La società cooperativa sociale “Giuseppe Olivotti” con sede a Mira provincia di Venezia, è una realtà sociale che accoglie nelle sue strutture persone dipendenti da sostanze stupefacenti o psicotrope con disturbi relazionali, psichici e del comportamento. Al suo interno ha anche un centro studi con l’obiettivo di progettare e gestire attività di formazione, aggiornamento e riqualifica professionale, cooperazione internazionale, progetti di promozione del benessere e prevenzione del disagio con corsi di orientamento e inserimento lavorativo.

È un ente che gode già di diversi accreditamenti dal MIUR, dalla Regione Veneto oltre che la certificazione UNI EN ISO 9001 ed iscritta al Ministero del Lavoro e Politiche Sociali

Ha diversi laboratori attivi:

- Laboratorio Orto Sconto: una serra aziendale per l’organizzazione di corsi di ortoflorovivaistica che hanno l’obiettivo di formare professionalità nel settore dell’agricoltura. Oltre che contribuire al sostentamento della comunità stessa.
- Laboratorio di cucina: la cooperativa ospita corsi di formazioni finanziati dal Fondo Sociale Europeo FSE corsi di riqualifica per gli ospiti dei servizi di accoglienza della cooperativa.
- Laboratorio carrozzeria: officina specializzata in riparazione di qualunque danno su qualsiasi veicolo, si utilizza questo laboratorio anche per corsi di formazione.
- Laboratorio ceramiche della Riviera: si producono e vendono bomboniere, articoli da regalo e oggettistica tutta dipinta a mano. Nello stesso laboratorio di tengono anche corsi di ceramica.

La cooperativa è molto attiva sul territorio, collabora con la Regione, Comuni, Diocesi, Scuole e Associazioni di Volontariato, con l’obiettivo di diffondere la cultura dell’accoglienza, inserire le persone svantaggiate nella società e prevenire comportamenti a rischio dei minori.

Ho scelto di parlare di questa azienda cooperativa perché la più virtuosa in termini di valore dell’impatto per la funzione aziendale “prodotto” e l’azione che la mette come prima è “introduzione area migranti” inteso come estensione dei servizi offerta dalla cooperativa che prima includevano aree per: dipendenza, minori, mediazione culturale e detenuti. L’area destinata ai migranti si pone l’obiettivo inserire quest’ultimi nella società attraverso piani formativi individualizzati, colloqui, attività di studio e laboratori, socializzazione, attività nel

territorio e verifica della vita comunitaria. Inoltre, la Giuseppe Olivotti è tra i promotori e firmatari della “Carta della Buona Accoglienza” documento sottoscritto a livello nazionale tra ANCI, Ministero dell’Interno e Alleanza delle Cooperative Sociali.

In questo caso la politica di ESG sociale non ha una modifica sull’intera proposta di valore dell’azienda in quanto la Giuseppe Olivotti si occupa già del sociale, ma l’introduzione di questa azione ha permesso la modifica del prodotto e della strategia di gestione.

Il secondo caso analizzato è il “Antico laboratorio San Giuseppe” con sede a Vicenza.

Produttore del liquore e dell’amaro S.Giuseppe, prodotto artigianalmente dal 1928 senza mai interrompere la tradizione. Devolve una quota dei propri ricavi alle Opere del Gesuiti, e ad altre iniziative sociali che si svolgono a Villa S.Giuseppe a Bassano e a Villa S.Ignazio a Trento.

Questa azienda è tra le aziende con il valore più alto nella colonna dell’impatto nella funzione aziendale società.

È evidente che l’azione nel primo caso, rivolta al prodotto ha un impatto sul business model piuttosto rilevante in quanto notiamo una modifica nella gestione e della strategia, mentre nel secondo caso troviamo un basso riscontro nel modo di fare business dell’organizzazione, è sicuramente attenta al territorio e alle questioni di carattere sociale ma non implementa un modello di azione che vada ad impattare il suo modo di fare business o che ne modifichi la gestione e la strategia.

Il confronto è avvenuto tra due aziende che presentano un valore molto alto nella colonna dell’impatto, dunque è un confronto a parità di termini.

Aver paragonato le due tipologie di azienda mi permette di notare attraverso un caso pratico quanto affermato prima. Quando le ESG sociali riguardano la funzione aziendale prodotti troviamo che l’impatto sul business model in termini di gestione, strategia e proposta di valore sia maggiore, mentre quando le ESG sociali si rivolgono alla funzione aziendale società l’impatto sul business model è molto meno forte e soprattutto non coinvolge la gestione, la strategia e la proposta di valore.

III.5. Business model

La responsabilità sociale d'impresa si posiziona in realtà imprenditoriali complesse e dinamiche in fase di trasformazione nella cultura d'impresa, comportando lo sviluppo di nuovi modelli di business. È interessante capire il possibile impatto dell'innovazione sociale e della responsabilità sociale d'impresa sui modelli di business, considerando proprio l'innovazione sociale come driver d'innovazione strategica. L'innovazione sociale può essere un importante driver per disegnare nuovi modelli di business che permettono alle imprese italiane, in primis alle PMI, di cambiare le "regole del gioco" a proprio vantaggio. Il team dell'università Ca' Foscari sta studiando un modello affinché si possa mappare il possibile impatto delle classi di azioni orientate all'innovazione sociale sui singoli Building Block e, quindi, sui modelli di business.

Di seguito verranno illustrati i possibili 5 modelli di business derivanti dalla letteratura scientifica:

- Welfare & well-being,
- Green & circular;
- Fair trade;
- Social needs oriented;
- Society intimacy and community change;

I business model sopra menzionati sono definibili come dei modelli "base", con questi è possibile combinare dei modelli misti.

È interessante evidenziare i building block maggiormente influenzati di ciascun business model social driven secondo la letteratura prevalente, permettendo di individuare i processi principali che caratterizzano un modello di business orientato alla sostenibilità. Nell'ambito del Dgr.948/2016 Responsabilmente, i dati raccolti saranno rappresentati utilizzando il framework scientifico precedentemente esposto, concretizzando la visualizzazione delle pratiche attuali messe in campo dalle imprese venete e i loro impatti sui 5 business model.

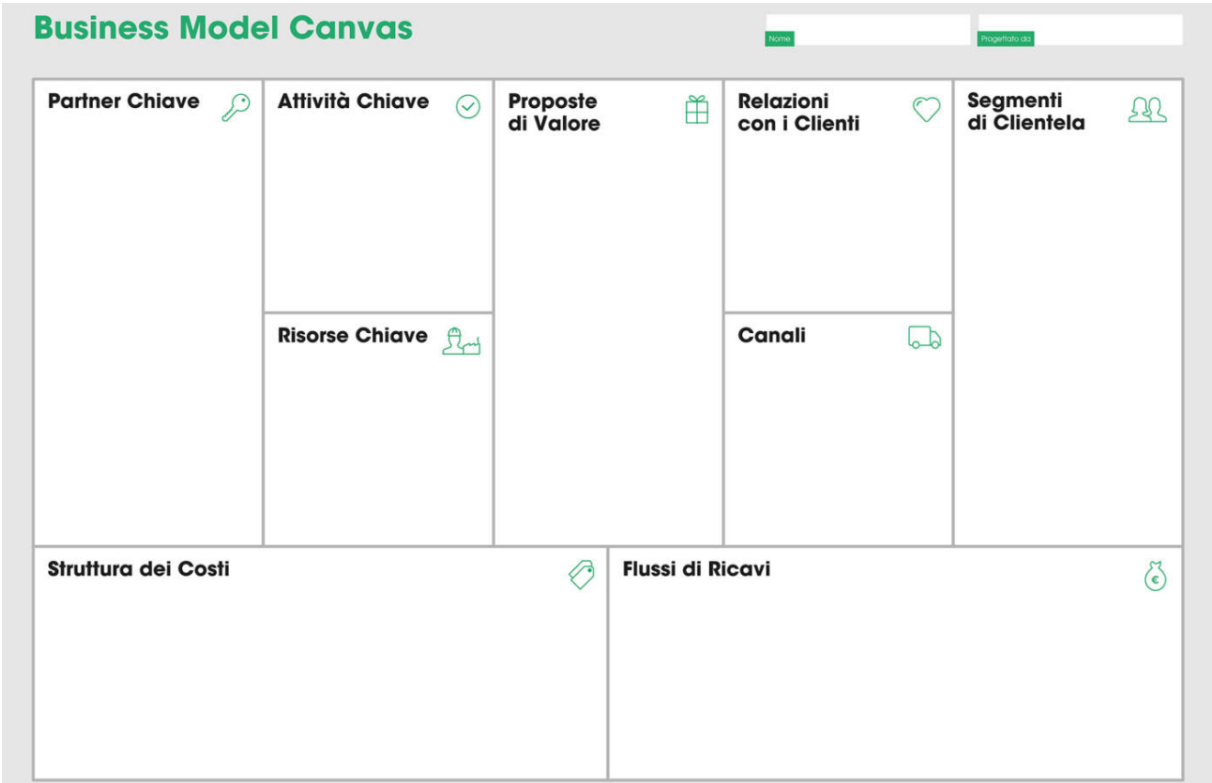
Prima di introdurre e spiegare i cinque business model social driven è necessario spiegare cosa sia un business model e come si compone.

Il Business Model Canvas è stato ideato e descritto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), ed è stato pensato come strumento a supporto di manager o imprenditori. Ha il vantaggio di essere facilmente comprensibile, aiutato dalla sua grafica semplice, chiara e intuitiva.

Il modello è composto da nove elementi riconducibili alle quattro aree principali di business nonché clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria, inoltre, la posizione centrale è riservata alla proposta di valore mentre gli elementi a sinistra determinano l'efficienza, quelli a destra invece la creazione di valore. I nove elementi sono così composti:

- Partner chiave;
- Attività chiave;
- Risorse chiave;
- Proposta di valore;
- Relazione con i clienti;
- Canali;
- Segmentazione clienti;
- Struttura dei costi;
- Flusso di cassa.

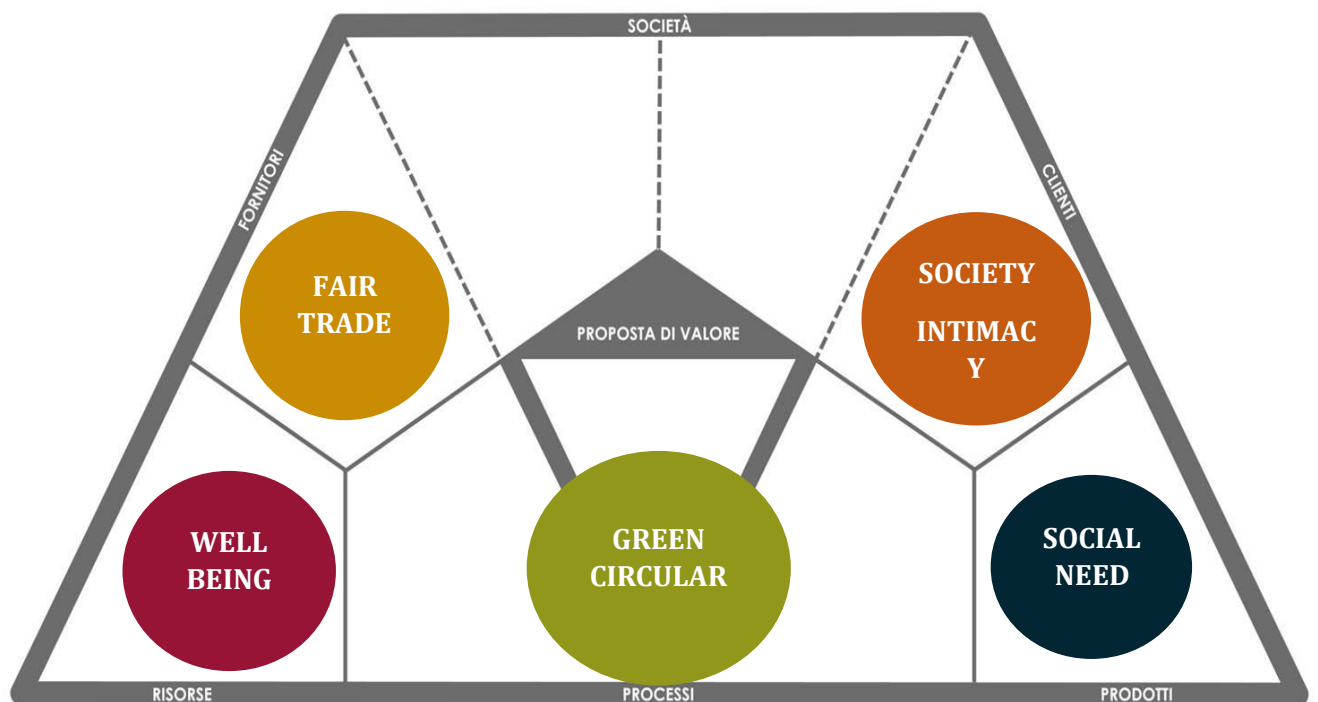
Fig. 56 Business Model Canvas



Fonte: Businessmodelcanvas.it

Il team dell'Università Ca' foscari, basandosi sulla letteratura ha ipotizzato i seguenti 5 business model.

Fig. 57 Business model social driven



Fonte: team Ca' Foscari

Business model Welfare & Well being

Il modello di business welfare e well-being riguarda l'impresa che intendono mettere in una posizione centrale e valorizzare le persone che ne fanno parte e che vi lavorano.

Un'impresa che organizza i processi di creazione del valore e dell'organizzazione del lavoro sulla base di esigenze ma anche di opportunità e potenzialità inesprese dei dipendenti.

Inserire il benessere della persona e il clima aziendale nella strategia innovativa di questo tipo di modello di business non rappresenta un costo fine a sé stesso: le spese e gli oneri organizzativi relativi al perseguimento di questo rappresentano un vero e proprio investimento in produttività, efficienza, reputazione ed engagement dei propri dipendenti.

I pilastri che reggono scelte e benefici aziendali inerenti a questo modello di business sono: assetto tecnico, assetto organizzativo, dimensione del benessere.

Business Model Green & Circular

La sostenibilità ambientale è attualmente uno dei temi più discussi e rilevanti nelle agende globali, nelle scelte d'investimento e dei progetti da parte delle imprese: la salvaguardia ed il rispetto dell'ambiente sono necessari per assicurarsi un futuro economico e sociale.

Coerentemente con quest'ottica le imprese possono creare e distribuire valore attraverso l'offerta di prodotti e servizi che mirino a ridurre l'impatto ambientale e promuovendo allo tempo stesso lo sviluppo sostenibile. Rendere sostenibile l'impresa, quindi non solo la produzione e l'offerta, è un compito ineluttabile per il management per garantirne il successo.

Nel paradigma della sostenibilità ambientale, l'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo materiali, estendendo il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo.

Le imprese possono impegnarsi ad utilizzare input sostenibili all'interno del ciclo produttivo mantenendo la stessa qualità del prodotto, che al tempo stesso può essere configurato come l'offerta di un servizio al fine di non aumentare i prodotti immessi sul mercato ma soddisfacendo il bisogno associato ad esso. Il cambiamento della politica aziendale verso la sostenibilità può impattare sul design e sulle caratteristiche del prodotto estendendone la vita utile o permettere il reinserimento delle componenti nel ciclo produttivo minimizzandone gli scarti non riciclabili. La sostenibilità ambientale non è quindi un obiettivo morale disgiunto dalle politiche imprenditoriali ma comporta effetti economici positivi per l'impresa: riducendo gli input utilizzati, riduce di conseguenza anche i costi, oltre a generare maggiori entrate grazie alla produzione di beni migliori.

Business Model Fair trade

Fair Trade è una forma di commercio la cui caratteristica è l'adozione da parte delle imprese, nello svolgimento dell'attività imprenditoriale, di un codice di comportamento, di norme eticamente corrette e di condizioni economiche eque per tutte le parti coinvolte, è da considerarsi come un modo di fare impresa a tutela dei soggetti partner con attenzione al territorio e alle condizioni sociali.

I consumatori sono sempre di più inclini alla ricerca di informazioni circa l'attività dell'impresa riguardo l'adozione di pratiche commerciali e di produzione corrette: essi saranno più inclini ad acquistare prodotti offerti da imprese che svolgono la loro attività nel rispetto delle caratteristiche sopracitate impegnandosi attivamente al fine di migliorare la situazione senza trascurare la qualità del bene e del servizio. Fair trade si caratterizza anche per il rapporto tra imprese clienti e fornitori: collaborando direttamente con i produttori e fornendo loro consigli, conoscenze e segnali di mercato permettono loro di aumentare la produttività e produrre beni di qualità superiore, potendo così permettere di applicare un premium price. Il fair trade è un modello analizzabile in un'ottica di Supply-chain circolare.

Business Model Social needs oriented

Il modello di business orientato ai bisogni sociali è forse l'espressione più chiara e diretta di innovazione sociale, intervenendo in primo luogo sulla definizione di prodotti e servizi pensati e progettati come "soluzioni a questioni di natura sociale", questo modello di business interviene sull'aspetto strategico più rilevante.

I sistemi di welfare tradizionali si trovano ad essere seriamente intaccati dal momento di cambiamento in atto e il mondo imprenditoriale, a seguito dello scollamento sempre più accentuato tra impresa e territorio locale, ha visto sempre più perdersi il suo ruolo sociale. Emergono e destano preoccupazioni bisogni sociali, quali il miglioramento della salute, dell'istruzione e dell'assistenza, il riscaldamento globale, la crescente disuguaglianza, cambiamenti climatici, urbanizzazione, invecchiamento della popolazione, cambiamenti demografici, e sempre la più crescente emergenza di affrontare in maniera massiva tutte queste tematiche.

Le imprese hanno da sempre avuto lo scopo di offrire prodotti/servizi in grado di soddisfare bisogni individuali per accrescere le proprie quote di mercato; implementando l'innovazione strategica sociale le imprese ampliano la gamma dei prodotti destinatari della loro proposta di valore, migliorando dunque le condizioni di vita delle persone e delle comunità.

Business Model Social Intimacy

Un modello di business social identity è dell'impresa che pone al centro del valore creato dall'azienda la struttura comunicativa, dove le relazioni con i clienti ed altri soggetti della società vengono rafforzate dalla natura educativa, dalla condivisione e dalla diffusione di valore sociale/ambientale.

Il management deve fare uno sforzo maggiore, non solo investendo in campagne di comunicazione ma deve portare le aziende ad essere individuate come agenti di cambiamento sociale: occorre cioè, che le imprese ridefiniscano la propria identità in un'ottica sociale, devono dunque generare e/o diffondere all'interno e all'esterno una cultura aziendale socialmente rilevante che possa essere fonte di vantaggio competitivo e creare valore sociale.

Il compito è quello di svolgere una comunicazione efficace al fine di condividere tale valore non solo con i consumatori già clienti fidelizzati ma anche coloro che ancora non lo sono.

Il lavoro di analisi che sta portando avanti il team dell'Università Ca' Foscari è quello di capire i business model maggiormente adottati dalle PMI venete che sono state intervistate nell'ambito del Dgr. 948/2016 Responsabilmente.

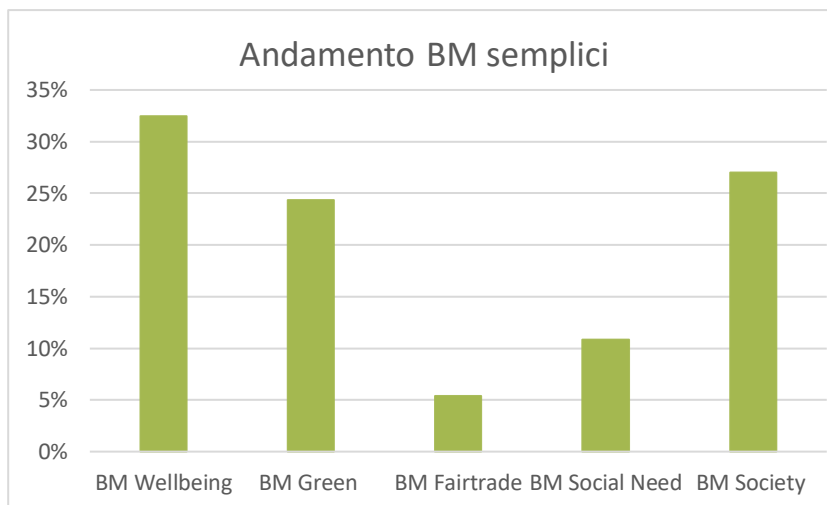
Il mio contributo in merito a questa ricerca riguarda l'analisi dei Business Model che sono maggiormente utilizzati e l'individuazione delle aziende che adottato Business Model social driven combinati tra loro.

Il mio lavoro si è focalizzato sull'individuazione del numero di aziende che adottano solo un modello di business, il numero di aziende che adotta modelli di business combinati tra due tipologie, il numero di aziende che adottano modelli combinati tra tre tipologie, il numero di aziende che adottano modelli combinati tra quattro tipologie, il numero di aziende che adottano tutti i business model. Dopo aver ricavato queste informazioni ho analizzato l'andamento dei business model semplici, l'andamento dei business model combinati e tra i modelli combinati quale fosse il modello di business semplice più utilizzato nelle combinazioni.

L'analisi che ho svolto mi conduce a questi risultati:

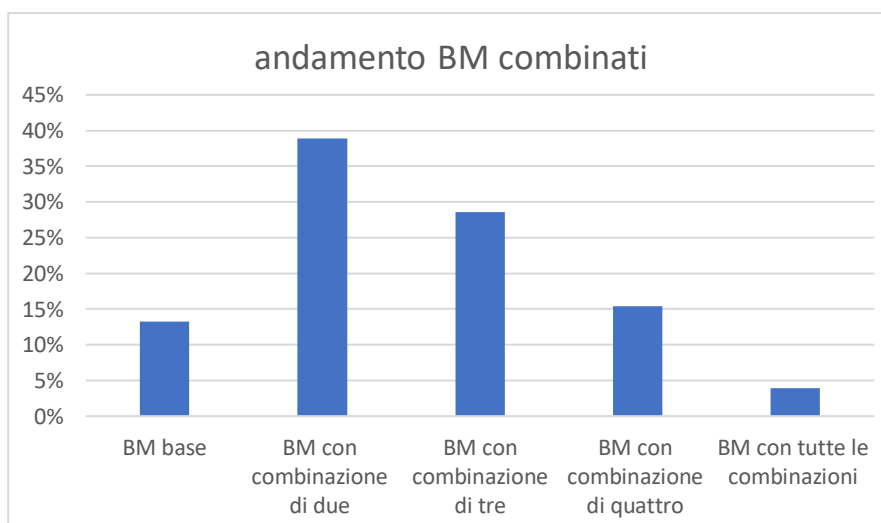
- Per i business model semplici le percentuali sono: 32% BM Welfare & well being; 27% Society Intimacy; 24% Green & Circular; 11% social needs oriented; 5% fair trade.

Fig. 58 Andamento BM semplici



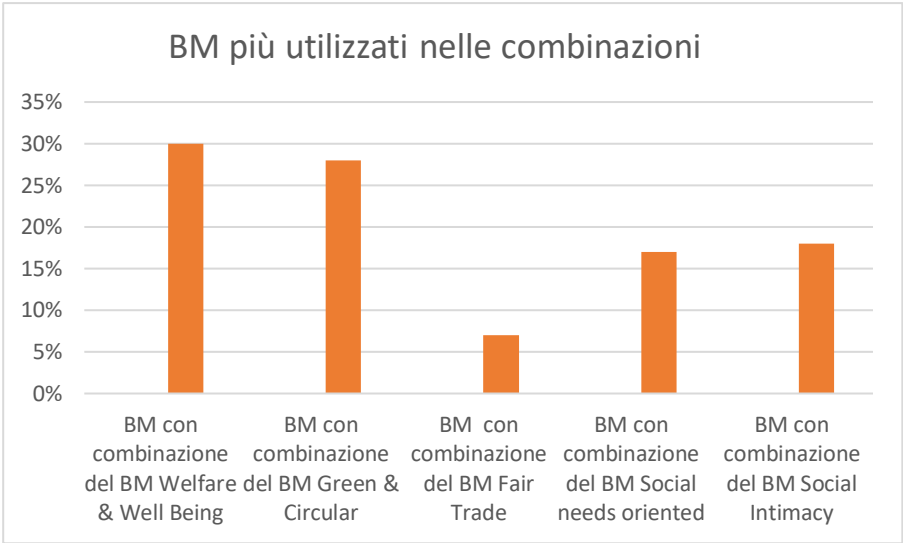
- Per i business model combinati le percentuali sono:
BM con combinazione di due sono il 39%; BM con combinazioni di tre sono il 29%; BM con combinazioni di quattro sono il 15%; BM semplici sono il 13%; BM con tutte le combinazioni sono il 4%.

Fig. 59 Andamento BM combinati



- BM semplici più utilizzati nelle combinazioni sono:
BM Welfare & Well being è il più utilizzato nelle combinazioni con il 30%;
BM Green & Circular è utilizzato nelle combinazioni il 28%;
BM Society Intimacy è utilizzato nelle combinazioni il 18%;
BM Social needs oriented è utilizzato nelle combinazioni il 17%;
BM Fair trade è utilizzato nelle combinazioni il 7%.

Fig. 60 BM più utilizzati nelle combinazioni



Come analisi conclusiva posso affermare che i Business Model social driven Welfare & Well Being e Green & Circular sono i BM maggiormente utilizzati sia nella loro forma semplice che nelle combinazioni.

III.6. Conclusioni

Il mio lavoro mi ha permesso attraverso i dati che mi sono stati forniti dal team dell'università Ca' Foscari, nell'ambito del Dgr.948/2016 Responsabilmente, di studiare il comportamento delle PMI venete nei confronti della tematica della responsabilità sociale d'impresa. Considerando che le aziende analizzate sono probabilmente, particolarmente sensibili a questa tematica; aderendo allo studio su base volontaria. Il mio studio si è focalizzato in particolare su uno degli assi che compone la responsabilità sociale d'impresa; l'asse sociale.

Oggetto delle analisi

L'oggetto dell'analisi sono i dati del progetto "Responsabilmente": 580 aziende venete intervistate, con l'obiettivo di misurare le performance connesse alle politiche di responsabilità sociale d'impresa per le imprese venete. I vantaggi del processo di assimilazione di azioni critiche sono il miglioramento sia esterno che interno dell'azienda, un incremento della performance aziendale e l'inclusione del singolo nel territorio. Le funzioni aziendali prese in considerazione si rifanno alla catena del valore di Porter così includendo:

- Processi interni definiti come Value chain KPI, in cui sono elencati: risorse, processi interni ed esterni, prodotti.
- Processi esterni definiti come System KPI, cui sono elencati: clienti, fornitori, società.

La raccolta dati è stata svolta, attraverso un'intervista semi-strutturata, al fine di ricercare la genesi delle azioni. Ogni azione posta in essere dalle aziende può essere:

- Charity: puramente benefica,
- Tattica: con obiettivi a breve termine,
- Strategica: con obiettivi a lungo termine.

Il modello, si propone di motivare le aziende ad includere la RSI:

- Analizzando PMI venete,
- Misurando gli impatti che le ESG hanno sul modello di business,
- Evidenziando i benefici,
- Valutando le esperienze da altre imprese.

Ogni azione di RSI opera sul Business Model e verrà misurata in termini di impatto e tempo.

Obiettivo analisi

Il mio studio verte principalmente sulle azioni sociali che sono divise tra donazioni e sponsorizzazioni, interventi o attività di valorizzazione del territorio, interventi o progetti in aree di vulnerabilità sociale, formazione, sensibilizzazione e cambiamento della cultura attraverso le reti.

Le aziende hanno il dovere di creare valore all'interno dell'ecosistema aziendale includendo la dimensione sociale e ambientale.

Dopo un'analisi accurata di 370 ESG sociali, considerando l'impatto e il tempo di ciascuna e il posizionamento delle scelte (charity, tattica e strategica), è emerso che le ESG sociali hanno un maggiore impatto nella funzione aziendale "Prodotti". Per maggior impatto si intende che la politica di ESG sociale ha cambiato sia i prodotti che la strategia di gestione, incidendo sulla definizione della proposta di valore. Tra le azioni troviamo: -housing sociale, accoglienza richiedenti Asilo, bar sostenibile, innovazione sostenibile di prodotto, etc. Le azioni ESG sociali per la funzione aziendale "Società" hanno il minore impatto sul business model.

L'azione ESG sociale richiedente maggior tempo per ottenere il massimo beneficio è per la funzione aziendale "fornitori": si riferisce all'attività con la quale l'impresa instaura relazioni per l'approvvigionamento di risorse o di processi dei quali non dispone. Mentre; l'azione che richiede il minor tempo è processi interni.

In termini quantitativi: per la funzione prodotti il numero di azioni complessive sono 34 e il valore dell'impatto medio è pari a 25,3; per la funzione società invece il numero di azioni è pari a 100 ma il valore dell'impatto è pari a 16,6. Per la variabile tempo invece la funzione aziendale fornitori è quella che richiede il maggior tempo per ottenere il massimo beneficio con 42 azioni e 4,9 anni in media; mentre, la funzione aziendale processi interni è quella che richiede il minor tempo con 25 azioni e 3 anni in media.

Le azioni più numerose riguardano la funzione aziendale società contando 100 azioni mentre le meno numerose sono per la funzione aziendale clienti che conta 20 azioni.

Le azioni sono state misurate anche in relazione all'orientamento se di charity, tattica o strategica; la misurazione è avvenuta per ogni singola azione ma in fase di conclusione è interessante evidenziare l'andamento per blocchi di azioni.

- Per la funzione risorse le scelte si orientano come tattiche e strategiche;
- Per la funzione processi interni le scelte sono orientate come tattiche;
- Per la funzione processi esterni le scelte sono orientate come charity e tattiche;
- Per la funzione prodotti le scelte si orientano come tattiche e strategiche;
- Per la funzione fornitori le scelte si orientano verso la charity;
- Per la funzione clienti le scelte si orientano come tattiche;
- Per la funzione società le scelte sono orientate come charity e tattiche;
- Per l'andamento in generale invece possiamo vedere che la maggior parte delle bolle sono focalizzate in area di charity e tattica, a dimostrazione anche delle considerazioni sopra appena fatte.

Una seconda parte del mio lavoro si focalizza sull'individuazione del possibile impatto dell'innovazione sociale e della RSI sui business model, identificando 5 tipologie di Business Model social driven così composte:

- Welfare & Well being;
- Green & Circular;
- Fair trade;
- Social Needs oriented;
- Social intimacy.

Ogni azienda può adottare un singolo BM oppure può adottare più di un BM tra di loro combinati, il mio studio infatti si è focalizzato sull'individuazione delle possibili combinazioni, i maggiori utilizzi e quali Business Model "base" sono più utilizzati nelle combinazioni.

In termini quantitativi: i BM più utilizzati nella loro forma semplice sono con il 32% Welfare & Well Being e con il 24% Green & Circular mentre il meno utilizzato è Fair Trade con il 5%.

I BM con le combinazioni di due sono i più utilizzati con il 39%, invece, i BM con tutte e 5 le forme sono i meno adottati con il 4%.

I BM Welfare & Well Being e Green & Circular sono i più utilizzati nelle combinazioni con rispettivamente 30% e 28%, il meno utilizzato nelle combinazioni è Fair Trade con il 7%.

Critiche

Il campione utilizzato per le analisi non è un campione statistico ma le aziende che sono state misurate sono sensibili già alla tematica della responsabilità sociale d'impresa. Inoltre, ci è permesso solamente di misurare gli effetti delle azioni ESG sociali all'interno dell'impresa, inteso come gestione, strategia, proposta di valore, e il tempo per ottenere il massimo beneficio all'interno dell'organizzazione; ma non conosciamo gli effetti che si producono nell'ambiente esterno. Sarebbe interessante come studio futuro analizzare gli impatti delle azioni di Responsabilità sociale d'impresa sull'ambiente esterno.

Un'altra criticità che può essere rilevata riguarda le ESG sociali nella funzione aziendale "società" in quanto hanno l'impatto più basso sul Business Model aziendale, facendo emergere che c'è poca relazione tra le azioni sociali e le aziende. Sarebbe idoneo creare una maggiore connessione tra le dimensioni "azienda" e "società", in quanto l'una influenza l'altra. Sono molte le attività promosse dalle aziende verso il territorio ma sono attività con orientamento di charity più che strategiche orientate al lungo periodo. Tra le varie ipotesi per potenziare il rapporto tra azienda e società, suggerisco di: spingere sulle politiche della P.A, aumentare l'informazione attraverso convegni, corsi di formazione, promozione di iniziative di vario genere al fine di aumentare la sensibilità su questi temi

Lo studio riguardo ai Business Model social driven è ancora in fase di sviluppo da parte del team dell'Università Ca' Foscari, io ho condotto solo le analisi sintetiche.

Conclusioni

Grazie ad un esame della letteratura e la disponibilità dei dati concreti per effettuare alcune analisi, ho avuto la possibilità di esaminare sia gli aspetti teorici che la pratica della Responsabilità Sociale d'Impresa.

La differenza tra i due aspetti è piuttosto rilevante, se dal lato teorico la tematica è stata ampiamente discussa e trattata, dal lato pratico, nello specifico nel caso del mio studio, le PMI Venete sembrano aver solo iniziato un percorso sui temi della Responsabilità sociale d'Impresa.

Difatti, come risulta dalla mia ricerca, nonostante l'88% delle PMI Venete superi il livello previsto per definire una azienda "responsabile" attraverso l'applicazione del questionario MISE, -indagine conoscitiva per sulle buone pratiche delle imprese italiane-, sono poche quelle che hanno adottato azioni di RSI come azioni strategiche. Alix Zwane, CEO del Global Innovation Fund, ha affermato "La RSI c'è bisogno di incorporarla nel cuore del business". In assenza di questo è relativamente impattante.

Nel contesto delle PMI Venete, nello specifico nell'ambito della ricerca svolta grazie al Dgr948/2017 "ResponsabilMente", le azioni orientate alla Responsabilità Sociale d'Impresa sembrano più concepite come una risposta ai competitors che una leva strategica su cui fondare il valore dell'impresa. La RSI come mezzo strategico con cui fare leva per influenzare positivamente il core business sembra essere vista come un'esclusiva delle aziende di grandi dimensioni. Rimane dunque l'idea che le azioni strategiche di RSI non siano accessibili da tutte le imprese.

Avendo comunque rilevato attenzioni e una molteplicità di azioni centrate sulla RSI in tutte le aziende interessate dall'analisi, resta l'auspicio che, nel prossimo futuro, anche grazie all'influenza delle nuove generazioni, portatrici di istanze "responsabili", si sviluppi una mentalità e una coscienza imprenditoriale fondata sul concetto di azienda responsabile, riconoscendone gli effetti positivi sia dal punto di vista della diffusione (stretto raggio, come sul territorio locale, ed ampio raggio, inteso su tutta la comunità), sia dal punto di vista strategico, ovvero vista come vantaggio competitivo e vera leva strategica.

Indice tabelle e immagini

Fig. 1 I tre livelli della sostenibilità

Fig. 2 Evoluzione degli stati PIL pro capite

Fig. 3 Triple Bottom Line

Fig. 4 The Organizational effectiveness cycle

Fig. 5 Balance Scorecard

Fig. 6 Catena del Valore Interna

Fig. 7 EFQM Excellent Model

Fig. 8 Evoluzione della Share Values

Fig. 9 Sustainable Development Goals

Fig. 10 "Impatto Opportunità"

Fig. 11 Obiettivi "Strategia Europa 2020"

Fig. 12 "Percorso per arrivare all'agenda 2030"

Fig. 13 foglio "Dataset_Veneto" una panoramica del file

Fig. 14 Value Chain di Michael Porter

Fig. 15 rapporto Impatto/Tempo

Fig. 16 "Azioni", contenente la classificazione delle attività in relazione alla Value Chain

Fig. 17 rapporto Impatto/Tempo per il blocco delle risorse "Rinnovamento macchinari e infrastrutture"

Fig. 18 rapporto Impatto/Tempo azione risorse "Rafforzamento relazioni esterne"

Fig. 19 rapporto Impatto/tempo azioni risorse "rafforzamento della cultura aziendale e locale"

Fig. 20 rapporto impatto/tempo azioni risorse "formazione del personale e sviluppo professionalità"

Fig. 21 rapporto impatto/tempo azioni “miglioramento delle condizioni non economiche di lavoro”

Fig. 22 rapporto impatto/tempo azioni “miglioramento economico delle condizioni di lavoro”

Fig. 23 rapporto impatto/tempo azioni processi interni “Modifiche delle procedure di recruitment”

Fig. 24 rapporto Impatto/Tempo Azione processi interni “comportamento pre e/o normativa”.

Fig. 25 rapporto Impatto/Tempo azioni processi interni “cambiamento modelli organizzativi”

Fig. 26 rapporto Impatto/tempo azioni processi interni “cambiamento processi produttivi”

Fig. 27 rapporto Impatto/Tempo azione processi interni “cambiamento nel processo di approvvigionamento”

Fig. 28 rapporto Impatto/Tempo azioni processi esterni “processi di diffusione all’esterno di innovazioni interne”.

Fig. 29 rapporto Impatto/Tempo azioni processi esterni “logistica sostenibile”

Fig. 30 rapporto Impatto/Tempo azione processi esterni “partecipazione attiva degli stakeholders”

Fig. 31 rapporto Impatto/Tempo azioni processi esterni “comunicazione orientata al valore”

Fig. 32 rapporto Impatto/Tempo azioni processi esterni “orientamento al territorio/alla cittadinanza”

Fig. 33 rapporto Impatto/Tempo azioni prodotti “creazione di prodotti con valore intrinseco sociale”

Fig. 34 rapporto Impatto/beneficio azioni prodotti “Modifica delle caratteristiche di prodotto in ottica green, di funzione e/o ergonomica”

Fig. 35 rapporto Impatto/Tempo azioni fornitori “ridefinizione sostenibile della supply chain”

Fig. 36 rapporto Impatto/Tempo azioni fornitori “ridefinizione responsabile della supply chain”

Fig. 37 relazione Impatto/Tempo azioni fornitori “processi di cooperazione/innovazione con i fornitori”

Fig. 38 rapporto Impatto/Tempo azioni fornitori “partnership profit-no profit”

Fig. 39 rapporto Impatto/Tempo azione clienti “esplorazione nuovi mercati”

Fig. 40 rapporto Impatto/Tempo azioni clientela “raggiungimento clientela e consumatori responsabili”

Fig. 41 rapporto Impatto/Tempo azioni clientela “Ampliamento del concetto di clientela verso i BoP”

Fig. 42 rapporto Impatto/Tempo azione clienti “Valorizzazione e fidelizzazione dei clienti”

Fig. 43 Rapporto Impatto/Tempo azioni società “Rafforzamento relazioni con il settore pubblico”

Fig. 44 rapporto Impatto/Tempo azioni società “Coinvolgimento dei cittadini”

Fig. 45 rapporto Impatto/Tempo azioni società “Modifica norme e comportamenti delle comunità”

Fig. 46 rapporto Impatto/Tempo azioni società “Tutela, valorizzazione e/o sviluppo del contesto territoriale e ambientale”

Fig. 47 rapporto Impatto/Tempo azioni sociali “Interventi in aree di vulnerabilità sociale”

Fig. 48 rapporto impatto/tempo blocco risorse

Fig. 49 rapporto impatto/tempo blocco processi interni

Fig. 50 rapporto impatto/tempo blocco processi esterni

Fig . 51 rapporto impatto/tempo blocco prodotti

Fig. 52 rapporto impatto/tempo blocco fornitori

Fig. 53 rapporto impatto/tempo blocco clienti

Fig. 54 rapporto impatto/tempo blocco società

Fig. 55 rapporto impatto/tempo complessivo di tutti i blocchi e le azioni

Fig. 56 Business Model Canvas

Fig. 57 Business model social driven

Fig. 58 Andamento BM semplici

Fig. 59 Andamento BM combinati

Fig. 60 BM più utilizzati nelle combinazioni

Bibliografia e sitografia

“The Three Levels of Sustainability” di Elena Cavagnaro e George Curiel (2012),

“Creating Social Value” di Cheryl Kiser e Deborah Leipziger con J.Janelle Shubert (2014),

“The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility” Janine S.Hiller (2012),

“Tra locale e Globale. Sostenibilità ed Empowerment nelle retoriche delle esperienze di microcredito” di Francesca Crivellaro e Giovanna Guerzoni (2014),

“Creating Shared Value” Michael Porter e Mark R.Kramer, Harvard Business Review Gennaio-Febbraio (2011),

“Il Budget Ambientale” capitoli da 1-4, Chiara Mio, (2011)

Programmazione e controllo M.Fasan

Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org>

Lo sviluppo sostenibile tra governo dell'economia e profili costituzionali Vincenzo Pepe (2002),

Global Change and our common future Gro Harlem Brundtland (June 1989)

Programmazione POR-FESR Veneto 2014-2020 (2015)

Protocollo d'intesa CSR tra la Regione del Veneto e Unioncamere del Veneto (2009)

Comunicazione della commissione al parlamento europeo al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese.

Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusive.

Global goals for sustainable development.

UN environment programme.

Libro Verde 2001, promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.

Libro Verde 2011, sulla modernizzazione della politica dell'UE in materia di appalti pubblici.
Per una maggiore efficienza del mercato europeo degli appalti.

United Nations Conference on Environment and Development – Earth Summit

Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 relativo al Fondo sociale europeo che abroga il regolamento (CE) n.1081/2006 del Consiglio

<http://www.unioncameredelveneto.it/content.asp?ID=361>

http://www.unioncameredelveneto.it/userfiles/ID398_ALL3_MONTESARCHIO_UCV_23913.pdf

<http://www.unioncameredelveneto.it/schedaNews.asp?idNews=8006>

<http://economiecircolare.confindustria.it/>

<https://venetosostenibile.regione.veneto.it>