



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, SOCIETÀ, POLITICA – DESP

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN

Economia e Management

**La Responsabilità Sociale d'Impresa
come leva strategica per il business:
un'analisi empirica nel contesto
territoriale**

Relatore: Chiar.mo Prof.

Tonino Pencarelli

Tesi di laurea di

Michelle Valeri

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1 – La responsabilità sociale d’impresa	6
1.1. I concetti di Corporate Social Responsibility e di sostenibilità	6
1.1.1. La Triple Bottom Line	9
1.2. Evoluzione storica della CSR	11
1.2.1. Il Capitalismo Manageriale	12
1.2.2. Verso la creazione di valore condiviso	17
1.2.3. Politiche Internazionali a supporto della sostenibilità	22
Conclusioni	28
Capitolo 2 – Teorie e approcci manageriali alla CSR.....	29
2.1. Critiche alla CSR	29
2.1.1. Rischio di Greenwashing	31
2.2. Vantaggi della CSR.....	33
2.3. CSR Strategica e Strategie Competitive	38
2.3.1. Il modello della Catena del valore	39
2.3.2. Il modello del Diamante.....	40
2.3.4. Evoluzione della CSR in azienda.....	42
2.3.5. Le alternative strategiche	44
2.3.6. Gli approcci agli stakeholder più importanti.....	48
Conclusioni	51
Capitolo 3 - Comunicare la CSR.....	52
3.1. Carta dei Valori e Codice Etico	55
3.2. Certificazioni Sociali.....	57
3.3. Certificazioni Ambientali.....	59

3.4. I Premi alla responsabilità sociale.....	61
3.5. Il Bilancio di Sostenibilità.....	62
3.6. Bilancio Integrato.....	72
Conclusioni	76
Capitolo 4 – Ricerca empirica: i Case studies.....	77
4.1. Obiettivi e metodo.....	77
La premessa.....	77
Il Campione.....	78
Lo Scopo	79
La ricerca.....	80
Cariaggi Lanificio S.p.A.	83
Benelli Armi S.p.A.....	100
Scavolini S.p.A.	111
Rivacold	126
Biesse Group	146
Marche Multiservizi Spa.....	167
Discussione dei casi	185
Riflessioni conclusive	201
Conclusioni	204
Bibliografia	212
Sitografia.....	219

*“Abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati
dal vecchio modo di pensare”*
(A. Einstein)

Introduzione

Il crescente aumento di competitività, dovuto alla globalizzazione e alla relativa evoluzione tecnologica, ha fatto sì che per anni le imprese si siano focalizzate solamente su obiettivi economico-finanziari causando un consumo irresponsabile delle materie prime. Le istituzioni sovranazionali si sono trovate a dover fronteggiare queste problematiche al fine di arrestare il progressivo inquinamento atmosferico e l'esaurimento delle risorse naturali (Commissione delle Comunità Europee, 2001).

Si sente continuamente parlare di risorse sostenibili e di energia rinnovabile, ed è proprio in questo ambito che nascono e si sviluppano le iniziative connesse alla responsabilità sociale, impulsi che stanno assumendo una posizione sempre più forte nella quotidianità di nazioni e aziende, passando dall'essere considerate un gesto volontario e autonomo a un vero e proprio dovere (Serenko, Bontis et al. 2009).

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa anche se introdotto di recente si mostra da subito molto articolato, oggetto di accesi dibattiti e iniziative dovute alle crescenti pressioni provenienti dall'ambiente esterno alle organizzazioni. Sono proprio quest'ultime, infatti, le principali responsabili degli impatti negativi sull'ambiente, e come tali sono chiamate a promuovere una partecipazione attiva alle dinamiche del contesto socio-ambientale, adottando politiche volte a cambiare il modo di pensare ed agire dei manager al fine di raggiungere obiettivi di efficienza economica e di tutela dell'ecosistema (Cochran, 2007).

Agire in modo socialmente responsabile è visto sempre più come elemento di vitale importanza da parte degli stakeholder e, grazie alle teorie sviluppate negli anni, si è giunti alla completa integrazione tra obiettivi di economicità e socialità, passando dalla concezione di massimizzazione del profitto a teorie incentrate sulla creazione di valore per gli azionisti e gli altri stakeholder.

L'importanza e la complessità del concetto hanno portato alla nascita di una nuova, vera e propria disciplina autonoma (Lindgreen e Swaen, 2010): la teoria della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o nella sua accezione anglosassone Corporate Social Responsibility (CSR).

La CSR si inserisce nell'ambito dello sviluppo economico come un elemento strategico in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda, migliorando sia le performance interne che esterne. Oltre a portare benefici all'ambiente e alla società, può generare ricchezza, ridisegnando il concetto di attività economica: "not only is doing good, the right thing to do, but it also leads to doing better" (Bhattacharya, Bhanu e Sen, 2004, p. 9).

Adottare pratiche di CSR rappresenta oggi non solo una pratica generalizzata, ma quasi una necessità imprescindibile per lo sviluppo dell'impresa. Prerogativa per le organizzazioni di grandi dimensioni e opportunità per le piccole e medie imprese, porta ad una maggiore stabilità dei profitti nel lungo periodo e rende le organizzazioni meno vulnerabili a scandali politico-sociali (Lindgreen e Swaen, 2010). Emerge quindi l'importanza di approfondire queste tematiche in contesti come quello italiano dove le piccole e medie imprese rappresentano quasi la totalità della struttura produttiva del Paese.

Sulla base di queste considerazioni, l'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare le principali teorie relative alla Corporate Social Responsibility (CSR); individuare le principali opportunità e sfide da parte delle imprese e approfondire le motivazioni che portano quest'ultime a impegnarsi nella responsabilità sociale; indagare le principali linee guida e strumenti volti a favorire l'adozione e la comunicazione di queste pratiche.

Nonostante l'argomento in oggetto abbia assunto il ruolo di componente strategica dell'attività d'impresa solamente a partire dagli anni '70, la necessità di rispondere a tematiche ambientali e sociali nasce dalla globalizzazione, dall'evoluzione del concetto di *governance* e dalla crescente complessità ambientale (Liberatore, 1998). A tale scopo, nel primo capitolo viene svolta un'analisi dell'evoluzione del concetto e delle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa, in particolare dei vari approcci forniti dalla letteratura economica e manageriale che hanno contribuito a portare il tema all'attenzione dei media e delle istituzioni.

Nello sviluppo del capitolo emerge come gli Autori, nell'esaminare le diverse correnti di pensiero, riscontrano che le aziende sempre più frequentemente vengono viste come una delle cause principali di problemi sociali, ambientali ed economici e per questo le istituzioni e i governi hanno iniziato ad adottare politiche che ne

limitino la libertà, soffocando spesso competitività e crescita. Ciò accade in particolare perché la maggior parte delle aziende continuano ad avere una visione della creazione di valore ristretta e superata in cui la responsabilità sociale rimane una condizione periferica e non centrale.

Con l'assunzione di responsabilità sociali, al management è richiesto un grande cambiamento nel modo di svolgere l'attività d'impresa, è necessaria la diffusione di una nuova cultura organizzativa integrata tra operazioni commerciali, problemi sociali e ambientali. Il nuovo pilastro è fondato sulla creazione di valore condiviso, un bene comune che deve essere tale sia per l'impresa che per la società nel suo complesso.

In un sistema aperto come quello appena contestualizzato l'approccio multistakeholder diviene fondamentale per esaminare i diversi rapporti di fiducia e coinvolgimento all'interno del processo di creazione del valore.

All'inizio del secondo capitolo viene sottolineato come per un'impresa essere socialmente attivi e responsabili rappresenta un costo, ma tale costo sarà, nella maggior parte dei casi, coperto dai ricavi derivanti da un output unico che permette di ottenere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

Le imprese che assumono impegni di CSR ottengono una serie di benefici, che, oltre a migliorare la vita della popolazione locale, rafforzano la loro reputazione, considerata da molti autori la più importante fonte di vantaggio competitivo (Deephhouse, 2000), capace di raccontare le azioni passate e predire i comportamenti futuri (Fombrun e Shanley, 1990).

All'incremento del numero di imprese impegnate in ambito sociale per sfruttare i benefici reputazionali e finanziari si è affiancato un aumento di episodi di comportamento irresponsabile, che nel testo verranno identificati come "greenwashing" (Laufer, 2003). La diretta conseguenza di questi comportamenti negativi è un aumento della diffidenza e dello scetticismo della collettività.

Gli stakeholder con cui si interfacciano le aziende sono di fatto evoluti e mostrano maggiori aspettative in merito al rispetto dei codici etici e sociali: questo ha comportato una maggiore richiesta di informazioni e una maggiore indignazione nel caso di violazione delle regole (Rhee e Haunschild, 2006).

Nelle imprese il management e/o l'imprenditore sono i primi protagonisti del riorientamento della mission dalla massimizzazione dei profitti all'ottimizzazione di un valore condiviso che prescinde dalle sole performance economiche.

Nel secondo capitolo viene discusso il tema del rapporto tra governance e responsabilità del management riportando le principali strategie adottate dalle imprese orientate allo sviluppo sostenibile, perseguendo l'idea che il governo e la governance diventino meno complessi all'aumentare della fiducia nel management e quanto più essa sia ripagata da risultati giusti, equi e gratificanti per tutti (Jones, Thomas, 1995).

La Stakeholder theory (Freeman, 1999), basandosi su una visione più aderente al ruolo dell'impresa nel contesto socio-economico, ha consentito di spostare l'ottica dalla massimizzazione del ritorno economico agli azionisti al soddisfacimento delle aspettative, economiche e non, di tutti i portatori d'interesse.

L'azienda, se vuole rispondere alle esigenze di una società che evolve velocemente, deve innovarsi e la comunicazione risulta essere un valido strumento per produrre e gestire il cambiamento all'interno dell'impresa. Per queste ragioni risulta indispensabile adottare nuove strategie di comunicazione, chiare e trasparenti che mirino a diffondere le informazioni permettendo di legittimare il comportamento delle organizzazioni.

Sebbene l'adozione di principi di responsabilità sociale siano del tutto volontari da parte delle imprese, viste le numerose procedure e le difficili applicazioni, i governi e l'UE hanno disposto molteplici strumenti per incentivarne la diffusione. Codici di condotta che vengono formulati con il coinvolgimento di tutte le parti interessate, premi e incentivi per valorizzare quelle organizzazioni che stanno contribuendo con successo al miglioramento economico, ambientale e sociale globale.

Il terzo capitolo si focalizza quindi sull'analisi di tutti i modelli di misurazione sociale che un'impresa può adottare per farsi riconoscere come socialmente responsabile e delle politiche sociali e ambientali che hanno portato al radicarsi del concetto di Accountability (rendere conto sia all'interno che oltre i confini aziendali).

Negli anni si sono diffusi numerosi standard qualitativi per valutare l'impegno sociale, strumenti interni come codici di condotta e carte valori, Bilanci di

Sostenibilità formulati dalla stessa impresa e altri strumenti esterni, come il Social Accountability (SA 8000), l'AccountAbility 1000, il GBS, il GRI, il progetto Q-RES e il CSR – SC, i modelli ambientali come l'Emas, ISO (...), che consentono una migliore trasmissione dei valori e dei principi fondamentali della CSR in modo da ampliarne le conoscenze in merito ed accrescere il senso di responsabilità del singolo.

A conclusione del capitolo verrà introdotto il Report Integrato, un documento improntato sui principi del Global Compact ONU e sugli obiettivi di sviluppo sostenibile lanciati nel 2015 (SDGs), che permetterebbe di evitare la produzione di molteplici documenti di comunicazione, statici e privi di connessione tra loro, comprendendo la collettività delle informazioni in un unico bilancio che consentirebbe di sfruttare i vantaggi derivanti da una maggiore efficienza del processo stesso.

Le riflessioni maturate nei precedenti capitoli trovano fondamento nell'analisi qualitativa sviluppata nel quinto ed ultimo capitolo, incentrata sulla metodologia del multiple cases study (analisi di più casi aziendali esaminati secondo determinate linee guida della ricerca) applicata a sei importanti realtà della provincia di Pesaro e Urbino, 5 imprese manifatturiere (Cariaggi, Benelli, Rivacold, Scavolini e Biesse) e una Multiutility (Marche Multiservizi).

Dopo l'esposizione dei casi, nella parte conclusiva del presente lavoro di ricerca si offriranno alcune riflessioni nel tentativo di identificare le diverse modalità, formalizzate o non, utilizzate dalle imprese per perseguire una strategia di differenziazione di natura socio-ambientale, finalizzate a cogliere i motivi dell'orientamento socialmente responsabile, i comportamenti dei soggetti coinvolti e gli strumenti adottati, interpretati anche in ottica comparativa rispetto al diverso settore di appartenenza, mercato e classe dimensionale.

Il lavoro ha lo scopo finale di porre spunti di riflessione critica circa il radicarsi della CSR come leva strategica per il business, identificare le best practices e suggerire criteri di azione.

Capitolo 1 – La responsabilità sociale d’impresa

1.1. I concetti di Corporate Social Responsibility e di sostenibilità

Nel tempo si sono susseguiti molteplici dibattiti che hanno fatto emergere in letteratura diverse concettualizzazioni di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI) o, nella sua declinazione anglosassone, di Corporate Society Responsibility (CSR), chiamando in causa economia, sociologia, politica e filosofia (Ruggieri e Pinna, 2012). Per tale ragione, la CSR viene oggi definita una dottrina multidisciplinare, caratterizzata da una varietà di approcci metodologici e di orientamenti teorici che si discostano tra loro anche significativamente (Kashyap e Mir, 2004).

In questo paragrafo si cercherà di fornire una visione globale delle diverse definizioni in cui la responsabilità sociale d’impresa è stata declinata.

“Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability: to others, it means socially responsible behaviour in the ethical sense: to still others, the meaning transmitted is that of responsible for in a causal mode: many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious: many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid: a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on business- men than on citizens at large” (Votaw, 1972, p.25). Come sostenne Votaw nel 1972, la responsabilità sociale d’impresa viene intesa in modo diverso, a seconda del contesto e del periodo storico a cui si fa riferimento, è un termine che fa da ombrello a una varietà di teorie e pratiche (Blowfield e Frynas, 2005). Alcuni autori la identificano come responsabilità o obbligo legale, altri come comportamenti etici, altri ancora la eguagliano a una donazione o la vedono come sinonimo di legittimazione nel

contesto di appartenenza, o come un dovere fiduciario, imposto in modo maggiore sui manager rispetto ai cittadini (Votaw, 1972, p.25).

Ad oggi non è stata individuata una definizione chiara di CSR, come evidenzia anche Carroll (1994, p.14) “An eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training perspectives; broadly rather than focused. multidisciplinary; wide breadth: brings in a wider range of literature and interdisciplinary”. La CSR, infatti, ha contorni sfocati, appartenenze multiple e diverse prospettive, per questo gli studiosi ne hanno dato, a seconda del momento storico e delle necessità socio-economiche, diverse interpretazioni. Ogni autore ha tentato di individuare i comportamenti che deve adottare un’impresa per essere definita socialmente responsabile, cercando di armonizzare le diverse teorie del passato.

Una delle definizioni più rilevanti è quella contenuta nel Libro Verde dalla Commissione delle Comunità Europee nel 2001: “L’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate” (Commissione delle Comunità Europee, 2001).

Non è possibile elencare in questo scritto tutte le definizioni e concezioni di CSR che nel tempo sono state prodotte, tenendo conto che molti studi sull’argomento non si sono ancora conclusi e continueranno a evolversi. Alcune accezioni, tra le numerose in letteratura, che vale la pena citare sono le seguenti:

Carroll (1979, p. 15): “la responsabilità sociale delle imprese comprende gli aspetti economici, legali, aspettative etiche e discrezionali che una società ha delle organizzazioni in un determinato momento”.

Mallen Baker (2003, p.129): “come le imprese gestiscono i processi aziendali per produrre un impatto positivo alla società”.

Secondo il World Business Council for Sustainable Development (2003)¹: “La CSR è il costante impegno delle imprese a comportarsi in modo etico e contribuire

¹ <https://www.wbcsd.org/>

allo sviluppo economico migliorando al contempo la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché della comunità locale e società in generale”.

Sacconi (2004, p.12) definisce la Responsabilità sociale come un “modello di governance allargata d’impresa, in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si intendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ed e negli interessi in generale di tutti gli stakeholder”. La CSR è dunque un preciso processo gestionale aziendale volto al raggiungimento della vera finalità dell’impresa, ovvero la governance multistakeholder (Sacconi e Viviani, 2008).

A detta di Aguinis (2011, p. 855): “Context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance”, la CSR fa riferimento quindi alla triple bottom line, relativamente alle performance economiche, sociali e ambientali volte a soddisfare le aspettative degli stakeholder.

La responsabilità delle organizzazioni consiste dunque nell’agire “nel migliore dei modi possibili da buoni cittadini” (Carroll, 1998, p.3), in modo volontario e discrezionale, oltre gli obblighi previsti dalla legge, tutelando temi di rilevanza sociale come ambiente, sicurezza e diritti umani, in aggiunta al perseguimento del tradizionale obiettivo del profitto.

Possiamo in conclusione affermare che un’impresa può definirsi socialmente responsabile se si assume la responsabilità delle conseguenze delle proprie azioni economiche. Ciò vale specie in un periodo di crisi economica come quello attuale in cui viene richiesto alle imprese uno sforzo maggiore per accrescere la fiducia della collettività nel sistema economico. Per questo vengono sviluppati modelli imprenditoriali innovativi, caratterizzati da trasparenza e Accountability (rendicontazione), in grado di rispondere alle esigenze di un consumatore sempre più informato e sensibile alle tematiche ambientali e sociali.

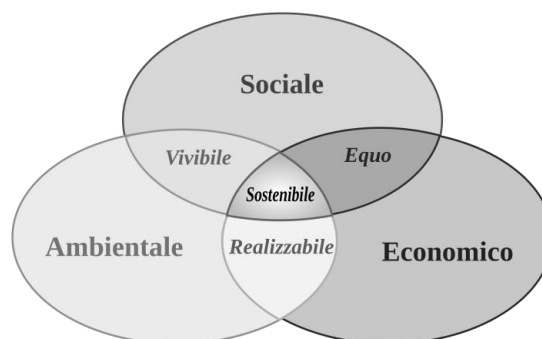
I concetti di cui abbiamo discusso finora, i problemi di carattere ambientale che l’azienda provoca durante l’attività produttiva e le ripercussioni future sul complesso di stakeholder interni ed esterni, si collocano all’interno dell’ampio e diversificato ambito della sostenibilità. “La sostenibilità si riferisce alla manutenzione a lungo termine dei sistemi secondo considerazioni sociali, economiche ed ambientali” (Crane e Matten, 2016, p.33).

Le aziende che intendono adottare un comportamento sostenibile necessitano di strumenti operativi orientati al perseguimento di tale obiettivo e, come sottolineato anche dal Rapporto Brundtland, la sostenibilità è “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” (WCED, 1987). Lo sviluppo economico viene definito quindi sostenibile se tiene conto degli effetti sociali e ambientali, oltre che di quelli meramente economici.

1.1.1. La Triple Bottom Line

La sostenibilità viene rappresentata graficamente come l'intersezione tra la dimensione sociale, economica e ambientale (fig.1.1). John Elkington (1994) identifica una triplice dimensione della sostenibilità oggi riconosciuta come Triple Bottom Line (TBL) o modello delle “Tre P” (Planet, People, Profit). Il modello propone un paradigma di business, finalizzato alla progettazione delle politiche di sostenibilità, nell'idea che un'impresa potrà definirsi sostenibile nel momento in cui perseguendo l'obiettivo reddituale riesce a conciliare le proprie necessità di profitto con le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e con la tutela dell'ambiente (Siano, 2012).

Figura 1.1 – Le dimensioni della sostenibilità



Fonte: traduzione di Floriano Scioscia (2010) da McKenzie, 2004, p. 12

Dimensione economica (profits)

L'aspetto economico si focalizza sulla redditività finanziaria e quindi sulla competitività, sull'espansione del mercato e sui profitti di lungo termine. Generare valore economico in ottica sostenibile va oltre alla semplice creazione di valore aggiunto, consiste nella capacità dell'impresa di creare ricchezza e quindi soddisfare le aspettative non solo della proprietà ma del mercato in generale. Generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione, con la consapevolezza dei limiti e dell'impatto delle scelte sulla società e sull'ambiente.

Dimensione ambientale (Planet)

Questa dimensione riguarda l'integrità dell'ecosistema terrestre, la riproducibilità delle risorse naturali e la qualità dell'ambiente, inteso come un bene comune che rende possibile lo sviluppo e quindi il miglioramento della qualità della vita. Si riferisce all'impatto che ha l'organizzazione sull'ambiente, tutte le iniziative che vanno oltre al rispetto dei regolamenti governativi e alle iniziative come il riciclaggio e l'utilizzo dell'energia in modo efficiente. Implica agire quotidianamente a sostegno dell'ambiente, non sfruttando eccessivamente le risorse non rinnovabili e non oltre alle capacità consentite;

Dimensione sociale (people)

La dimensione sociale riguarda l'impatto che ha l'organizzazione all'interno del sistema sociale in cui è inserita. Per sistema sociale non si intende solo quello in cui risiedono gli stakeholders interni ed esterni ma, anche i gruppi compresi nella società. Assicurare il benessere umano, equamente distribuito per classi e genere, in modo tale che possa crescere e mai diminuire (Beckerman, 1995). Le tematiche coinvolte riguardano tutti i rischi di salute o di sicurezza che l'attività di impresa può far nascere (Siano, 2012).

In conclusione possiamo affermare che la responsabilità sociale d'impresa non è finalizzata solo al miglioramento del contesto ambientale e sociale in cui l'impresa è inserita, ma contribuisce a massimizzarne anche l'efficienza interna, puntando sulle proprie capacità per ottenere vantaggi distintivi.

In un contesto di crescente concorrenza per preservare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti è importantissimo il ruolo assunto dalla dimensione interna delle aziende, l'aspetto etico dell'attività d'impresa volta al miglioramento della qualità dei rapporti e delle relazioni con gli stakeholder (Arru, 2018). Questi vantaggi possono avere effetti diretti, come ad esempio un ambiente di lavoro positivo che si traduce in maggiore produttività, e indiretti, come il miglioramento dell'immagine e della reputazione, che ne accrescono la competitività (Libro verde delle Comunità Europee, 2001).

La ricerca di un legame tra sviluppo sostenibile ed imprenditoria ha dato vita al nuovo filone di ricerca definito Corporate Sustainability (Dean e McMullen, 2007; Richomme-huet e Freyman, 2011), focalizzato sulla triple bottom line, per passare a una società più sostenibile in termini economici, sociali e ambientali.

1.2. Evoluzione storica della CSR

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) non ha origine recente (Berle, 1931; Bowen, 1953; Davis, 1960; Dodd, 1932, Frederick, 1960 et al.), comparve negli anni Venti ma rimase oscurato da crisi e conflitti mondiali, per poi affermarsi con decisione nel contesto economico e sociale nel corso degli ultimi tre decenni (Serenko e Bontis, 2009; Wagner, Lutz, e Weitz. 2009).

Come sottolineato anche nel testo di Brunella Arru (2018): “corporate social responsibility (CSR) has grown from a narrow and often marginalized notion into a complex and multifaceted concept, one which is increasingly central to much of today's corporate decision making” (Cochran, 2007, p. 449).

Per comprendere a pieno le dinamiche che hanno portato l'affermarsi di questa materia, complessa e articolata, è utile e interessante delinearne il processo evolutivo (Perrone, 2008).

1.2.1. Il Capitalismo Manageriale

Il concetto muove i suoi primi passi negli Stati Uniti tra gli anni '20 e '30 quando Donham (1927) evidenzia il peso della responsabilità sociale dei manager, che, anche se non sono legittimati ad utilizzare i capitali per raggiungere obiettivi socialmente desiderabili, devono garantire la sopravvivenza dell'impresa nel tempo, e per evitare il declino sono necessarie azioni volte a favorire la stabilità e lo sviluppo della comunità (Donham, 1927). Il crollo di Wall Street accentuò l'idea in alcuni manager che l'impresa non dovesse rendere conto solo a azionisti e banche ma dovesse assumere i requisiti dell'ente pubblico, con obblighi verso i dipendenti, i clienti e in generale la società in cui essa è inserita e con cui interagisce. Nacquero così le prime scuole di pensiero che attribuivano ai manager responsabilità sociali a livello personale.

Berle e Means, nel 1932, furono i primi ad affrontare il tema della separazione tra proprietà e controllo aziendale nello studio intitolato "The Modern Corporation and Private Property" (Means, 2017) dove riconoscono la divergenza tra interessi del proprietario e quelli dell'amministratore, introducendo il concetto di "capitalismo manageriale" (Berle e Means, 1932). Gli autori si soffermano sul ruolo dei manager, precisando come fossero questi a detenere il controllo effettivo sulle scelte di governo e ponendosi il quesito di chi portassero gli interessi.

Secondo Berle "i poteri dell'impresa sono in custodia per conto degli azionisti" (Bronzetti e Mazzotta, 2013, p.158), mentre per altri autori portano gli interessi della collettività, tra cui il pensiero di Dodd che sostiene: "l'opinione pubblica impone oramai di considerare l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale, così come la funzione di produzione del profitto" (Berle, 1932). I manager hanno quindi responsabilità sociali che li portano a utilizzare i loro poteri a beneficio dell'intera comunità.

Le prime vere e proprie definizioni risalgono agli anni '50, la nascita del Welfare portò allo svilupparsi degli importantissimi contributi di Bowen e Selekman.

Bowen (1953) viene considerato il padre della CSR fornendo una prima definizione di Responsabilità Sociale nell'opera "Social Responsibilities of the Businessman" (Bowen, 1953, p. 6): "It refers to the obligations of businessman to

pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society". Le responsabilità sociali dell'azienda fanno riferimento agli obblighi per i manager di perseguire politiche, decisioni e linee d'azione necessarie per raggiungere gli obiettivi e i valori della società. Secondo l'Autore le aziende costituiscono centri vitali di potere le cui azioni impattano sulla comunità e sull'ambiente circostante, per cui la CSR viene legata alla nascita di soggetti preposti alla difesa dei lavoratori, come sindacati e governi, sottolineando la necessità di armonizzare gli interessi economici delle aziende con quelli della società. Bowen sostiene che il businessman o manager non deve anteporre i propri interessi a quelli socialmente accettati in quanto "servitore della società" e dovrebbe quindi allinearsi con bisogni e valori sociali agendo in maniera responsabile e volontaria (Ruggieri e Pinna, 2011).

Selekman (1958) traccia una nuova linea di pensiero con la "Social Responsibility of Business" sostenendo che la responsabilità sociale dei manager doveva essere controllata da sindacati (movimento di uomini d'affari con ideologia portante) e governo, tramite la fissazione di performance standard. Imponendo vincoli volti a limitare la discrezionalità dei manager e oneri economici al mancato rispetto dei doveri sociali e morali in modo tale che fosse la società a condannare l'impresa che svolge la sua attività in modo non etico (Selekman, 1958, p.37). Tuttavia, egli rimane scettico in merito all'implementazione di un possibile codice etico in quanto limiterebbe la natura spontanea del libero mercato.

Negli anni '60 i contributi di Davis e Frederic implementano le teorie in materia e si afferma definitivamente l'espressione "Corporate Social Responsibility", incrementando le responsabilità d'impresa oltre a quelle economiche e stabilite dalla legge in una visione di volontarietà e consapevolezza delle proprie responsabilità etiche e di come attuarle attraverso la CSR.

Davis (1960), con la "Iron Law of Responsibility" divenne, assieme a Bowen, uno dei padri fondatori della CSR. Questa legge sottolinea il legame tra potere e responsabilità sociale, affermando che la responsabilità sociale degli imprenditori deve essere proporzionata al loro potere sociale e che l'una porta beneficio all'altra. L'Autore fu il primo a ipotizzare che nel lungo periodo i comportamenti socialmente responsabili possano portare benefici interni alle aziende, sostenendo che le imprese

che non adottano i comportamenti attesi potrebbero perdere i loro poteri (Davis, 1967 p.45).

Frederick (1960; p. 60), invece, risalta l'importanza delle aspettative della collettività affermando che: "l'idea fondamentale incorporata nel concetto di "responsabilità sociale d'impresa" è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società".

A seguire, McGuire (1963) fu il primo a parlare di corporate citizenship sostenendo che: "interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the 'happiness' of its employees, and, in fact, in the whole social world about it. Therefore, business must act justly as a proper citizen should " (McGuire 1963, p. 144) ribadendo l'importanza e la responsabilità del "buon cittadino", nel rispetto delle leggi e della comunità, che va oltre agli obblighi di carattere economico e legislativo.

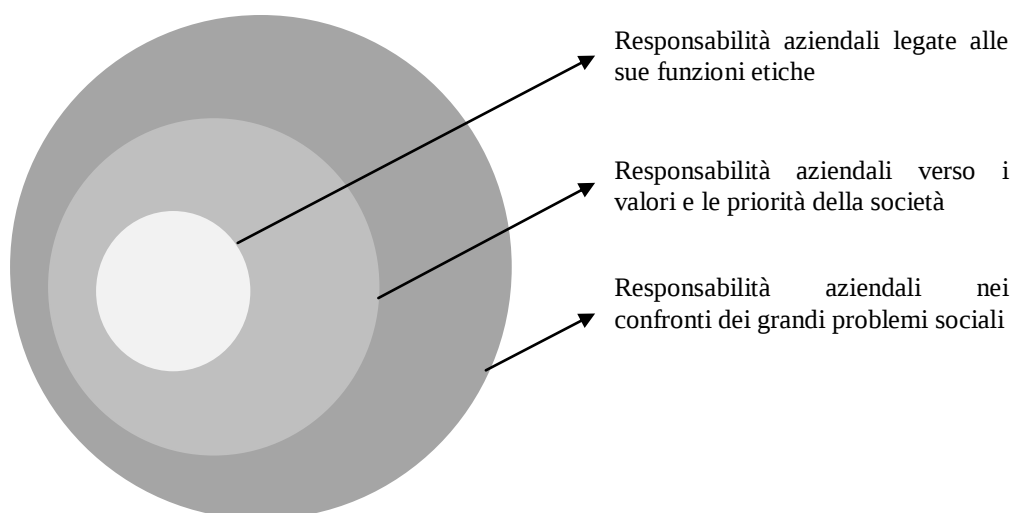
Eells e Walton (1967) comprendono l'importanza della CSR nel lungo periodo, che, anche se comporta dei costi non direttamente collegabili a un ritorno economico immediato, aumenta il valore aggiunto dell'azienda nel tempo.

Nonostante la crescente attenzione verso l'argomento, negli anni '70 erano ancora numerosissimi i manager contrari, che non consideravano la CSR redditizia per l'azienda. Di questa idea era Milton Friedman (1970), premio Nobel per l'economia, che nel famosissimo articolo "The Social Responsibility of business is to increase its profits" (Friedman, 1970), riprendeva la teoria neoclassica rifiutando il modello della separazione tra proprietà e controllo, e sostenendo che sono gli investitori a possedere l'impresa e che i manager devono creare il maggior profitto possibile nel loro interesse esclusivo, alle migliori condizioni di efficienza possibili (Molteni, Todisco, 2008). Secondo l'Autore l'utilizzo di denaro degli azionisti per attività socialmente responsabili non rientra tra le competenze dei manager o uomini d'affari. Queste decisioni sarebbero giustificabili solo come risposta a incentivi provenienti dal mercato (Zarri, 2009) e dovrebbero essere delegate ad altre tipologie di organizzazioni, quali la pubblica amministrazione e le associazioni ambientaliste (Bowie, 1991) in quanto le imprese non hanno l'esperienza e le competenze adeguate, rischiando di essere inefficienti e antisociali e di distogliersi dagli obiettivi di massimizzazione del profitto (Di Toro, 1993).

A Friedman seguì Johnson (1971) che nella sua opera “Business in Contemporary Society: Framework and Issues” (Johnson, 1971) approfondisce il peso del contesto socio-culturale di riferimento ritenendo che le aziende facciano parte di questo sistema dove le norme sociali (rispetto dell’ambiente, la sicurezza sul lavoro, la tutela dei consumatori e dei lavoratori) devono essere alla base delle decisioni manageriali. Esso anticipa quella che sarà “la teoria degli stakeholder” supponendo che la massimizzazione del profitto non debba tenere conto solo degli interessi degli azionisti ma anche di quelli dei dipendenti, dei fornitori e della collettività.

Nel rapporto del CED (Committee for Economic Development) del 1971 “Social Responsibilities of Business Corporation”, redatto dal Comitato composto da imprenditori, manager ed educatori, che rappresentava all’epoca un importante segno di cambiamento, portò all’attenzione dei professionisti le emergenti responsabilità sociali delle imprese. Il documento approfondisce l’importanza del contesto socio-culturale di riferimento come strumento per identificare i compiti di responsabilità delle imprese partendo dal presupposto che esse operano grazie al consenso della società e per questo soddisfarne le diverse aspettative diventa fondamentale per sopravvivere. Per semplificare la relazione azienda-comunità, venne formulato il modello dei “tre cerchi concentrici” nel quale vengono individuate e suddivise le aspettative del pubblico e le responsabilità delle aziende.

Figura 1.2 – Modello dei tre cerchi concentrici



Fonte: Committee for Economic Development, 1971

Il cerchio più interno comprende le responsabilità primarie della funzione economica dell'azienda tra cui la produzione di beni e servizi, la creazione di posti di lavoro e la crescita economica; il secondo cerchio comprende la responsabilità di essere attenti ai valori e alle attese della società nel perseguimento dell'efficienza economica; il cerchio esterno, infine, rappresenta la propensione dell'impresa a farsi carico delle responsabilità maggiori per agevolare lo sviluppo della società (Arru, 2018).

Davis, nel 1973, riprende l'argomento sostenendo che “è obbligo dell'azienda valutare nel processo decisionale gli effetti delle sue azioni sul sistema sociale esterno in modo da ottenere benefici sociali e ambientali insieme ai tradizionali vantaggi economici che l'impresa ricerca” (Davis, 1973, p.312). L'Autore sostiene che “il business può e deve dare esempio” (Davis, 2007, p. 228) e che la responsabilità sociale inizia quando si va oltre i limiti imposti dalla legge anche se questa viene considerata ancora un costo ma che di fatto comporta benefici di lungo periodo in termini di reputazione e sociali.

Carroll (1979) introduce un nuovo modo d'intendere la RSI, orientandola ai processi piuttosto che ai risultati (Ruggieri e Pinna, 2011) introducendo la definizione di Corporate Social Performance (CSP) come l'insieme delle responsabilità definite dalla CSR, la sensibilità all'ambiente esterno e le aree d'interesse sociale (Social Issues). L'Autore propone un modello di CSR che utilizza diversi livelli di proprietà per differenziare le azioni e gli obiettivi che l'azienda deve prefissarsi in un dato momento storico, sulla base di una nuova visione multidimensionale della responsabilità che comprende aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali verso le imprese in un dato momento storico (Carroll, 1979). Si tratta di un modello concettuale elastico, che evolve e si adatta ai cambiamenti nel corso degli anni².

Sethi (1979), sulle tracce di Carroll, identifica tre livelli di comportamento aziendale in risposta ai bisogni della società: “social obligation”, vincoli e obblighi della legge; “social responsibility”, norme, valori e aspettative sociali; e “social

² Esso verrà rielaborato dallo stesso Carroll nel 1991 evidenziando i quattro stadi organizzati in maniera gerarchica all'interno della “piramide della CSR” (Carroll, 1991).

responsiveness”, il ruolo attivo che l’azienda deve avere per anticipare e prevenire i bisogni della collettività (Wartick e Cochran, 1985).

Infine Frederick, negli stessi anni, conia il termine Corporate Social Responsiveness come CRS2, ovvero la capacità delle imprese di rispondere alle pressioni sociali e l’accettazione degli obblighi che ne derivano. Considerato superiore al Corporate Social Responsibility (CSR1) in quanto presuppone uno stile di vita in cui le aziende rispondono ai bisogni della società focalizzandosi su attenzione e responsabilità che va al di là degli obblighi sociali e delle regole etiche e morali della CSR (Zarri, 2009).

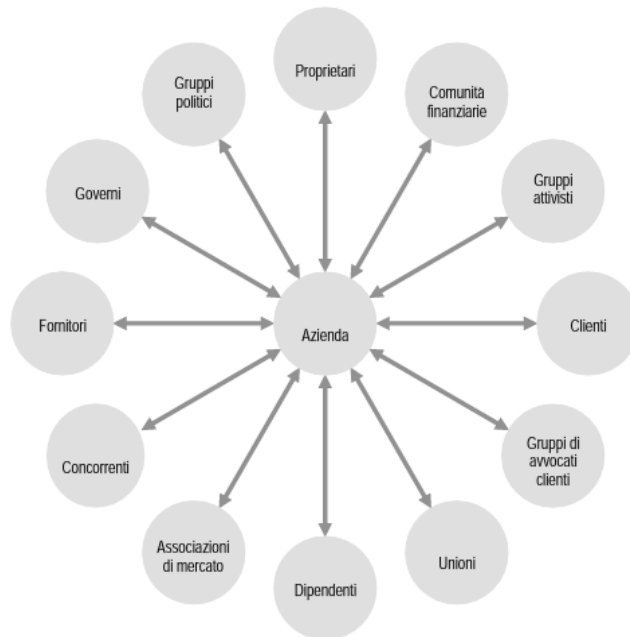
Questa evoluzione ha portato poi, negli anni ’80, all’affermarsi di diverse teorie d’impresa, tra cui la Business ethics theory, il concetto di Corporate social performance e la Stakeholder theory.

1.2.2. Verso la creazione di valore condiviso

La prima teoria organica sugli stakeholder venne introdotta in letteratura da Freeman, nel volume “Strategic management. A stakeholder approach” (1984). Essa ha contribuito significativamente all’evoluzione della CSR, all’identificazione dei soggetti verso cui l’impresa deve essere socialmente responsabile. L’autore identifica gli stakeholder come “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un’organizzazione” (Freeman, 1984, p. 46) e li distingue in primari e secondari. I primari sono tutti gli individui o gruppi da cui l’azienda dipende in maniera vitale, come azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative. Gli stakeholder secondari, sono invece rappresentati dagli individui che possono influenzare o essere influenzati dall’operato aziendale, come movimenti di protesta, enti di governo, comunità locali, gruppi di interesse pubblico, concorrenti, sindacati e stampa.

La teoria consiste quindi nel pieno soddisfacimento di tutti i portatori d’interesse, fornendo alle imprese delle linee guida di comportamento per raggiungere la legittimazione aziendale, misurando la performance aziendale attraverso il grado di soddisfacimento degli stakeholder stessi e non solo con criteri economico-finanziari (Freeman, 1998)

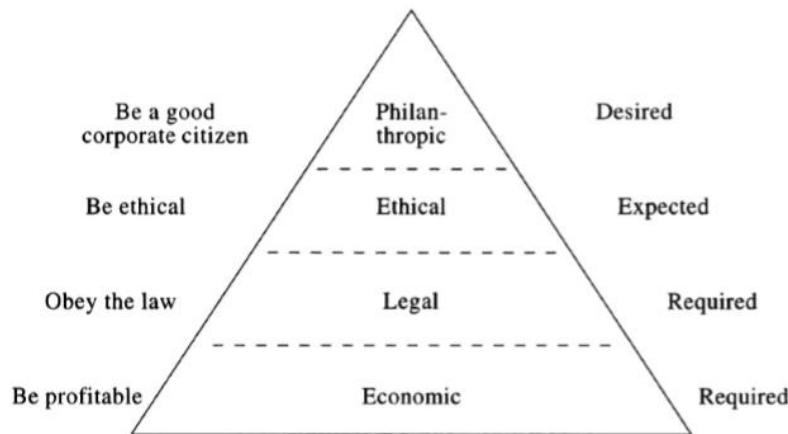
Fig. 1.3 - Modello Hub and Spoke di Freeman (1984)



Fonte: Friedman e Miles, 2006, p. 234

Negli anni '80 si sviluppano anche gli studi sull'etica degli affari, e la nascita della Corporate Social Rectitude o CSR3 che sostiene “embedded within humankind are moral meanings and conceptions of what is felt to be ethical” (Frederick, 1986, p.134). Il termine business ethics si riferisce al sistema di valori e norme etiche che influenzano le attività economiche attraverso l'applicazione delle norme vigenti all'interno del business che soddisfano gli interessi dei vari stakeholder (Sacconi, 2005, pp. 257). Una delle migliori definizioni di CSR è quella di Carroll (1989): “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”, le aspettative che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento vennero formalizzate, due anni dopo, nel grafico piramidale in cui il termine “discrezionale”, formulato dieci anni prima, viene sostituito con “filantropico”.

Fig. 1.4 - La piramide della responsabilità sociale



Fonte: Carroll (1991) in Schwartz and Carroll (2003, p.504)

Alla base della piramide troviamo la responsabilità economica (be profitable), legata alla creazione di profitto per gli azionisti in quanto privata di questo non sopravviverebbe; successivamente quella giuridica (obey the law), legata al rispetto della legge che vige nel contesto di riferimento; salendo troviamo quelle etiche (be ethical), pretese e proibizioni che la società si aspetta che un'azienda persegua ed infine quelle filantropiche (be a good corporate citizen), ossia quelle attività puramente volontarie che contribuiscono al miglioramento del benessere della società (Carroll, 1991) e le permettono di distinguersi dalla concorrenza.

Nel 1987 con il rapport Brundtland (Our common future) rilasciato dalla commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), che aveva l'obiettivo di elaborare un "agenda globale per il cambiamento", viene data una definizione di sostenibilità come sviluppo sostenibile collegata strettamente alla responsabilità di un soggetto verso gli altri: "lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (WCED, 1987). Definendolo come un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, gli investimenti, lo sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali, evidenziando come il deterioramento dell'ambiente sia strettamente collegato alla crescita economica attraverso un complesso sistema causa-effetto (WCED, 1987). Tale report pone, dunque, alla base del concetto di sviluppo sostenibile degli obiettivi suddivisi in preoccupazioni, sforzi comuni e sfide collettive, come la ripresa

della crescita economica; il miglioramento della qualità della stessa; il soddisfacimento di bisogni essenziali come lavoro, energia, acqua e igiene; assicurare un livello demografico sostenibile e riorientare rischi tecnologici e gestionali tenendo in considerazione gli aspetti ambientali ed economici (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, 1988)

Negli anni '90 la RSI ha assunto una dimensione strutturale nelle strategie aziendali tanto da essere definita da alcuni "l'elemento funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo aziendale" (Molteni, 2007, p.2) e al raggiungimento del vantaggio competitivo (Gazzola, 2006) in quanto l'impresa socialmente responsabile accresce la sua reputazione e si distingue nei mercati di riferimento adeguando le strategie in funzione ai cambiamenti socio-economici.

Quando si parla di Accountability ci si riferisce a un dovere etico di rendicontazione, che secondo Gray, Kouhy e Lavers (1995) si modifica nel tempo e a seconda della dimensione aziendale. Gli Autori vedono il processo di rendicontazione come uno strumento di reporting effettuato da terzi per conto dell'azienda, verso un ampio gruppo di interlocutori.

Elkington (1997), il fondatore dell'organizzazione internazionale SustainAbility, crea il modello della "Triple Bottom Line" (Elkington, 1998), un framework volto a misurare la performance finanziaria, sociale e ambientale della società per un dato periodo di tempo. Egli sostiene che l'impresa per raggiungere un vantaggio competitivo nel medio periodo deve fondare la propria strategia su tre variabili: Profitto, Pianeta e Persone. L'impresa sostenibile deve quindi essere finanziariamente solida e creare ricchezza, limitare gli impatti ambientali negativi e rispondere alle aspettative della società (sicurezza, salute, istruzione, democrazia, partecipazione, giustizia) per svilupparsi e incrementare il valore complessivo dell'impresa.

Nei primi anni del 2000 l'interesse è volto allo studio del legame tra CSR e CSP. Il termine Corporate Social Performance (CSP) si è evoluto dai precedenti approcci teorici, come legame tra Corporate Social Responsibility e responsiveness, ponendo l'accento sulle migliori prestazioni raggiunte delle aziende che adottano iniziative socialmente responsabili (Carroll, 1979, Wartick e Cochran 1985; Wood

1991) negli anni che seguono assumono grande rilevanza le best practices della CSR (Carroll, 2009).

Bebbington e Thomson (2001) sostengono che una buona rendicontazione socio-ambientale può aumentare il consenso degli stakeholder nei confronti dell'impresa. Infatti, Zamagni (2003) si concentra sulla responsabilità sociale del consumatore-cittadino in quanto sempre più critico e attento alle decisioni di consumo, non basate solo sul rapporto qualità-prezzo.

Frederick (2003) sviluppa la CSR4 (Corporate Social Reason), in cui “he introduced the cosmos as the basic normative reference for social issues in management and considered the role of science and religion in these issues” (Garriga e Melé, 2004, p. 52).

Kotler e Lee (2005) classificano le CSR best practices, ispirate ai principi della CSR, da incorporare nella gestione aziendale in modo da creare valore per gli azionisti (Wheeler, Colbert e Freeman, 2003; Porter e Kramer, 2006) con un atteggiamento rispettoso e proattivo verso gli stakeholder (Freeman, 1984).

Freeman (2005) estende il concetto di Corporate Social Responsibility a tutte le tipologie di organizzazioni proponendo il concetto della “Company Stakeholder Responsibility”, considerando l'azienda come un attore del contesto che deve collaborare con gli altri per conseguire un obiettivo comune.

Nel 2006 l'economista statunitense Michael Porter pubblica, sulla rivista Harvard Business Review, l'articolo “Strategy and society. The thing between competitive advantage and corporate social responsibility” (Porter, Kramer, 2006). In questo lavoro l'autore riconosce l'impegno delle aziende volto a migliorare l'impatto ambientale e sociale delle loro attività, notando tuttavia che gli approcci utilizzati risultano spesso frammentati e scollegati dalla strategia di business. L'attenzione alla CSR non viene considerata volontaria ma conseguenza di scandali che ne aumentano l'interesse, rappresenta quindi un'azione difensiva a breve termine per placare l'opinione pubblica e non genera vantaggio competitivo per la società.

Egli sostiene che l'azienda influenza la società e viceversa, un'interdipendenza che porta simultaneamente alla creazione di un vantaggio competitivo e al progresso sociale. Le aziende che intendono cogliere le opportunità migliori devono analizzare le prospettive della CSR attraverso gli stessi strumenti utilizzati per guidare il

business. In questo modo la CSR può essere più di un costo, rappresenta un'opportunità, fonte di innovazione e vantaggio competitivo.

Per poter operare in modo strategico, l'impresa deve realizzare una buona integrazione tra interno ed esterno, e identificare tutti gli effetti positivi e negativi del processo produttivo e organizzativo sulla società, determinando le priorità per creare un valore condiviso, sia per la società che per l'impresa. Questo è reso possibile dal modello della "Catena del valore sociale"³ (Porter e Kramer, 2007).

Queste considerazioni sono state riprese poi nel 2011 nell'articolo "Creating Shared Value" di Porter e Kramer (2011, p. 65), dove la creazione di valore condiviso è intesa come "l'insieme delle politiche e delle pratiche che rafforzano la competitività di un'azienda migliorano nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera", per far ciò è necessario riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la catena del valore a favore dell'efficienza operativa e del progresso sociale, facilitare lo sviluppo di cluster locali, fondamentale una migliore efficienza logistica, trasparenza e condivisione di costi e competenze.

In questo specifico periodo storico diverse istituzioni si sono attivate al fine di elaborare definizioni e strumenti per una gestione responsabile delle aziende.

1.2.3. Politiche Internazionali a supporto della sostenibilità

A livello internazionale nasce il Global Compact delle Nazioni Unite con l'obiettivo di promuovere un'economia globale sostenibile attraverso l'adesione a 10 principi⁴ volti a incoraggiare le imprese, soprattutto di grandi dimensioni, ad adottare pratiche sostenibili ed integrare informazioni sulla sostenibilità nelle relazioni periodiche, in modo da migliorare e facilitare il rapporto con gli stakeholder (Kofi Annan, Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999. Davos).

Nel 2000 tutti i 193 membri dell'ONU si sono impegnati a raggiungere per il 2015 i Millennium Development Goals (MDGs)⁵. L'agenda ha l'obiettivo di favorire la cooperazione internazionale e l'instaurazione di politiche orientate allo sviluppo e

³ Approfondita nel secondo capitolo p.39

⁴ <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

⁵ <http://www.un.org/millenniumgoals/>

alla riduzione delle disuguaglianze attraverso otto obiettivi indirizzati principalmente verso i paesi più poveri, per diminuirne la povertà ed assicurare l'alfabetizzazione. Problemi fino a quel momento considerati solo dal punto di vista morale, ma che per essere risolti devono essere affrontati da tutti i paesi, soprattutto da quelli più ricchi.

Nello stesso anno, a livello comunitario, importante è l'European Council Summit di Lisbona⁶ (2000) dove l'Europa si era prefissata l'obiettivo, per il decennio 2000-2010, di diventare l'area economica più dinamica e competitiva del mondo e capace di una crescita sostenibile grazie a politiche volte a massimizzare l'efficienza del capitale umano, sociale e territoriale. La responsabilità sociale d'impresa venne inserita nel Libro Verde, documento pubblicato nel 2001 per "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", volto a consapevolizzare e promuovere la CSR definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Libro Verde, 2001).

Il documento precisa che la responsabilità sociale delle imprese si sostanzia nelle iniziative spontanee volte a migliorare l'ambiente e la società attraverso il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder. Nella convinzione che, utilizzando la responsabilità sociale come investimento strategico, possono, nel medio termine, generare profitti e raggiungere un vantaggio competitivo contribuendo allo stesso tempo al miglioramento della comunità in termini di benessere, coesione sociale e rispetto e tutela dell'ambiente. Si tratta di un vero e proprio cambiamento nella cultura d'impresa che vede l'integrarsi delle pratiche di CSR, come strumento strategico e di business, con l'originaria logica di profitto.

Le imprese adottano sempre di più "codici di condotta" volontari, che integrano le norme nazionali e internazionali, volti rendere più trasparenti gli aspetti legati alle condizioni di lavoro, alla tutela dell'ambiente e ai diritti dell'uomo, promuovendo eventi culturali locali, attuando politiche di tutela della natura, ecc. al fine di consapevolizzare i consumatori e migliorare le relazioni con gli stakeholder incrementando così vantaggi e competitività (Libro Verde, 2001).

A seguito delle consultazioni avviate attraverso il Libro verde, la Commissione ha adottato, nel luglio del 2002, una serie di linee guida per favorire la crescita

⁶ https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm

economica sostenibile, la “Comunicazione sulla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”. Il documento incoraggia lo sviluppo di prassi innovative volte a migliorare la trasparenza e l’affidabilità delle varie iniziative; analizza i modi, le buone prassi e le pratiche inerenti la responsabilità delle imprese distinguendoli per dimensione interna ed esterna.

A livello interno l’impresa deve fare attenzione ai dipendenti in termini di gestione del personale, salute e sicurezza nel lavoro, formazione, sicurezza e porre attenzione alla gestione degli effetti e delle risorse naturali utilizzate in quanto le attività d’impresa si ripercuotono prima di tutto su di loro. La dimensione esterna, invece, riguarda tematiche di responsabilità sociale che impattano al di fuori dell’impresa stessa, ovvero le relazioni con la comunità locale, formata da partner commerciali, fornitori e consumatori (Libro Verde, 2001).

Nello stesso anno viene disposta la creazione di uno spazio per il dialogo ed il confronto tra i diversi stakeholder, il Multi-stakeholder Forum on Corporate social responsibility, Forum europeo multilaterale sulla responsabilità sociale delle imprese e l’Alleanza europea per la responsabilità sociale delle imprese. Lo scopo era delineare e diffondere modelli di RSI a partire dalle concrete esperienze di buone pratiche delle varie organizzazioni lavorative Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese⁷.

Nel contesto statunitense, invece, il World Economic Forum, tenutosi a New York nel 2002, ha riunito 36 vertici e rappresentanti di multinazionali, del settore industriale, del consumo e della finanza che hanno stipulato un documento denominato "The Leadership challenge for CEO and boards". Questo accordo pone al centro dell’attività d’impresa alcune questioni sociali di importanza fondamentale considerandole non come un valore aggiunto ma come una parte fondamentale del core-business di ogni azienda⁸.

Nel 2006 a livello Globale “La Dichiarazione Tripartita di principi sulle imprese multinazionali” e la “politica sociale dell’OIL”⁹ contiene una serie di principi in materia di occupazione, formazione, condizioni di vita e di lavoro e

⁷ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf

⁸ <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/the-leadership-challenge-for-ceos-and-boards>

⁹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_152553.pdf

relazioni industriali che i governi, le organizzazioni di imprenditori e di lavoratori e le imprese multinazionali sono invitati ad osservare su base volontaria.

Mentre nello stesso anno l'Unione europea pubblica "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese" per il sostegno di iniziative di sensibilizzazione e alla cooperazione, la ricerca e la formazione, identificano settori d'intervento prioritari. "Il Piano d'azione per un consumo, una produzione e un'industria sostenibili" del 2008 comprende, invece, una serie di proposte finalizzate ad aumentare la domanda di beni e tecnologie di produzione più sostenibili e promuovere un significativo cambiamento comportamentale tra i consumatori, i produttori e nei mercati.

Nel 2010 nasce la norma di orientamento sulla responsabilità sociale ISO 26000, che contiene indicazioni dettagliate sugli ambiti fondamentali che interessano il governo d'azienda e che fornisce le linee guida per qualsiasi azienda che volesse assumere un comportamento socialmente responsabile. Promuovendo un comportamento etico e trasparente che contribuisce allo sviluppo sostenibile, caratterizzato dall'approccio multistakeholder (Bertagni, La Rosa e Salvetti, 2007) e dall'attenzione rivolta alle realtà sociali ed economiche anche del Sud del mondo¹⁰.

Nel 2011 "I Principi guida" delle Nazioni Unite per le imprese e i diritti umani offre agli stati e alle imprese uno standard internazionale cui riferirsi nella gestione del rischio di conseguenze negative sui diritti umani legate all'attività imprenditoriale¹¹.

Nello stesso anno vengono formulate le Linee guida OCSE per imprese multinazionali¹² contenenti disposizioni in materia di diritti dei lavoratori e l'obbligo per le imprese di rispettare i diritti umani. Un codice intergovernativo, multilaterale e completo per la condotta responsabile che i Governi dei paesi OCSE che si sono

¹⁰ In essa, si affermano sette principi: responsabilità di rendere conto (accountability); trasparenza; comportamento etico; rispetto degli interessi di tutti gli stakeholder, del principio di legalità, delle norme internazionali di comportamento e, infine, dei diritti umani. Approfondibili al link: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

¹¹ <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Protect-respect-RemedyFramework/GuidingPrinciples>

¹² <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf>

impegnati a promuovere per favorire il contributo positivo delle imprese multinazionali al progresso economico, sociale e ambientale in tutto il mondo.

Nel 2011, in Europa, con la comunicazione della Commissione strategia rinnovata per il periodo 2011-2014 è stata ridefinita la strategia europea per la RSI proposta dal libro verde, a partire da una nuova definizione di CSR: “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”.

È stato introdotto un piano d’azione coerente con le priorità di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, strettamente collegata con il progetto Europa 2020, con l’obiettivo di fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra gli stakeholder in termini di sostenibilità d’impresa, volontarietà, trasparenza, qualità e integrazione (COM, 2011, p. 7)¹³. In tale contesto, la Commissione Europea fa riferimento alla carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea, che nel 2000 a Nizza ha visto il riconoscimento da parte del Parlamento Europeo dei diritti personali, civili, politici, economici e sociali dei cittadini e dei residenti dell’UE, fissandoli nella legislazione, e riproclamati nel 2007 a Lisbona, diventando vincolante per le istituzioni europee (Arru, 2017).

Nel 2014 l’Unione europea per aumentare la trasparenza e l’accountability delle grandi imprese, ha emanato la direttiva 2014/95/UE che, rivolta a tutti gli Stati membri, prescrive l’obbligo, per le imprese di interesse pubblico e con più di 500 dipendenti, di pubblicare annualmente nella propria relazione sulla gestione, una dichiarazione individuale contenente le informazioni di natura non strettamente finanziaria, ovvero dati ambientali, sociali e legati ai rischi dei dipendenti e alla lotta contro la corruzione relativi alla governance d’impresa, oltre che le policy relative al rispetto dei diritti umani, il bilancio di sostenibilità.

I MDGs, fissati a inizio degli anni 2000, costituiscono impegni morali e pratici, ma non sono vincolanti per le organizzazioni. Un grande errore fu il mancato coinvolgimento al momento della stesura del settore privato, che, grazie alle maggiori risorse e tecnologie, avrebbe potuto generare soluzioni migliori.

Essi rappresentano il raggiungimento di un punto intermedio nel percorso verso l’azzeramento di fame nel mondo, povertà e mortalità infantile.

¹³ <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-socialresponsibility.it>

Per completare questo cammino è stata introdotta l'Agenda 2015-2030: essa fonda le proprie radici nei Sustainable Development Goals (SDGs)¹⁴, un nuovo insieme di obiettivi e indicatori universali che mirano a conciliare i bisogni ambientali con lo sviluppo economico. Si tratta di vincoli e limitazioni mirate alla protezione ambientale e dei diritti umani che rappresentano il più grande programma di consultazione della storia dell'ONU al quale ogni stato membro e ogni azienda dovrà uniformarsi integrandoli all'interno dei propri modelli di business. I SDGs si basano su una crescita economica sostenibile che mira allo sfruttamento delle abilità, all'efficiente utilizzo di sistemi di monitoraggio e di accountability globali nel rispetto delle politiche nazionali. Ogni stato ha il compito di integrare questi processi per far sì che le imprese utilizzino sistemi sempre più orientati al rispetto dei valori condivisi, di codici etici e regole d'integrazione.

Per raggiungere gli SDGs in tutti i paesi l'Agenda si propone di promuovere un sistema universale non discriminatorio di "trading system", facilitando l'accesso ai mercati e incrementare la Global partnership per lo sviluppo sostenibile, condividendo conoscenze, tecnologie e risorse.

Figura 1.5 - Global Goals for Sustainable Development



Fonte: UN Web Services Section, Department of Public Information, United Nations

¹⁴ disponibile online al link <http://www.unric.org/it/agenda-2030>

Conclusioni

Questo capitolo ha evidenziato come il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa sia stato oggetto di grande dibattito sia nel mondo accademico che dalle istituzioni sovranazionali. Tra gli anni '30 e gli anni '50 nascono le prime scuole di pensiero, queste attribuiscono ai manager obblighi sociali che vanno oltre alla sola realizzazione di un profitto legato alla produzione di beni o servizi. In questo periodo però la responsabilità è solo personale, del manager, e non dell'impresa (Berle e Means). Si inizia a intravedere un nuovo modo di concepire l'impresa, non solo come organizzazione chiusa che genera profitto ma capace di incidere nell'ambiente circostante (Bowen e Selekman). Dagli anni '60 -'70 si inizia a parlare di Corporate Social Responsibility (Davis), diffondendosi l'idea che la massimizzazione del profitto e il rispetto della legge non siano sufficienti, assumono qui rilevanza i comportamenti eticamente corretti, che contribuiscono a migliorare la qualità della vita della comunità (Carroll). Negli anni ottanta, con la teoria degli stakeholder (Freeman), la responsabilità sociale viene concepita come strumento per massimizzare la soddisfazione dei portatori d'interesse e perseguire un vantaggio competitivo di differenziazione nel lungo termine. Gli stakeholder assumono un ruolo attivo nel processo di creazione del valore da parte dell'impresa fino a definire il concetto attuale di responsabilità sociale (Porter e Kramer), parte della dimensione strutturale della strategia d'impresa finalizzata alla sopravvivenza e allo sviluppo della stessa. I diversi concetti e i principi discussi si collocano nell'ambito della sostenibilità in una visione olistica dello sviluppo come correlazione tra la dimensione sociale, economica e ambientale (Triple Bottom Line).

L'armonizzazione dei concetti di CSR, proposti dalla letteratura scientifica, è stata effettuata dalle istituzioni comunitarie europee a partire dagli anni 2000, per mezzo di diversi interventi volti a definire pratiche e strumenti necessari all'analisi, valutazione e comunicazione delle prestazioni ambientali dei prodotti e delle organizzazioni (Agenda 2030 e Libro Verde). Azioni volte a introdurre nelle nostre aziende un cambiamento di cultura improntata sulla responsabilità sociale come guida.

Capitolo 2 – Teorie e approcci manageriali alla CSR

Le attività di Responsabilità sociale vengono integrate alle strategie aziendali quando il management inizia a comprendere che tale investimento rappresenta un'opportunità per competere in un ambiente complesso.

Secondo Jamali, Mezher e Bitar (2006), la sfida che devono affrontare le imprese, è quella di abbandonare la rendicontazione tradizionale orientata solo agli aspetti economici e riportare i risultati utilizzando un modello che sia orientato anche alle responsabilità e al rispetto degli stakeholders.

Come affermano Gray e Milne (2004), la teoria produce però alcune preoccupazioni, in quanto risulta impossibile anche solo immaginare che in caso di conflitto di interesse tra il lato finanziario e quello di responsabilità sociale ed ambientale di un'impresa, venga data la precedenza al lato sociale e ambientale piuttosto che a quello finanziario.

Per comprendere meglio queste problematiche, nel paragrafo seguente verranno analizzate le principali problematiche riscontrate nell'applicazione e gestione della CSR.

2.1. Critiche alla CSR

Per ovvie ragioni una delle principali critiche mosse verso l'argomento è rappresentata dall'incremento dei costi connessi all'assunzione di comportamenti socialmente responsabili.

Il primo autore a contestare fermamente l'efficacia delle pratiche di CSR, sostenendo che rappresentassero solo un costo a carico dell'azienda, fu M. Friedman (1962), affermando: “Poche tendenze potrebbero indebolire così fortemente le stesse fondamenta della nostra società libera come l'accettazione da parte dei manager d'impresa di qualsiasi tipo di responsabilità sociale che sia diversa dal realizzare

maggiori guadagni possibili per gli azionisti. Questa è una dottrina fondamentalmente sovversiva (...) come possono privati individui autoselezionatisi decidere quale sia l'interesse sociale?" (Friedman, 1962, p. 133).

L'uscita di denaro o la riduzione dei flussi in entrata è principalmente connessa agli investimenti volti a soddisfare le aspettative degli stakeholder, come maggiori e migliori servizi, materie prime e prodotti, e agli investimenti ammortizzati negli anni volti a ridurre le emissioni inquinanti. Tuttavia oltre a questi, vi sono altri costi la cui misurazione risulta complessa ma sono altrettanto importanti come le risorse umane in termini di tempo e l'attenzione che dirigenti e collaboratori prestano all'attuazione delle pratiche di RSI; le risorse intangibili come marchio, competenze commerciali o informatiche e risorse tangibili come l'utilizzo di impianti e attrezzature; la necessità di limitare le alternative strategiche per evitare processi produttivi inquinanti giudicati eticamente non accettabili; gli scambi e gli investimenti incompatibili con la sostenibilità per motivi politici, culturali e ideologici (Molteni, 2004).

Adottare pratiche di CSR può apparire come uno spreco di risorse, e non come un aiuto verso il raggiungimento del vantaggio competitivo, quando la stessa viene "applicata sopra" la gestione operativa e non "costruita dentro". Questo perché focalizzando le pratiche solo in una determinata fase della catena produttiva, non vengono coinvolti tutti gli stakeholder, e si perde la visione sistemica di responsabilità integrata (Rusconi e Dorigatti, 2006, p. 27).

Oltre ai costi sostenuti dalle imprese, un'altra importante critica è rappresentata dal rischio di falsità d'intenti, ovvero aziende che si mostrano orientate alla CSR, attuando operazioni di facciata senza sostanza, per ottenere benefici reputazionali e nascondere i comportamenti irresponsabili dell'impresa, che non può essere definita etica. Tutte quelle attività volte a generare visibilità senza attivare reali politiche di controllo degli effetti delle proprie azioni o nel rispetto delle aspettative dei diversi stakeholder, completamente svincolate dal core business aziendale. In questa ottica il rischio maggiore è "una degenerazione in una prassi formalistica che trasformerebbe la CSR in una questione da sbrigare sommariamente (...) producendo generiche dichiarazioni di intenti" (Rossi, 2008, p.179).

Quando le aziende con cattiva reputazione cercano di cambiare la propria immagine utilizzando le pratiche di CSR, il principale rischio è quello di cadere nella trappola del cosiddetto “greenwashing” dove le pratiche risultano inefficienti in quanto le azioni che spingono l’attuazione di queste azioni non sono sincere (Crivellaro, Vecchiato e Scalco, 2012).

2.1.1. Rischio di Greenwashing

Nel 1972 Jerry Mander coniò il termine *ecopornography* per riferirsi a quelle attività aziendali i cui fini esclusivamente commerciali portano alla manipolazione della propria immagine, legandola a temi ambientali. Le pressioni dei media e dell’opinione pubblica con continue campagne “green” portarono successivamente l’ambientalista Jay Westervelt a coniare, nel 1986, il termine *greenwashing* (Motavelli, 2011).

L’intensa concorrenza nei mercati globali conduce le imprese a una incessante ricerca di differenziazione, a volte raggiunta accostando una buona comunicazione alle scarse performance aziendali. Con il termine *Greenwashing* si vuole identificare “la divulgazione selettiva di informazioni positive sulle prestazioni ambientali o sociali di un’azienda, omettendo informazioni negative su queste dimensioni” (Lyon e Maxwell, 2011, p.5), tradendo la fiducia degli stakeholder e provocando azioni negative di mercato.

Davis (1992) inoltre afferma che “la creazione di questa illusione di sostenibilità ambientale potrebbe avere conseguenze sociali dirette in quanto i consumatori continueranno ad utilizzare prodotti e sostenere ulteriormente il degrado ambientale e ridurre la qualità delle condizioni di vita per le generazioni future” (Davis, 1992, p.85).

Questi comportamenti “irresponsabili” generano effetti negativi anche per le imprese realmente socialmente responsabili generando paradossalmente il dilemma del prigioniero (Parguel et al., 2011) ed inducendo le “buone imprese” a sospendere il proprio impegno sociale nel tentativo di beneficiare di una “comunicazione verde vuota” (Effetto spiazzamento).

Le principali determinanti sono connesse a (Vallero, 2013, p.11 in Arru, 2017):

- Attività di ascolto: comunicazione unidirezionale o solo apparentemente a due vie, con pochi punti di contatto con gli stakeholder; Gap tra promesse e risultati percepiti dagli stakeholder; Commitment di breve termine alla risoluzione dei problemi e comportamenti opportunistici;
- Attività “reflective”: decisioni prese solo dal top management e non pienamente comunicate ne all’interno dell’impresa ne all’esterno; scarso coordinamento dei processi di comunicazione interna, sopravvalutazione dei risultati da parte degli uffici di marketing e comunicazione;
- Decisioni di comunicazione: strategia di comunicazione poco chiara; profitto come motivazione primaria per l’impegno in sostenibilità.
- Decisioni e attività di comunicazione operative: descrizione generica delle iniziative, senza fatti/dati specifici a supporto; mancanza di endorsement di terze parti o di passaparola positivo.



Fig. 2.1 - Immagine presa dal Web

Ad oggi, uno strumento fondamentale per riconoscere le aziende che comunicano in modo veritiero la propria responsabilità sociale è internet, EnviroMedia Social Marketing in collaborazione con la University of Oregon School of Journalism and Communication hanno promosso lo Greenwashing Index, sistema che consente di votare gli annunci pubblicitari generando un punteggio basato sulla risposta a diverse domande così da controllare il comportamento delle aziende e sensibilizzare i consumatori.

Le attività di CSR migliorano l’immagine aziendale solo quando i consumatori gli attribuiscono motivazioni sincere, mentre sono inefficaci quando la sincerità dei motivi appare ambigua o vengono percepite come false (Yoon et al., 2006, p. 377).

2.2. Vantaggi della CSR

La principale responsabilità dei manager è quella di assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, tuttavia etica e profitto non sono elementi contrapposti come si pensava in passato.

Con la globalizzazione si sono evolute anche le dinamiche del processo d'acquisto, i consumatori risultano più selettivi e questo si traduce in un aumento della domanda di prodotti equo solidali e biologici. Le aziende, in virtù di questo stretto rapporto tra performance socio-ambientali ed economiche, devono mostrarsi particolarmente attente alle diverse esigenze, ottimizzando l'impatto delle loro azioni sul territorio e sulla comunità, in modo da ottenere accettazione e consenso ad operare (Bennet e James, 1999; Gazzola, 2006).

Di conseguenza, se integrata coerentemente nella cultura e nella strategia di business, riqualificando processi, risorse e competenze, la CSR entra a far parte della catena di creazione del valore e viene considerata come un vero e proprio investimento strategico, un valore aggiunto in grado di generare innovazione, produttività e un vantaggio competitivo duraturo per le aziende (Koltler e Lee, 2008).

Un'impresa può definirsi proattiva in questa ottica quando si ispira all'approccio fondato sul "Doing good to do well", orientato a sviluppare relazioni dirette tra profitti e CSR (Vogel, 2005).

Partendo dalla definizione di valore condiviso: "The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creations focuses on identifying and expanding the connections between social and economic progress" (Porter e Kramer, 2011), si evince che quando la CSR è radicata nella strategia, si crea una dipendenza reciproca tra imprese e società che permette di ottenere valore condiviso da entrambe le parti (Porter e Kramer, 2011).

Questo approccio alla gestione d'impresa fondata su una visione relazionale (Perrini e Tencati, 2008) conduce a una strategia win-win-win, che genera benefici interni ed esterni all'azienda, creando valore per essa, per l'ambiente e per la società (Perrini, 2006).

Sono molte le motivazioni per adottare la CSR ed essere sostenibili (Galbreath (2006), e, se le ragioni etiche e morali non dovessero bastare, di seguito vengono riportati i principali benefici competitivi (interni ed esterni) associati al processo e alla diffusione di queste pratiche.

- La dimensione interna

La dimensione interna all'azienda include tutti gli atti volti alla gestione delle risorse umane, alla salute e alla sicurezza sul lavoro, all'organizzazione aziendale, alla gestione delle risorse naturali e agli effetti che queste hanno sull'ambiente.

L'adozione di pratiche di CSR contribuisce a generare benefici motivazionali (Viviani, 2005), sviluppando risorse e capacità legate al know-how e alla cultura aziendale, attirando risorse qualificate e generando così un buon clima organizzativo, spirito di appartenenza e soddisfazione dei dipendenti (Turban e Greening, 1996; Nurn e Tan, 2010), che, consapevoli di lavorare per un'azienda che investe in azioni etiche e responsabili, genereranno una migliore qualità delle performance e dei risultati ottenuti (Fombrun e Shanley, 1990).

In questo contesto risulta importante citare la teoria della Resource Based View (RBV) secondo la quale fattori interni aziendali, come risorse e capacità (preziose, rare, inimitabili e non sostituibili), sono in grado di costituire una fonte di vantaggio competitivo sostenibile quando connessi con la valutazione del contesto economico in cui l'impresa opera, sfruttando i punti di forza a disposizione e le opportunità ambientali (Barney, 1991). La sostenibilità rappresenta, secondo questa teoria, una risorsa in grado di costituire un vantaggio competitivo sostenibile, dato dalla capacità di impiegare le risorse in modo ottimale, adattando processi organizzativi e meccanismi culturali per raggiungere determinati risultati (Amit e Schoemaker, 1993).

Un ulteriore beneficio è quello economico, dovuto alla riduzione dei costi operativi e burocratici. Tutte quelle iniziative volte all'allineamento degli interessi degli stakeholder con le attività d'impresa che ne riducono il rischio; Investire in attività volte alla riduzione degli sprechi, al riciclaggio, alla limitazione delle emissioni e al risparmio di acqua ed energia, consentono il miglioramento dell'efficienza e della produttività aziendale nel lungo termine.

Un importante esempio di riduzione dei costi aziendali è quello associabile ai costi di assunzione e di turnover, un'impresa socialmente responsabile attrae personale qualificato che, soddisfatto, rimane in azienda più a lungo, comportando una riduzione notevole dei costi di ricerca, selezione, inserimento, formazione di un nuovo dipendente (Nurn e Tan, 2010). O ancora i benefici associati al costo opportunità derivante da incidenti sul lavoro e costi post-vendita, migliorando la qualità, la sicurezza e riducendo i tassi d'errore (Sprinkle e Maines, 2010).

Essere socialmente responsabili permette infine di intraprendere sentieri di business non convenzionali, permette di sviluppare il proprio business in “oceani blu” (Mauborgne e Kim, 2005) differenziandosi dai propri concorrenti per ottenere un vantaggio competitivo.

- La dimensione esterna

La dimensione esterna comprende il rispetto dei diritti della comunità, di partner, fornitori, clienti e consumatori, l'attenzione verso problemi ambientali a livello mondiale (Nurn e Tan, 2010).

I principali benefici esterni si fondano sulla reputazione aziendale (Logsdon e Wood, 2002), ovvero sul vantaggio derivante dal miglioramento del posizionamento e dell'immagine percepita dagli stakeholder (Fombrun e Shanley, 1990). L'impresa otterrà consenso dimostrando di operare rispettando le regole del buon cittadino, attraverso l'acquisizione di nuove capacità, risorse e competenze che permettono il raggiungimento della legittimazione sociale, ossia il rafforzamento di fedeltà e consenso da parte della comunità e istituzioni, essenziale per ottenere una reputazione solida e un vantaggio competitivo di lungo periodo (Orlitzky e Benjamin, 2001).

La reputazione si pone alla base della capacità attrattiva dell'impresa, gli investimenti in CSR infatti, attirano partner e alleanze solide, basate sul rispetto dell'adozione di comportamenti etici e socialmente responsabili; risparmiatori e investitori istituzionali particolarmente sensibili ai valori etici (Fombrun e Shanley, 1990; Dowling, 2004), consentendo all'impresa un maggiore accesso a capitali e riducendo l'esposizione al rischio in caso di crisi (Jacob, 2012), in quanto una buona reputazione può mitigarne gli impatti negativi (Grunwald e Hempelmann 2011).

“Reputation is the long-term combination of outsiders’ assessments about what the organisation is, how well it meets its commitments and conforms to stakeholders’ expectations, and how effectively its overall performance fits with its socio-political environment” (Brown e Logsdon, 1999, pp. 169).

La reputazione, rappresenta quindi una risorsa strategica intangibile (Deephouse, 2000), volta al raggiungimento di un’ identità distintiva che permetta la crescita durevole dell’azienda data dall’insieme di comportamenti, comunicazioni e credenze di un’organizzazione, compresi valori e impegni etici (Berrone et al., 2007). Per queste ragioni viene considerata anche un fattore che conduce a vantaggi tangibili interni, come per esempio un basso tasso di turnover (Nurn e Tan, 2010) creando un legame emotivo e intellettuale con i dipendenti (Grahme, 2004).

È importantissimo tenere sotto controllo i rischi derivanti da una gestione irresponsabile dell’azienda che possono impattare negativamente la percezione che i consumatori hanno della stessa.

Una buona reputazione nel lungo periodo è determinata dalla coerenza tra cultura organizzativa, azioni e comunicazione, dallo sviluppo di sistemi di misurazione dell’impatto sociale e ambientale delle azioni aziendali. Le attività di CSR devono essere incluse nella formulazione della strategia e il livello delle risorse dedicate alla CSR deve essere determinato attraverso l’analisi costi-benefici (McWilliams e Siegel, 2001).

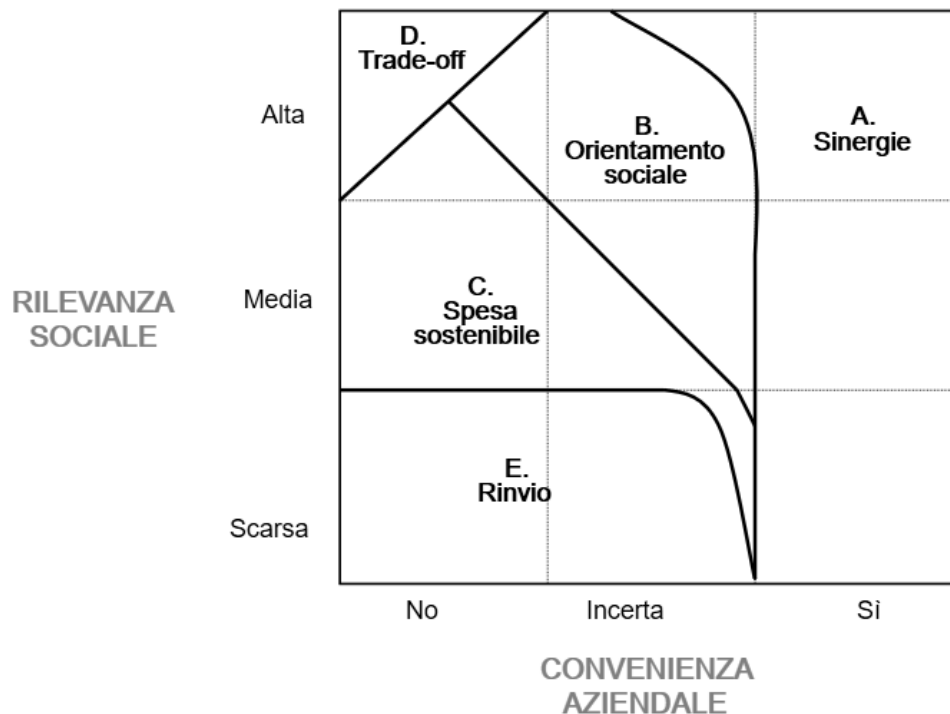
Avere una comunicazione trasparente in termini di certificazioni volontarie, monitoraggio della supply chain e qualità, influenza positivamente la domanda favorendo la differenziazione del prodotto favorendo la differenziazione del prodotto e la fedeltà della clientela (Mandl e Dorr, 2007) che sarà disposta a pagare un premium price per un determinato prodotto o servizio (Pivato, Misani, e Tencati, 2008).

Una volta rilevati i costi ed i benefici connessi all’adozione delle pratiche di CSR è necessario valutarne la convenienza aziendale.

La gestione del trade-off avviene attraverso la ricerca di un unico sistema di obiettivi economico-sociali tenendo in considerazione il mutamento dei rapporti economici e sociali tra impresa, mercato e ambiente.

Molteni (2007) analizza la convergenza tra obiettivo economico e sociale proponendo una matrice della “rilevanza sociale/convenienza aziendale” (Molteni, 2007, p. 26) per determinare il giusto equilibrio tra gli indicatori, evitando che la crescita economica avvenga a discapito della dimensione sociale e viceversa.

Fig. 2.2 - Matrice della rilevanza sociale / convenienza aziendale



Fonte: Molteni, 2007, p. 26

L'area A delle “sinergie” comprende tutte le iniziative che devono essere implementate in quanto consentono la creazione di relazioni win-win in cui benefici sono maggiori dei costi; l'area B, dell' “orientamento sociale”, include tutte le azioni con elevata importanza sociale ma con esito incerto per l'azienda; l'area C, “spesa sostenibile” comprende le azioni incerte in relazione al rapporto tra costi e benefici; l'area D nel “triangolo del trade-off” raggruppano le azioni con un'altissima rilevanza sociale ma anche un elevato costo per l'impresa, in questo caso il management deve decidere quale dimensione sacrificare; infine l'area E contenete tutte quelle attività momentaneamente inadottabili in quanto non procurano benefici abbastanza elevati in relazione ai costi.

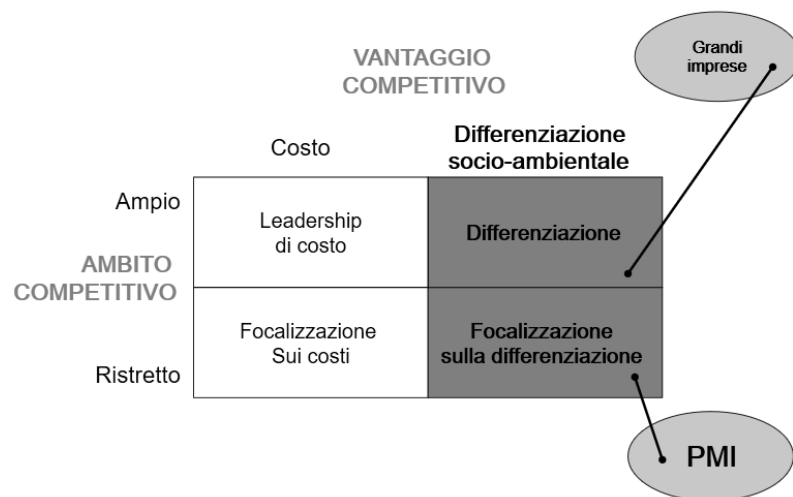
2.3. CSR Strategica e Strategie Competitive

Per le aziende la responsabilità sociale d'impresa è un fattore sempre più essenziale per essere concorrenziali in un determinato mercato e ottenere un vantaggio competitivo in linea con la propria strategia di base.

Un'impresa che si muove nella prospettiva della sostenibilità tende a operare in un'ottica di lungo termine, che nel perseguire gli obiettivi economici riduce o elimina l'impatto dei propri processi e delle proprie performance sull'ambiente.

La sostenibilità è quindi considerata un processo continuo che richiede la necessità di creare valore condiviso con clienti, dipendenti e gli altri stakeholder di riferimento per l'impresa, attraverso l'integrazione di strategie e pratiche sostenibili. (Libro economia e gestione delle imprese, Pencarelli)

Fig. 2.3 - Strategie competitive di base: Focalizzazione sulla differenziazione



Fonte: Montelmi p. 26

In un contesto dominato da progresso tecnologico, globalizzazione e cambiamento dei rapporti tra domanda e offerta, la qualità e la diversificazione produttiva divengono sempre più importanti per la differenziazione nel mercato.

L'adozione di prassi socialmente responsabili, infatti, consente di gestire il cambiamento e conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività, assicurando livelli qualitativi conformi alle attese degli stakeholder. (Cavalieri, 1999).

Lo studioso Baron (2001) per primo ha esplicitato il modello della “profit-maximizing CSR”, coniando il termine “Strategic CSR”, affermando che si può parlare di CSR Strategica quando l’impresa congiunge la ricerca del beneficio sociale con la vendita dei propri prodotti.

La dipendenza reciproca tra impresa e società implica che le decisioni di business e le politiche sociali debbano seguire il principio del “valore condiviso”. L’impresa deve integrare gli standard utilizzati per analizzare la concorrenza e governare la propria strategia di business con la prospettiva sociale. È attraverso questo tipo di CSR, denominato “CSR integrata”, che l’impresa potrà integrare la CSR nella propria strategia competitiva ottenendo il massimo impatto sociale e migliori risultati sul piano del business.

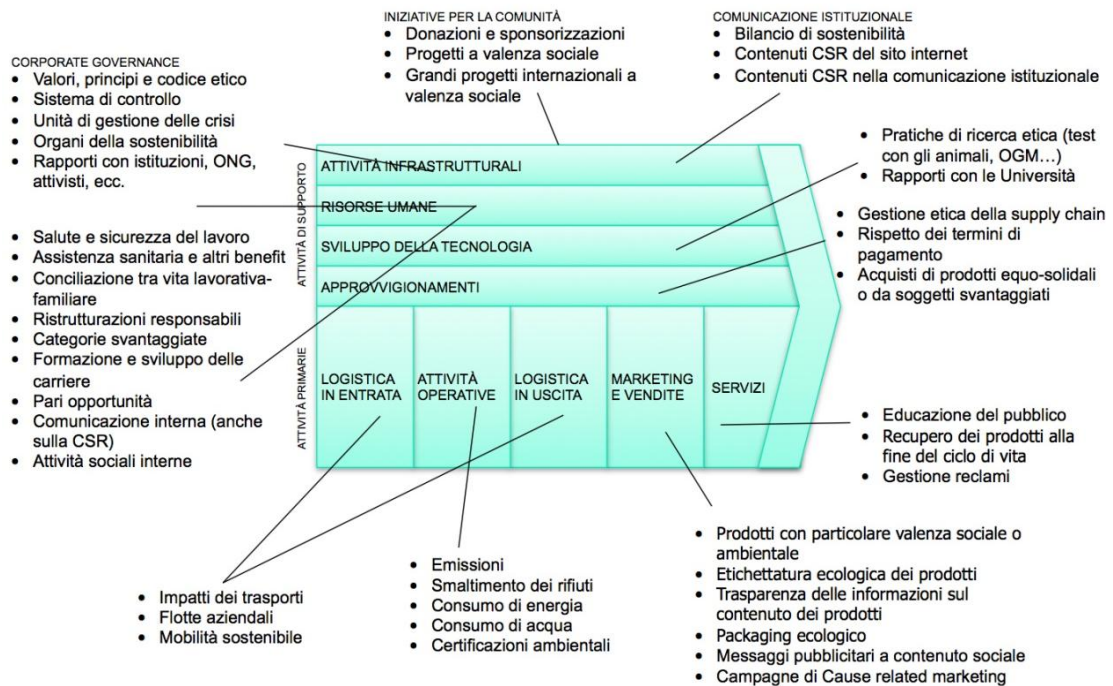
Quanto detto finora fa emergere l’importanza di comprendere l’impatto delle dimensioni sociali sull’impresa e sulla capacità di accrescere la produttività e attuare la strategia. E considerando che “l’interdipendenza tra un’impresa e la società dovrebbe essere analizzata con gli stessi strumenti usati per analizzare la posizione competitiva e sviluppare la strategia” (Perrone, 2008) vengono di seguito descritti due importanti modelli: la catena del valore e il diamante di Porter.

2.3.1. Il modello della Catena del valore

Il modello della “catena del valore sociale” viene proposto come chiave di lettura dei processi produttivi e organizzativi, permette di identificare gli impatti (positivi o negativi) da parte dei processi aziendali e massimizzarne il valore economico e sociale (Porter e Kramer, 2006).

La catena del valore (fig. 2.4) descrive la struttura di un’organizzazione attraverso le operazioni o processi che l’azienda svolge e che generano un valore. I processi vengono divisi in primari e di supporto, i primi sono quelli che contribuiscono direttamente alla creazione di prodotti/servizi, i secondi sono funzionali per la buona riuscita dei primi. Tra i processi primari troviamo: logistica in entrata e uscita, attività operative (di produzione), marketing e vendite, servizi e assistenza clienti. Mentre vengono considerati processi di supporto gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane, ricerca e sviluppo e altre attività infrastrutturali.

Fig. 2.4 - Catena del valore sociale



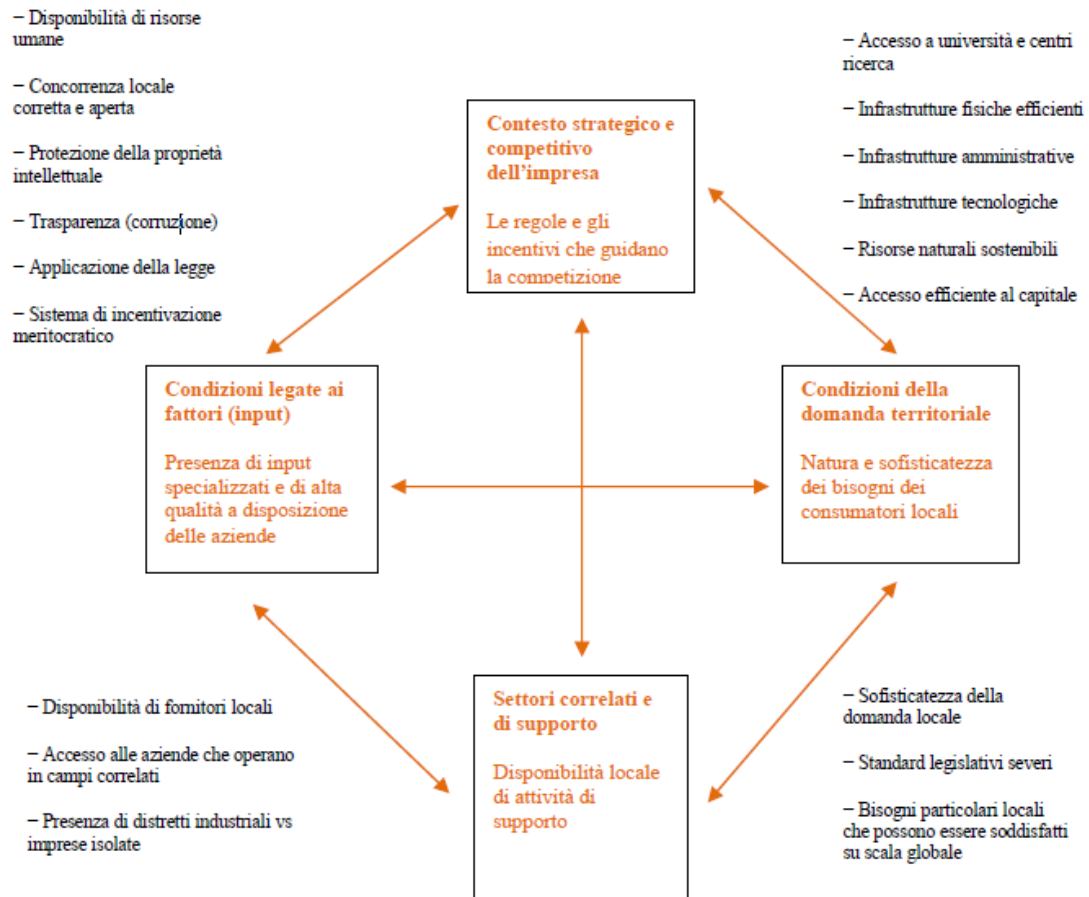
Fonte: Revisione Molteni da Porter e Kramer (2007, p.14).

Il modello rappresenta un circolo continuo dove le imprese, per avviare il loro processo produttivo, assorbono risorse economiche, sociali e ambientali dal territorio in cui operano. Viene così creato valore attraverso risorse umane e infrastrutture, la tutela della proprietà intellettuale, gli standard per la qualità dei prodotti e la sicurezza, settori industriali correlati e di supporto come la disponibilità di fornitori e distretti produttivi. E, alla fine di questo processo l'azienda restituisce valore economico, sociale e ambientale al territorio.

2.3.2. Il modello del Diamante

Il modello del diamante, risulta uno degli strumenti più efficaci ed efficienti per comprendere in che modo le condizioni territoriali impattino sulle imprese.

Fig. 2.5 - Modello diamante



Fonte: Porter e Kramer, 2006

Una volta completata l'analisi dell'interdipendenza tra impresa e società per mezzo dei modelli illustrati precedentemente, i passi per definire le giuste politiche di CSR sono (Perrone, 2008, p.7):

1. Identificare i punti di interdipendenza tra impresa e società (catena del valore e diamante);
2. Scegliere le questioni sociali di cui occuparsi, non in base al ritorno economico che ne può conseguire, ma a quanto/come l'impresa possa incidervi creando un valore condiviso (matrice della rilevanza sociale - convenienza aziendale);
3. Definire l'agenda sociale dell'impresa, in modo tale che questa non si limiti a ridurre i danni, ma possa rafforzare la propria strategia attraverso il progresso sociale (CSR reattiva e CSR strategica);

4. Integrare le variabili interne ed esterne, accoppiando le politiche di CSR legate alla catena del valore con quelle derivanti dal contesto competitivo, aumentando l'impatto di entrambe sia sulla società che sulla capacità competitiva dell'impresa;
5. Inserire la dimensione sociale nella value proposition, in modo che l'impatto sociale sia parte integrante della strategia d'impresa.

2.3.4. Evoluzione della CSR in azienda

La CSR consente alle organizzazioni di accrescere vantaggio competitivo e brand reputation attraverso l'adozione di strumenti gestionali, esistenti o nuovi, coordinati e coerenti con le strategie aziendali e le politiche di marketing; integrati ai sistemi di gestione di qualità, sicurezza e ambiente; e di rinforzo alla dimensione della trasparenza e della legalità.

Per ottenere buoni risultati è necessario integrare il modello di business e i processi lungo tutta la catena del valore in una logica di sostenibilità. In pratica non esiste un percorso o una procedura univoca, come un qualsiasi approccio orientato alla qualità e al miglioramento continuo, ogni impresa adotta il percorso più adatto alle sue dimensioni in funzione delle relazioni con gli stakeholder, che possono variare in base al settore industriale, al contesto in cui opera e alla cultura imprenditoriale del management.

Le tappe di un percorso base¹⁵ vengono riassunte come segue:

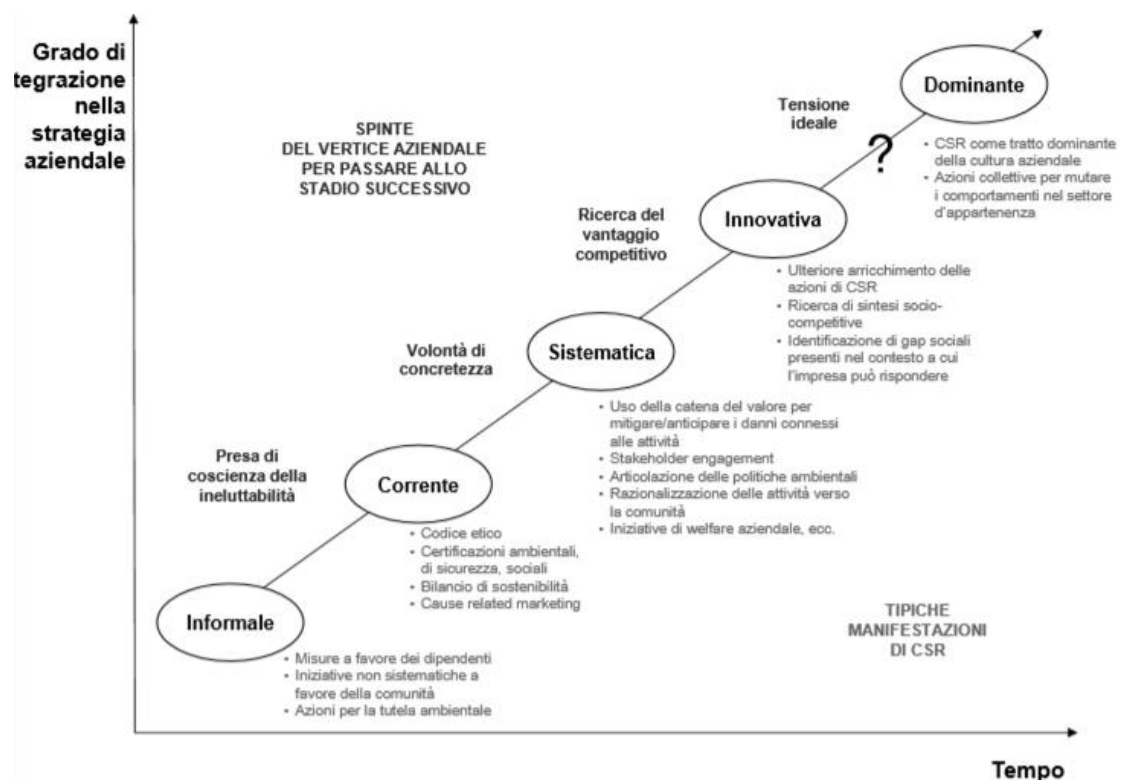
1. Chiarire e formalizzare i valori e la mission dell'azienda;
2. Partire dalle esperienze volontarie sporadiche già realizzate rivolte ai dipendenti, al territorio o sull'ambiente, con il fine di valorizzarle verso gli stakeholder, interni ed esterni;
3. Definire gli obiettivi di miglioramento sulle aree più critiche e più rilevanti dell'impresa nelle varie aree della CSR (qualità lavoro, ambiente, territorio, fornitori, rendicontazione, governance), avendo chiari i vantaggi e i limiti di ogni scelta;

¹⁵ Elenco e chiarimenti al link: www.giovaniindustriali.mo.it (2008)

4. Definire, o includere nei sistemi di gestione esistenti, procedure, attività, ruoli e risorse dedicate per la realizzazione degli interventi previsti di CSR.
5. Coinvolgere e dialogare con i vari stakeholder;
6. Svolgere azioni di monitoraggio periodiche;
7. Rendicontare e documentare il valore aggiunto creato in termini di risultati delle iniziative di CSR.

Il modello rappresentato in figura (Fig. 2.6.) mostra la progressiva integrazione tra RSI e strategie aziendali, attraverso lo svilupparsi di cinque fasi caratterizzate da attività e scelte sempre più impegnative e orientate verso obiettivi etici, sociali e sostenibili che richiedono un'elevata sensibilità del management, l'integrazione e la motivazione dell'azienda (Molteni, 2007).

Fig. 2.6 - Evoluzione della CSR nel contesto aziendale



Fonte: Molteni, 2007, p. 3

La prima fase viene definita *CSR Informale* in quanto riguarda tutti gli atti spontanei a beneficio della comunità ai quali non viene associato il termine CSR; il

passaggio allo stadio della *CSR Corrente* si ha quando il management inizia a formalizzare alcune operazioni tipiche di CSR come il codice etico, l'elaborazione del bilancio sociale e il conseguimento di certificazioni.

Con la terza fase, l'impegno a integrare la CSR diviene *sistematico* in tutte le aree aziendali, non più azioni isolate e sporadiche ma vengono utilizzati approcci analitici come la catena del valore, lo stakeholder model e il benchmarking per identificarne problemi e opportunità, e per sviluppare una cultura forte e condivisa. Con la fase *Innovativa*, viene introdotto il termine "creatività socio-competitiva" (Molteni, 2007, p. 11) ovvero tutti quegli atti, che vanno oltre agli obblighi imposti dalla legge, che utilizzano la CSR per determinare un vantaggio competitivo e rispondere alle esigenze degli stakeholder interni ed esterni. Infine con *CSR Dominante* ci si riferisce all'impresa che fa della CSR il suo core business, identità e valori condivisi dell'azienda che vengono promossi anche all'esterno.

2.3.5. Le alternative strategiche

La sfida che la sostenibilità pone alle aziende non è solo quella di rivedere le proprie attività produttive per migliorare l'ambiente e la società, ma quella di farlo considerando l'impatto che tali provvedimenti hanno in termini di costi e ricavi, e di valore offerto dall'impresa verso il mercato.

Come sottolineato da Tunisini, Pencarelli e Ferrucci (2014) esistono differenti classificazioni delle strategie ambientali e della sostenibilità.

Una prima classificazione, sviluppata da Hart nel 1995, si basa sulla distinzione rispetto all'intensità di investimento necessario per migliorare le performance, e identifica 4 strategie:

1. *end-of-pipe, o reattiva*: mira semplicemente a rincorrere la conformità con la normativa esistente per rispondere alle richieste degli stakeholder;
2. *pollution prevention*: implica un miglioramento continuo dei processi produttivi per ridurre emissioni e rifiuti, anticipando bisogni e richieste degli stakeholder;
3. *product stewardship*: consiste nella scelta di materie prime e design di prodotto che permettano la minimizzazione dei costi ambientali, sociali ed economici nell'intero ciclo di vita del prodotto;

4. *sviluppo sostenibile*: strategia di lungo termine che prevede l'introduzione di nuove tecnologie o sistemi produttivi che tengano in considerazione anche aspetti sociali che permettono una performance superiore.

Un'altra classificazione è proposta da Lee e Rhee (2007) identifica le strategie secondo due criteri: l'ampiezza (in quante aree sono presi in considerazione aspetti di sostenibilità) e profondità (quanto intensamente le questioni ambientali sono integrate in tali aree).

Le quattro strategie sono:

1. *reattiva* (simile all'end of pipe illustrata nel modello precedente);
2. *focalizzata internamente*: caratterizzante imprese che si focalizzano sulla riduzione degli impatti entro i propri confini, ad esempio un miglioramento del processo produttivo;
3. *focalizzata esternamente*: caratterizzante imprese che si focalizzano sulla riduzione degli impatti fuori dai propri confini, per esempio in termini di gestione delle relazioni di fornitura in chiave sostenibile;
4. *proattiva*: quando sono applicate le più avanzate pratiche ambientali e sociali in tutte le attività aziendali in modo da anticipare i bisogni e le richieste degli stakeholder.

Orsato (2006) propone altre quattro alternative strategiche in chiave di sostenibilità ambientale, basate sul vantaggio competitivo e il focus (su processi o prodotti):

1. *eco-efficienza*: approccio perseguito quando si ricerca un vantaggio di costo e vi sia un focus sui processi produttivi e consiste nel "fare di più con meno e un ridotto impatto ambientale"
2. *la leadership oltre l'obbligatorietà*: strategia implementata quanto il focus è sempre sui processi, ma volto a raggiungere un vantaggio di differenziazione. Permette di sfruttare un maggiore impatto sui mercati finali attraverso l'investimento in certificazioni ambientali volontarie;

3. *eco-branding*: l'approccio si focalizza sul miglioramento dei prodotti piuttosto che dei processi. L'impresa realizza prodotti compatibili con l'ambiente e le società (differenziazione);
4. *leadership di costo ambientale*: riguarda le imprese che competono sui costi attraverso l'innovazione radicale dei propri prodotti per migliorarne l'efficienza.

Il **TQM (Total Quality Management)** è un approccio manageriale focalizzato sulla qualità e basato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione allo scopo di ottenere un successo di lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente e benefici che vadano a vantaggio dei lavoratori e della società.

L'evoluzione della qualità è stata accompagnata da un forte impegno internazionale volto ad armonizzare i differenti approcci attraverso l'elaborazione di un'unica normativa mondiale per l'implementazione dei sistemi di qualità: la normativa ISO 9000 del 1987, una politica aziendale della qualità per conseguire obiettivi attraverso attività coordinate, orientate al miglioramento, continuo e misurabile, delle performance realizzate, in un ottica di customer satisfaction.

Il **TRM (Total Responsibility Management)** è un approccio integrato che mira alla realizzazione della cosiddetta "affidabilità" raggiungibile attraverso l'analisi e la misurazione dei comportamenti "responsabili" verso l'ambiente e gli stakeholder chiave. Fondato su un approccio alla gestione dei rapporti con i molteplici interlocutori dell'impresa attraverso l'implementazione di sistemi orientati a leadership e vision; diffusione del concetto di responsabilità nelle strategie e nei comportamenti; adozione sistematica di metodi e procedure di valutazione, miglioramento e apprendimento.

Caratterizzato da tre elementi principali (Testa, 2007)

1. *Inspiration* o sistemi di impostazione della vision, commitment e leadership;
2. *Integration* delle responsabilità nelle relazioni con i dipendenti e altre parti interessate e in strategie e pratiche;

3. Sistemi di *apprendimento* per l'innovazione e il miglioramento e i relativi indicatori.

Il **Diversity Management** è considerato per eccellenza una pratica di CSR; in tale prospettiva è necessario attivare una nuova governance delle politiche e dei processi in modo tale da valorizzare l'apporto di ciascun collaboratore e dei gruppi di appartenenza. “Un approccio alla gestione delle risorse umane nelle organizzazioni volto alla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado cioè di favorire l'espressione delle differenti predisposizioni, esperienze e identità del personale e di valorizzare ai fini della prestazione d'impresa e del conseguimento dei suoi obiettivi” (Monaci e Zanfrini, 2014, p.17).

Il DM presuppone una concezione secondo cui lo sviluppo, e il successo d'impresa, dipendono dal capitale umano, oltre che da quello tecnologico e finanziario. È in questo contesto che il DM si radica in un approccio Human Resources Management che considera la risorsa umana “l'unico strumento strategico indispensabile e irriproducibile” nell'agire d'impresa (Cocoza, 2006).

Le iniziative volte allo stimolo di una gestione inclusiva delle differenze deve avere come obiettivo:

- Il cambiamento o miglioramento dei responsabili delle risorse umane circa il loro stile di gestione aumentando il grado di trasparenza e di capacità di ascolto, favorendo un clima di disponibilità ad accettare nuove sfide in un contesto di maggior coinvolgimento delle risorse umane maggiormente distintive;
- L'ottenimento di una adeguata destinazione di risorse per favorire lo sviluppo delle capacità ad ogni livello di business;
- Assicurare un uso proficuo delle risorse attraverso l'implementazione di un efficace sistema di valutazione delle performance e di riconoscimento dei risultati ed eventualmente di incentivazione.

2.3.6. Gli approcci agli stakeholder più importanti

Nel paragrafo precedente è stata sottolineata l'importanza delle persone come fattore differenziale, difficilmente reperibile e replicabile, su cui l'impresa può far leva per sviluppare un vantaggio competitivo (Cocoza, 2006).

Delle persone interessa l'analisi delle competenze, che costituiscono il capitale umano dell'impresa, che devono essere monitorate, gestite e sviluppate per garantire la strategia. Una volta definita la strategia le politiche del personale dovrebbero agevolarne l'implementazione, secondo alcuni autori invece le politiche del personale, intervenendo sulla costruzione di conoscenze e competenze, influenzano direttamente la formulazione della strategia.

Human Resource Management

L'approccio HRM si focalizza sulla centralità delle persone e sull'esigenza di un loro attivo coinvolgimento come condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, fonte del vantaggio competitivo ed elemento che può fare la differenza. Le persone trasferiscono conoscenze, competenze e capacità all'azienda e per questo possono essere considerate parte dell'attivo del bilancio, un patrimonio di know how unico ed inimitabile che l'impresa deve saper valorizzare, trattenere e sviluppare attraverso politiche adeguate. Tuttavia le persone rappresentano anche una delle voci di costo più rilevanti, da tenere sotto controllo per evitare che possa ostacolare i progetti di sviluppo e di crescita.

L'obiettivo dell'impresa è quello di stimolare i lavoratori alla flessibilità richiesta dal contesto competitivo attivando continui programmi di formazione, azioni di valutazione delle prestazioni, rotazione mansioni, premi, gruppi di problem solving, condivisione delle informazioni e tanto altro.

Considerato che le politiche del personale fanno parte delle scelte strategiche d'impresa, il management deve porre particolare attenzione alla creazione di un sistema integrato e coerente tra attività di gestione del personale e scelte strategiche.

Diverse sono inoltre le azioni di gestione delle risorse umane poste in essere dalle imprese per lo sviluppo della sostenibilità:

- La continua raccolta e analisi di dati relativi a incidenti sul lavoro, malattie professionali e assenteismo;
- La previsione di orari di lavoro flessibili attraverso il riconoscimento di orari part-time, la possibilità di periodi di aspettativa e di lavorare a distanza;
- La progettazione di ruoli e processi di lavoro che mettano in risalto responsabilità e autonomia del lavoratore o dei team. La previsione di sistemi di promozione, formazione e sostegno interni all'azienda;
- Il supporto, mediante servizi forniti da una funzione interna o da un provider di out-placement esterno, ai lavoratori per i quali è stato realizzato un distacco dall'azienda.

Stakeholder engagement

Con la teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984) identifica la fase transitoria dallo shareholder management, che focalizza l'attenzione sul valore per gli azionisti, allo stakeholder management, focalizzato sulla condivisione del valore con tutti i portatori d'interesse, coloro che possono influire o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (Freeman, 1984, p.46)

Lo stakeholder engagement è il processo utilizzato da un'organizzazione per coinvolgere le parti interessate e raggiungere un risultato comune. Questo approccio permette alle imprese che lo adottano di coinvolgere gli stakeholder nell'individuare e comprendere le loro preoccupazioni e aspettative, attività operativa fondamentale per l'attuazione di un valido programma di CSR.

Il primo step prevede la mappatura degli stakeholder (comprensione di chi sono gli stakeholder rilevanti e di come e perché dovrebbero essere coinvolti dall'organizzazione) attuali e potenziali; incontri con le varie funzioni interne per confermare le diverse categorie individuate; mappatura degli stakeholder su diversi livelli a seconda dell'importanza (tipologia di engagement, dipendenza, influenza, urgenza); la mappatura dei temi di rilevanza e interesse per l'impresa.

La parte di maggiore importanza per lo stakeholder engagement è in ogni caso rappresentata dalla consultazione con i vari portatori di interesse, che ha il duplice fine di instaurare durature e costruttive relazioni di lungo termine con gli stakeholder

nonché quello della raccolta delle informazioni riguardo le esigenze, i bisogni e aspettative degli stessi.

Il processo di consultazione può essere suddiviso in cinque fasi fondamentali: Pianificazione, consultazione, feedback, documentazione dei risultati e Reporting.

Successivamente il manager deve individuare le risorse a disposizione e i principali rischi connessi all'implementazione del processi di engagement e di conseguenza sviluppare un piano dettagliato per la gestione operativa dell'iniziativa di stakeholder engagement. Individuare gli strumenti di engagement più adatti per rispondere ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder identificati.

Sulla base della tipologia di engagement adottata, tra gli strumenti maggiormente utilizzati troviamo: Social media analysis, reports e webiste, storytelling, newsletter e blog, focus group, gamification, piattaforme collaborative e infine partnership strategiche.

Infine, di fondamentale importanza, è il reporting agli stakeholder, i sistemi di Sustainability Reporting offrono alle aziende l'opportunità di comunicare periodicamente informazioni in modo molto ampio verso tutti gli stakeholder.

Nella pianificazione si deve considerare quali informazioni devono arrivare a quali stakeholder e con quale cadenza temporale. Per aumentare la percezione dell'impegno aziendale bisogna prestare particolare attenzione alla trasparenza, rendere queste informazioni consultabili da chiunque vi abbia interesse.

Altri concetti fondamentali possono essere brevemente riassunti come segue:

- **Materialità:** occorre concentrare le informazioni a quelle chiave relative ad azioni e loro impatti, rischi ambientali ecc. e come queste siano gestite dall'azienda;
- **Stakeholder responsiveness:** si deve fornire un insieme di informazioni effettivamente rispondenti alle aspettative e agli interessi degli stakeholder;
- **Contestualità:** i dati devono consentire agli stakeholder di formare un giudizio fondato e contestualizzato al singolo caso specifico.
- **Completezza:** un sufficientemente ampio ventaglio di informazioni consentirà agli stakeholder di formulare un loro personale e indipendente giudizio sulla performance dell'azienda.

Il processo di engagement, a seguito di un'adeguata valutazione e monitoraggio, permette quindi di migliorare le proprie performance.

Conclusioni

In questo capitolo è emersa la complessità del riconoscimento dei benefici derivanti da attività di responsabilità sociale, associati a forme di vantaggio competitivo nuove, meno tangibili e difficili da imitare e quantificare. Possiamo quindi affermare che l'adesione agli strumenti di gestione orientati alla sostenibilità, rappresenta innanzitutto un atto filantropico e viene oggi promossa in chiave strategica per la gestione del rischio, delle risorse umane, delle relazioni con i clienti e come promotrice dell'innovazione.

L'importanza crescente di questa tematica, stimolata dalle differenti aspettative della società e dalla globalizzazione, ha portato a considerare la responsabilità sociale d'impresa non più vincolo all'operare ma una strategia manageriale (social investment) che stimola le connessioni tra la dimensione interna ed esterna dell'azienda. Attraverso l'analisi del trade-off tra costi e benefici è emerso come le conseguenze sociali delle attività aziendali non siano slegate dalle performance finanziarie e il vantaggio competitivo di lungo periodo sia legato alla strategia che oltre al profitto genera externalità positive.

Per le aziende, dunque, la CSR si rivela un fattore essenziale per essere concorrenziali e ottenere un vantaggio competitivo in linea con la propria strategia. Il capitolo analizza le diverse implicazioni manageriali, le alternative strategiche e i diversi approcci manageriali improntati sugli intangibile asset, su qualità e persone.

Si osserva come il processo evolutivo delle strategie sia stato man a mano integrato nelle strategie aziendali, passando dalla fase Informale, caratterizzata da attività occasionali, a quella Corrente con attività organizzate, Sistemica, radicata e formalizzata, Innovativa, coerente con la strategia e infine Dominante, dove i principi della CSR sono radicati nella cultura, nella mission e nella visione aziendale, ispirando tutti i processi manageriali. Ogni impresa, per avere successo, deve avere una strategia di responsabilità sociale volontaria, sincera e inclusa nei processi decisionali come una filosofia, la mission che guida le scelte del manager per non rischiare di cadere nella trappola del Green washing.

Capitolo 3 - Comunicare la CSR

Le imprese odierne operano in un contesto di maggiore consapevolezza, da parte di istituzioni, stakeholder e collettività in generale.

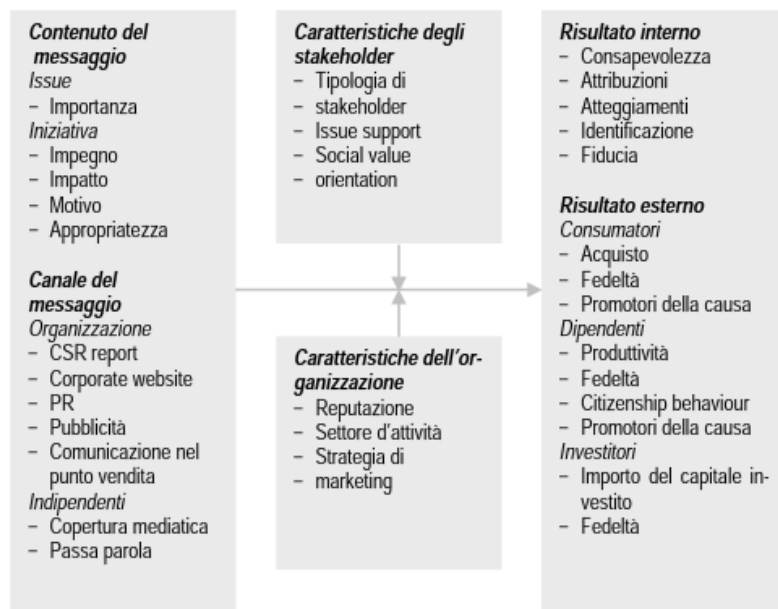
La crisi finanziaria, le crescenti preoccupazione dell'opinione pubblica su temi ambientali e sociali, l'attenzione alla governance e alla gestione responsabile, la richiesta di nuovi prodotti e la presenza di nuovi target hanno condotto alla richiesta di una sempre maggiore trasparenza circa i loro impatti su società e ambiente (GBS, 2013).

La comunicazione rappresenta una fase indispensabile nell'attuazione del processo di responsabilità sociale. Far conoscere internamente ed esternamente il proprio impegno in questo campo permette di massimizzare i vantaggi sottolineati nei capitoli precedenti, tra cui differenziarsi, mantenere i rapporti con gli stakeholder, rafforzare identità, valori e missione creando reputazione e fiducia nel lungo periodo (Cerana, 2004).

Un'adeguata comunicazione è alla base dello sviluppo aziendale al fine di rispondere ai bisogni e alle attese informative dei vari stakeholder, ridurre al minimo lo scetticismo e il rischio reputazionale (Del Baldo, 2010). Deve diffondere in modo trasparente ed attenibile i risultati aziendali e le modalità del loro raggiungimento, favorendo il consenso, indispensabile per la durabilità ed economicità dell'azienda e la legittimazione ad operare.

La vera sfida è quindi quella di rendere la RSI una modalità di gestione dell'impresa e di conseguenza comunicare la totalità delle strategie adottate e dei valori con l'attuazione di pratiche e strumenti volti alla diffusione della CSR (Del Baldo, 2010, p.116).

Fig. 3.1 – Framework della comunicazione della responsabilità sociale d'impresa



Fonte: Du et al., 2010, p.11

Diversi autori sostengono che la comunicazione dovrebbe trattare soprattutto aspetti concreti, come le caratteristiche del prodotto, la qualità del processo, la ricerca e l'innovazione sviluppata o presentare il risultato di nuovi progetti realizzati allo scopo di promuovere il comportamento dell'impresa in tema di CSR (Evans e Sridhar, 2002). Altri ritengono che dovrebbe trasmettere principi, valori, indicazioni sui comportamenti per modificare le abitudini delle persone e sollecitare al cambiamento (Miles, 2006, Birth et al., 2008). Non esiste una strada più giusta dell'altra, entrambe sono corrette purché ciò che viene comunicato sia chiaro, trasparente e coerente con l'effettiva strategia aziendale adottata.

La credibilità degli stakeholder verso l'impegno aziendale risulta infatti proporzionale alla chiarezza e alla coerenza tra mission, governance e sistemi di accountability (misurazione dei risultati sociali e ambientali), alla base dello sviluppo aziendale nella misura in cui diffonde risultati e modalità del raggiungimento favorendo la legittimazione ad operare.

La rendicontazione sociale è parte del concetto di accountability e rappresenta il processo e le modalità tramite cui si vuole agevolare lo sviluppo di un sistema informativo aziendale non esclusivamente finanziario, atto sia alla rendicontazione sia all'affinamento dei processi di pianificazione, programmazione e controllo.

Le informazioni volontarie, mostrano un quadro completo dei rapporti tra azienda, ambiente e stakeholder, vengono trasmesse attraverso report ambientali, di sostenibilità e di accounting (Teodori e Veneziani, 2013) che affiancano gli strumenti tradizionali utilizzati per la misurazione monetaria delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie (Commissione Bilancio Sociale, 2010).

Il ventaglio di strumenti di gestione della responsabilità sociale è oggi piuttosto ampio e differenziato, è possibile distinguerli per origine, finalità e dinamiche di implementazione: strumenti strategici, come la carta dei valori e il codice etico; strumenti operativi di relazione, come documenti di rendicontazione quali il bilancio sociale e integrato; gli strumenti operativi di supporto come il sistema informativo, indicatori di performance e standard di qualità e altri strumenti accessori.

A livello mondiale, il numero di aziende che producono spontaneamente rapporti ambientali o di sostenibilità è notevolmente aumentato grazie alla creazione di strumenti e standard per mano delle diverse istituzioni internazionali, come l'ONU e l'OCSE, i governi Nazionali e la Commissione europea.

Le dichiarazioni di principi e di valori sono documenti redatti per sensibilizzare le imprese e incrementare la diffusione delle pratiche di CSR:

*Global Compact*¹⁶ dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro¹⁷, iniziativa volontaria promossa nel 1999 da Kofi Annan (ex Segretario delle Nazioni Unite) il quale, in occasione del Forum economico mondiale di Davos, invitò i leader dell'economia mondiale presenti a sottoscrivere con le Nazioni Unite un patto globale al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione, per promuovere un'economia sostenibile, rispettosa dei diritti umani e del lavoro, attenta alla salvaguardia dell'ambiente e alla lotta alla corruzione. L'intenzione era quella di coinvolgere imprese e istituzioni su una piattaforma di 10 principi condivisi in tema, appunto, di diritti umani, lavoro e ambiente.

¹⁶ www.globalcompactnetwork.org

¹⁷ L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), anche conosciuta come International Labour Organization (ILO), è un organismo internazionale il cui compito è quello di incoraggiare le condizioni di uguaglianza, sicurezza e dignità umana nel lavoro; www.ilo.org

Le *linee guida OCSE* (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico)¹⁸, adottate nel 1976 e aggiornate nel 2011, rappresentano standard volontari vincolanti per le imprese multinazionali che decidono di praticarli, su tematiche come l'ambiente, la corruzione e la difesa degli interessi degli stakeholder. Si tratta di raccomandazioni e orientamenti per le imprese che vogliono ispirare la propria condotta a criteri di responsabilità sociale.

Il testo delle linee guida è articolato in due parti: una prima parte nella quale si tratta di diritti umani, occupazione e relazioni industriali, ambiente, lotta alla corruzione e concussione, interessi del consumatore, scienza e tecnologia, concorrenza e fiscalità. Una seconda parte dedicata invece agli organismi che in ambito nazionale si occupano della corretta diffusione e applicazione delle linee guida, i cd. PCN (Punti di Contatto Nazionale). In Italia il Punto di Contatto Nazionale è organizzato all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico¹⁹

In questo capitolo verranno analizzati principi e valori alla base della CSR, i principali indici e standard di riferimento, la cui adozione determina un incremento nel medio-lungo termine del capitale intangibile, in termini di know-how, reputazione e motivazione.

3.1. Carta dei Valori e Codice Etico

Gli strumenti di relazione interni sono insiti nella realtà aziendale e vengono adottati in maniera graduale tramite l'adattamento di strumenti di governo della RSI già esistenti, più vicini alle esigenze del business aziendale.

La *Carta dei Valori* chiamata anche manifesto dei valori, codifica valori e principi di riferimento dell'impresa, la sua creazione è spontanea e libera di essere revisionata e migliorata.

¹⁸ <http://www.oecd.org/>

¹⁹ <http://pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it>

I valori diventano parte integrante dell'identità d'impresa, riconosciuti dal personale e utilizzati dagli stakeholder esterni come elementi per apprendere l'orientamento, la coerenza e la consapevolezza della responsabilità sociale.

Il *Codice Etico* Rappresenta la carta costituzionale dell'impresa dove valori e principi condivisi vengono tradotti in specifici principi etici e norme di comportamento. Diritti, doveri e responsabilità che l'azienda ha nei confronti degli stakeholder (Barzaghi et al. 2008). È un documento volontario e formale, utilizza un linguaggio normativo in quanto consultato da tutti coloro che intrattengono rapporti formali con l'impresa. La struttura ed il contenuto del codice etico, data l'assenza di standard o principi di riferimento normativi, non prevede un modello precisamente delineato. La Commissione Europea, all'interno Libro Verde, raccomanda punti di riferimento internazionali da seguire come il Global Compact (ONU) e il coinvolgimento degli stakeholder nella loro elaborazione, implementazione e monitoraggio.

Lo standard viene definito partendo dalle best practices, da cui vengono identificati 5 livelli:

1. Premessa/introduzione in cui vengono definite le finalità del documento
2. La carta etica che include mission, vision e la cultura d'impresa, indicando gli obiettivi generali che guidano l'impresa, i principali interlocutori, come si vede nel medio-lungo termine e le azioni concrete che pensa di intraprendere;
3. Il codice di comportamento che definisce i ruoli degli stakeholder, le aree di rischio etico e le norme di comportamento.
4. Le modalità di attuazione e revisione del codice, le aree di responsabilità, il sistema di sanzioni e incentivi.
5. Gli strumenti e gli organi di controllo, affidato ad un comitato etico che ha il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del documento in azienda, effettuare indagini e fare sanzioni.

3.2. Certificazioni Sociali

A livello internazionale la **SA (Social Accountability) 8000**²⁰ elaborata nel 1997, e successivamente rivisto nel 2001 e nel 2008, dall'organizzazione internazionale non governativa CEPAA (Conuncil of Economical Priorities Accreditation Agency, oggi denominato SAI (Social Accountability International)) rappresenta il primo standard di misurazione del grado etico e della responsabilità sociale di un'azienda, applicabile in qualsiasi settore merceologico, incentrato principalmente sul rispetto di alcuni requisiti minimi in materia di diritti umani e diritti fondamentali dei lavoratori, con lo scopo di migliorarne le condizioni.

Il tratto maggiormente distintivo dello standard riguarda i Sistemi di Gestione, prevede che l'alta direzione definisca in modo chiaro e conoscibile al pubblico, una politica aziendale in materia di responsabilità sociale, chiarendo ruoli e responsabilità e implementando strumenti di formazione del personale nuovo ed esistente.

La validità di questa certificazione a carattere volontario è testimoniata dalla sua origine, essa trova infatti il suo fondamento nelle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e nella Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia.

L'affidabilità dello standard è inoltre garantita dalla certificazione, di una terza parte indipendente, emessa da organismi accreditati²¹.

ISO 26000

Tra gli standard rilasciati dall'istituto International Standard Organization (ISO), la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di regole e norme che, se applicate correttamente dalle imprese danno la certificazione di garanzia di qualità sociale, l'ISO 26000 Responsabilità Sociale o Social Responsibility, pubblicata nel 2010, è quello che meglio rappresenta l'interesse per la CSR. Essa costituisce un documento concettuale e pratico avente l'obiettivo di responsabilizzare tutti i tipi di organizzazioni riguardo l'impatto delle loro attività sulla società e sull'ambiente; non viene conferito alle organizzazioni sotto forma di

²⁰ <http://www.sa8000.info/>

²¹ Social Accountability 8000, Responsabilità Sociale 8000, SAI Social Accountability International, 1997. Disponibile sul sito: www.sa8000.info

certificazione, ma costituisce uno strumento di supporto per le aziende attraverso delle linee guida nell'adozione di un comportamento socialmente responsabile.

Un comportamento etico e trasparente che contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tiene conto delle aspettative/interessi degli stakeholder; è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; integrato in tutta l'organizzazione. In particolare lo standard è fondato su diversi principi: responsabilità, trasparenza, etica, tutela degli stakeholder, rispetto della legge, degli standard di comportamento internazionali e dei diritti umani.

Gli aspetti rilevanti della norma si basano sull'approccio multistakeholder adottato per la sua redazione, costituendo un gruppo formato da consumatori, governi, imprenditoria, sindacati, ONG, organizzazioni di servizi, di ricerca e accademici; inoltre considera le esigenze e i problemi esistenti nel Sud del mondo.

L'ISO 26000 è suddiviso in sette capitoli²² che comprendono: scopo e campo di applicazione; definizione di CSR; guida sull'applicazione per le PMI; principi della CSR; identificazione della propria CSR e degli stakeholder; approfondimento di sette temi fondamentali della CSR; raccomandazioni per integrarla al meglio. Fornisce un quadro operativo in grado di definire in ogni organizzazione quali sono i pilastri sui quali basare la propria strategia di responsabilità sociale, proponendo sette ambiti principali verso i quali ogni organizzazione dovrebbe porre attenzione:

1. L'organizzazione aziendale;
2. I diritti umani (discriminazione, diritti civili, politici, economici, sociali e culturali, principi e diritti dei lavoratori);
3. Le pratiche di lavoro (relazioni tra i dipendenti, le condizioni di lavoro, il dialogo sociale, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro, la formazione);
4. L'ambiente (prevenzione dell'inquinamento, utilizzo di risorse rinnovabili, impegno verso la problematica del cambiamento climatico, protezione dell'ambiente, della biodiversità e ripristino degli habitat naturali);
5. Le buone pratiche (anti-corruzione, promozione della responsabilità sociale nella catena dei valori, rispetto del diritto di proprietà);

²² <http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A646C640S370/ISO-26000.htm>

6. I consumatori (informazione reale ed obiettiva, attenzione per la salute e la sicurezza del consumatore, attenzione verso i servizi, i reclami, rispetto della privacy, facile accesso ai servizi fondamentali, attenzione all'educazione e alla consapevolezza dei consumatori);
7. il coinvolgimento e la valorizzazione della comunità (creazione di impiego e sviluppo delle principali risorse dell'area, sviluppo delle tecnologie, creazione di ricchezza e reddito, salute ed investimento sociale).

3.3. Certificazioni Ambientali

L'attenzione alla salvaguardia della natura è comunicata principalmente attraverso le certificazioni **ISO 14000**²³, Gestione Ambientale o Environmental management, sigla che identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni, stabiliti dall'organizzazione internazionale di standardizzazione ISO in merito ai vari aspetti legati inquinamento ambientale: inquinamento del suolo, atmosferico, idrico, acustico ed elettromagnetico.

A queste certificazioni possono accedere tutte le organizzazioni aventi un grado di rendimento ambientale che corrisponde almeno agli standard legali applicabili, e attraverso il regolamento EMAS (Sistema comunitario di Ecogestione e Audit).

La più nota di queste norme è la ISO 14001²⁴ che, allo scopo di migliorare la gestione ambientale di una organizzazione, stabilisce i requisiti di un Sistema di Gestione Ambientale.

L'EMAS (Eco Management and Audit Scheme)²⁵ è uno strumento volontario creato dalla Comunità Europea al quale possono aderire volontariamente tutte le organizzazioni per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al

²³ <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

²⁴ <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

²⁵ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:IT:PDF>

pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale. Lo standard obbliga le organizzazioni a pubblicare una Dichiarazione Ambientale che riporta le informazioni e i dati rilevanti dell'organizzazione in merito ai suoi aspetti e impatti ambientali, le aree di maggior problematicità e l'attuazione di una "politica ambientale aziendale" con obiettivi, risorse e misure coerenti con la tutela dell'ambiente. Tali prestazioni ambientali verranno poi sottoposte a un esame di convalida da parte di un verificatore accreditato indipendente all'impresa.

Le continue evoluzioni e preoccupazioni ambientali, emerse soprattutto in diverse conferenze europee e mondiali, hanno portato l'Unione Europea a modificare il regolamento, definendo nuovi obiettivi sempre più precisi. La terza ed ultima versione (EMAS III) è stata pubblicata alla fine del 2009.

L'Ecolabel, il marchio europeo di qualità ecologica, nato nel 1992 e attualmente presente su 24 categorie di prodotti e 2 di servizi (strutture ricettive e campeggi). I prodotti e i servizi a marchio Ecolabel devono rispettare dei criteri predefiniti che ne garantiscono l'eccellenza ambientale e qualitativa nell'ambito dell'intero ciclo di vita.

Lo standard ISO 9000 si basa sulla creazione di una serie di principi per la gestione della qualità all'interno delle fasi aziendali. Viene presa in considerazione l'attenzione al cliente, la motivazione aziendale, il comportamento della dirigenza, i processi lavorativi ed il miglioramento costante e complessivo. Il rilascio della certificazione garantisce al cliente l'ottenimento di prodotti e servizi di qualità.

L'OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)²⁶ fa parte della più ampia serie dei principi guida elencati nello BS8800. Istituita nel 1999 dalla British Standards Institution. L'adozione di questo standard è volontaria, ha validità internazionale e prescrive strumenti per un sistema di gestione della sicurezza e della salute del lavoro volto a ridurre gli incidenti e diffondere una cultura diversa.

²⁶ www.bureauveritas.it/wps/wcm/connect/bv_it/local/services+sheet/certificazione+ohsas+18001

3.4. I Premi alla responsabilità sociale

I premi dedicati alla CSR vengono rilasciati alle organizzazioni da parte di associazioni no profit o enti pubblici come riconoscimento del loro buon impegno in materia di CSR. Il vantaggio per i soggetti premiati, oltre che economico, sarà soprattutto in termini di immagine e di operato etico-sociale.

In Italia i principali sono:

*Sodalitas Social Award*²⁷ promosso da Fondazione Sodalitas, mira a promuovere la cultura della sostenibilità e riconoscere l'impegno di imprese ed organizzazioni che assumono un ruolo principale nella realizzazione di un futuro sostenibile, attuando iniziative efficaci nel promuovere crescita, sviluppo e inclusione.

*Oscar di Bilancio e della Comunicazione*²⁸ che rappresenta oggi il più ambito riconoscimento italiano per la migliore comunicazione finanziaria continuativa, efficace e innovativa verso tutti i pubblici di riferimento. Creato nel 1954 da Roberto Tremelloni, allora presidente dell'Istituto per le Relazioni Pubbliche (IPR), con l'obiettivo di stimolare le aziende a redigere e diffondere il bilancio di sostenibilità e far conoscere la realtà aziendale al pubblico. FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) acquistò il premio nel 1983 e, visto il crescente interesse, introdusse altri premi speciali, tra cui: il Premio Speciale Bilancio Ambientale, il Premio Speciale Bilancio Sociale, il Premio Speciale Bilancio Organizzazioni Nonprofit e il Premio Speciale Bilancio Online.

²⁷ <https://www.improntaetica.org/evento/sodalitas-social-award-16esima-edizione-evento-conclusivo/>

²⁸ <https://www.ferpi.it/>

3.5. Il Bilancio di Sostenibilità

Il Sustainability reporting è un rapporto periodico che contiene e comunica informazioni qualitative e quantitative in merito al livello di miglioramento dell'efficienza ambientale, sociale ed economica dell'azienda in un determinato periodo di riferimento (Daub, 2007). Viene definito dal World Business Council per lo Sviluppo Sostenibile (WBCSD) come: “report pubblici delle imprese volti a fornire agli stakeholder interni ed esterni una foto della posizione aziendale e delle attività circa le dimensioni economiche, ambientali e sociali” (WBCSD, 2002, p.7).

Il bilancio sociale²⁹ (di sostenibilità) è uno strumento di rendicontazione volontaria adottato dalle imprese socialmente responsabili. Il documento viene prodotto internamente con la finalità di comunicare all'esterno informazioni periodiche, non esclusivamente finanziarie e contabili, legate agli aspetti etici e sociali relativi all'operare dell'impresa (Brogonzoli, 2005) come il miglioramento della qualità dei prodotti, il rapporto con i consumatori, la promozione della sicurezza del lavoro e il rispetto dell'ambiente.

Dal 2017 questo strumento di controllo e gestione è diventato obbligatorio per gli enti di interesse pubblico e multinazionali (società quotate) con il Decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254 per l'attuazione della Direttiva 2014/95/UE. La quale impone ai grandi enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti, l'obbligo di inserire nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenenti informazioni ambientali, sociali, relative al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, sia una descrizione del modello aziendale e delle politiche adottate in merito ai precedenti aspetti, indicandone i risultati connessi, i principali rischi e gli indicatori di performance.

Gli obiettivi del bilancio sociale possono essere classificati in:

- obiettivi di *comunicazione*, hanno un grande impatto sulla reputazione dell'impresa;
- gli obiettivi di *valutazione*, mirano a identificare la ricchezza generata durante lo svolgimento dell'attività di impresa;

²⁹ Il Bilancio Sociale, GBS 2013, Standard, Principi di Redazione del Bilancio Sociale, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Giuffrè editore, 2013

- gli obiettivi *strategici*, riguardano l'analisi e l'apertura di un dialogo con gli stakeholders esterni al fine di comprendere i loro valori e linee di condotta che essi ritengono più appropriate nel rispetto del territorio e la gestione dell'impresa in linea con risultati emersi.

Il Bilancio Sociale è quindi uno strumento ormai indispensabile per le aziende che decidono di adottare un comportamento socialmente responsabile, permette di aumentare la reputazione presso gli stakeholder e di favorirne il dialogo. Deve essere sempre interpretato alla luce di tutti gli altri dati suscettibili di verifica della gestione, compresi quelli prodotti in forza degli obblighi di rendicontazione contabile, al fine di evitare il rischio che rimanga solo una comunicazione di intenti.

Questo strumento sintetizza il paradigma etico e sostenibile di riferimento per l'organizzazione ed è in grado di coinvolgere tutti i portatori di interesse esterni, nonché tutti i soggetti interni all'organizzazione. La rendicontazione sociale, inoltre, getta una strutturata base di partenza dalla quale sarà possibile costruire un sistema di indicatori idonei a misurare la responsabilità sociale dell'azienda, operazione di per sé complessa per via della natura qualitativa e spesso intangibile dei risultati.

Le fasi fondamentali della sua redazione sono rappresentate da: individuazione degli stakeholder e mappatura delle relazioni; classificazione delle attività aziendali in relazione al loro impatto economico, ambientale e sociale; definizione di parametri di efficienza e di efficacia delle attività rispetto alla capacità di creare benefici per gli stakeholder e la comunità.

Gli standard di riferimento per la redazione del bilancio sociale sono il GRI Reporting Framework, i Principi di redazione statuiti dal GBS (Gruppo di studio per il bilancio sociale) e il social statement del progetto CSR-SC (Ministero del lavoro e delle politiche sociali).

Bilancio sociale secondo il GRI

Il Global report initiative (GRI) è un'organizzazione indipendente, fondata nel 1997 dall'istituto CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), con lo scopo di aiutare le imprese a comunicare e comprendere l'impatto delle performance connesse alla triple Bottom Line ovvero alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica (GRI, 2016).

Il GRI per rispondere al suddetto obiettivo ha sviluppato un framework contenente i principi guida per l'attività di report e gli standard da rispettare per uniformare l'informazione a livello mondiale (Lock e Seele, 2016). Introdotto nel 2006 è oggi il riferimento principale per la redazione del Sustainability Report le cui linee guida sono in continua evoluzione per rendere sempre più trasparenti le attività sostenibili d'impresa (GRI G4 nel 2013) fornendo principi di reporting, istruzioni e informativa standard.

I Principi di Reporting sono quelli di materialità, di inclusività degli stakeholder e altri che ne esprimono la qualità come la chiarezza, l'accuratezza, la tempestività, la comparabilità, l'equilibrio, la completezza e l'affidabilità.

Le linee guida fornite dal documento presentano una seconda parte costituita da un'informativa standard che contiene, oltre le informazioni sulle strategie, il profilo, la governance aziendale e il modo con cui vengono affrontate le questioni di gestione, i diversi indicatori di performance economico, sociale e ambientale, suddivisi in "core" (indici minimi presenti in ciascun report) e gli "comprehensive" (indici aggiuntivi che si differenziano da un report all'altro a seconda del settore dell'impresa rendendola più trasparente).

In particolare essi vengono suddivisi in standard universali e specifici

- GRI 101 (Foundation), definisce i requisiti in termini di contenuti e qualità per l'utilizzo dei GRI Standards;
- GRI 102 (General Disclosures), include informazioni relative all'organizzazione, strategie, etica, governance e pratiche di rendicontazione;
- GRI 103 (Management Approach), indica le modalità di gestione degli aspetti materiali, inclusi quelli degli standard GRI Specifici (serie 200, 300 e 400) per la rendicontazione degli impatti nei temi economici, ambientali e sociali.

Gli indicatori di performance economica in questo caso hanno una particolare rilevanza, diretta e indiretta, sul rapporto con gli stakeholder e sull'impatto generato sulla società in generale; gli indicatori sociali misurano la performance dell'impresa sulla società, in particolare in materia di diritti umani, condizioni lavorative degli operai, corruzione e responsabilità; gli indicatori ambientali invece misurano

l'influenza dell'impresa sull'ambiente in cui opera ovvero vanno a fornire informazioni sull'utilizzo delle materie prime, energia, immissioni, rifiuti e biodiversità.

Successivamente vengono forniti i supplementi di settore, in aiuto alla maggiore comprensione delle linee guida e dei relativi indicatori con riferimento a precisi settori e infine i protocolli tecnici che esplicitano e supportano le varie tecniche del report³⁰.

Il Bilancio sociale secondo il GBS

Modello elaborato nel 1998 dal “Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale”³¹ al fine di definire i principi di indagine del Bilancio sociale, allo scopo di evitare che questo venisse utilizzato dalle imprese in modo autoreferenziale, riportando solo le informazioni che concorrono a rafforzare la loro immagine.

Il documento periodico, redatto in forma libera identifica 17 principi e criteri uniformi per consentire la comparabilità (GBS, 2013):

1. Responsabilità: individuare gli stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto delle proprie azioni;
2. Identificazione: informazioni generali riguardanti la governance, i valori, i principi etici e obiettivi;
3. Trasparenza: tutti i destinatari del report devono comprendere dati e procedure;
4. Inclusione: tutti gli stakeholder che sono stati individuati devono partecipare andando a definire metodi e report di identificazione;
5. Coerenza: tra le scelte aziendali e valori dichiarati;
6. Neutralità, il contenuto del bilancio deve essere imparziale e indipendente rispetto agli interessi dei singoli gruppi;
7. Autonomia delle terze parti: a coloro che si occupano della redazione e valutazione di parti specifiche del documento;

³⁰ Maggiori informazioni sulle Linee guida per il reporting di sostenibilità al link www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf

³¹ www.gruppobilanciosociale.org

8. Competenza di periodo: gli effetti devono essere inseriti in bilancio nel momento in cui si realizzano e non nel momento in cui si manifesta l'effetto finanziario;
9. Prudenza: gli effetti devono esseri inseriti senza sopravvalutare la realtà aziendale;
10. Comparabilità: la possibilità di confrontare bilanci di anni precedenti o/e bilanci di aziende dello stesso settore;
11. Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: trovare il giusto equilibrio tra forma e sostanza al fine di ottenere una buona comprensione;
12. Periodicità e ricorrenza: il periodo al quale viene riferito il bilancio sociale deve corrispondere al periodo del bilancio d'esercizio;
13. Omogeneità: tutti i dati quantitativi devono essere espressi nell'unica e stessa "moneta di conto";
14. Utilità: il bilancio deve contenere dati attendibili ed essenziali, utili al pubblico circostante;
15. Significatività e rilevanza: come e quali conseguenze i dati possono avere;
16. Verificabilità dell'informazione: i dati e le informazioni devono essere descritti in modo da garantire l'identificazione della fonte;
17. Attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni devono essere complete, veritiere e coerenti con riferimento ai vari oggetti, facendo prevalere la sostanza sulla forma.

Per quanto riguarda il contenuto, il documento deve essere suddiviso in tre parti principali (Luca Bagnoli, 2010 p. 63):

- Identità dell'azienda (assetto istituzionale, missione, valori e obiettivi);
- Riclassificazione dei dati contabili, calcolo e distribuzione del valore aggiunto (in cui si sottolinea come il risultato d'esercizio possa tramutarsi in un valore aggiunto per alcune fasce di pubblico);
- Relazione socio-ambientale (sintetizza informazioni in merito agli impatti ambientali e al benessere della comunità, al processo di rendicontazione e di partecipazione degli stakeholder).

Lo standard è in flessibile e lascia autonomia alle aziende, le quali sono libere di adottare delle sezioni aggiuntive e appendici di bilancio al fine di rendere più comprensibile e trasparente la sua lettura e la sua interpretazione, purché rispettino l'impostazione proposta e si attengano ai principi generali che il modello descrive. La verificabilità del Bilancio sociale deriva da un'attestazione di conformità rilasciata da un ente terzo dopo un'accurata verifica dei dati, analisi della completezza delle informazioni e verifica del coinvolgimento degli stakeholder nella stesura del documento.

Modello del Ministero del Welfare Italiano (CSR – SC)

Il Ministero del Welfare nel 2002 ha avviato il progetto denominato Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC)³², elaborando delle linee d'azione basate sui contenuti del Libro Verde della commissione Europea, volte alla creazione di un framework volontario applicabile all'interno del sistema economico nazionale, indirizzato principalmente alle piccole e medie imprese, per favorire la diffusione della cultura della CSR. Il ministero si occupa del coinvolgimento delle imprese ai temi sociali attraverso attività di promozione e formulazione di Key performance indicator, volti a guidare le imprese nella rendicontazione e nella formulazione del Social Statement (L.Hinna, 2005, p.260), una relazione che l'impresa redige rivolta ai vari stakeholder con la quale comunica il livello di performance sociale e ambientale raggiunto.

L'impresa deve seguire la procedura composta da contenuti e informazioni standard in modo da permettere valutazioni e confronti. Gli indicatori possono essere articolati in tre diversi livelli al fine di soddisfare l'attenzione verso gli stakeholder:

- categorie in cui vengono suddivisi gli stakeholder e indicatori specifici;
- aspetti in cui vengono definite diverse aree a tema per i vari stakeholder e indicatori di valutazione;
- indicatori dettagliati di tipo qualitativo e quantitativo in riferimento ad ogni aspetto.

³² Ministero del lavoro e delle politiche sociali "Progetto CSR-SC", 2003
<http://www.borsaservizi.it/pages/documents/propostagovernoITA.pdf>

Al fine di verificare la corretta applicabilità dello Statement, le imprese trasmettono il documento e il materiale di supporto a un organismo di revisione chiamato “CSR Forum” che andrà a valutare l’attendibilità dei dati e, una volta validati, l’impresa verrà iscritta in un apposito database, la cui registrazione ha una durata di circa tre anni e dopo di che si prevede aggiornamenti in merito alla posizione dell’impresa e a un suo reinserimento.

La fase finale prevede un ipotetico finanziamento, tramite lo stanziamento di parte dei proventi in un Fondo SC, su base volontaria, di un progetto di interesse nazionale individuato dal Ministero tramite il Piano di Azione Nazionale, la Conferenza Unificata e le organizzazioni no profit, testimoniato dalla trasposizione dello stesso all’interno del bilancio d’esercizio.

L’avvio del progetto lo si deve al Centre for Ethics, Law & Economics (CELE), il quale nel 1999 crea il Tavolo Q-RES, una collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni no profit, allo scopo di promuovere la nascita di un modello di governo dell’impresa basato sull’idea del contratto sociale con gli stakeholder attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità certificabile a livello internazionale della Responsabilità Sociale d’Impresa che ne tuteli la reputazione e l’affidabilità.

AccountAbility 1000

AA 1000 è uno strumento di supporto alla gestione nelle pratiche di sviluppo sostenibile sviluppato per la prima volta dalla ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) nel 1999, in linea con gli altri modelli e standard comunitari.

A differenza degli standard precedenti, in questo caso vengono identificati dei principi guida da osservare nel processo di rendicontazione sociale con l’obiettivo di rendere l’organizzazione maggiormente trasparente. Modello dinamico volto al miglioramento continuo delle performance e delle relazioni con gli stakeholder dell’impresa attraverso la definizione di linee-guida e requisiti per favorire un percorso di sviluppo sostenibile.

Il processo si sviluppa in 5 fasi:

- Pianificazione, volta alla definizione di valori obbiettivi sociali ed etici e degli stakeholder;

- Accounting, delinea il processo, gli indicatori, gli obiettivi, raccoglie e analizza le informazioni;
- Auditing e reporting, fase che prevede comunicazione e report da condividere con gli stakeholder;
- Incorporazione di sistemi di gestione e raccolta delle informazioni, implementazione dei valori e di audit interna;
- Stakeholder engagement in tutte le fasi del processo per instaurare relazioni stabili e migliorare responsabilità e performance d'impresa.

Nell'ultima revisione del 2008, AccountAbility ha elaborato tre serie degli standard AA1000 per certificare le performance aziendali in relazione all'accountability, alla responsibility e alla sostenibilità³³:

- Principi Standard AccountAbility o AA1000APS (Accountability Principles Standard): framework per l'organizzazione che dovrà stabilire le priorità in ambito di sostenibilità;
- Garanzia standard AA1000 o AA1000AS (Assurance Standard): garanzia di adesione agli standard tramite valutazione specifica;
- Standard di impegno degli stakeholder o AA1000 SE (Stakeholder Engagement): framework utilizzato dalle imprese per valutare l'impegno dei propri interlocutori.

Lo standard AA1000APS (AccountAbility Principles Standard) assicura un elevato livello di qualità di auditing e reporting basato sull'instaurazione di un rapporto di fiducia con gli stakeholder per semplificare il processo di coinvolgimento degli stessi nei processi aziendali, identificando tutti gli aspetti sostenibili che impattano sulle performance e utilizzarli per sviluppare strategie responsabili.

I principi individuati dallo standard sono fortemente integrati e consentono di focalizzarsi su aspetti materiali, opportunità e rischi non finanziari e le compliance.

Alla base vi è il principio di inclusività, prevede il coinvolgimento nell'attività decisionale gli stakeholder attraverso un attivo processo di dialogo; Il principio della materialità prevede "determinare la rilevanza e la significatività di un tema per un'organizzazione ed i suoi stakeholder" (AccountAbility, 2008, p.10); Con il

³³ <http://www.accountability.org/standards/index.html>

principio della rispondenza si vuol fare in modo che l'azienda risponda in modo efficace ed efficiente ai temi materiali identificando piani di azione, percorsi di stakeholder engagement, sistemi di governo, misurazioni e monitoraggi e infine piani correttivi.

Un'organizzazione sarà considerata responsabile quando sarà in grado di dare una risposta tempestiva e sostenibile ai temi socialmente rilevanti per il suo core business e per i propri stakeholder.

Lo standard AA1000AS (AccountAbility, 2008, p.11) fornisce i requisiti per condurre un'assurance di sostenibilità, consentendo la visione di una piattaforma che permette di allineare aspetti non finanziari della sostenibilità con il reporting finanziario, valutandone la coerenza e la qualità delle performance. Gli stakeholder sono influenzati dalle informazioni, queste devono essere credibili e per questo viene adottata una rigorosa attività di assurance esterna indipendente e imparziale.

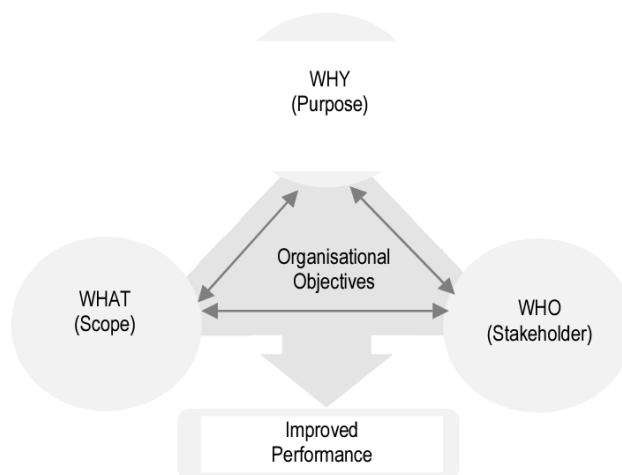
L'assurance provider valuta la natura, il grado di adesione dell'organizzazione ai principi indicati nello standard AA1000 APS e l'affidabilità delle informazioni sulle performance, dopodiché dovrà identificare il livello di disclosure e di assurance.

Questo processo comporta una serie di evidenze, conclusioni e raccomandazioni incluse nella dichiarazione di assurance che dovrà essere resa pubblica e dovrà contenere una serie di informazioni, quali (AA1000AS, 2008, p.21): i potenziali utilizzatori della dichiarazione; le responsabilità dell'organizzazione che rendiconta e dell'assurance provider; gli standard di verifica utilizzati; la descrizione dell'obiettivo; la descrizione delle dichiarazioni coperte; la descrizione della metodologia; le eventuali limitazioni; il riferimento ai criteri utilizzati; la dichiarazione sul livello di assurance; le evidenze e le conclusioni, osservazioni e raccomandazioni; indicazioni sulle competenze e sull'indipendenza dell'assurance provider; il nome dell'assurance provider, data e luogo.

Lo standard AA1000SE è un documento volto alla definizione di principi per realizzare un rapporto sistematico con gli stakeholder in quanto influenzano l'organizzazione e le performance (AA1000SES, 2015, p.5). Fornisce un frame work volto a guidare le organizzazioni nello stabilire l'impegno verso lo stakeholder engagement; determinare l'obiettivo, lo scopo e gli stakeholder; come integrarli nella

governance, nella strategia e nel processo operativo; i processi che genereranno pratiche di engagement e risultati di valore (AA1000SES, 2015, p.9).

Fig. 3.2 – Stakeholder Engagement



Fonte: ISEA AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard, 2015 p.16

Il primo requisito è definire perché l'organizzazione vuole iniziare un percorso di stakeholder engagement e quali obiettivi vuole raggiungere, che verranno definiti con il coinvolgimento degli stakeholder. Delineare un set di problemi materiali rilevanti e le connesse attività, prodotti e servizi ed infine i tempi dell'engagement. Il terzo requisito richiede la determinazione del referente (interno o esterno all'organizzazione) che a sua volta individuerà gli stakeholder rilevanti per l'engagement.

Dopo aver risposto ai tre sopracitati requisiti, il responsabile dell'engagement dovrà gestire il processo dello stakeholder engagement che comprende:

- pianificazione: in questa fase iniziale viene tracciato il profilo degli stakeholder, definendo la comunicazione e gli indicatori di qualità, determinando il livello e la metodologia dell'engagement, la redazione del piano dell'engagement deve includere compiti e scadenze, persone di riferimento, tecnologie, regole base, ecc. infine, con il processo di monitoraggio vengono identificati gli eventuali limiti;

- Preparazione: La preparazione del processo richiede la mobilitazione delle risorse, l'identificazione delle capacità necessarie e la valutazione dei rischi;

- Implementazione: in questa fase è previsto l'invito agli stakeholder ad impegnarsi nella relazione, fornendo il materiale informativo necessario, definendo comportamenti e procedure da rispettare, analisi e comunicazione dell'engagement e del suo output sviluppando un piano d'azione tempestivo e appropriato;
- azione, revisione e miglioramento continuo, monitorando i risultati e pubblicando il report sullo stakeholder engagement.

3.6. Bilancio Integrato

Il progressivo consolidarsi degli intangibile asset, le risorse immateriali dell'azienda, riconosciute come fonti primarie di creazione del valore e crescita, fece emergere la necessità di conciliare le crescenti richieste d'innovazione e informazione con la stabilità economica e la creazione di valore sostenibile, considerato che la gran parte di questi asset non risultano nel bilancio economico-finanziario.

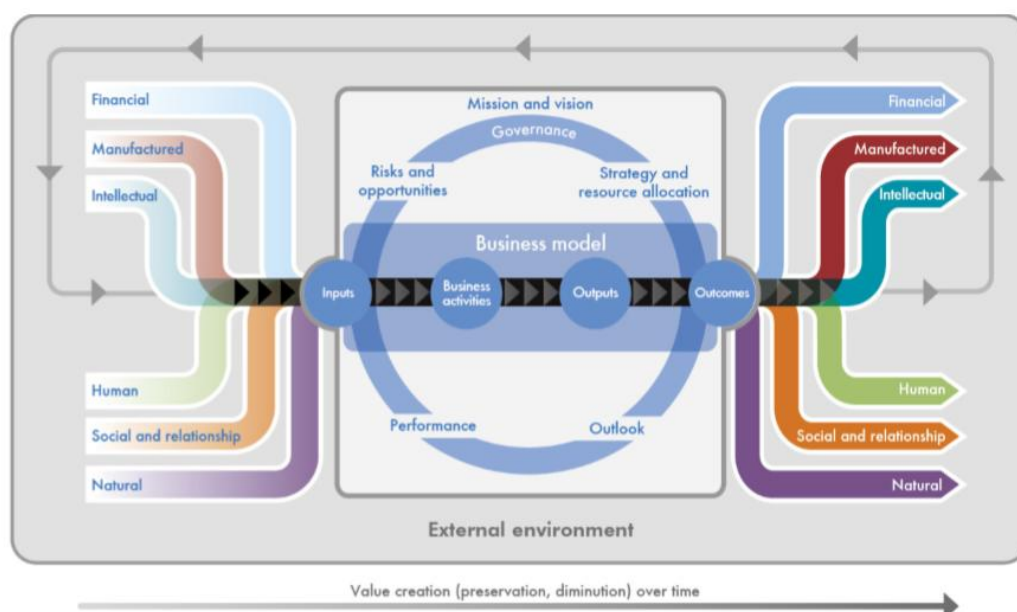
Per rispondere all'inadeguatezza di quest'ultimo e alle esigenze dei giovani professionisti Millennial, attratti da organizzazioni che hanno a cuore la salvaguardia dell'ambiente e si impegnano per migliorare la vita dei dipendenti, nel 2010 è stato istituito l'International Integrated reporting committee (IIRC) divenuto International Integrated reporting "council", con la partecipazione di esponenti internazionali del mondo imprenditoriale, della comunità finanziaria, degli organismi contabili, di autorità di regolamentazione, di università, centri di ricerca e di organizzazioni della società civile. Un ente globale volto a superare la fase dei bilanci separati e di dar vita ad un unico framework globale o "integrato", nel quale far confluire i risultati finanziari, ambientali, sociali e di governance (Rensburg e Botha, 2014).

Il bilancio integrato (Integrated Reporting, IR) indicato dalla Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo, è un documento che fonde dati finanziari e non fornendo informazioni specifiche sulle risorse utilizzate e sulle relazioni che generano influenze tra le performance economiche, sociali e ambientali nella creazione del valore nel breve, medio e lungo periodo (Eccles e Kruz, 2012).

L'ente offre una solida base per la comunicazione e l'allineamento degli standard nel processo decisionale e nel reporting aziendale affinché il bilancio integrato sia ritenuto conforme al Framework. L'impresa che implementa il report integrato deve sviluppare un nuovo processo manageriale e di accounting (Adams, 2015) considerando le relazioni esistenti tra tutte le dimensioni aziendali che partecipano alla creazione del valore. La collaborazione deve essere ai massimi livelli e ogni singola unità deve essere consapevole dell'impatto che le singole decisioni prese possono avere sulle altre unità.

Il bilancio integrato ha l'obiettivo di migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di allocarlo in modo più efficiente e produttivo; promuovere un approccio coeso ed efficiente al reporting aziendale, facendo sì che attinga e trasmetta una vasta gamma di fattori che influenzano significativamente la capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo; rafforzare l'accountability e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse; rafforzare il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine (IIRC, 2013, p.2).

Fig. 3.3 - il processo di creazione del valore per il Framework IIRC



Fonte: IIRC, 2013, p.13

I fattori che influenzano il processo di creazione del valore sono: l'ambiente esterno, la governance, la mission e la vision, il modello di business, le strategie ed i piani di allocazione delle risorse, rischi ed opportunità rilevanti, gli outcome (in termini di conseguenze capitali).

La logica del Framework IIRC è quella di illustrare i principi guida per la stesura del report integrato senza dettagliarne i contenuti, in quanto le scelte specifiche in merito a questi sono di competenza aziendale (IIRC, 2013, p. 16).

- Focus strategico e orientamento al futuro: richiede l'inserimento di informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia crea valore nel medio lungo termine, sull'utilizzo dei capitali e sulla loro capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Connettività delle informazioni: richiede che il report integrato presenti un quadro olistico delle connessioni, correlazioni e dipendenze che esistono tra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore, sia i fattori esterni e le relazioni da cui dipendono le performance d'impresa;
- Relazioni con gli stakeholder: fornire informazioni su natura, qualità e livello di comprensione delle relazioni, nonché il livello di risposta alle esigenze e interessi di questi;
- Materialità e sinteticità: le informazioni devono essere sufficienti ad assicurare la comprensione degli aspetti che influiscono in modo significativo su strategia, governance, performance e prospettive dell'organizzazione;
- Affidabilità e completezza: trasposizione di tutti gli aspetti materiali positivi e negativi, in modo obiettivo e senza errori;
- Coerenza e comparabilità: le informazioni inserite devono essere coerenti nel tempo tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui questo sia materiale per la capacità propria dell'organizzazione di creare valore nel tempo.

L'IIRC inoltre identifica otto elementi del contenuto del bilancio:

1. Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno dove viene illustrata la mission, la vision, la cultura, l'assetto proprietario e le informazioni chiave del contesto competitivo;
2. Rappresentazione della struttura di Governance e dei processi decisionali per la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine;
3. Modello di business ovvero la descrizione degli elementi chiave, di input e le relazioni con il capitale, le attività principali, gli output e gli impatti;
4. Identificazione dei principali rischi e opportunità e la probabilità che si verifichino ed impattino sulla creazione del valore;
5. Strategia e allocazione delle risorse: identificazione degli obiettivi dell'organizzazione e delle strategie per raggiungerli
6. Performance: divulgazione delle informazioni quantitative e qualitative sulla misura in cui l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali, relazioni con gli stakeholder e soddisfazione, connettendoli alle performance presenti, passate e future.
7. Prospettive: indicare le previsioni su opportunità, sfide e incertezze future nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il modello di business;
8. Base di preparazione e presentazione: descrizione del processo di definizione della materialità e valutazione degli altri aspetti da includere nel report integrato.

Con l'analisi del report integrato, gli utilizzatori dovrebbero essere in grado di accertare se gli organi di governance hanno individuato le questioni sociali, ambientali, economiche e finanziarie che impattano sulle attività dell'organizzazione e di valutare la portata con la quale tali questioni sono state effettivamente incorporate nelle strategie.

Conclusioni

In questo capitolo sono stati analizzati i diversi strumenti necessari all'analisi, valutazione e comunicazione delle prestazioni ambientali e sociali delle organizzazioni. L'aumento delle pratiche di accountability rispecchia il profondo interesse e coinvolgimento nei temi legati allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale d'impresa, la necessità delle imprese di rafforzare la propria posizione all'interno di un mercato sempre più complesso, diversificato e competitivo, in cui la legittimità ad operare è sempre più legata al rispetto di valori etici e morali.

Dal lavoro emerge quindi l'importanza di diffondere e divulgare le pratiche integrate, di indicatori e standard, promosse dalle diverse organizzazioni. Valori e principi che evidenziano i diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente che le imprese devono impegnarsi a rispettare. Tra questi le linee guida OCSE, il GRI, le convenzioni OIL e il Global Compact Onu. Gli standard dell'Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO) come l'ISO 14001 per la gestione ambientale, ISO 45001 per la sicurezza dei lavoratori, l'ISO 9001 sulla Gestione della qualità e lo standard SA8000. Altri strumenti di certificazione ambientale sviluppati dalla commissione europea come il sistema di gestione ambientale EMAS, etichette ambientali come EU Eco-label, marchi ed etichettature obbligatorie di risparmio energetico ecc.

Il bilancio sociale (o di sostenibilità) è un documento, utile e sempre più diffuso, per la comunicazione delle informazioni di carattere etico e sociale dell'azienda. Strumento di comunicazione verso gli stakeholder interni ed esterni e aiuto nelle decisioni strategiche in termini di ottimizzazione delle risorse. Viene lasciata all'impresa la libertà di scegliere principi, linee guida e standard di redazione, tra i più famosi troviamo il GRI, il GBS, l'Accountability 1000 (AA 1000) e il Copenhagen Charter. Nell'attuale contesto competitivo, per avere consenso ad operare, la comunicazione deve essere quanto più possibile trasparente ed attendibile e per questo si sta spingendo all'integrazione tra la rendicontazione finanziaria e non all'interno di un unico Bilancio Integrato.

Capitolo 4 – Ricerca empirica: i Case studies

4.1. Obiettivi e metodo

La premessa

Dall'analisi della letteratura è emerso come la dimensione etica e sociale dell'attività aziendale, che si integra ai profili economici, finanziari e competitivi della gestione, sia oggetto di una vasta gamma di teorie.

L'attenzione degli studiosi si è principalmente soffermata sul grado e sulle modalità di coinvolgimento, consapevole o non, delle imprese in attività socialmente responsabili e sulle linee guida e gli strumenti di reporting e accounting idonei per gestire e comunicare queste buone prassi.

Nelle imprese di grandi dimensioni, la CSR dovrebbe essere il driver che guida mission e governance aziendale. Queste organizzazioni sono chiamate a ridefinire i propri obiettivi e mobilitare le risorse disponibili in un'ottica di crescita sostenibile, ovvero di sviluppo economico, sociale e ambientale. D'altro canto le PMI spesso adottano una gestione socialmente responsabile non formalizzata o esplicita, senza programmare e gestire ciò che viene fatto.

Le riflessioni di questo capitolo ruotano attorno al differente orientamento alle pratiche di CSR con il fine di proporre spunti di riflessione critica sul radicarsi della CSR come leva strategica per il business, filo conduttore della gestione e del governo d'impresa (riconoscimento, creazione di occupazione, favorire l'integrazione sociale e miglioramento del benessere del paese).

Il Campione

La ricerca ha lo scopo di indagare la diffusione delle pratiche di CSR in alcune imprese della provincia di Pesaro e Urbino. Sono state selezionate 6 tra le più importanti imprese del Pesarese in termini di fatturato, ritenute di grande rilevanza e influenza nelle tematiche della sostenibilità socio-ambientale del nostro territorio.

Le riflessioni maturate nei precedenti capitoli trovano quindi fondamento nell'analisi qualitativa sviluppata in questo capitolo, incentrata sulla metodologia del multiple cases study (analisi di più casi aziendali esaminati secondo determinate linee guida della ricerca) applicata a cinque imprese manifatturiere della provincia di Pesaro e Urbino (Tab. 4.1): Cariaggi, Benelli, Scavolini, Rivacold, Biesse e confronto finale con la multi utility Marche Multiservizi, che opera nell'offerta di servizi di pubblica utilità.

Tab.4.1 – Campione d'indagine

Ragione sociale	Classe merceologica	Ruolo Intervistato
Cariaggi Lanificio S.p.A.	Preparazione e filatura fibre tessili	Cariaggi Cristiana Amministratore
Benelli Armi Spa	Fabbricazione armi sportive, da caccia e difesa	Vignaroli Marco Direttore Tecnico
Scavolini S.p.A.	Mobili per l'arredo	Renzi Vittorio Direttore commerciale
Rivacold srl	Produzione di componenti refrigeranti e frigoriferi	Pallini Michele Responsabile Marketing
Biesse Group S.p.A.	Fabbricazione di macchine utensili per la lavorazione di vetro, legno e metalli	Magi Alessandra Marketing e comunicazione
Marche Multiservizi S.p.A.	Servizi urbani: Acqua, illuminazione, trattamento e smaltimento rifiuti	Fraternali Giovanna Dirigente – Relazioni esterne

Le imprese selezionate si caratterizzano per diverse dimensioni, classi merceologiche e target di riferimento.

L'analisi è basata sulla raccolta di informazioni acquisite tramite una serie di interviste rivolte all'imprenditore o alla figura che segue queste tematiche in azienda condotte nel periodo di settembre-ottobre 2019; sull'osservazione diretta durante le visite in azienda e sull'analisi delle fonti documentali reperibili.

Le fasi attraverso cui è stata implementata la ricerca empirica e le scelte formulate sono di seguito rappresentate:

- individuazione dei settori industriali di riferimento
- scelta delle imprese
- selezione dei dipartimenti su cui focalizzare l'attenzione
- strutturazione degli strumenti di indagine

Le imprese sono state selezionate sulla base del loro impegno nella CSR ovvero la presenza di valori etici, l'implementazione di azioni socialmente orientate e il perseguimento di strategie di responsabilità sociale; formalizzazione e comunicazione delle pratiche di CSR e coinvolgimento degli stakeholder in termini di adozione di certificazioni sociali e ambientali, codici etici, pubblicazione di bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità; iniziative di responsabilità e sensibilizzazione della società circostante.

Lo Scopo

Viene analizzata la dimensione qualitativa del fenomeno in modo da far emergere la coerenza tra obiettivi, mission aziendale e rapporti con il territorio, ed esaminarne le principali criticità.

Nelle imprese il fenomeno della RSI viene spesso sottostimato in quanto misurato prevalentemente con il grado di diffusione delle prassi codificate. In realtà molte imprese anche se non hanno certificazioni spesso mostrano una vision orientata alla responsabilità sociale, attraverso i forti legami con il territorio.

L'obiettivo è quello di approfondire la conoscenza e le motivazioni che hanno portato le imprese a impegnarsi nella CSR. Indagare le principali linee guida e strumenti volti a favorire l'adozione e la comunicazione di queste pratiche. Comprendere come la dimensione delle imprese influisca sull'adozione degli strumenti di comunicazione della CSR e come sia necessario rimuovere il "gap di conoscenza" (Grayson, 2005), modificare cultura e abitudini di tutto l'organico.

L'analisi qualitativa si propone quindi di evidenziare l'orientamento, l'approccio e la gestione agli strumenti di CSR adottati dalle imprese, la loro connessione con la mission e la governance e i riflessi in termini di accountability.

Nello specifico l'analisi mira a “catturare” le motivazione e gli effetti delle differenziate manifestazioni di governo socialmente responsabile e di stakeholder relationship delle imprese in modo da identificare le best practices e suggerire possibili criteri di azione.

In particolare, l'utilizzo della metodologia di studio basata sull'analisi diretta dei casi aziendali, oltre ad arricchire la conoscenza delle specificità della CSR, favorisce la diffusione delle best practices e contribuisce a sensibilizzare gli operatori, portando nel lungo periodo un radicale mutamento dell'ambiente socio-economico di riferimento.

La ricerca

La prima direttrice che guida le riflessioni proposte in questo capitolo è quindi quella di individuare i tratti peculiari della Mission, cultura aziendale, processi di accountability e il sistema di corporate governance. Da qui la prima domanda “quali sono gli stimoli per adottare una politica aziendale di CSR?”

Lo scopo di questo scritto è tentare di rispondere ad alcuni interrogativi:

- Qual è il grado di consapevolezza sull'argomento? Il grado e le modalità di coinvolgimento consapevole/inconsapevole delle imprese in attività socialmente responsabili
- Quali linee guida e strumenti di reporting e di accounting vengono utilizzati e risultano idonei per comunicare le “azioni responsabili”
- L'orientamento degli imprenditori nei confronti della RSI deriva da obiettivi personali dei singoli o è attribuibile a una cultura diffusa nella società?
- Le politiche pubbliche favoriscono la RSI?

Per dare risposta a queste domande all'interno di ciascuna delle aziende selezionate, sono state condotte interviste a soggetti considerati rilevanti rispetto al tema oggetto di indagine, sulla base di una check-list, i cui punti salienti vengono di seguito riportati:

- Descrizione dell'azienda e del settore di appartenenza, in termini di attività svolta, presenza internazionale, governance, struttura organizzativa, volume d'affari e segmenti di clientela;
- Origini e motivazioni della CSR in azienda, in particolare: soggetto promotore della CSR in azienda, motivazioni di fondo e storia della CSR in azienda, esistenza di un presidio organizzativo per la CSR;
- Descrizione del contesto in termini di fattori che hanno favorito l'adozione di iniziative di CSR in azienda (ad esempio, finanziamenti pubblici e richieste dagli stakeholder) e di fattori che possono averne ostacolato l'adozione (ad esempio la ridotta informazione e i costi);
- Descrizione del percorso culturale/manageriale attraverso cui la CSR è stata valorizzata in chiave competitiva, con riferimento agli stakeholder cui l'iniziativa è indirizzata (dipendenti, clienti, fornitori, comunità e ambiente), ai cambiamenti nella struttura organizzativa conseguenti all'adozione di tali iniziative e alla comunicazione dei risultati ottenuti (bilancio sostenibilità, certificazioni, ecc.).

Ho utilizzato, come guida dell'analisi, lo schema della catena del valore sociale di Porter da lui stesso valorizzato per classificare le attività in tema di CSR rispetto allo strumento tradizionalmente (Porter, Kramer, 2006). In quanto consente di esaminare con approccio analitico il portafoglio di iniziative di CSR realizzate dall'impresa, distinte in:

- Attività primarie: la logistica in entrata e in uscita include le azioni volte a ridurre l'impatto dei trasporti; le attività operative raccolgono tutte le azioni volte alla riduzione delle emissioni inquinanti, di energia, acqua e smaltimento rifiuti, nonché tutte le certificazioni ambientali; il marketing e vendite include la trasparenza, le etichette e il cause related marketing; infine i servizi raccolgono le azioni di educazione del pubblico, recupero prodotti e gestione dei reclami.
- Attività di supporto: le attività infrastrutturali comprendono le iniziative di integrazione della CSR nella governance aziendale (codice etico, organi della sostenibilità, rapporti con istituzioni, ecc.); le pratiche volte a

instaurare un dialogo continuativo con gli stakeholder e le iniziative realizzate nei confronti della comunità (donazioni e sponsorizzazioni; progetti nazionali e internazionali, ecc); infine le pratiche di rendicontazione e comunicazione istituzionale (il bilancio sociale, la sezione del sito internet aziendale dedicata alla CSR, ecc.); Le risorse umane racchiudono tutte le attività legate alla formazione e al benessere dei lavoratori; Lo sviluppo della tecnologia include le azioni di ricerca e i rapporti con le università; Gli approvvigionamenti comprendono tutte le azioni di gestione etica dei fornitori e delle materie prime.

Infine ci si interrogherà su quali potrebbero essere le prospettive future e sulla possibilità che queste imprese territoriali hanno di far fronte alle sfide crescenti della globalizzazione.



Cariaggi Lanificio S.p.A. con i suoi 60 anni, è una delle aziende italiane di riferimento a livello internazionale nella produzione di filati pregiati per maglieria, accessori e tessitura di alta gamma.

La storia di Cariaggi Yarns Collection risale al 1958 quando Aurelio Cariaggi fonda la filatura che, a partire dagli anni '70, grazie allo spirito imprenditoriale e alla naturale propensione all'innovazione del figlio Piergiorgio, Amministratore Delegato, inizia un percorso di continua e costante crescita. Cariaggi Lanificio spa vanta oltre cinquant'anni di esperienza e ad oggi tre generazioni dedicate alla ricerca del prodotto.

Da allora Cariaggi Lanificio S.p.A. si dedica alla filatura di fibre pregiate selezionate: Cashmere, Vicuna, misti cashmere e lane superfini per la realizzazione di un prodotto artigiano-industriale di alta qualità, destinato alle migliori firme di maglieria a livello nazionale e internazionale.

Cariaggi Lanificio S.p.A., che per l'approvvigionamento della sola materia prima, il Cashmere, una fibra naturale pregiatissima che si ottiene dalla pettinatura della Capra Hircus Laniger, si avvale di una partnership con un'Azienda situata nella Mongolia cinese vicino alle zone di pascolo e realizza in Italia tutto il processo di lavorazione garantendo un prodotto 100% Made in Italy.

La sede di Cariaggi Lanificio S.p.A. sorge nelle Marche, a cagli (PU), in prossimità dell'incantevole territorio del Montefeltro.

Come sostiene la Dott.ssa Cristiana Cariaggi: "Il carattere, l'aria, l'acqua, le continue ispirazioni e i messaggi che provengono da uno dei più straordinari giacimenti culturali del nostro Paese incarnano un privilegio riservato a pochi".

Tutta la produzione di filati, i magazzini ed i 270 dipendenti occupano un'area di 36.000 mq.

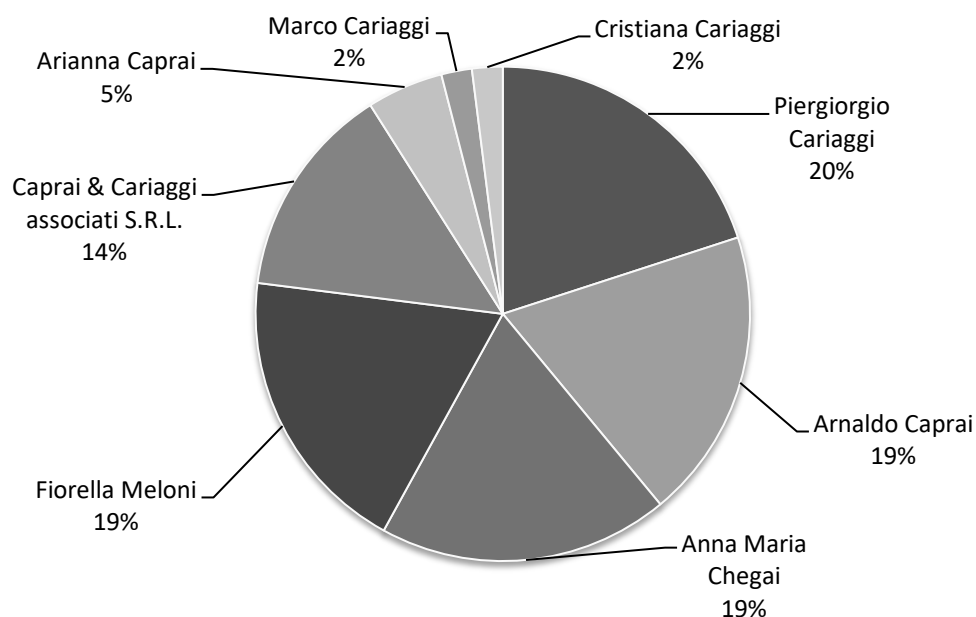
Un fatturato di 101.500.000 di euro nel 2018, di cui il 69% realizzato in Italia e il 31% all'estero (42 paesi), con particolare rilevanza in USA e Giappone, grazie anche all'offerta di prodotti Made In Italy interamente pensati e realizzati in Italia.

La tabella riporta alcuni dati di sintesi, patrimoniali, economici ed operativi, relativi al periodo 2015 – 2018 e il confronto con la situazione di 10 anni fa.

	31/12/18	31/12/17	31/12/16	31/12/15	31/12/09
Ricavi delle vendite	101.456.508	87.057.777	92.568.946	102.717.391	56.101.201
EBITDA	12.329.278	10.057.190	8.157.444	10.183.819	7.814.082
Utile Netto	5.827.304	3.133.047	1.520.144	3.269.204	2.561.764
le Attività Totali	97.836.066	88.200.707	91.408.577	105.149.528	78.113.322
Patrimonio Netto	34.230.355	30.686.905	29.592.680	30.943.826	18.795.191
Posizione finanziaria netta	37.854.899	38.800.766	45.782.422	53.432.591	41.029.064
Vendite/EBITDA (%)	12,12	11,53	8,78	9,89	13,88
Redditività delle vendite (%) (ROS)	8,42	6,34	3,60	6,34	8,63
Redditività del totale attivo (%) (ROA)	8,76	6,27	3,65	6,21	6,22
Redditività del capitale proprio (%) (ROE)	17,02	10,21	5,14	10,56	13,63
Equity /Debt ratio	1,29	1,36	1,63	1,85	2,26
banche /Debiti v (%) .su fatt	43,52	47,71	51,93	55,57	75,33
EBITDA /Debt ratio	3,59	4,14	5,91	5,62	5,43
.cap .Rotaz (volte)investito	1,04	0,99	1,01	0,98	0,72
Dipendenti	272	265	266	268	216

“Abbiamo assistito a una ripresa di tutti i mercati, a partire dal +13% dell'Italia. La Cina è ripartita con un ottimo +145%, seguita da Francia (+53%), Giappone (+41%) e Stati Uniti, che nel 2017 avevano subito una battuta d'arresto ma l'anno scorso sono cresciuti del +10%” ha precisato a FashionNetwork.com Cristiana Cariaggi, membro del Cda dell'azienda.

Cariaggi Lanificio S.p.A. si caratterizza per l'assenza di un azionista con una quota di controllo assoluto. Il grafico che segue mostra la compagine Sociale dell'azienda:



Innovazione e tecnologia

A partire dagli anni '70, l'azienda ha conosciuto una forte accelerazione grazie alla ferma volontà di puntare sull'innovazione. La scelta di investire con determinazione e consapevolezza nell'avanzamento tecnologico ha consentito, infatti, di raggiungere, stagione dopo stagione obiettivi altrimenti impensabili e ha decretato la chiave di differenziazione di Cariaggi Lanificio S.p.A. nel mondo del filato. Tutti i macchinari sono dotati della più attuale e sofisticata tecnologia a garanzia della qualità del prodotto, della ricerca, della tracciabilità, la massima flessibilità di produzione per un prodotto su misura. Sostituzione di macchinari e ampliamento nuovi reparti.

Ogni anno effettua investimenti di circa tre milioni di euro in tecnologia, nuovi macchinari ed innovazione di processo e prodotto:

- Investimenti in ricerca e sviluppo 2% del fatturato
- Investimenti in comunicazione 3% del fatturato
- Altri investimenti vengono destinati ad attività sociali circa 100 000€.

Missione e Valori

Materiali esclusivi, finezza, comfort, attenzione al servizio, al naturale, alto contenuto di ricerca, innovazione tecnologica degli impianti, al benessere e alla massima limitazione dell'impatto ambientale sono gli elementi che hanno accompagnato lo sviluppo di Cariaggi Lanificio S.p.A..

Di seguito la mission riportata dalla Dott.ssa Cariaggi:

“Cariaggi vuole rimanere un'azienda internazionale allacciata al territorio con valori legati alla sostenibilità e mantenere qualità e flessibilità dei prodotti”.

Il territorio di riferimento rappresenta fonte di grande orgoglio e stimolo, le politiche di sviluppo sono fondate sul reinvestimento nel territorio a supporto della comunità e dell'ambiente per promuovere un futuro sostenibile.

Per Cariaggi essere trasparente significa adottare strumenti di gestione aperti al dialogo con i propri interlocutori con l'obiettivo di soddisfare le attese di informazione e conoscenza degli impatti economici, sociali e ambientali delle attività aziendali.

La presenza di ridotte informazioni nel sito aziendale sono motivate dalla necessità di tutelarsi verso la contraffazione e l'imitazione del marchio. In quanto esso viene facilmente replicato e impropriamente utilizzato dai competitor asiatici.

Gli stakeholder preferiscono recarsi direttamente in azienda per toccare con mano tutti gli aspetti, tecnici e qualitativi della complessa filiera produttiva.

Valori e regole di condotta vengono definiti a livello informale, attraverso codici di comportamento interni inculcati attraverso relazioni, rapporti e formazione.

"One Touch of Nature Makes the Whole World Kin"

- William Shakespeare -

È la citazione utilizzata da Cariaggi Lanificio S.p.A. nel depliant distribuito ai vari stakeholder in ricorrenza del sessantesimo anniversario dell'azienda.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

La sensibilità socio-ambientale, originariamente promossa in modo informale dal fondatore Aurelio Cariaggi, coinvolge oggi tutta l'azienda.

Considerare la cultura ambientale, gli interessi sociali, l'agire umano e lo sviluppo nel rispetto delle future generazioni, non solo come un'opportunità aziendale per distinguersi a livello mondiale ma soprattutto come un dovere di coscienza.

È questo l'approccio innovativo di Cariaggi Lanificio S.p.A., eccellenza del Made In Italy nel mondo e punto di riferimento a livello internazionale nella produzione di filati pregiati.

L'azienda svolge azioni di CSR in attività di sostenibilità e sicurezza ambientale; migliora le condizioni lavorative e il benessere dei dipendenti; svolge attività di sviluppo di prodotti e processi sostenibili; e attività per lo sviluppo delle comunità locali.

I principali stimoli all'implementazione di una politica aziendale di CSR sono: l'etica, insita nel cuore dell'impresa e trasmessa tra le generazioni, "La sensibilità verso temi inerenti la CSR c'è sempre stata, ma solo recentemente si è deciso di formalizzare tali iniziative attraverso le certificazioni".

L'adesione a certificazioni a partire dagli anni 2000 svolge una funzione di prevenzione del rischio di contraffazione, in particolare nelle relazioni con i paesi considerati critici da questo punto di vista, come la Cina. Infatti, avere un impegno di questo tipo impatta non solo sulla reputazione, in termini di immagine aziendale, ma anche sugli aspetti di contrattualistica e di relazioni con i paesi rappresentando un'opportunità di attrarre stakeholder stabili attenti ai temi di responsabilità sociale, stimolando migliori risultati economici e stimoli all'innovazione.

All'interno dell'organizzazione non è presente un soggetto ufficiale che si occupa di CSR, un team di persone, tra cui risorse umane, approvvigionamenti, comunicazione e amministratori, se ne occupano a livello informale coinvolgendo l'intera catena di creazione del valore, utilizzando i valori aziendali come "motore" della CSR.

Cristina Cariaggi, membro del CdA dell'azienda, a volte affiancata da un supporto esterno, segue le varie sezioni nello svolgimento di queste attività.

Prosegue anche il progetto di Cashmere organico, attraverso l'investimento dell'azienda su di un terreno in Mongolia e un piccolo gregge allevato controllando ogni singolo aspetto della vita degli animali, per un prodotto certificato come completamente organico. “È un'iniziativa che rappresenta il punto più alto del nostro impegno verso la sostenibilità, che portiamo avanti da sempre lavorando materie prime naturali e certificando le varie fasi della produzione. È un aspetto su cui nell'ultimo periodo i nostri clienti sono sempre più attenti e informati”.

Le aree della CSR

- Responsabilità sociale verso il personale

Ciò che caratterizza la politica di CSR nei confronti dei dipendenti è lo stretto contatto tra l'ufficio delle risorse umane, attivo 24h su 24, e il personale, per supportarne e risolverne ogni singola esigenza (supporto visite mediche, compilazione moduli, assistenza, ecc.).

L'azienda dimostra una grande sensibilità verso le esigenze delle donne (che costituiscono l'80% dei dipendenti) e, sostiene il post-maternità, finanziando un asilo privato. A tutti i dipendenti sono riservati degli sconti, non è previsto un servizio di mensa, tuttavia l'azienda fornisce buoni pasto e vi sono spazi appositi dove trascorrere le pause lavorative. L'azienda supporta le famiglie con particolari situazioni di difficoltà attraverso condizioni favorevoli in termini di orari di lavoro e anticipi sullo stipendio.

Essendo Cariaggi Lanificio S.p.A. un'azienda del territorio la comunità è a conoscenza delle necessità e delle fasi di “ricerca” della stessa ed il reclutamento del personale viene svolto principalmente dalle risorse umane o direttamente dall'imprenditore, avvalendosi in alcune circostanze del centro per l'impiego. Il capitale umano viene quindi reperito nel territorio circostante a meno che non siano ricercati particolari requisiti e competenze tecniche reperibili solamente in altri distretti.

Cariaggi ha da sempre contribuito alla creazione di competenze professionali specializzate sulla produzione dei filati, introducendo costantemente in azienda giovani leve e formandole a una professione legata alla precisione dell'artigianalità, ma allo stesso tempo sempre all'avanguardia grazie alle tecnologie oggi utilizzate.

Ai neo-assunti viene sottoposto un test di verifica delle competenze e successivamente avviata la formazione. Per tutti i livelli e per tutte le funzioni aziendali sono previsti dei piani di formazione e aggiornamento, che, a seconda della mansione svolta e dell'argomento trattato, vengono tenute da dipendenti o enti esterni. Oltre alla formazione obbligatoria, i principali temi trattati riguardano le strategie aziendali, la sostenibilità di prodotto e di processo, l'introduzione di nuove tecnologie e materiali (ad es. oli di lavorazione) e la sicurezza. Temi che coinvolgono indicativamente il 35% del personale che riveste ruoli specifici per una media complessiva annua di circa 20h.



I filati evoluti nascono in reparti ad alta tecnologia, dove Cariaggi Lanificio S.p.A. accoglie e forma mani esperte e menti attente che, con rigore made in Italy, seguono la filatura delle fibre pregiate.

Vengono attivati annualmente piani di progettazione e miglioramento dei macchinari volti ad aumentarne la sicurezza, riducendo gli infortuni e migliorando l'ambiente di lavoro. I continui investimenti in tecnologie favoriscono il miglioramento dei processi produttivi riducendone la manualità.

Tuttavia, non tutti percepiscono il buon riscontro che hanno queste azioni, a volte vengono considerate un vero e proprio ostacolo in termini di confort e tempi di produzione. Per questo l'ufficio delle risorse umane si occupa della gestione delle diverse divergenze, raccogliendo le necessità di tutti e valutando, nei limiti del possibile, le azioni da intraprendere per migliorarne la soddisfazione.

L'azienda svolge continue azioni di comunicazione e dialogo, tramite mail, questionari, incontri periodici per illustrare i risultati e discutere le strategie future, al fine di mantenere un buon clima aziendale considerando l'ambiente di lavoro non come tale ma come "persone parte di una comunità".

Le principali attività volte a rilevare il clima aziendale sono svolte da enti esterni, tra questi le analisi di Confindustria e Profexa, una società di consulenza

esterna che circa 3 anni fa ha sottoposto ai dipendenti un questionario anonimo per individuare i reparti con un clima “critico” da tenere sotto controllo.

Profexa³⁴ lavora per garantire alle aziende un incremento della redditività e della qualità delle relazioni interne delle aziende favorendo l'ottimizzazione delle Risorse Umane e dell'Organizzazione Aziendale attraverso strumenti di valutazione, formazione e metodologie consolidate.

L'associazione di categoria “Camera Nazionale della Moda Italiana” sostiene periodicamente indagini sulla tutela dei dipendenti e sull'etica d'impresa per dimostrare che vi è una corretta retribuzione dei dipendenti, ferie e permessi.

- Comunità

A distinguere la filosofia di Cariaggi Lanificio S.p.A. vi è, oltre alla tutela dei dipendenti, l'amore per la cultura e l'attaccamento al territorio che si traduce in impegni concreti degli imprenditori nel contesto locale.

Cariaggi ha sostenuto negli anni diverse iniziative a favore delle scuole del territorio e dei più bisognosi. Da diversi anni l'azienda sostiene il progetto madrelingua nelle scuole, dall'asilo alle scuole medie, in quanto “la formazione in Italia necessita di una diversa mentalità, meccanismi d'insegnamento internazionali per accrescere la qualità dell'istruzione, soprattutto nella lingua inglese, essenziale in tutti i contesti lavorativi odierni”. L'ammontare destinato a questi progetti varia in relazione alle diverse iniziative.

L'azienda fornisce gratuitamente filati alle scuole di moda, e si impegna per recuperare qualsiasi materiale ad esempio è stata donata alla Caritas un'ampia fornitura di divise da lavoro in jeans, che sarebbero state rinnovate, e l'ente no-profit ne ha realizzato borse da vendere.

L'azienda si impegna nella sponsorizzazione di diversi progetti “esterni” al contesto lavorativo ma Cristiana ci ricorda come “investiamo a favore del territorio indirettamente, molti lo sottovalutano ma investendo nell'azienda si mantengono delle famiglie ed è sempre più difficile rimanere competitivi rispetto alle aziende estere, per cui lo sforzo di rimanere ancorati al territorio è molto importante e rappresenta un grande aiuto alla comunità”.

³⁴ <https://www.profexa.it/>

- I Fornitori

I fornitori di materie prime si trovano necessariamente all'estero, trattandosi del pelo di una capra che si trova esclusivamente in Mongolia, tutte le altre lavorazioni avvengono in Italia. Cariaggi ha da oltre 20 anni una Joint Venture vicino alle aree pastorali che effettua la selezione ed acquisto della materia prima direttamente dai pastori per controllarne la qualità.

Tutta la selezione viene seguita e garantita anche dagli altri fornitori, con i quali l'azienda ha costruito un rapporto ventennale, stimolandoli alla qualità e al servizio, che essendo anche loro a diretto contatto con i pastori, assicurano non solo la miglior qualità, ma anche la tracciabilità e il buon trattamento degli animali. La selezione è elevata, e i rapporti con i fornitori vengono coltivati nel tempo per creare equilibri positivi volti a ottenere una qualità del prodotto sempre maggiore e farli "crescere" con l'azienda. Tutti i fornitori devono rispettare determinate norme e vengono richieste autocertificazioni e il certificato di qualità ISO, con alcune eccezioni: "Non si può chiedere a un pastore di certificarsi, se lo stressiamo, come il mercato a valle fa con noi, non sopravviverebbe. Ci assicuriamo che tratti bene l'animale, in quanto essendo il pelo "vivo" ne subirebbe in primis i maltrattamenti. Richiediamo quindi il rispetto del territorio, il welfare per l'animale e che paghino bene i dipendenti. (...) La tintoria di Perugia non ha una certificazione propria in quanto sostenendo costi molto elevati e non riuscirebbe a sostenerne altri, sopravvive principalmente per le commesse date da noi, sono in linea con impianti di recupero acqua e energia, hanno sistemi di depurazione naturali e costosi". Tutte le tintorie sono controllate e certificate chimicamente, vengono richieste le schede tecniche e successivamente vengono svolti diversi test internamente per verificarne il rischio chimico. Un ente esterno di settore lascia la certificazione di eco-compatibilità dei prodotti, certificante che la chimica utilizzata non è tossica. Se un fornitore non rispetta gli standard richiesti vengono predisposti piani di miglioramento per risolvere le problematiche ed essere in linea con le richieste dell'azienda, "Essendo rapporti ventennali ogni problematica si risolve nel migliore dei modi, si fa squadra!". I fornitori di materie prime spesso vengono pagati anticipatamente per mantenere buoni rapporti e supportare la sopravvivenza di queste aziende in quanto essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo della stessa Cariaggi.

- Clienti

La clientela è formata da 1200 brand nel mondo, per gestirli abbiamo un apposito ufficio che accoglie tutti i feedback e reclami, dal 1958 ci sono ingressi e uscita ma la maggior parte è una clientela fidelizzata, che si rivolge giornalmente all'ufficio predisposto.

Cariaggi è dotata di un ufficio stile e di un centro colore per lo studio e lo sviluppo di articoli e colori: l'alta efficienza del personale e le tecnologie più moderne permettono di creare il prodotto su misura in tempo reale. 3000mq di magazzino tra materie prime e filati assolvono a richieste di assortimento nei filati e nei colori presenti nelle cartelle e in qualsiasi quantitativo a partire da 1kg.

L'aggiornamento continuo in merito alle tematiche della sostenibilità è di vitale importanza per rispondere prontamente alle esigenze della clientela e ideare le soluzioni alternative migliori, "I clienti ci chiedono tessuti con paiette, che sono necessariamente in plastica, abbiamo tentato di sostituire il materiale, per ora risulta infattibile in quanto non resistono alle pressioni effettuate".

L'azienda mira alla massima trasparenza su informazioni e certificazioni, nei limiti del possibile. Ogni giorno arrivano tantissime richieste che coinvolgono tutta la filiera, approfondimenti in merito alla sostenibilità, all'animale, alla tracciabilità, all'etica, chimica e altro ancora.

"Vengono richieste non solo le certificazioni, spesso viene richiesta la sottoscrizione delle certificazioni dei clienti, insostenibile avendo audit giornalieri". L'azienda fornisce informazioni su prodotti, servizi e processi produttivi, ed applica un' etichetta che ne testimonia la sostenibilità, oltre alla comunicazione verso l'esterno, Cariaggi Lanificio S.p.A. è sottoposto a continue visite e controlli da parte dei clienti, che, essendo grandi gruppi hanno i loro codici etici e bilanci sociali, per cui Cariaggi è indirettamente vincolata al rispetto dei diversi valori etici formalizzati dei vari brand.

L'alta informatizzazione, coordinata da specialisti, garantisce una gestione eccellente. La Customer Satisfaction viene costantemente valutata tramite il lavoro di agenti formati per sostenere uno scambio continuo di informazioni e relazioni.

- Ambiente

La sostenibilità rappresenta un asset fondamentale di posizionamento dell'azienda. Nel 2006 Cariaggi ha raggiunto una serie di standard internazionali in linea con lo spirito di tutela e salvaguardia del territorio che contraddistingue al filosofia di Cariaggi.

L'azienda utilizza 100% energia pulita per la realizzazione prodotti naturali con lo 0% di spreco. I residui che escono dai macchinari infatti vengono riciclati per produrre fibre più scadenti. Allo stesso modo il packaging viene riutilizzato e gli eventuali avanzi, che non possono essere recuperati in altri modi, vengono sempre differenziati.

Nel 2015 Cariaggi ha dato avvio al *progetto Cashmere Organico*. L'azienda ha intrapreso ormai da qualche anno la strada del filato biologico, volta a riscoprire anche nel primo anello della produzione moda il naturale, l'ecologico, il sano.

Una Farm situata in una specifica area incontaminata dell'Inner Mongolia affidata ad una famiglia di pastori che si occupa di un limitato gruppo di capre *Hircus Laniger* che pascolano liberamente nel territorio circostante. Il progetto prevede il monitoraggio di tutto il processo: dalla tutela del territorio, al welfare degli animali e dei pastori, alla fibra di cashmere, sino al filato studiato e realizzato con la più sofisticata tecnologia in Italia, per un prodotto eccellente ed ad alto contenuto eco-sostenibile.

Il Systema Natvrae come valore aziendale.

Systema Natvrae è Cashmere tinto per infusione di erbe, bacche e radici. Grazie alla totale assenza di sostanze chimiche offre, un filato assolutamente naturale ed anallergico. Gli elementi vegetali vengono utilizzati singolarmente o combinato secondo varie ricette per ottenere una cartella colore che copra un'ampia gamma di tonalità.

L'avanzata tecnologia applicata all'estrazione del colore consente di ottenere



dei risultati di massima qualità in termini di affidabilità e duratura.

Cariaggi investe in questo progetto, effettuando test chimici per garantire la stessa qualità delle altre tinture, tuttavia questi prodotti non hanno ancora molto mercato, sono pochi i brand disposti a “rischiare”.

Per quanto riguarda l’impatto ambientale causato dalle capre, il governo cinese ha emesso recentemente delle normative a tutela ambientale. In particolare viene imposto ai pastori la creazione di allevamenti, evitando il libero pascolo dell’animale. In secondo luogo è disciplinato il numero massimo di capre che può essere allevato per ettaro e il nutrimento degli stessi con mangimi di allevamento.

Strumenti di comunicazione e gestione della CSR

L’attenzione verso l’ambiente, il personale e la qualità dei prodotti ha sempre ispirato la gestione dell’azienda, a partire dagli anni 2000, anche grazie agli input arrivati dagli stakeholder esterni, Cariaggi si è adattato a diverse certificazioni.

Dal 2006 Cariaggi è certificata ISO 14001 per il rispetto di standard internazionali relativi alla gestione ambientale. Questa certificazione ha chiesto all’azienda degli investimenti che hanno portato ad:



- una riduzione del 40% circa del consumo di energia per unità di prodotto realizzato;
- una riduzione di circa il 23% per l’anidride carbonica (CO2) emessa dagli impianti di combustione a metano (valore stimato);
- una riduzione di circa il 14% del consumo di acqua per unità di prodotto realizzato.

Inoltre:

- il 100% dell’energia elettrica utilizzata deriva da fonti rinnovabili;
- più del 90% della quantità di rifiuti prodotti si è avviata a recupero;
- i valori rilevati per i parametri più significativi (COD, fosforo totale, solidi sospesi) degli scarichi idrici sono più bassi dell’80% circa rispetto ai limiti di legge.

Questa certificazione non è obbligatoria ma la scelta di Cariaggi di certificarsi è in linea con lo spirito di tutela e salvaguardia del territorio che contraddistingue la filosofia aziendale.

Dal 2011 è certificata OHSAS 18001, ora ISO 45001, che identifica un sistema di gestione a livello internazionale della salute e della sicurezza sul lavoro.

Cariaggi Lanificio SPA ha scelto di certificarsi per armonizzare lo sviluppo, la produttività, la motivazione dello staff, occupandosi delle tematiche relative alla qualità della vita e alla sicurezza sul posto di lavoro.

Certificazione ITF, che identifica la  tracciabilità per l'intera produzione aziendale.

Dal dicembre 2016 Cariaggi detiene la “certificazione” dell'Associazione Tessile e Salute, ente che opera in sinergia con il Ministero della Salute. Certificato “Associazione centro tessile e salute”:

Attestato n. 14900111 filato ipoallergenico in fibra di cashmere da animali da allevamento biologico



Attestato n. 14900093 identifica un sistema di monitoraggio della “sostenibilità chimica” secondo Linee Guida di ecotossicologia del settore tessile, che attraverso sistemi di tracciabilità e controlli garantisce il corretto utilizzo delle sostanze chimiche su tutte le fasi della filiera produttiva.

CCMI: dal 2001 Cariaggi è componente del Cashmere and Camel Hair Manufacturers Institute, associazione a tutela delle fibre tessili presenti nel mondo.

Usa dal 2015 100% energia verde certificata EECS-GO. La garanzia di origine (GO) è una certificazione elettronica che attesta l'origine rinnovabile delle fonti utilizzate ed è rilasciata dal GSE in conformità della Direttiva 2009/28/CE.

La sostenibilità dell'azienda viene comunicata principalmente tramite articoli, sito internet, mail, pubblicità in riviste di settore e social network.

L'inclusione nei principali indici etici non ha quindi finalità esclusivamente reputazionali, ma l'obiettivo principale è quello di essere oggetto di valutazione, per poter successivamente ottenere vantaggi interni relativi al miglioramento continuo.

Al momento Cariaggi non redige il bilancio sociale e non adottano la SA 8000 implicherebbe ulteriori costi e appesantirebbe la gestione, le azioni vengono svolte, per un futuro potrebbero essere affidate a un ente esterno.

Adeguarsi ai diversi sistemi di gestione implica un miglioramento continuo per cui viene sviluppata una strategia di sostenibilità, piani di investimento a lungo termine contenenti i punti da migliorare negli anni.

“Aggiornamenti e innovazioni sono in continua evoluzione, annualmente l'azienda accoglie il controllo dell'ente certificante, questo implica un impegno costane nell'aggiornare tutte le attività e personale impegnato nel seguire i sistemi di gestione”.



ECO&EQUO

Tre tonalità di guado, cashmere 2/28 (foto Daniel Costa)

CARIAGGI
CARING
CULTURE

Systema Naturae e Cashmere Organico sono i fiori all'occhiello di una filatura che da sempre ha la sostenibilità come valore aziendale

I risultati ottenuti

Il principale ostacolo all'implementazione delle politiche aziendali di sostenibilità per Cariaggi Lanificio S.p.A. risiede nella scarsa disponibilità di risorse e tempo e nella difficoltà a reperire le informazioni e gli aiuti necessari.

L'azienda non redige il bilancio sociale in quanto affronta già un grande sforzo nel rispondere alle continue e sempre più consistenti richieste del mercato, investendo in innovazioni e tecnologie per mantenere le certificazioni attualmente in uso. In questo momento impegnare ulteriormente l'azienda, che non commercia un prodotto finito ma un semilavorato industriale elevato, introducendo ulteriori mansioni, non sarebbe sostenibile in termini di costi sia monetari che di tempo.

Cristiana sottolinea comunque: “Saremo felici di adottare il bilancio sociale quando subentreranno degli strumenti più agevoli per es. dalla camera di commercio”.

Il consumatore finale ricerca sempre più prodotti sostenibili ed è disposto a pagare un premium price per essi, mentre i Brand (ovvero la gamma di clienti di Cariaggi) mirano all'abbattimento del prezzo, la concorrenza “irresponsabile” elevata e risulta “difficile tornare indietro”, selezionare standard qualitativi che corrispondano alle normative Europee è costoso e questi costi rimangono a carico delle aziende lungo la filiera, con minori capacità. “Le velocità della globalizzazione non sono sostenibili, stare dietro alle elevate richieste degli stakeholder richiede un'elevata flessibilità e reattività al contesto” (Cristiana Cariaggi).

L'azienda risponde alle esigenze degli stakeholder tenendo fede alla sostenibilità, per questo è importante la formazione dei vari dipartimenti in merito a queste tematiche, i vari progetti vengono condivisi con consulenti esterni e successivamente seguiti internamente. Lo studio e progettazione di prodotti sostenibili non viene visto come un ostacolo dall'impresa in quanto utilizza materiali naturali da sempre. In ogni caso è importante che essi abbiano padronanza delle normative e di ogni aspetto dell'azienda per trasferirla al meglio all'esterno, introducendo gradualmente i diversi sistemi di gestione attraverso un lento processo di adattamento per farli digerire internamente nel migliore dei modi.

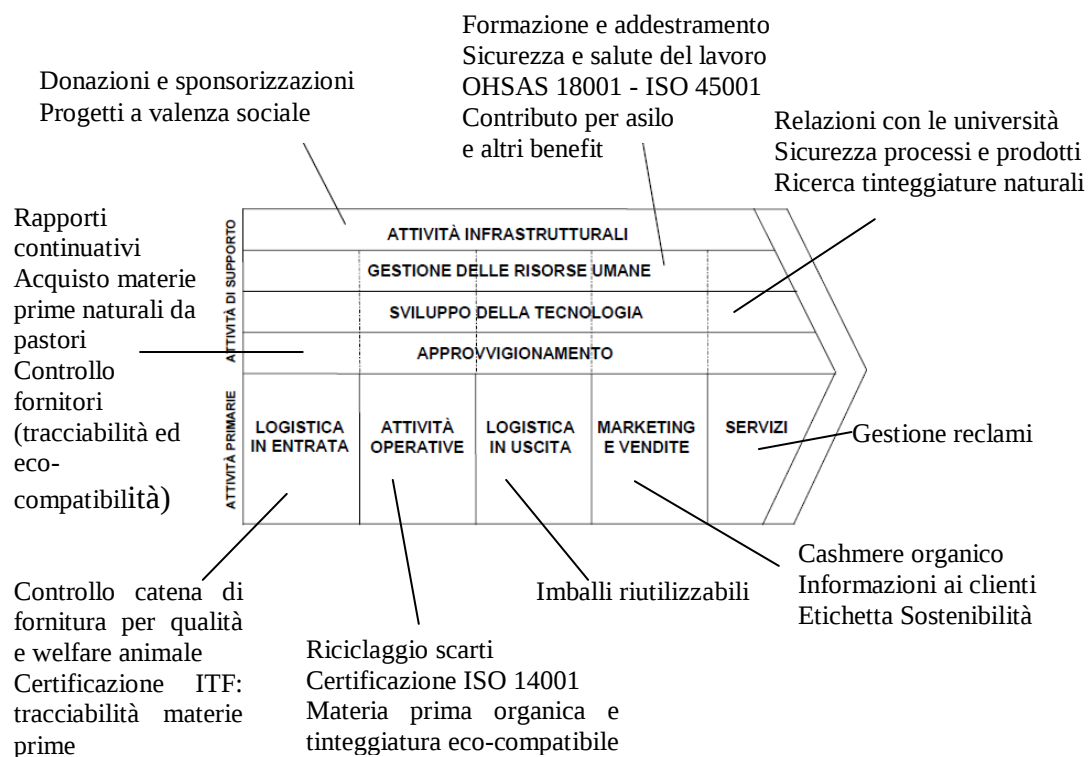
Le azioni di riciclaggio essendo molto costose costringono l'azienda a sottoporle all'analisi costi/benefici, anche se quest'ultimi sono difficili da stimare.

Non ci sono ad oggi politiche pubbliche che incentivino o agevolino fiscalmente l'adozione di politiche di responsabilità sociale, se non quelle previste per l'innovazione e la tecnologia (industria 4.0).

Strumenti interni certificanti l'etica vengono messi in secondo piano dall'azienda in quanto l'analisi dei comportamenti etici viene svolta indirettamente dell'impresa nel momento in cui vengono rispettate le normative incluse nelle certificazioni adottate e aderendo ai principi e valori di condotta dei vari stakeholder che a loro volta possiedono un loro bilancio sociale e codice etico interno. In Italia la maggior parte di imprese del settore moda sono considerate sostenibili, diversamente da quanto accade nel resto del mondo dove spesso la sostenibilità è limitata ad una certa linea di prodotto. Per l'Italia, primo produttore di moda del lusso al mondo, la sostenibilità rappresenta una fondamentale leva competitiva che permette di consolidare la propria leadership. L'offerta di prodotti Made In Italy, caratterizzati da qualità, gusto ed autenticità, obbligano i brand a giustificare questa "superiorità" attraverso certificazioni di prodotto e di processo, garantendo trasparenza in tutte le fasi della filiera produttiva. Come si evince dal sito web della Camera Nazionale della Moda Italiana, la sostenibilità è uno dei pillar della strategia nazionale Italiana che, fin dal 2010, si è impegnata nel porla come valore fondante del sistema moda italiano.

“La nostra sfida è ripensare il futuro del pianeta e della moda attraverso un percorso che conduca al raggiungimento dei più alti standard di sostenibilità, tenendo conto dei fattori produttivi, ambientali e sociali. Un processo in cui CNMI³⁵ ha coinvolto i propri Associati e gli operatori che rappresentano la filiera dell'intero sistema moda italiano”.

³⁵ Fornisce le linee guida in tema di requisiti eco-tossicologici e sostenibilità del retail approfondibili all'indirizzo: <https://www.cameramoda.it/it/sostenibilita/>





Benelli Armi S.p.A. nasce come Società per Azioni, nel 1967, da un'idea dei fratelli Benelli, titolari della Benelli di Pesaro, famosa ditta produttrice di motociclette, motivati dalla grande passione per la caccia. Questo progetto vede la luce grazie al valido supporto di Bruno Civolani, un ingegnoso progettista bolognese che giunge alla definizione di un'arma di concezione rivoluzionaria.

Dal progetto nasce un fucile da caccia straordinario che non sfrutta il tradizionale meccanismo a presa di gas, ma l'inerzia delle masse, tutto il meccanismo è concentrato nell'otturatore e il sistema di riarmo più veloce del mondo.

Un'azienda viva e in continua crescita che investe in ricerca e progettazione: nuovi prodotti fortemente innovativi e ad alto livello tecnologico hanno contribuito nel corso degli anni a rafforzare il prestigio e la diffusione del marchio Benelli nel mercato delle armi sportive, da caccia e difesa grazie anche alla scelta strategica di offrire una gamma di prodotti considerata la più vasta oggi disponibile sul mercato dei semiautomatici.

Benelli, investita da una gravissima crisi finanziaria, che la portò sull'orlo della chiusura, venne acquisita nel 1984 dal gruppo Beretta, Holding aziendale con sede in Lussemburgo, che, attraverso un piano di risanamento, ristrutturazione e tagli, rimise in piedi l'azienda. Negli anni che seguirono, creatività, spirito di sacrificio, senso di appartenenza, attenzione ai conti e l'irrobustimento della struttura hanno portato ai risultati ottenuti oggi.

Ben 4.000.000 di fucili in 50 anni, un successo non solo dal punto di vista quantitativo, Benelli infatti oggi può vantare la leadership mondiale, con una quota di mercato del 20%, davanti alle più celebri firme internazionali nel campo dei fucili semiautomatici.

Realizza all'estero l'86% del giro d'affari ed esporta il 95% della produzione, con una rete che copre 60 paesi con 165 diversi operatori.

Negli stati uniti, il maggiore mercato di sbocco, la presenza è diretta con Benelli Usa, altrove (Francia, Germania, Canada, Spagna, Gran Bretagna, Russia, ecc.) operano società controllate da Beretta Holding.

Un successo che nasce da un multiforme complesso di fattori: la ricerca e l'innovazione, la diversificazione e la qualità che nasce dalla cura artigianalmente tipica del Made in Italy, l'internazionalità, la cura per il cliente e il dialogo che porta ad un continuo affinamento del prodotto fino alla personalizzazione.

Il gruppo complessivo fattura quasi 700 milioni, di cui Benelli 104.006.845 (2018). I dipendenti sono 273 fissi più una trentina di interinali, che variano in funzione della stagionalità, mentre il gruppo Beretta conta un migliaio di dipendenti.

L'azienda fa parte della Holding ma sviluppa prodotti in modo indipendente, dal punto di vista di progettazione, ricerca e sviluppo, produzione e vendite, è verticalizzata.

La tabella riporta alcuni dati di sintesi, patrimoniali, economici ed operativi, relativi al periodo 2015 – 2018 e il confronto con la situazione di 10 anni fa.

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2009
Ricavi delle vendite	104.006.845	103.792.518	106.594.420	110.114.390	86.986.127
EBITDA	22.702.776	24.430.714	26.087.739	25.668.614	17.120.378
Utile Netto	26.323.200	15.378.200	19.026.158	14.585.433	10.042.772
Totale Attività	127.567.832	112.434.527	112.610.190	111.301.710	89.640.243
Patrimonio Netto	101.861.984	89.818.785	89.560.585	84.034.427	65.684.750
Posizione finanziaria netta	39.062.423-	36.691.552-	23.539.619-	14.133.577-	16.880.234-
Vendite/EBITDA (%)	21,42	23,15	24,19	23,15	19,39
Redditività delle (ROS) vendite (%)	17,09	18,76	19,81	16,71	15,00
Redditività del totale attivo (%) (ROA)	14,20	17,61	18,97	16,65	14,77
Redditività del capitale proprio (%) (ROE)	25,84	17,12	21,24	17,36	15,29
Equity /Debt ratio	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02
banche /Debiti v (%) .su fatt	0,00	0,00	0,33	0,44	1,73
EBITDA/Debt ratio	0,00	0,00	0,01	0,02	0,09
.cap .Rotaz (volte) investito	0,82	0,92	0,95	0,99	0,97
Dipendenti	273	273	271	268	270

Il consiglio di amministrazione si riunisce meno di 5 volte l'anno ed è composto da 8 persone, membri della famiglia, il presidente e tre consiglieri indipendenti più i revisori dei conti

Innovazione e Tecnologia

Grazie all'impiego controllato e costante della tecnologia, Benelli produce industrialmente, secondo standard elevatissimi, armi che uniscono resa balistica eccellente e superbe doti funzionali. Rilevante è stato lo sforzo imprenditoriale volto a rafforzare la ricerca, la progettazione e la sperimentazione, e a dotare l'azienda di mezzi e impianti avanzati per il settore produttivo e di nuovi software gestionali e di controllo.

La struttura industriale e l'avanzata tecnologia, rappresentano quindi punti imprescindibili. La creazione di ogni prodotto nasce dagli ingegneri dell'area tecnica che utilizzano sofisticate tecnologie: CAD (Computer Aided Design) , CAE (Computer Aided Engineering), avanzati software che determinano con precisione i calcoli strutturali e simulano ogni processo meccanico con assoluta affidabilità.

La struttura produttiva è dotata dei macchinari più avanzati che garantiscono, la massima precisione meccanica con una pressoché totale automazione.

Missione e Valori

Mission: Tecnologia, Qualità, Performance e Design

La costante innovazione, la ricerca e lo sviluppo delle nuove tecnologie e dei materiali, l'eccellenza delle lavorazioni meccaniche e un design distintivo, rappresentano i punti focali della filosofia Benelli. Questi valori vengono inculcati in modo informale ai dipendenti ed agli altri stakeholder.

La Mission aziendale è rappresentata dalla progettazione e dalla produzione di fucili semiautomatici, che si distinguono sul mercato da ogni concorrente per l'avanzata tecnologia, lo stile raffinato e l'impareggiabile affidabilità: "possedere un'arma Benelli significa oggi possedere un'arma dai valori superiori, un punto di arrivo per il consumatore" (Marco Vignaroli)

Lo slogan è: “Benelli più avanti, da sempre”, come dimostrano i brevetti depositati in tutto il mondo (es. Comfortech System). E molti di essi, una volta arrivati a scadenza, sono stati adottati dall’industria armiera globale.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

Come in ogni azienda si guarda il fatturato, l’utile, si contano i prodotti venduti, ma dietro questi numeri ci sono anche storie di persone che hanno creato una squadra affiatata, contenta di lavorare insieme e soddisfatta dei risultati ottenuti.

Filosofia e impegno rappresentano la linea guida di Benelli, anche se il prodotto è funzionale e ben accettato dalla clientela, “c’è sempre spazio per il miglioramento”. Parlando di Benelli, il presidente Moretti, durante uno dei meeting aziendali, la chiama la “nostra azienda” perché fatta di capitale e persone, nel giusto equilibrio e rispetto. L’armonia diffusa in azienda è considerata la sicurezza per il business. “In molte occasioni siamo stati copiati, ci hanno preso collaboratori di ogni specialità, ma per ottenere lo stesso successo non basta prendere l’una o l’altra parte, serve tutta la squadra”, una filosofia costosa non solo dal punto di vista monetario ma in termini di fantasia, di impegno, di ricerca e di tempo.

Ma, oltre alla soddisfazione morale delle cose fatte bene, c’è quella del pubblico, poche aziende al mondo sono leader del mercato, o di nicchia, pur avendo prezzi più elevati, e per questo Benelli, oltre che mantenere alti standard qualitativi di prodotto e processo, si impegna verso il territorio del Montefeltro e la collettività che ne fa parte.

Le aree della CSR

- Responsabilità sociale verso il personale

Benelli mostra una grande attenzione rivolta alla crescita professionale di tutto il personale addetto, in modo da consentire uno sviluppo di prodotti e di servizi tali da collocare l’azienda ad un altissimo livello nel mercato delle armi sportive e da difesa.

Il presidente Moretti, durante uno dei meeting aziendali ha affermato: “non mi sento per nulla romantico, quando chiedo di creare valore oltre l’utile industriale. Se bastassero i soldi e le macchine, chiunque potrebbe fare dei Benelli in qualsiasi parte del mondo. Ma non è così, i fucili Benelli si producono solo a Urbino. È il nostro savoir faire, il nostro essere protesi verso sistemi nuovi e più performanti che rende differenti, e ogni anno più attraenti, i nostri fucili”.

Le quasi 300 persone che lavorano in Benelli hanno sviluppato un forte spirito di appartenenza, l’orgoglio di far parte di una squadra che, negli anni, si è conquistata nel mondo la fama di ambasciatrice del Made in Italy. Con il contributo di tutti, della ricerca e sviluppo, che ha saputo creare una linea di prodotti sempre rinnovati e all’avanguardia, del commerciale, che batte le contrade dei continenti per animare i mercati, della perizia manuale e della precisione di chi lavora artigianalmente sui singoli componenti per poi assemblarli fino al prodotto finale.

Il reclutamento viene svolto dalle risorse umane e dal responsabile della specifica mansione, se vengono richieste particolari competenze Benelli passa per le agenzie interinali, come anche nei periodi di alta stagionalità (da aprile a novembre), momenti in cui vengono assunte le 30 persone per compensare la flessibilità aziendale, che poi potrebbero essere assunti qualora si mettessero in particolare evidenza.

Il lavoro richiede capacità professionali elevate e per questo l’azienda vanta 70/75% tra periti e laureati.

L’attività formativa su prodotto e processo è continua, oltre quelle obbligatorie, corsi e giornate di affiancamento nei principali temi di sicurezza, software e hardware, corsi di lingua. Principalmente svolti da enti esterni o interni quando riguardano prodotti e progetti aziendali. Per questo anno l’azienda conta circa 40h a dipendente.

I principali servizi che Benelli offre ai suoi dipendenti sono riassumibili in: orario flessibile, mensa interna, assistenza integrativa, sponsorizzazione di gite e tornei, come tiro a volo, ciclismo e squadra di calcio.

A questo proposito è utile approfondire le “Benelliadi”. Dal 1972 i dipendenti appassionati avevano fondato il gruppo caccia e tiro Benelli, che organizzava annualmente una gara aziendale, con kermesse finale e cena. Dal 1994, anno della

morte del fondatore Paolo Benelli, è stata l'azienda a organizzare queste Benelliadi dedicando il trofeo di tiro alla memoria del fondatore. Una giornata aperta alle famiglie, che costituisce un momento significativo di socializzazione fra i dipendenti e le loro famiglie.

Un ulteriore progetto finanziato da Benelli verso i suoi dipendenti è stata la selezione di 8 operai, a cui vennero forniti fucili, divise, iscrizione alla palestra e trainer che li ha allenati per i 6 mesi successivi, per poi rappresentare Benelli in tornei in modo da dimostrarne la qualità e promuoverne i prodotti. Finanziando così, oltre al progetto sportivo, il dottorato dello studente di Scienze motorie.

I principali strumenti di comunicazione e dialogo con i dipendenti sono rappresentati dall'intranet, dagli incontri periodici e dai questionari annuali per misurarne il clima aziendale, nonché dalla cena di fine anno e dalle varie attività d'informazione tra cui l'importante fiera di Norimberga, il massimo appuntamento europeo del settore. Una famiglia transazionale che si riunisce, parla di business, idee e opinioni, si raccolgono i desideri e le indicazioni della clientela e si presentano le novità. A conclusione di questo evento, il gala, momento di socialità e incontro di amicizie, in occasione del quale viene nominato il "venditore dell'anno".

"probabilmente lavorare stanca anche a Urbino, ma qui stanca un po' meno, in modo più gratificante ed elastico". Il fatto di sentirsi una squadra, la condivisione di una certa filosofia di vita e di lavoro, è emerso concretamente in un'occasione tragica come il rogo all'acciaieria Tyssen di Torino nel 2007 quando 7 operai morirono tra le fiamme. Il sindacato nazionale aveva dichiarato lo sciopero generale, la commissione interna di Benelli chiese un incontro in cui dichiaravano che, invece di scioperare, avrebbero lavorato e richiedevano che l'azienda inviasse il corrispettivo del lavoro alle famiglie in difficoltà.

Come, anche nel 2009, con un'iniziativa comunale, venne istituito un fondo per le popolazioni colpite dal terremoto, alimentato con il salario di un'ora dei lavoratori (su base solo volontaria), raddoppiando la somma con l'intervento delle aziende.

- *Comunità*

Urbino e l'Accademia di Belle Arti portano costantemente aria fresca e nuove idee all'azienda.

Ogni anno viene scelto un obiettivo piccolo ma importante per la realtà locale, proprio per sottolineare gli stretti legami come

sponsorizzazioni e affiancamenti di iniziative, sostegni economici per la cultura, i giovani, lo sport e l'informazione.

Nel 2009, in collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Urbino, venne istituito il premio "Benelli per l'arte", il premio di scultura, giunto alla sua 8° edizione, ha come base un modello del catalogo e un tema legato alla natura, che prevede la realizzazione dell'opera del vincitore a spese dell'azienda, oltre 2500€ di premio, per esempio la cinghia in foto, è costata oltre 20.000 € di fusione.

Ed un continuo di altre attività, donazioni e sponsorizzazioni a carattere culturale e sociale che privilegiano il territorio locale tra cui la donazione di un Quad ai vigili del fuoco, il supporto alle squadre giovanili della città, l'acquisto di un pulmino per disabili del Rotari Club pagato per metà da Benelli, Finanziamento di ricerche, corsi ed eventi nelle università, stage aziendali e tante altre.

Periodiche attività di supporto, non a carattere costante ma a seconda delle necessità, non investono molto in comunicazione nazionale in quanto il loro mercato, come già accennato, è prevalentemente estero, per cui non destinano una somma fissa a queste azioni ma valutano un importo variabile in relazione a ogni progetto.



- I Fornitori

La Benelli adotta politiche di quality supply chain nella gestione dei fornitori (materie prime e semilavorati) che per il 96% sono italiani, e per questo sono sottoposti, e rispettano, le norme di comportamento. Con questi instaura rapporti ventennali, sia che siano artigiani piccolissimi sia grandissimi come l'acciaieria Beretta, con forte potere contrattuale.

Nella scelta del fornitore vengono fatte periodicamente azioni di marketing d'acquisto nelle categorie merceologiche dove i fornitori possono essere sostituibili. Vengono seguiti i criteri etico-ambientali nella selezione, richiedendo le certificazioni di qualità prodotto/servizio.

Sempre in un ottica di correttezza e free-pass, i fornitori per essere qualificati a lavorare con Beretta devono superare un programma di qualifica con l'ufficio acquisti prima, con la parte tecnica e l'ufficio qualità ed entrare in free-pass ovvero entrare come fornitori con un alleggerimento di controlli.

- Clienti

Un altro fattore chiave del successo di Benelli è la vicinanza alla clientela. Un rapporto che nasce già dalla progettazione, all'insegna dello slogan: è il fucile che va adattato al cacciatore. Un rapporto che passa dall'informazione all'armeria (il cliente), dalla vicinanza e dalla collaborazione quotidiana fra gli uffici della comunicazione e tutti i più prestigiosi organi di stampa specializzata del mondo, dallo scambio di esperienze fra chi costruisce l'arma e chi la usa, che nasce dalla partecipazione a una miriade di fiere di ogni dimensione.

Dal 2011 è funzionante un sistema informatico di tracciabilità di ogni singolo componente dell'arma, con la garanzia, tanto per l'azienda quanto per il cliente di poter risalire in ogni momento fino al lotto della materia prima, partendo dal numero di matricola del fucile.

- Ambiente

Benelli, come luogo di lavoro, è una media industria che riflette nel suo spirito l'habitat verde e quieto, con la conoscenza e il rispetto di chi ci opera.

Utilizza, per queste ragioni, processi a ridotto impatto ambientale e attività informative relative ai processi, un'analisi viene svolta almeno annualmente per rispettare le condizioni previste dalle certificazioni.

I principali programmi di gestione riguardano i consumi di energia, acqua, smaltimenti rifiuti e riciclabilità, riduzione dei consumi di materie prime e prodotti inquinanti e riduzione del rumore.

Le motivazioni a spingere queste iniziative sono benefici commerciali, migliore rapporto con dipendenti ed enti, e l'aumento di efficienza. Per esempio nella produzione di barre di alluminio e di acciaio, i metalli scartati vengono venduti in modo da fare ecologia ma anche economia, lucrando su questo.

Per rimanere nel campo dei primati di settore, Benelli installerà macchinari con la tecnologia produttiva DLC anticorrosione, in sostituzione del vecchio trattamento di brunitura, ed altri macchinari per il Metal additive manufacturing 3D che traducono in realtà il nuovo concetto di produzione per apporto di materiale.

Un livello di sviluppo raggiunto nel pieno rispetto dei lavoratori, dell'ambiente in cui l'azienda opera e della tradizione che l'ha vista crescere e raggiungere i più alti livelli con forza, motivazioni e potenzialità uniche.

Infine ogni futura innovazione, di prodotto e processo, viene progettata e realizzata sempre nell'ottica di ridurre l'impatto ambientale al minimo possibile, anche in termini di trasporto, packaging riutilizzabile e processi di smaltimento e riciclo.

Nuove normative Europee che vietano l'utilizzo di munizioni di piombo nelle zone umide, in quanto ingerito dalle anatre finiva nel ciclo alimentare. Benelli si è impegnata, fin da subito, per creare il fucile semiautomatico con diverso munizionamento, questo rappresenta un caso di successo per l'azienda derivante dalle mutazioni in atto, lungo la strada della sostenibilità.



Strumenti di comunicazione e gestione della CSR

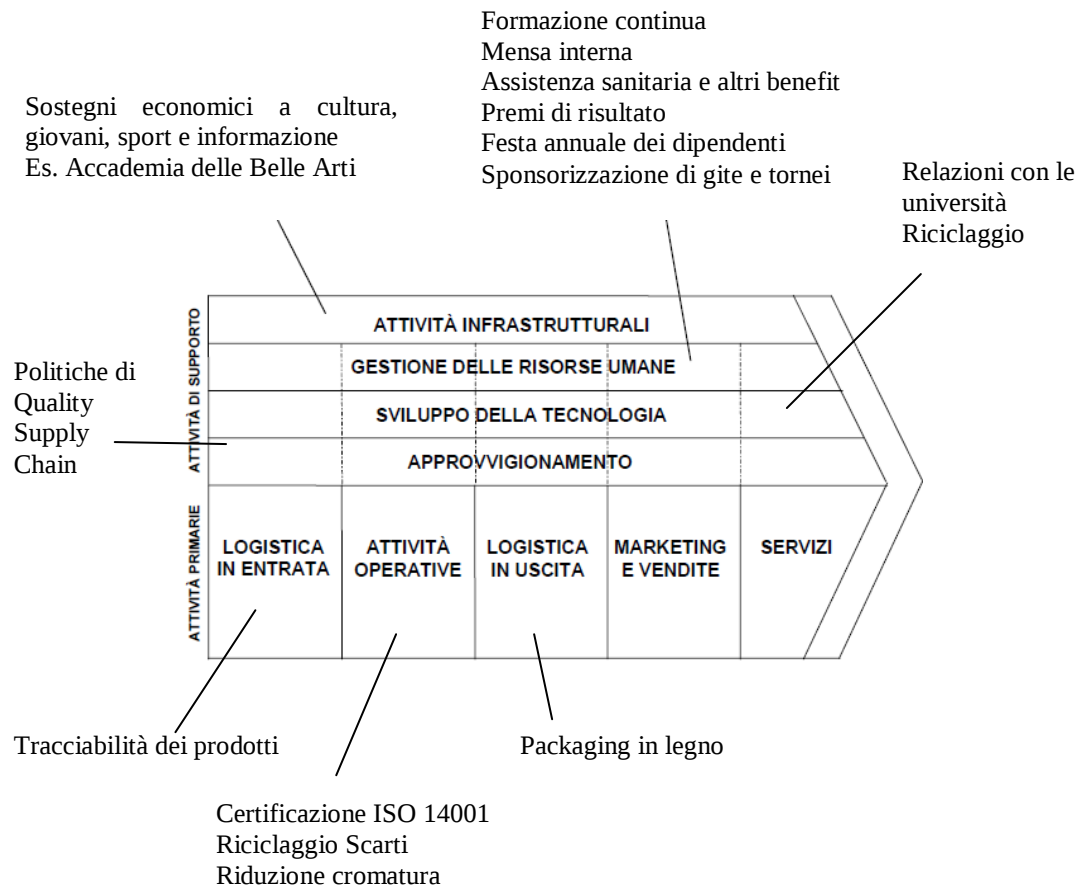
Altri interventi, sempre nel quadro energetico, dell'efficienza e della pulizia complessiva dello stabilimento sono stati realizzati dal 2006, quando Benelli fu la prima azienda armiera al mondo ad ottenere la certificazione ambientale ISO 14001. Un ulteriore riconoscimento delle capacità organizzative e operative aziendali trova conferma nelle certificazioni di Sistema per la per la Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (OHSAS 18001), che sanciscono ulteriormente la qualità dei prodotti Benelli.

I risultati ottenuti

Benelli svolge attività di responsabilità sociale, dal punto di vista ambientale, oltre gli obblighi previsti dalla legge; si impegna per il miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti anche attraverso la partner con l'università di Urbino, progetto con Scienze motorie per l'utilizzo della palestra in modo da migliorarne le condizioni fisiche e fisiologiche dei lavoratori; da anni mostra un'elevata attenzione nella fabbricazione di prodotti e processi sostenibili, eliminando nel gli anni tutti i processi inquinanti come quello della cromatura; ed è lodevole l'impegno che mostra verso il territorio per valorizzarne i beni culturali, con i progetti attuati negli anni in collaborazione con l'Accademia delle belle Arti.

L'azienda non adotta una politica di CSR formalizzata, ma nel suo "piccolo", si impegna a livello formale attraverso le principali certificazioni ambientali, sui processi e sulla gestione del personale, nonché sulla qualità.

La ridotta comunicazione viene giustificata dalle le basse richieste da parte degli stakeholder in merito all'argomento. Le azioni svolte infatti, vengono attuate in ottica puramente etica volta a migliorare l'immagine aziendale e i rapporti con le istituzioni. Benelli è da sempre orientata all'efficienza e all'innovazione, porta avanti con passione e impegno, di tutta la squadra, la qualità del Made in Italy, incentivando le idee e le capacità dei singoli in un ottica di miglioramento continuo.



SCAVOLINI

Scavolini S.p.A. produce mobili per l'arredo ed è prima in Italia nella produzione e nella vendita di cucine componibili da oltre 50 anni. Una lunga esperienza maturata nel tempo che l'ha portata ad evolversi da attività artigianale a realtà industriale di grandi dimensioni, capace di realizzare, a costi competitivi, cucine, living e bagni di alto valore qualitativo in termini di estetica, funzionalità, sicurezza e durata.

Il laboratorio artigianale Scavolini nacque a Pesaro nel 1961 da una piccola produzione di cucine componibili, il successo ottenuto portò i fratelli Scavolini (Valter ed Elvino) ad ampliare la sede e introdurre numerose innovazioni mostrando fin da subito forte impulso all'attività. Nel 1967 i fratelli si spostarono a Montelabbate e lasciando a Pesaro l'attività originaria in accordo con gli altri soci (oggi zona industriale più grande del Pesarese).

Nel 1975 iniziò la sponsorizzazione della squadra locale di basket con l'obiettivo di far conoscere il marchio non tanto agli acquirenti ma ai clienti della distribuzione. Negli anni Scavolini ha consolidato la rete distributiva e potenziato quella commerciale, adottando tecnologie sempre più avanzate e designer specializzati fino a conquistare nel 1984 la leadership del mercato nazionale e diventa per tutti "la cucina più amata dagli italiani". Produzione, immagine e marchio raggiungono in questi anni forte credibilità grazie a una impegnativa campagna pubblicitaria che aveva come testimonial Raffaella Carrà e in seguito Lorella Cuccarini, l'istituzione della Fondazione Scavolini e la sponsorizzazione del Rossini Opera Festival.

Negli anni Novanta viene perfezionato il sistema produttivo e commerciale, avviando un qualificante progetto pluriennale per i rivenditori, integrando la comunicazione con un proprio sito web aziendale e acquisendo Ernestomeda, creando il Gruppo Scavolini, per diversificare l'offerta.

Dopo aver creato nel 2001 l'innovativo Sistema Utility, Scavolini potenzia anche l'esportazione nel mondo, inaugura su internet nel 2002 la prima e unica Community del vivere in cucina, e presenta la rivista Kitchens.it allegata alle più prestigiose riviste italiane di arredamento e si impegna per essere "prima" anche nella difesa dell'Ambiente, implementando il suo percorso negli anni grazie all'adozione di numerose certificazioni su qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro.

Nel 2012 Scavolini presenta "Scavolini Bagni", una novità assoluta per il mercato: un nuovo marchio che vede il bagno protagonista improntato ai più attuali dettami del lifestyle e del wellness.

L'Azienda esporta il suo marchio e i suoi prodotti, grazie a centinaia di punti vendita qualificati, in oltre 50 paesi (nel 2007 Nasce Scavolini USA inc, nel 2014 Scavolini ASIA PACIFIC, nel 2015 Scavolini UK). Presenza capillare nei principali paesi della Comunità Europea e dell'Europa orientale e in aree strategiche che interessano la Turchia, l'India, Cipro, la Cina, l'Indonesia, gli Stati Uniti, l'America latina. Marca e prodotti raggiungono oggi persino località esotiche, come Barbados e Santo Domingo. In alcuni mercati ha costruito una notorietà di marca così elevata da divenire sinonimo di design italiano.

“La nostra sede rimane con orgoglio Pesaro, ma Scavolini è una realtà internazionale e lo dimostra il primo flagship store Scavolini a New York, il più grande punto vendita di cucine di tutta Manhattan” (Valter Scavolini in Rivista Linkiesta, 2013)

Una mirata ed efficace rete distributiva e organizzativa, lo sviluppo di prodotti in sintonia con gusti ed esigenze di culture diverse e una politica di comunicazione finalizzata al pieno riconoscimento del marchio e dei suoi plus aziendali, sono le armi vincenti con cui Scavolini è impegnata con tutte le sue risorse anche sul versante dell'esportazione imponendosi con crescente successo sui mercati internazionali. Centinaia sono i punti vendita qualificati che diffondono oggi, nel mondo, il marchio e le cucine Scavolini.

La qualità della produzione, la notorietà del marchio e l'efficiente organizzazione consentono attualmente a Scavolini di ricoprire un ruolo di primo piano anche nel Contract System. Settore complesso che richiede grandi risorse, uno straordinario impegno e soprattutto, la certezza di infondere la più totale fiducia, una

realità nel mondo in costante sviluppo, che pone Scavolini ai primi posti per capacità e attività di esportazione.

Con 562 dipendenti e un unico azionista di riferimento nazionale e globale Esse industrie di Scalolini Elvino e Valter & C. S.A.P.A, Scavolini si conferma il primo esportatore italiano di cucine nel mondo, 220 milioni di fatturato annuo (del gruppo), oltre 200 Store monomarca nel mondo e 1300 showroom in Italia e all'estero.

Il consiglio d'amministrazione è composto prevalentemente da membri della famiglia Scavolini (5 su 6) di cui uno indipendente. Visto lo stretto legame tra i componenti, il consiglio si riunisce periodicamente con cadenza mensile per discutere delle principali tematiche inerenti a pianificazione, analisi dei risultati e gestione di progetti in corso.

La tabella riporta alcuni dati di sintesi, patrimoniali, economici ed operativi, relativi al periodo 2015 – 2018 e il confronto con la situazione di 10 anni fa.

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2009
Ricavi delle vendite	181.950.192	172.895.557	176.358.211	168.888.847	174.496.065
EBITDA	11.104.342	11.905.138	13.379.965	13.052.445	10.499.359
Utile Netto	5.065.840	6.232.164	7.145.435	7.023.658	4.916.278
Totale Attività	182.731.751	178.532.830	174.046.546	170.150.710	137.050.346
Patrimonio Netto	113.713.631	110.647.791	106.415.627	101.297.921	75.404.627
Posizione finanziaria netta	-55.061.561	-42.374.630	-44.217.686	-42.697.492	-47.343.120
EBITDA/Vendite (%)	5,91	6,67	7,37	7,52	5,91
Redditività delle vendite (ROS) (%)	3,69	4,46	5,17	5,18	4,16
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	3,79	4,45	5,39	5,28	5,39
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	4,45	5,63	6,71	6,93	6,52
Debt/Equity ratio	0,02	0,03	0,04	0,05	0,00
Debiti v/banche su fatt. (%)	1,49	1,68	2,23	2,93	0,00
Debt/EBITDA ratio	0,25	0,25	0,30	0,39	0,00
Rotaz. cap. investito (volte)	1,00	0,97	1,01	0,99	1,27
Dipendenti	562	572	551	550	537

Innovazione e tecnologia

Scavolini attenta da sempre all'innovazione tecnologica e nell'ottica del miglioramento continuo, ha inaugurato nel 2003 il primo dei due magazzini automatizzati che consentono di sfruttare altezze importanti e garantiscono una maggiore capacità di stoccaggio dei materiali al fine di ottimizzazione sempre più le fasi produttive e l'organizzazione del magazzino.

Il Quality-Lab è un moderno laboratorio di prove interno all'azienda dove vengono eseguite costantemente verifiche su prodotti e materiali, non verificabili nei controlli quotidiani come la valutazione delle criticità prima della messa in produzione e il monitoraggio delle prestazioni. Tutte le prove sono eseguite sulla base di riferimenti normativi nazionali e internazionali, a supporto delle regole interne definite grazie alla nostra esperienza.

Recentemente Scavolini ha attuato un importante “progetto di digitalizzazione”, prevede il trasferimento della maggior parte dei flussi di comunicazione ad uso interno ed esterno (gestiti in passato, attraverso supporti cartacei) su sistemi informativi digitali nelle comunicazioni da/per la rete vendita e i fornitori (ad esempio attraverso portali intranet ed extranet). Questo garantisce un'elevata riduzione dell'utilizzo di carta nei processi interni.

Missione e visione

Scavolini ha fondato il proprio successo sul motto:

“I clienti soddisfatti sono il vero patrimonio di un'azienda”

Il principale obiettivo dell'azienda è la massima soddisfazione del cliente, intesa come la capacità di fornire prodotti e servizi che siano pienamente conformi alle sue attese, “scegliere una cucina Scavolini è come trovare un abito su misura che dura tutta la vita”.

Mission: “Lavoriamo per elevare la qualità della vita domestica, curandone sia gli aspetti estetici che quelli funzionali, nel pieno rispetto dei nostri valori”.

Vision: “Desideriamo che Scavolini, da cucina più amata dagli italiani, diventi anche la più amata per il resto della casa e per le famiglie di tutto il mondo”.

I valori su cui si focalizzano le decisioni strategiche di Scavolini sono:

- Consapevolezza (curare i contenuti simbolici e stilistici di brand e prodotti);
- Qualità (migliorare costantemente l'affidabilità di tutti i prodotti e i servizi offerti);
- Meticolosità (prevenire ed eliminare le potenziali fonti di difetti in ogni fase aziendale);
- Innovazione (ricercando nuove forme e materiali, rispondendo in maniera sempre più efficace alle esigenze di funzionalità, di tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente);
- Efficienza (rendere l'innovazione accessibile, attraverso il miglioramento di tutti i processi);
- Rigore (rispettare rigorosamente tutte le leggi e le norme applicabili);
- Etica (enfaticizzare i valori umani e morali negli affari e nel lavoro);
- Ecologia (rispettare l'ambiente in ogni fase dell'attività);
- Sicurezza (garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori);
- Partecipazione (favorire l'interesse, lo sviluppo e il benessere di tutte le risorse umane impiegate);
- Coinvolgimento (estendere ai propri fornitori e collaboratori i valori fondamentali di qualità, rispetto ambientale e di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro);
- Responsabilità (privilegiare sempre scelte serie ed affidabili).

I valori vengono comunicati ai diversi pubblici d'impresa esterni principalmente attraverso i diversi canali di informazione mentre internamente attraverso la diffusione in azienda di un credo e codice etico (da circa vent'anni) nonché attraverso la formazione continua e la condivisione della forma e dei contenuti dei diversi processi aziendali.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

Compatibilmente con le esigenze della clientela e gli sviluppi tecnologici, Scavolini vuole immettere sul mercato prodotti che siano il più possibile compatibili con l'ambiente. L'azienda pone la massima attenzione al rispetto dell'ambiente, alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro, al rapporto con i dipendenti e collaboratori e alla valorizzazione dei rapporti sociali e della cultura della comunità circostante.

Per Scavolini l'impegno sociale, culturale e la profonda adesione alle diverse esigenze del territorio di appartenenza, possono essere definite “un'attitudine nata da una filosofia aziendale orientata all'individuo, portata avanti da sempre con profonda convinzione e responsabilità”.

Storia, arte, solidarietà e pari opportunità rappresentano ambiti per i quali Scavolini sviluppa continue iniziative volte a trasmettere valori e incentivare la crescita della comunità. Gli stessi valori che hanno ispirato la nascita della Fondazione Scavolini³⁶, istituita nel 1984 al fine di promuovere e valorizzare il patrimonio artistico e culturale e dare impulso a iniziative che favoriscano sviluppo e progresso; o che hanno portato alla creazione dell'innovativo Sistema Utility che elimina in cucina barriere, favorendo per tutti autonomia e sicurezza.

Lavorare con il design per Scavolini significa immaginare modi nuovi di rendere uno spazio più bello e vivibile, l'azienda applica lo stesso atteggiamento anche nei confronti di un'idea di “spazio” più ampio, il pianeta terra.

Scavolini Green Mind è il termine con cui l'azienda racchiude l'insieme di comportamenti volti a migliorare il nostro sistema ambientale, attraverso un uso responsabile delle risorse, l'utilizzo di energie rinnovabili, il recupero dei materiali di scarto e tante altre. I temi relativi alla CSR vengono gestiti principalmente dalle risorse umane e dal marketing, l'azienda fa riferimento a un codice etico da circa venti anni. “Scavolini si impegna nel garantire il benessere e la salute delle persone lungo tutta la catena produttiva, dai dipendenti, agli installatori, sino a tutti coloro che scelgono di respirare aria di qualità e vivere in una casa “in salute”, la casa Scavolini”.

³⁶ http://www.fondazione.scavolini.com/fondazione_fondazione.asp?m2=0

Le aree della CSR

- Responsabilità sociale verso il personale

“Un’azienda è costituita soprattutto di persone” e per questo risulta fondamentale un’attenta selezione del personale e un costante processo di formazione, Scavolini mette a disposizione i migliori supporti che permettono di lavorare in maniera efficace e precisa.

Il reclutamento viene svolto principalmente dalle risorse umane e in qualche caso eccezionale dall’imprenditore. Le attività formative svolte da dipendenti o consulenti esterni a seconda delle tematiche trattate vengono erogate in modo continuativo circa la metà dei dipendenti e intensificate nei momenti in cui risultano necessarie variazioni nei processi o prodotti. Scavolini Academy è il progetto avviato per formare i venditori Scavolini di tutto il mondo, riunire idee e competenze in un workshop chiamato “con Scavolini dentro il prodotto”.

Scavolini investe costantemente al fine di aumentare le proprie conoscenze in ambito di sostenibilità ambientale. Da qua l’introduzione di Ecodesign, fornisce le linee guida ai progettisti su come sviluppare un prodotto “ecosostenibile”. Inoltre l’azienda ha anche partecipato ad un importante progetto Europeo del programma “Life Ambiente” (denominato LAIPP) che aveva come principale obiettivo lo studio delle Politiche Integrate di Prodotto (IPP) del settore cucine, focalizzato in particolare sullo studio di LCA (valutazione del ciclo di vita) del prodotto.

L’azienda dispone di una mensa interna e non realizza particolari azioni per migliorare il clima aziendale se non quelle previste dalla certificazione OHSAS 180000 volte ad assicurare la salute e la sicurezza dell’ambiente di lavoro.

I principali canali di comunicazione e dialogo con i dipendenti sono l’intranet e il giornale aziendale ma soprattutto gli incontri periodici per illustrare le strategie future e i risultati.

- Comunità

Scavolini si mostra attenta al Pesarese da sempre. Nel 1975 sono iniziate le sponsorizzazioni alla squadra locale di basket e successivamente del volley femminile. Dal 1982 siamo lo sponsor ufficiale del Rossini Opera Festival (Rof), l’importante festival operistico internazionale in omaggio a Rossini, per la

conoscenza e la diffusione della sua musica. (Rof). Nel 1984 viene creata la Fondazione Scavolini con l'obiettivo di non limitare gli interventi dell'azienda nel settore culturale alle sole sponsorizzazioni, ma avere maggiore incisività attraverso un progetto teso a valorizzare la cultura pesarese e marchigiana.

Le numerose iniziative abbracciano diversi settori, principalmente restauri. È stato realizzato il museo dedicato al grande compositore Rossini, curando anche il restauro di tutto il materiale esposto e il catalogo del museo stesso; Sono stati restaurati i portali marmorei delle chiese di San Francesco e San Domenico a Pesaro; Sono stati restaurati anche affreschi e chiese nei centri storici minori dell'entroterra, il cimitero ebraico storico e il recupero di un grande convento nel centro storico, convertito in biblioteca pubblica centrale. Dopo la sua apertura, la Fondazione ha compiuto anche un intervento di riqualificazione dell'area verde esterna alla biblioteca stessa che in passato conteneva gli orti del convento. Un'iniziativa di valorizzazione del patrimonio storico è stata rivolta alla piazza centrale della città di Pesaro, un intervento diretto al ripensamento dell'illuminazione al fine di esaltare gli edifici. La Fondazione ha promosso l'assegnazione di borse di studio relative a una serie di ricerche su aspetti diversi della cultura storica che hanno avuto come risultato la pubblicazione di una serie di volumi editi in forma diretta dalla Fondazione Scavolini. Sul fenomeno della nascita e dello sviluppo dell'industria mobiliera nell'area pesarese. La ricerca è stata accompagnata dalla realizzazione di una mostra, che ha presentato esemplari di arredi, fra i primi prodotti industrialmente nel territorio; Sul recupero di un'importante tradizione musicale in gran parte ancora sconosciuta.

“È chiaro che abbiamo dei ritorni pubblicitari, ma lo facciamo soprattutto perché riteniamo giusto che un'azienda abbia un occhio di riguardo per il proprio territorio” (Valter Scavolini in *Specchioeconomico*, 2009). Attualmente il Gruppo sponsorizza “Nella mia cucina” programma televisivo culinario con Cracco.

- I Fornitori

I Fornitori di materiali e semilavorati rivestono un ruolo fondamentale per l'Azienda e per questo svolge azioni continue per rafforzarne i rapporti di lungo termine. Scavolini prevede un'accurata attività di formazione e valutazione, basata su

visite dirette, compilazione di specifici questionari, prove sui materiali e certificazioni al fine di garantire i requisiti necessari qualitativi ed etico-ambientali. Prevedendo un continuo monitoraggio per verificarne il mantenimento dei requisiti e, nel caso di violazione di aspetti critici per l'azienda, interviene attraverso piani di miglioramento per ritornare allo standard qualitativo predeterminato.

- Clienti

Scavolini fornisce ai propri clienti tutte le informazioni di cui ha bisogno, integrando il catalogo con video e consigli sull'uso e la manutenzione dei prodotti. Inoltre è prevista l'etichetta di Ecodesign nelle produzioni "green" per evidenziarne la sostenibilità. L'azienda sta incrementa negli anni i punti vendita nel mondo formando personale altamente qualificato per rispondere al meglio a ogni esigenza.

"No Problem 10" è il servizio di assistenza garantita che protegge non solo cucina e living, ma l'intera casa per 10 anni. Un'assicurazione inclusa al momento di acquisto di determinati componenti Scavolini che include diversi servizi tra cui: l'invio di un falegname per interventi di ripristino; l'invio di un altri tecnici specializzati (idraulico, elettricista, squadra di asciugatori, vetraio o fabbro) per interventi di emergenza. Inoltre l'impresa indennizza i danni materiali e diretti causati alle provviste alimentari conservate in frigoriferi e congelatori. In seguito a sinistro indennizzabile a termini di polizza, se l'abitazione dell'assicurato fosse danneggiata in modo da non consentire il pernottamento, la Centrale operativa provvederà alla prenotazione ed alla sistemazione in albergo dell'assicurato, mentre se l'Assicurato si trova in viaggio l'Azienda provvederà a fornirgli un biglietto ferroviario o aereo per permettergli il rientro.

Scavolini ha ottenuto il premio "Nr.1 Servizio" per l'alto livello di assistenza offerto ai clienti in questo settore, da parte dell'Istituto tedesco di Qualità e Finanza.

- Ambiente

"Tanti piccoli gesti che, insieme, costruiscono un ambiente migliore"

Da sempre Scavolini considera prioritaria la salvaguardia dell'ambiente, in passato quest'attenzione si traduceva in azioni semplici, oggi vengono attuate azioni sempre più rilevanti ed incisive. Un esempio è rappresentato dal progetto Sunload,

inaugurato nell'ottobre del 2011. Questo ha previsto la produzione e l'utilizzo di energia pulita tramite la realizzazione di grande un impianto fotovoltaico di ultima generazione (40.000 mq) che garantisce il 90% del fabbisogno energetico (circa 3.400 kWp). Prevedendo l'utilizzo, quando l'impianto non sia sufficiente, di ZeroE planet, la prima energia elettrica sul mercato proveniente da fonti rinnovabili e a Impatto zero (certificata COFER). Essendo un'impresa che utilizza molta energia elettrica, Scavolini si impegna a controllare costantemente i consumi di energia elettrica utilizzando tecnologie e accorgimenti atti ad evitare inutili sprechi. Inoltre, in rispondenza a quanto definito dal Dlgs 102/2014, periodicamente esegue e comunica ad Enea una Diagnosi Energetica, sulla base della quale definisce gli obiettivi di miglioramento in ambito energetico.

L'azienda è dotata di sistemi di filtraggio e abbattimento delle sostanze inquinanti emesse in atmosfera, che consentono di ridurre costantemente l'inquinamento ed effettua controlli periodici sulle emissioni prodotte, al fine di verificare il rispetto dei limiti di legge e ridurre progressivamente le emissioni inquinanti.

Costanti controlli vengono effettuati anche sul consumo delle risorse idriche per evitarne gli sprechi e, le riserve destinate alla prevenzione degli incendi vengono integrate con bacini di acqua piovana.

Il progetto Europeo del programma "Life Ambiente" (denominato LAIPP), introdotto precedentemente, s'inserisce nella strategia intrapresa per promuovere la crescita di prodotti eco-compatibili, attraverso un processo di continua innovazione che valuta l'impatto ambientale del prodotto nelle varie fasi del suo ciclo di vita. Tra cui la realizzazione di un Sistema di gestione Ambientale orientato a ogni singolo prodotto, denominato POEMS (Product-Oriented Environmental Management Systems).

Le produzioni Scavolini vantano la presenza di diversi modelli che, sfruttando nuove tecniche produttive, utilizzano ridottissimi quantitativi di vernice.

Un ulteriore importante fattore che riduce l'impatto ambientale è la lunga vita del prodotto. Per la gestione dei prodotti al termine dell'utilizzo, Scavolini consiglia nel proprio Manuale d'uso, di preferire un loro reimpiego (es. garage, caritas o mercatini) o comunque dividere i componenti per facilitarne la raccolta differenziata.

Per quanto riguarda gli imballaggi Scavolini utilizza solo cartone riciclato e riciclabile, cercando di evitare l'utilizzo del polistirolo.

Scavolini effettua al proprio interno un'attenta raccolta differenziata, separando oltre trenta tipologie di rifiuti differenti e recuperando così il 90% dei rifiuti prodotti.

“Recuperare rifiuti significa valorizzare i relativi materiali al fine di utilizzarli in nuovi processi produttivi oppure sfruttarli per ottenere energia” Ad esempio carta e cartone vengono utilizzati per produrre nuovi imballaggi o carta da riciclo; il legno per la produzione di pannelli, la plastica per produrre nuova plastica ecc..

Inoltre per le stampe interne utilizza solo carta riciclata o proveniente da foreste gestite in modo sostenibile e, stampando internamente Schede Prodotto, Manuali d'uso ecc., l'azienda ha ridotto di circa il 50% il consumo di carta, stampando esclusivamente nella lingua del paese destinatario del prodotto. Scavolini è la prima Azienda in Italia ad aver aderito al progetto "Climate Neutral Printing" per il calcolo, la riduzione e la compensazione delle emissioni di CO2 generate dal centro di stampa aziendale.

Scavolini impiega, per le strutture delle proprie cucine e per molti altri elementi, esclusivamente Pannelli Ecologici realizzati con legno riciclato e con le più basse emissioni di formaldeide certificate attraverso il Cosmob Qualitas Praemium: Indoor Hi-Quality, certificazione che attesta le basse emissioni di VOC (tra cui la formaldeide) attraverso controlli periodici e continuativi sia sul prodotto che sul processo produttivo.

Sempre nell'ottica del rispetto dell'ambiente e della normativa vigente (Direttiva europea 2002/96/CE che regola la gestione dei Rifiuti da Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche) l'azienda prevede una serie di attività finalizzate a regolare la raccolta, il trattamento e il recupero di frigoriferi, forni, lampade, ecc..

Infine Scavolini propone una serie di accessori che rispettano l'ambiente tra cui luci a LED, sistemi di filtraggio dell'acqua e altro e fornisce ai clienti Consigli utili di Eco compatibilità e sicurezza.

Strumenti di comunicazione e gestione della CSR

La grande notorietà e riconoscibilità del marchio Scavolini, che ne ha maturato una forte fiducia nel pubblico, è dovuta all'intensa attività d'informazione e alle importanti campagne pubblicitarie, nazionali e internazionali, sviluppate negli anni sui principali media.

In un'intervista per Linkiesta Vittorio Renzi afferma: "La comunicazione fa parte del dna Scavolini, proprio a causa della profonda evoluzione dei mercati anche il consumatore è sempre più informato e sensibile alle leve di comunicazione, pertanto non bisogna mai smettere di comunicare. Piuttosto occorre instaurare un rapporto di fiducia costante con il cliente, per trasmettergli il valore della propria offerta. E la competizione si gioca sempre più sulle politiche di branding, il pubblico non sceglie più tra prodotti ma tra marchi"

Scavolini vuole mantenere inalterata questa posizione rafforzando la reputazione nel tempo grazie al suo eccellente operato e una crescente visibilità.

A tale scopo risulta fondamentale il mantenimento e lo sviluppo del Sistema Integrato di Gestione per la Qualità, l'Ambiente, la Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro, coerente con i riferimenti UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001, OHSAS 18001.

Lo spirito di "miglioramento continuo" che guida da sempre l'Azienda, l'ha portata a impegnarsi negli anni su diversi fronti, partendo nel 1996 con la certificazione UNI EN ISO 9001 sulla Gestione della Qualità. Un "modus operandi" migliore per garantire la qualità durante tutto il percorso, dalla definizione dei bisogni del cliente fino alla loro soddisfazione, attraversando le diverse attività aziendali. Nel 2012 la medesima Certificazione è stata ottenuta anche per il settore arredo bagno e arredo living.

Nel 2004 l'azienda ha implementato il sistema basato sulla norma UNI EN ISO 14001, definendo lo sviluppo di un efficace Sistema di Gestione Ambientale, attraverso il metodo PDCA (Plan-Do-Check-Act, Pianificare-Attuare-Controllare-Agire), al fine di migliorare tutte le attività aziendali che possono avere un impatto sull'ambiente. Trasformato oggi in un Progetto di Sistema Integrato per la Qualità e l'Ambiente. Inoltre Scavolini è membro della Rete Italiana LCA , promossa e

coordinata dall'ENEA, con lo scopo di promuovere lo scambio di informazioni, metodologie e buone pratiche sullo status e sulle prospettive degli studi di LCA.

Dalla fine del 2008 il Gruppo Scavolini è il primo gruppo industriale nel settore cucine in Italia ad avere ottenuto la certificazione OHSAS 18001:2007 sui Sistemi di Gestione della Salute e della Sicurezza sul Lavoro (SGSL). Questo testimonia il grande impegno e la profonda sensibilità del Gruppo verso i dipendenti al fine di promuovere la diffusione di una vera e propria cultura della sicurezza sul lavoro.

La certificazione "COSMOB Qualitas Praemium: Indoor Hi-Quality" di COSMOB label, è un'etichetta che attesta la qualità e la bontà del prodotto in termini di bassa emissione VOC (Composti Organici Volatili inquinanti). I prodotti Scavolini risultano essere tutti appartenenti alla classe A++, la più virtuosa in termini di bassa emissione indoor, la quale fa riferimento ai livelli previsti dal regolamento americano LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) elaborato dal U.S. Green Building Council per la costruzione di edifici con un approccio orientato alla sostenibilità.

Scavolini segue le linee guida indicate nella normativa UNI EN 14749 che disciplina i requisiti di sicurezza e i metodi di prova per le strutture di tutti i tipi di mobili contenitori per uso domestico, per cucina e per bagno, inclusi i piani di lavoro.

Scavolini nel rispetto dei requisiti dello Standard internazionale ISO 16759 grazie allo strumento "carbon balancing" (sviluppato da ClimatePartner) calcola le emissioni di anidride carbonica generate, riducendole ottimizzando i dispositivi di stampa, e compensa la CO2 attraverso il sostegno del progetto ambientale (stampa a impatto zero).

L'ente che ha certificato il Sistema di Gestione della Qualità, Ambientale e Sicurezza sul lavoro è SGS Italia³⁷, un organismo indipendente leader mondiale nei servizi di verifica, prova e certificazione di beni e servizi industriali.

Grazie a queste certificazioni, nel 2008 Scavolini ha ricevuto il MERIT AWARD, un prestigioso riconoscimento conferito da SGS alle Aziende

³⁷ www.it.sgs.com

particolarmente attive dal punto di vista del controllo di qualità, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale.

Nel 2011 Scavolini, in occasione del cinquantesimo anniversario, ha pubblicato il libro "La più amata dagli italiani. Scavolini 1961 > 2011. 50 anni di cucine". Il volume, disponibile in libreria, racconta la storia di un'eccellenza del Made in Italy nata dalla geniale intuizione e dall'intraprendenza dei giovani fratelli pesaresi Valter ed Elvino Scavolini.

I risultati ottenuti

Immagine e credibilità del marchio Scavolini si estendono oggi in tutto il mondo. Da sempre l'Azienda considera la qualità come una priorità e per questo già dagli inizi degli anni '90, ha introdotto il Sistema di Gestione della Qualità, mezzo importante per perseguire il miglioramento continuo.

La continua ricerca Scavolini legata alla Valutazione del Ciclo di Vita del Prodotto (LCA) rappresenta la base per ogni miglioramento volto alla realizzazione di prodotti eco-compatibili. A partire dalla progettazione viene posta molta attenzione a tutto ciò che riguarda qualità, design, funzionalità e resistenza della produzione applicando le migliori tecnologie disponibili al fine di ridurre l'impatto ambientale dei processi e dei materiali utilizzati e di renderli il più sicuri possibile per gli utilizzatori finali.

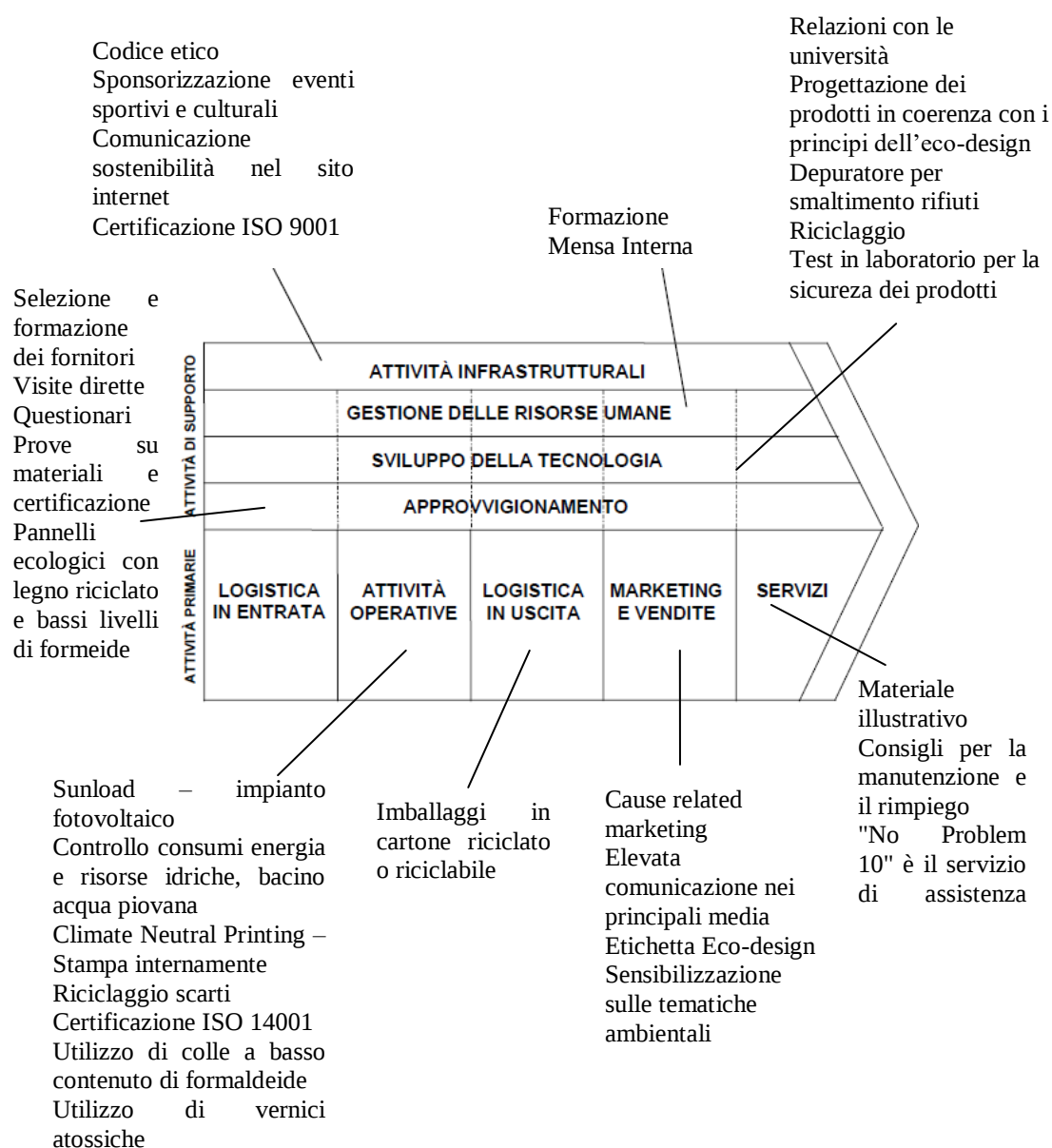
Le tematiche ambientali divengono quindi parte integrante della gestione aziendale, vengono definiti obiettivi volontari, come in qualsiasi altro ambito aziendale, il cui raggiungimento è tenuto costantemente sotto controllo.

L'impegno ambientale di Scavolini si concretizza nella costante riduzione dell'impiego di materie prime ed energia, nell'utilizzo di energie rinnovabili e di materie prime non inquinanti, nel recupero di materiali di scarto e nello studio dell'impatto ambientale dei prodotti lungo il loro ciclo di vita.

Tale impegno è esteso a tutti i livelli e diffuso sia al personale interno sia a tutti i collaboratori e visitatori dell'azienda tramite iniziative di comunicazione specifiche.

Grazie a questo percorso, Scavolini fa suo il principio di "miglioramento continuo" anche quando si tratta di rispetto per l'ambiente.

Scavolini coinvolge attivamente tutta la struttura aziendale al fine di promuovere la diffusione di una vera e propria cultura della sicurezza sul lavoro, consapevole del ruolo fondamentale che il patrimonio umano riveste nel successo di un'organizzazione. Tale iniziativa è perfettamente in linea con la filosofia aziendale orientata all'individuo riscontrabile nell'atteggiamento sia verso i propri dipendenti e i partner commerciali, sia verso i consumatori.





Rivacold nasce nel 1966, a Montecchio (PU), come fornitore di unità condensatrici e sistemi ermetici per i principali produttori di banchi e armadi frigoriferi. Con il passare degli anni ha raggiunto una posizione di primo piano nella produzione e distribuzione di componenti e prodotti per la refrigerazione e il condizionamento.

L'esperienza acquisita e la continua ricerca tecnica hanno condotto l'azienda a produrre e commercializzare prodotti conformi agli standard qualitativi internazionali.

“Un Know how unico, molti campi di applicazione

Tanti settori, diverse esigenze, lo stesso punto di riferimento”

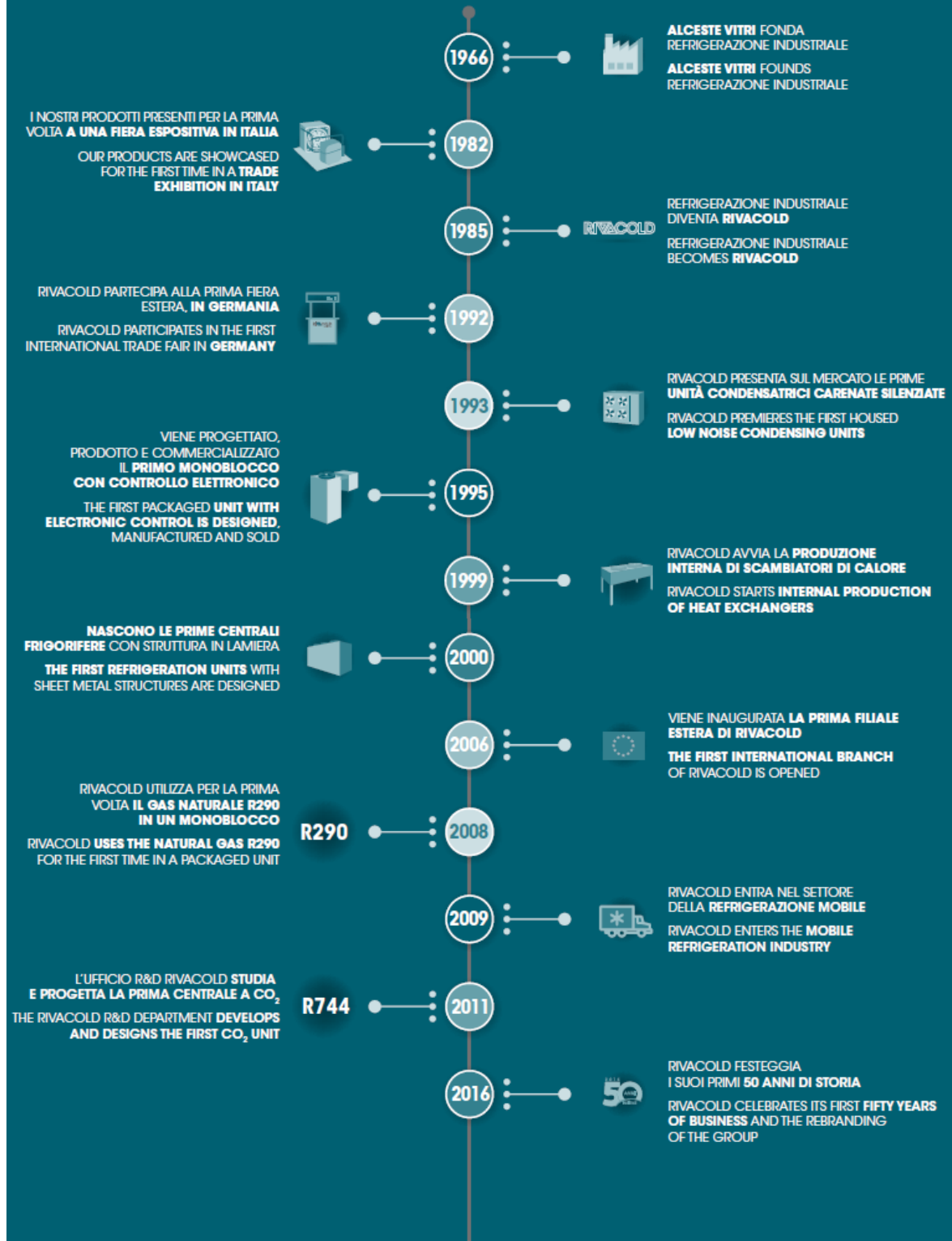
La tendenza al continuo miglioramento tecnico e qualitativo ha portato la Rivacold a diventare un'azienda leader nella costruzione di impianti e gruppi per la refrigerazione che si dividono in 3 principali linee di prodotto: Gruppi Frigoriferi, Scambiatori di calore e Trasporto refrigerato.

L'ampia gamma di prodotti si sviluppa in versioni standard e a disegno del cliente in diverse applicazioni dedicate ai seguenti mercati di riferimento: Food Retail, Industrial, Ho. Re. Ca., Vending Machines, Food Industry, Medicale e Farmaceutico.

Oggi Rivacold può contare su una rete capillare di vendita sia in ambito nazionale che internazionale ed è quindi in grado di offrire una pronta assistenza tecnica e commerciale unita a un ottimo rapporto qualità - prezzo.

Tramite le numerose acquisizioni e il contributo di 19 distributori dipendenti del gruppo VAG e 19 distributori indipendenti, partner storici della società, riunite sotto la sigla RAV, la Rivacold copre attualmente in modo capillare tutto il territorio italiano.

LA NOSTRA STORIA - OUR HISTORY



RAV è il marchio commerciale che identifica la rete distributiva del gruppo VAG sul mercato italiano della refrigerazione e condizionamento. Nasce con l'intento di accomunare in una sola identità le già importanti e consolidate realtà che la compongono: Cover, Districold, Frigopenta, Grasso, Nordest Cold, Raicen e Sudest Cold.

Nel 2005 viene fondata la Vitrifrigo America, a seguire, questo modello di copertura di mercati strategici viene seguito anche con Rivacold: Rivacold Uk, Rivacold France, Rivacold Slovakia, Rivacold USA sono le aziende che all'estero ne rappresentano il marchio nei rispettivi paesi con organizzazioni commerciali, logistiche e/o produttive.

La fase di espansione, iniziata negli anni 2000, ha portato la Rivacold a quadruplicare il fatturato. Da 50 milioni di euro a inizio millennio ai circa 268 oggi di tutto il gruppo, grazie alle 15 aziende per un totale di oltre 1.400 persone, 2,5 milioni articoli venduti ogni anno (di cui 1 milione sempre disponibili a magazzino).

Per rispondere sempre in maniera tempestiva alle esigenze di mercato e organizzare al meglio la sua crescita, negli ultimi anni Rivacold ha potenziato ogni settore: logistico, risorse umane, innovazione tecnologica ed informatica.

La struttura aziendale ha una gerarchia limitata, composta da poche linee organizzative, e, tutte le decisioni rilevanti vengono prese dalla direzione aziendale operativa, il Board, che guida l'azienda verso gli obiettivi prefissati, di breve e lungo termine, tenendo conto del passato da conservare e orientandosi verso il futuro.

Il Board che gestisce l'azienda è composto, oltre che da Alceste, Alessandro (relazione commerciale) e Roberta (risorse umane) Vitri, da Alessandro Coli (direttore vendite), Giordano Orazi (direttore acquisti) e Fabrice Segura (direttore produzione), recentemente è entrato un direttore per la parte Vitrifrigo.

Con un fatturato complessivo di 268 milioni di euro (realizzato per il 55% in Italia e il 45% all'estero), oltre 1.400 addetti (personale altamente specializzato e competente, e una forza lavoro versatile) e 125.000 mq di superficie produttiva e stoccaggio delle 7 divisioni, Rivacold assiste con competenza efficace gran parte degli operatori del settore, dimostrando di potere soddisfare qualsiasi esigenza grazie alla flessibilità dei propri mezzi. Sebbene Rivacold e Vitrifrigo vengano spesso

considerate come un'unica "famiglia", l'azienda lavora con una testa sola ma ha ragioni sociali distinte.

Vitrifrigo è un'azienda del Gruppo VAG, produttrice di frigoriferi, minibar e aria condizionata per hotel e uffici, industria nautica, latte e beverage, caravan e trasporto su strada. I frigoriferi Vitrifrigo sintetizzano un perfetto equilibrio tra tecnologia avanzata e moderno gusto estetico.

Le tabelle che seguono riportano, separatamente per Rivacold e Vitrifrigo, alcuni dati di sintesi, patrimoniali, economici ed operativi, relativi al periodo 2015 – 2018 e il confronto con la situazione di 10 anni fa.

Rivacold

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2009
Ricavi delle vendite	150.213.128	140.449.074	134.459.611	122.903.200	69.467.751
EBITDA	8.713.550	11.346.891	12.802.578	9.768.254	3.992.166
Utile Netto	4.668.289	6.667.687	7.601.576	5.191.684	670.761
Totale Attività	124.268.289	110.099.022	104.731.224	96.346.311	72.706.599
Patrimonio Netto	75.087.166	71.418.877	65.751.189	60.080.235	48.808.473
Posizione finanziaria netta	2.501.410	9.092.566-	15.455.527-	18.034.344-	10.613.092-
Vendite/EBITDA (%)	5,72	7,95	9,39	7,87	5,68
Redditività delle (ROS) vendite (%)	4,28	6,65	8,24	6,23	2,84
Redditività del totale attivo (%) (ROA)	5,24	8,63	10,73	8,03	2,75
Redditività del capitale proprio (%) (ROE)	6,22	9,34	11,56	8,64	1,37
Equity /Debt ratio	0,18	0,07	0,10	0,12	0,05
banche /Debiti v (%) .su fatt	8,97	3,73	4,73	6,02	3,27
EBITDA /Debt ratio	1,57	0,47	0,50	0,77	0,58
.cap .Rotaz (volte)investito	1,21	1,28	1,28	1,28	0,96
Dipendenti	947	864	815	753	506

Vitrifrigo

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2009
Ricavi delle vendite	35.989.269	29.440.360	25.886.686	21.623.397	
EBITDA	2.221.883	1.463.233	1.289.468	641.447	
Utile Netto	1.184.536	757.319	659.018	305.547	
Totale Attività	22.177.013	18.627.477	16.962.442	14.555.203	
Patrimonio Netto	9.132.733	8.148.197	7.890.879	7.431.862	
Posizione finanziaria netta	164.622-	1.535.994-	3.442.183-	3.361.049-	
Vendite/EBITDA (%)	6,03	4,77	4,87	2,88	

Redditività delle vendite (ROS) (%)	4,96	3,80	4,09	2,11
Redditività totale del attivo (%) (ROA)	8,24	6,26	6,38	3,23
Redditività del capitale proprio (%) (ROE)	12,97	9,29	8,35	4,11
Equity ratio/Debt banche /Debiti v (%) .su fatt	0,36	0,16	0,12	0,01
EBITDA /Debt ratio	1,46	0,92	0,71	0,13
.cap .Rotaz (volte)investito	1,62	1,58	1,53	1,49
Dipendenti	207	187	169	144

Innovazione e tecnologia

Da oltre 50 anni, Rivacold è una realtà che si proietta verso il futuro grazie a processi innovativi in grado di rispondere con efficacia e rapidità a tutte le sfide del settore.

Fin dal suo esordio nel periodo del boom industriale degli anni '60, l'azienda ha saputo comprendere le esigenze dei suoi clienti, facendosi interprete flessibile delle trasformazioni in atto, spesso intuendo con largo anticipo le tendenze tecnologiche e di mercato.

Sviluppare soluzioni in collaborazione con importanti multinazionali, ha portato la Rivacold a ingrandire il proprio giro d'affari, a mutare nuove competenze tecnologiche ed ad adottare un profondo rinnovamento a livello di organizzazione della produzione, in linea con i dettami della lean manufacturing e della drastica riduzione degli sprechi.

Rivacold ha continuato negli anni a migliorare qualità, prestazioni ed efficienza.

“Rivacold è sinonimo di soluzioni complete per la refrigerazione industriale e commerciale, studiate ad hoc in base alle esigenze dei clienti e progettate tutte all'interno della divisione Ricerca e Sviluppo, dove lavorano più di 80 ingegneri. Queste soluzioni vengono realizzate tutte internamente, con una produzione completamente verticalizzata, a partire dall'unità produttiva lamiera che, grazie ad oltre 30 macchinari specializzati di ultima generazione, con più di 4 milioni di pezzi annui, garantisce la disponibilità di tutti i materiali coprendo il 100% del fabbisogno interno”.

Tutte le soluzioni Rivacold sono testate nel laboratorio di prova dell'azienda, VRL (VAG Refrigeration Laboratory), struttura all'avanguardia in Italia, che dispone di ben 2000 metri quadrati organizzati in 6 aree, dove è possibile misurare, anche per la clientela del gruppo, tutte le principali prestazioni delle macchine, secondo le vigenti normative del settore: efficienza energetica, performance termodinamica, affidabilità e rumorosità.

Missione e Valori

La mission aziendale vera e propria, mai formalizzata, è data da una serie di elementi quali: la passione per il lavoro, dedizione, spirito di squadra e collaborazione, tutti accomunati da una caratteristica fondamentale “fare in modo che i nostri clienti possano lavorare nel migliore dei modi”.

I Valori di Rivacold sono insiti nella storia di Alceste Vitri, il tecnico frigorista che ha messo in piedi l'azienda nel 1966, una storia di sacrifici e passione, un uomo che ha saputo cogliere le opportunità racchiuse nelle difficoltà, raccontata nel libro redatto in occasione del cinquantenario dell'azienda.

Come racconta Michele Pallini, marketing, Rivacold: “Aveva capito che assicurare la catena del freddo era essenziale non tanto a livello domestico ma per assicurare il lavoro di supermercati, hotel, ristoranti e negozi”.

Entusiasmo e passione non sono mai stati scolpiti dalla routine lavorativa, “Alceste Vitri è ogni giorno il primo ad arrivare in azienda la mattina e l'ultimo a lasciarla la sera, è difficile trovarlo nel suo ufficio, piuttosto puoi vederlo gira in bicicletta tra i reparti, mentre si confronta con operai e impiegati, di cui conosce nomi e storie”.

L'entusiasmo e la passione infatti hanno da sempre contraddistinto il suo impegno, la grande volontà di coinvolgere i figli e far sentire tutti i dipendenti parte di una storia; il forte impegno a reinvestire continuamente tempo e risorse, aumentando gli sforzi soprattutto nei rari momenti di difficoltà.

Tutto questo ha permesso alle aziende del gruppo VAG di avere negli anni una crescita continua.

Essendo un B2B puro mission e vision vengono comunicati ai clienti, altre aziende, sotto forma di obiettivi e impegni, in modo che trovino questi valori nei nostri prodotti.

La RIVACOLD ha individuato i seguenti obiettivi:

- Soddisfazione dei clienti
- Leadership di mercato
- Sviluppo economico

In funzione dei suddetti obiettivi, RIVACOLD si impegna a:

- Garantire un elevato standard di qualità del prodotto
- Valutare i risultati conseguiti e migliorare i processi
- Verificare periodicamente la politica per la qualità
- Rispettare la legislatura vigente in materia di:
 - Sicurezza del prodotto
 - Sicurezza e salute dei lavoratori
 - Tutela dell'ambiente
- Innovare le tecnologie dei prodotti (all'insegna dell'ecosostenibilità)
- Innovare i processi produttivi (Lean Production)
- Coinvolgere tutto il personale

“Efficienza energetica, tecnologia avanzata, prodotti personalizzati e affidabilità fanno del marchio Rivacold la soluzione ad ogni esigenza nel mercato della refrigerazione commerciale e industriale”.

Rivacold ha regolamenti interni, che seguono determinate aree comportamentali come gestione viaggi e ore di lavoro, mentre Vitrifrigo ha un codice Etico che a breve verrà esteso anche in Rivacold, è un documento interno, molto completo, che può essere sintetizzato in:

1. Visione Etica
2. Destinatari ed ambito di applicazione del codice
3. Principi di riferimento: ovvero il rispetto della legge, l'onestà, la trasparenza e la completezza dell'informazione, la correttezza nella gestione societaria e

nell'utilizzo delle risorse, relazioni con i soci, riservatezza delle informazioni, valore delle Risorse Umane, imparzialità e non discriminazione, prevenzione e gestione dei conflitti di interesse, qualità e sicurezza dei prodotti, sicurezza, salvaguardia della salute e condizioni di lavoro e responsabilità verso collettività e ambiente.

4. Norme di comportamento: riguardanti le Risorse Umane Selezione del personale, gestione delle Risorse Umane, salute e sicurezza, gestione delle informazioni e privacy, doveri delle Risorse Umane, obblighi di condotta, gestione delle informazioni, conflitti di interesse, utilizzo e salvaguardia dei beni di proprietà della Società, regali, omaggi e benefici, procedura di segnalazione Clienti e stile di comportamento verso i clienti.
5. Procedura gestionale: gestione della responsabilità sociale di impresa, fornitori, scelta dei fornitori ed appaltatori, tutela degli aspetti etici nelle forniture, ambiente e sicurezza, collettività e rapporti con le istituzioni pubbliche, con organizzazioni politiche e sindacali, con le realtà no-profit, con i mass media e diffusione delle informazioni, la Pubblica Amministrazione, Gestione finanziamenti pubblici e Sistema Disciplinare.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

La Rivacold, e l'intero Vitri Alceste Group, sono proiettate verso l'espansione produttiva e commerciale da sempre attenta alle tematiche ambientali e di risparmio energetico, confermandosi così, non solo leader nella costruzione di impianti, gruppi e prodotti per la refrigerazione, ma anche punto di riferimento per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio a cui la famiglia Vitri è stata sempre legata.

Questo legame ha guidato le scelte strategiche aziendali che, nemmeno nel momento della crisi internazionale del 2009, si sono orientate alla delocalizzazione produttiva in Cina o altri Paesi con un costo della manodopera inferiore all'Italia.

Un territorio a cui l'azienda dedica da anni una grande attenzione e di cui ha favorito lo sviluppo economico e sociale.

C'è un unico filo conduttore se la componente tecnica e tecnologica si è evoluta tanto da stravolgere l'organizzazione del lavoro e spingere a livelli un tempo

inimmaginabili la produttività aziendale e le prestazioni dei prodotti, il cosiddetto “fattore umano”, quel qualcosa in più che l'imprenditore aggiunge al suo progetto, in termini di entusiasmo, idee, visione e impegno è rimasto immutato nel tempo. Valore inoltre che sono stati tramandati ai figli e condivisi con operai, tecnici, impiegati, ingegneri e commerciali che hanno portato l'azienda, da quella “grande famiglia” di poche persone degli esordi a diventare un gruppo di oltre 1200 lavoratori.

La Rivacold con questo capitale di tradizione, esperienze e know how, diffuso in tutti i reparti e uffici, può guardare quindi al futuro con ottimismo.

Negli ultimi anni l'azienda ha maturato esperienze e competenze importanti nella produzione di centrali multi compressore ad alta efficienza ed eco-friendly differenziandosi in termini di efficienza, affidabilità ed eco sostenibilità.

Le aree della CSR

- Responsabilità sociale verso il personale

Uno dei principali valori trasmessi da Rivacold è il suo sistema basato sul valore delle risorse umane, infatti come afferma saldamente Alceste Vitri: “Per ottenere risultati importanti serve una squadra vincente”.

Il recruiting viene gestito dalle risorse umane che valutano la selezione iniziale per poi presentare il/la prescelto/a al capo funzione. Le società esterne intervengono soprattutto per la formazione-lavoro degli operai, non per gli impiegati.

In alcuni casi, dove servono competenze specifiche, vengono fatte richieste al centro per l'impiego, altrimenti vengono prediletti strumenti quali il sito o linkedin.

Nel nuovo spazio chiamato “extra” verrà completato entro l'anno, sarà presente la mensa, l'auditorium, il giardino e altri spazi da destinare a funzioni sociali ancora da definire.

Proposta di dedicare una parte a palestra e attività post-lavoro.

L'assistenza sanitaria integrativa è quella dell'associazione di categoria dei metalmeccanici e l'orario viene reso flessibile in particolari situazioni di disagio.

Con l'allargamento dell'azienda, l'inserimento di personale fuori comune e con l'inserimento della mensa verrà preso in considerazione un orario più elastico.

L'organizzazione di weekend sciistici e squadra di ciclismo, la ASD Vitrifrigo Velo Club ed altri eventi socio-culturali vengono incentivati da sempre.

I dipendenti hanno accesso a convenzioni con negozi, palestre e altre attività, sponsorizzando la Vitrifrigo Arena sono numerosissimi gli sconti per l'acquisto di biglietti per eventi, spettacoli, concerti, ecc.

Vengono fissati regolarmente incontri periodici per illustrare ai dipendenti obiettivi e risultati aziendali, generalmente prima di natale e pasqua, oltre alle riunioni i principali metodi di comunicazione e dialogo risultano essere: l'intranet aziendale, la pagina facebook e linkedin vengono utilizzate soprattutto per comunicare la partecipazione a fiere e premi ricevuti, cose di interesse generale.

In ogni caso, essendo una struttura molto piatta, qualsiasi persona può fare riferimento alle risorse umane per avere un colloquio diretto con Vitri, o comunque incontrarlo tra i reparti mentre gira in bicicletta.

Lo stretto rapporto di confidenza fa sì che i canali di comunicazione e dialogo siano quelli più spontanei e naturali possibili.

La formazione, vista l'importanza attribuita alle capacità dei singoli, viene supportata in ogni momento, dall'assunzione in poi, e in ogni reparto, a seconda dell'argomento e dell'importanza di questo.

In alcuni casi è stata fatta "formazione per assumere", ovvero sono stati finanziati corsi per esempio per saldatori, in accordo con i centri per l'impiego, con il fine di formare 15 persone e successivamente assumerle.

La formazione è quindi continua e, oltre le tematiche standard da trattare per legge, principalmente riguarda progettazione e produzione (tanto per citarne alcuni: metodi di progettazione condivisa, il metodo lego, formazione statistica per ridurre il numero di test per determinare una variabile). Per il futuro è prevista una prevalenza di formazione per conformarsi alle norme dell'ISO 14001 (smaltimento prodotti e scarti e tanto altro). Per gli impiegati, nel 2018, sono state fatte almeno 50h di formazione.

Quando sorge l'esigenza viene fatta formazione sulle nuove normative, per esempio in ambito tributario o fiscale, queste sono svolte principalmente da consulenti esterni, o da interni su indicazione di quest'ultimi. Per esempio, non tutti i 90 ingegneri assunti hanno le stesse competenze specifiche in materia di termodinamica, in questo caso l'ingegnere di riferimento svolge settimanalmente

giornate di formazione per trasmettere il suo know-how e ottenere un team più efficiente.

“Non abbiamo una strategia formalizzata per la tutela delle pari opportunità, in quanto credo sia un modo per gestire le diversità che attiva a sua volta meccanismi particolari, che potrebbero accentuare le differenze per raggiungere determinati livelli, privilegiando metodi di crescita non necessariamente meritocratici” afferma il Dott. Pallini.

Rivacold è da sempre stimata ed elogiata per il clima tra produzione e amministrazione. Con l’ampliarsi dell’azienda, che ha comportato l’ingresso dei sindacati, all’inizio di quest’anno è stata proclamata la prima giornata di sciopero dei dipendenti nella storia di Rivacold.

“Alceste Vitri c’è rimasto molto male, perché quando un imprenditore cerca di fare tutto il possibile, continuando ad assumere anche in tempi di crisi e mai licenziando, aumentando il premio di produzione e creando un ulteriore bonus in Ottobre, non te lo aspetti”, Vitri ha così incontrato i sindacati per comprendere le esigenze che hanno motivato questo gesto e sono stati presi gli accorgimenti necessari.

“D’estate era troppo caldo nei capannoni e volevano i ventilatori, è stato cambiato orario di lavoro, le 8 ore venivano fatte dalle 6 alle 14”.

Essendo un’azienda che lavora gas “pericolosi” con rischi elevati, la legge impone stringenti regolamenti e controlli volti a massimizzare i livelli di salute e sicurezza dei dipendenti. Ogni anno l’azienda è sottoposta a audit sulla verifica delle norme di sicurezza, che prevede accorgimenti e limitazioni degli spazi, “è un ambiente molto più sicuro degli standard in quanto molto più regolamentato”.

- Comunità

Uno dei principi dell’azienda è quello di ragionare in termini globali, come sostiene lo stesso Vitri: “pensare al mondo ma tenere i piedi a Montecchio”. Lo stesso impegno messo nell’azienda ha infatti caratterizzato la nascita di alcuni progetti di collaborazione e sponsorizzazione portati avanti anche per il bene della comunità dei Comuni di Vallefoglia e limitrofi.

Alceste Vitri e Rivacold collaborano con scuole ed Università per aiutare giovani ad inserirsi nel mondo del lavoro, aderendo a Career day, tesi di laurea e dottorato, borse di studio che finanziano tesi di ricerca e, integrando nel proprio organico ogni anno circa 10 ragazzi per stage aziendali e assumendone 40 per il periodo estivo. Inoltre, sempre in collaborazione con il Politecnico delle Marche, vengono studiate nuove applicazioni, sempre relative al settore della refrigerazione, focalizzate sul risparmio energetico, la riduzione dell'inquinamento e il rispetto dell'ambiente, da cui l'inaugurazione a inizio anno il laboratorio VRL per la ricerca e lo sviluppo.

Ha inoltre investito nella realizzazione della palestra scolastica per i bambini delle scuole elementari di Sant'Angelo in Lizzola e collaborato alla partecipazione di concorsi con le scuole medie.

Da sempre figura attiva nell'organizzazione di squadre sportive locali, nel calcio, nella pallavolo femminile e nel basket, permettendo alle squadre di raggiungere obiettivi anche a livello nazionale.



Una sponsorizzazione portata avanti con passione è stata poi quella dei campionati del motomondiale, sponsorizzazione che ha permesso a giovani piloti di inserirsi nel circuito e realizzarsi in questo sport.

Dal 2018 la sponsorizza la Vitrifrigo Arena, simbolo della città di Pesaro e sede di eventi sportivi e spettacoli di livello internazionale.

Vitri partecipa inoltre, anche con l'aiuto della moglie Anna, all'organizzazione di eventi di beneficenza per l'istituto IOPRA di Pesaro e contribuisce a donazioni allo sviluppo di associazioni benefiche quali lo stesso Istituto Oncologico Pesarese Raffaele Antonielli, l'AVIS e l'AIL, oltre che della comunità religiosa locale.

Questo impegno, sia in campo economico che in campo sociale, è stato riconosciuto più volte negli anni, a cominciare dall'attestato di civica benemeranza ricevuto di Alceste Vitri nel 2003 dal comune di Sant'angelo in Lizzola per l'impegno nei settori del lavoro, dello sport e del sociale, passando per il Premio

Fedeltà al Lavoro dedicato ai protagonisti dello sviluppo economico della Camera di Commercio di Pesaro e Urbino (2009) fino all'importante investitura a Marchigiano dell'Anno nel 2013.

Il Gruppo VAG ogni anno destina il denaro previsto per l'acquisto dei regali di Natale a eventi benefici come l'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro; nel 2016 alla ricostruzione della Comunità Socio Riabilitativa Residenziale per Disabili e dell'annesso Centro Diurno Disabili di Gabella nel comune di Sarnano (MC), gravemente danneggiati dal terremoto, e moltissimi altri. Inoltre ha donato una centrale frigorifera al supermercato Simply SMA di Amatrice, ricostruito dopo il terribile terremoto e un'altra cella frigorifera al Cras, centro recupero animali selvatici di Urbino.



- Fornitori

Rivacold ha rapporti stabili con i principali fornitori di componentistica, i produttori di GAS sono infatti gruppi grandi e strutturati, molto più di Rivacold.

Il contatto diretto con questi permette all'azienda di offrire soluzioni flessibili e adattarsi alle diverse richieste senza perdere in prestazioni e tempi di produzione.

Nella produzione della componentistica (GAS) l'utilizzo di criteri etico-ambientali è vincolato dalla legge trattandosi di gas naturali.

Trattandosi di aziende globali esse hanno a loro volta tutte le certificazioni, il codice etico ed il bilancio sociale mentre fornitori e partner più piccoli vengono scelti sulla base delle migliori condizioni etico-ambientali.

Per il rapporto con i fornitori (e clienti), per Vitrifrigo vale il Codice etico mentre per Rivacold, in attesa dell'ufficializzazione del Codice, si basano su punti inerenti compresi negli accordi contrattuali.

- Clienti

Uno degli aspetti principali che spinge i clienti a collaborare con l'azienda è che “la Rivacold c'è al di là della garanzia del prodotto”, assistenza e manutenzione viene gestita oltre a quello che viene sottoscritto nel contratto legale.

Il servizio post vendita segue il cliente con attenzione e professionalità, assicurando a questo la stessa qualità espressa nella progettazione e realizzazione dei prodotti.

Questa particolare attenzione al cliente e al mantenimento delle relazioni con esso, permette alla Rivacold di collaborare con installatori, manutentori e produttori di impianti di rilievo europeo e mondiale.

Essendo sottoposti per legge a normative su etichettatura e comunicazione dei dati se un prodotto non viene approvato secondo la normativa eco-design³⁸, calcolo di efficienza energetica, non può essere commercializzato in Europa. L'etichetta prevede il valore di consumo calcolato secondo gli standard previsti dalla norma.

Il laboratorio VRL consente di effettuare tutti i test di efficienza che riguardano impianti e sistemi refrigeranti, i prodotti vengono testati, non simulati, per effettuare le rilevazioni ed ottenere la certificazione.

Tutti i gas naturali vengono etichettati, informando che il prodotto non contribuisce al riscaldamento globale. Il marchio viene comunicato principalmente in fiere, riviste di settore, nelle brochure e, dal 1999, sul sito internet. Vengono fornite tutte le informazioni richieste e periodicamente l'azienda organizza visite aziendali per permettere ai clienti di toccare con mano processi e prodotti ed effettuare i relativi test.

Indagini di customer satisfaction sono previste annualmente dalla certificazione ISO 9001, altre sono previste occasionalmente, per esempio in seguito al lancio del refrigerante naturale sono state create giornate formative verso i clienti per l'utilizzo e la regolazione dei macchinari, circa 250 soggetti a cui successivamente è stato sottoposto un questionario sulla giornata formativa e sull'azienda in generale.

³⁸ L' Ecodesign si occupa degli standard energetici che alcuni elettrodomestici (tra cui frigoriferi, televisori, lampadine e lavastoviglie) devono rispettare per poter essere immessi sul mercato comunitario. Implementare l' Ecodesign, significa porre alla base della progettazione di un qualsiasi prodotto, la riduzione dell' impatto ambientale nel suo intero ciclo di vita. Approfondibile all'indirizzo: <http://www.europeanqualitystandard.com/ecodesign-e-etichetta-energetica/>

- Ambiente

L'attenzione verso l'ambiente in Rivacold fa parte delle politiche aziendali.

Nel suo core business l'azienda punta alla produzione di tecnologie avanzate, ad alta efficienza energetica e basso impatto ambientale.

Molte innovazioni fatte per ottimizzare il processo produttivo, con il piano industria 4.0 è stato avviato il rinnovo del parco macchine e da sempre viene posta particolare attenzione alla riciclabilità degli imballi, infatti, oltre una differenziazione molto spinta degli scarti, vengono realizzati e utilizzati pallet di acciaio che vengono poi resi e riutilizzati.

L'utilizzo di materiali plastici è stato drasticamente ridotto, non solo per quanto riguarda la produzione e il trasporto del prodotto ma anche nelle abitudini aziendali, per esempio l'assenza di contenitori e bottiglie in plastica nei vari distributori aziendali e la bottiglia in alluminio come gadget per i clienti.

È in atto anche un progetto di riduzione di tutti i diametri dei tubi in rame, riducendo in questo modo l'acquisto di materie prime, risparmiando a parità di resa.

In collaborazione con l'università viene effettuata l'analisi LCA (Life Cycle Assessment) volta a misurare il costo ambientale del prodotto, ovvero cosa è successo per produrlo, trasportarlo, mantenerlo e smaltirlo. Sulla base della tipologia di materiale e dell'efficienza energetica determinata, l'impatto sarà più o meno gravoso per l'ambiente.

Da anni Rivacold ha aggiunto al proprio portfolio sistemi a refrigerante naturale che assicurano un ridotto impatto ambientale in termini di emissioni dirette e indirette.

Questa attenzione alle dinamiche ambientali si rispecchia nelle scelte di produzione e gestione dell'azienda, con misure volontarie atte a diminuire l'impronta carbonica. Nel 2011 l'azienda ha iniziato ad installare sui tetti del proprio sito produttivo pannelli solari fotovoltaici per la produzione di energia elettrica. Ad oggi sono stati installati ben 18.000 mq di pannelli che producono un totale di 1.100.000 kW/anno. Un numero che equivale ad eliminare annualmente dalla strada 25 automobili o a piantare 15.000 alberi. I prodotti a refrigerante naturale, rispetto a quelli tradizionali, permettono di risparmiare in media circa 6 tonnellate/anno di emissioni di CO2 indirette, dovute al solo efficientamento energetico. Quindi "con

l'energia che produciamo dal sole è come se sostituissimo ogni anno sul mercato circa 100 impianti poco efficienti con le nostre centrali Rivacold”.

Il progetto di installazione dell'impianto fotovoltaico non è ancora terminato, 4 di 10 divisioni hanno già il fotovoltaico, e proseguirà con il nuovo progetto da 350.000 kW/h annui, che fornirà energia elettrica alla nuova Extra VAG, area aziendale riservata a ristorante, meeting ed eventi: una struttura completamente green, senza l'uso di gas metano di rete, con un sistema geotermico per la climatizzazione e una serie di accorgimenti impiantistici, tra cui il recupero del calore, pensati per massimizzare il comfort termo-igrometrico interno degli occupanti senza gravare sull'ambiente”.

Entro fine anno dieci auto aziendali diesel saranno rimpiazzate con auto ibride, e, per i prossimi anni, è prevista la sostituzione di tutte le 100 vetture che per chilometraggio annuo sono adatte al passaggio verso l'ibrido, eliminando così dalla strada auto diesel e sostituendole con altre che, in parte viaggiano “emission free”.

Strumenti di comunicazione e gestione della CSR

In anni in cui le normative europee nel settore della refrigerazione sono sempre più stringenti (F-GAS ed ECO-DESIGN), la Rivacold ha investito molte risorse in termini di impianti, vanta un laboratorio all'avanguardia in Europa, e nel rinnovo delle gamme a lungo termine per la refrigerazione del futuro, con soluzioni a basso GWP e gas naturali, ulteriormente incentivata dall'adozione di una politica interna indirizzata sia allo sviluppo aziendale che alla soddisfazione del cliente, nel rispetto degli standard nazionali e internazionali.

Rivacold ha conseguito diverse certificazioni aziendali e di prodotto, tra le quali la UNI EN ISO 9001 sin dal 1995 (ora ISO 9001:2015).

L'azienda si è documentata, ed è interessata alla certificazione ISO 26000 ed il procedimento della ISO 14001 sarà completato entro il 2020, è già stata sottoposta all'audit preliminare e sta sviluppando i vari punti delle norme dell'ISO 14001, attendendo la visita ispettiva, alla fine del prossimo anno, per avere la certificazione.

Producendo Rivacold un semilavorato non ottiene l'energy labour, il banco finale di proprietà dei clienti viene sottoposto alla normativa eco-energy.

Non è possibile per l'azienda dichiarare di avere prodotti di classe "A" in quanto produttrice di un semilavorato, fornisce comunque ai clienti un ulteriore importante servizio, la possibilità di effettuare il test nel laboratorio interno accreditato per certificare i prodotti, suggerendo, sulla base dei risultati emersi, gli accorgimenti da effettuare per aumentarne la classe energetica.

Essendo complessa la percezione del brand ed essendo abituali a lavorare con un approccio del fare, concreto, è stato difficile negli anni far comprendere l'importanza ed i ritorni inerenti a investimenti su queste tematiche rispetto a classici interventi strutturali. L'attenzione alla comunicazione è aumentata negli ultimi anni, con il mutare del mercato, attraverso i principali canali rappresentati da riviste di settore, newsletter, sito e social network, e la partecipazione attiva all'incubatore "ATMOsphere", composto da una rete di convegni che spinge l'utilizzo di gas naturali nel mondo.

Alla comunicazione Rivacold destina una somma fissa ogni anno, non proporzionale al fatturato ma variabile a seconda dei progetti seguiti.

Gli unici incentivi statali arrivati sono quelli per il rinnovo del parco macchine, dovuto al progetto industria 4.0, riguardante la digitalizzazione e aumento di efficienza e non i consumi.

I risultati ottenuti

Tutte le iniziative di responsabilità sociale sono state avviate prevalentemente grazie alla sensibilità e commitment di Alceste Vitri. Rivacold oggi non si specchia nei traguardi conseguiti, ma è al lavoro per raggiungerne di nuovi, più grandi e importanti.

La dimensione dell'azienda è ormai tale da non poter prescindere da una organizzazione moderna del lavoro e, il cambio generazionale ha accelerato il passaggio tra "approccio del fare" a un approccio orientato verso una gestione flessibile e integrata, basata sulla comunicazione. Sarà, per ovvie ragioni, più difficile mantenere un modello di comunicazione quasi "familiare", viste le dimensioni raggiunte, per questo risulta fondamentale il massimo coinvolgimento e il supporto di tutti i collaboratori.

La direzione verso cui orientare i prossimi sforzi è chiara: eco sostenibilità, tecnologia e alta qualità devono essere le parole chiave.

Il focus sarà, quindi, sempre più sulle risorse umane e sulla ricerca di giovani talenti, in particolare ingegneri che possono contribuire con le loro competenze a sviluppare la progettazione di sistemi e impianti, perché, come dice ALceste Vitri, “si può sempre fare meglio”.

Osservando tutte le azioni svolte da Rivacold in tema di CSR, risulta come le attività volte a ridurre l'impatto ambientale siano fondamentali per il successo dell'azienda in quanto riguardano direttamente prodotti e processi produttivi, in termini di vincoli sulle emissioni, gas non disperdibile nell'ambiente e sottoposto alla valutazione dell'indice di riscaldamento globale che viene sempre più ridotto per limitare danni ambientali come appunto l'effetto serra.

Il fatturato cresce del 10/12% annuo dal 2009, avendo fatto da sempre queste attività è difficile dire cosa sarebbe successo se non l'avessero fatta.

Il 25% produzione è oggi basato su gas naturale, se non avessero svolto tutte le attività insite nella cultura aziendale, parte di un percorso intrapreso molti anni fa, sarebbe stato complicato ora dimostrare ai clienti la lealtà nel seguire determinati codici etici e vendere un prodotto complicato e costoso.

In conclusione emerge come le aziende che hanno forza a livello di marchio possono permettersi di spendere cifre maggiori nello sviluppo di queste tematiche e comunicarlo con maggiore efficienza per avere un ritorno di immagine e fare da apripista alle aziende di minori dimensioni.

La crescente frequenza con cui si verificano disastri ambientali ha portato l'appesantimento delle normative inerenti, togliendo dal mercato alcune tipologie di refrigerante, questo ha rappresentato per Rivacold una grande opportunità commerciale, acconsentendogli di sviluppare un nuovo prodotto ed accedere al mercato prima della concorrenza.

La responsabilità sociale d'impresa rappresenta quindi, specialmente per Rivacold, una leva di marketing molto più efficace delle altre.

Che consente di migliorare l'immagine sia all'esterno, stakeholder più attenti alle tematiche di rispetto dell'ambiente, dei dipendenti e della collettività, sia all'interno in quanto un'azienda che segue determinate policy stimola

coinvolgimento e partecipazione da parte dei dipendenti che va oltre lo svolgimento della propria mansione, una crescente competitività delle aziende che ti spinge a ricavare il massimo da quello che fai.

L'ecosostenibilità rappresenta la linea guida dell'impresa, la mission, che ha permesso a Rivacold, grazie alle numerose attività sul territorio, di accrescere il riconoscimento del marchio e la sua reputazione, facendo avvicinare in tal modo molte persone all'impresa, know-how qualificato che, attratto dall'impegno che l'azienda mette nel sviluppare queste attività, invia richieste e curriculum; il miglioramento dei rapporti con clienti e relazioni pubbliche, avvicinamento di enti e richieste di collaborazione con associazioni di categoria.

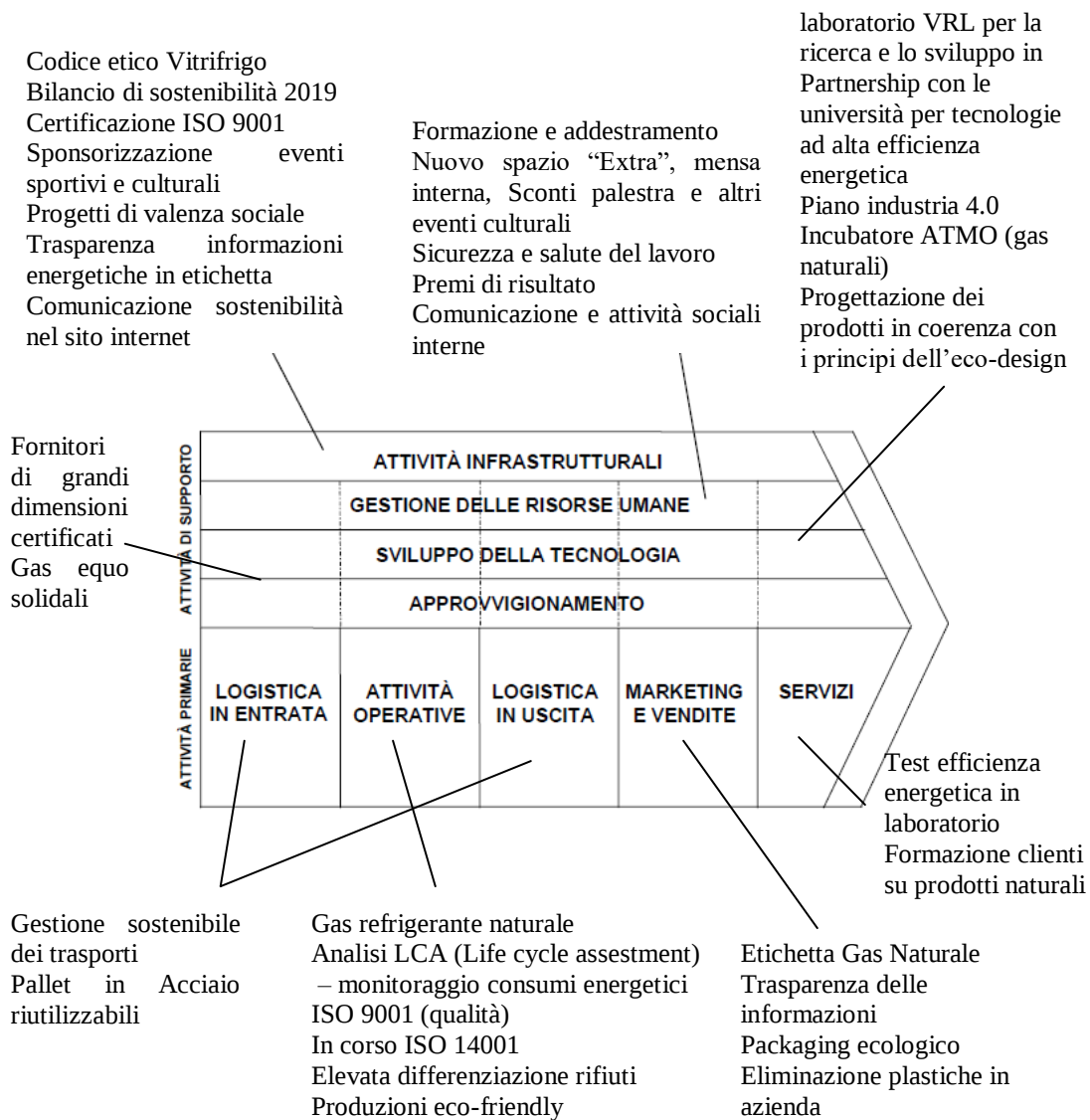
La responsabilità sociale d'impresa viene da sempre gestita in maniera quasi implicita ed inconsapevole dall'azienda, l'obiettivo per il futuro è incrementare la conoscenza relativa a queste tematiche e svolgere continue attività per migliorarsi e avere un impatto positivo sulla comunità e l'ambiente circostante.

Il primo passo in avanti per l'azienda è quello di ufficializzare un bilancio sociale 2019, in modo da valorizzare le tante attività di CSR svolte e non adeguatamente comunicate all'esterno, e per il 2020, in occasione del conciliarsi di tutte le fiere di settore, considerato un anno molto importante dal punto di vista di esposizione di nuovi prodotti e cambiamenti delle normative.

Rivacold attraverso l'analisi LCA (life cycle assessment) e con l'ausilio del laboratorio VRL sta progettando un nuovo prodotto studiato per ridurre ulteriormente i consumi, questo verrà pubblicizzato e presentato alle varie fiere di settore.

In occasione di quest'anno particolarmente importante, Rivacold proverà a fare un anno a impatto "zero", chiamato "anno verde", un progetto di 12 mesi comprendente tutte le tematiche trattate finora, non solo ambientali ma attraverso un'ottica più ampia. Obiettivi scritti che riguarderanno, prodotti, processi e dipendenti, un progetto a 360 gradi che tra le principali iniziative prevede l'utilizzo di biciclette per spostarsi tra i padiglioni; trasferite verso le fiere in treno e non in aereo, quando possibile per questioni logistiche; e altre azioni di smart working ovvero progettare le giornate di lavoro in modo da ridurre le distanze e i consumi.

Le politiche aziendali per il futuro, come nel passato, si focalizzeranno sul
“cercare di stare al mondo nel modo meno gravoso per l'ambiente”.





Biesse Group è una multinazionale leader nella tecnologia per la lavorazione di legno, vetro, pietra, metallo e materiali tecnologici. Progetta, realizza e distribuisce macchine, sistemi integrati e software per i produttori di arredamenti, serramenti, componenti per l'edilizia, nautica ed aerospace.

La storia del Gruppo è un percorso fatto di scelte ambiziose, collaborazioni e investimenti nella ricerca che hanno permesso di realizzare macchinari all'avanguardia. Una storia guidata dal genio e dalla lungimiranza del fondatore Giancarlo Selci che si è circondato negli anni di competenze strategiche ed eccellenze, incrementando il sapere e la tecnologia proprie dell'azienda, grazie alla scelta di persone talentuose e all'acquisizione di aziende specializzate altamente tecnologiche.

Fondata nel 1969 Biesse, società dedicata alla progettazione, realizzazione e distribuzione di macchine per la lavorazione del legno in pochi anni diventa parte integrante e motore del distretto italiano del mobile e conquista l'intero territorio nazionale.

Con l'apertura della prima filiale estera, nel 1989, prende il via anche un forte processo di internazionalizzazione che contribuisce ad affermare il marchio nel mondo. Negli anni il Gruppo ha lavorato per far crescere la propria rete commerciale con l'intento di coprire nella maniera più capillare possibile il mercato mondiale, avvicinandosi al cliente, anche attraverso il potenziamento di showroom e campus, oltre all'organizzazione di eventi e alla presenza nelle principali fiere di settore in tutto il mondo. Inoltre l'applicazione di efficaci strumenti di condivisione e supporto tecnico-commerciale, abbinata ad un processo di formazione continua, ha permesso di consolidare la partnership con una solida rete distributiva nei vari settori. A livello produttivo, in aggiunta agli stabilimenti italiani, che gestiscono la produzione che alimenta gran parte delle vendite di Biesse nel mondo, il Gruppo conta due siti produttivi in India (Bangalore) e Cina (Dongguan).

Biesse Group si propone sul mercato attraverso i propri principali Brand:

- Biesse (1969) è il brand specializzato nella produzione e commercializzazione di macchine per la lavorazione del legno;
- Intermac è il brand attraverso il quale il Gruppo, a partire dal 1987, progetta, produce e commercializza macchine per la lavorazione del vetro, della pietra e del metallo;
- HSD Mechatronics progetta e realizza direttamente tutti i componenti ad elevato valore tecnologico per le proprie macchine;
- La divisione Tooling, attraverso il marchio Diamut, produce e commercializza utensili per la lavorazione di vetro, pietra e ceramica;

Biesse Group non solo offre macchine, componenti ed impianti completi di alta qualità, ma anche innumerevoli servizi volti a soddisfare al pieno le aspettative dei propri clienti. Tramite personale dedicato, il Gruppo fornisce servizi di consulenza professionale pre-vendita, volti ad assistere il cliente nella scelta del miglior prodotto per soddisfare le sue necessità, ed assistenza continua post-vendita, per assicurare la corretta installazione e start-up di macchinari, software e impianti, così come la loro manutenzione nel corso degli anni. A partire dal 2017, tramite lo sviluppo della piattaforma Sophia è possibile raccogliere in tempo reale dati e informazioni sulle tecnologie del Gruppo in uso dai clienti, per ottimizzare produttività e prestazioni, anticipando eventuali malfunzionamenti e programmando in maniera efficiente la manutenzione.

Con sede a Pesaro, opera attraverso 12 stabilimenti industriali, 39 società in tutto il mondo e rivenditori selezionati, annoverando fra i suoi clienti prestigiosi marchi del design italiano ed internazionale. Biesse S.p.A. è quotata dal giugno 2001 al segmento Star di Borsa Italiana, attualmente nel FTSE IT Mid Cap. Al 31 dicembre 2018, il Gruppo conta oltre 4.400 dipendenti e collaboratori nel mondo e ben 740.000.000 € di ricavi totali nel 2018 (+7,3% rispetto al 2017)

+18,9% incremento vendite divisione Vetro/Pietra rispetto al 2017

+8,4% incremento vendite divisione Legno rispetto al 2017

+8% incremento vendite divisione Componenti rispetto al 2017

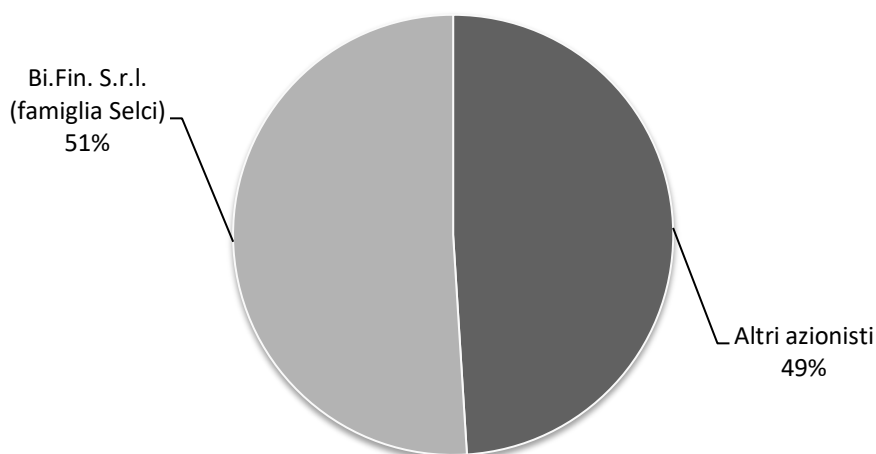
Nel corso del 2018 il valore economico generato dal Gruppo è pari a oltre 772 milioni di euro mentre quello distribuito è pari a oltre 716 milioni di euro (64,5% costi operativi riclassificati, 35,5% remunerazione del personale, della comunità, dei finanziatori e degli azionisti).

La tabella riporta alcuni dati di sintesi, patrimoniali, economici ed operativi, relativi al periodo 2015 – 2018 e il confronto con la situazione di 10 anni fa.

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2009
Ricavi delle vendite	471.388.000	435.916.000	391.689.000	342.863.000	186.898.000
EBITDA	52.317.000	48.862.000	43.026.000	37.540.000	16.280.000-
Utile Netto	32.013.000	38.812.000	21.942.000	13.978.000	21.752.000-
Totale Attività	497.847.000	438.612.000	371.589.000	334.960.000	262.244.000
Patrimonio Netto	195.838.000	176.974.000	148.025.000	136.284.000	118.363.000
Posizione finanziaria netta	10.487.000-	12.650.000-	1.826.000-	8.641.000	48.771.000
Vendite/EBITDA (%)	10,70	10,81	10,59	10,56	8,51-
Redditività delle vendite (ROS) (%)	7,44	7,52	7,56	7,24	14,34-
Redditività del totale attivo (%) (ROA)	7,31	7,74	8,26	7,69	10,46-
Redditività del capitale proprio (%) (ROE)	16,35	21,93	14,82	10,26	18,38-
Equity /Debt ratio	0,23	0,19	0,13	0,26	0,50
banche /Debiti v (%) .su fatt	8,88	7,11	4,73	9,60	28,39
EBITDA /Debt ratio	0,85	0,68	0,45	0,93	3,61-
.cap .Rotaz (volte)investito	0,95	0,99	1,05	1,02	0,71
Dipendenti	1.801	1.653	1.540	1.382	1.500

Il sistema di Corporate Governance di Biesse S.p.A. è conforme ai principi contenuti nel Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e alle best practice internazionali.

Di seguito la composizione dell'azionariato al 31 dicembre 2018:



Il Consiglio d'Amministrazione è formato da Giancarlo e Roberto Selci, Alessandra

Innovazione e tecnologia

Produrre strumenti e macchinari che forniscano ai clienti una maggiore efficienza produttiva, sostenendone la competitività, ed al contempo semplifichino in sicurezza il loro lavoro è il principale obiettivo di Biesse Group in campo di innovazione.

L'elevato grado di integrazione tra meccanica, elettronica e software rende i prodotti del Gruppo "intelligenti" e "collaborativi", nonché in grado di garantire un funzionamento autonomo senza la costante presenza dell'operatore.

L'area di Ricerca e Sviluppo, centralizzata in Biesse S.p.A., conta ad oggi l'esperienza di professionisti dedicati, progettisti meccanici e sviluppatori di software, che si confrontano con le altre professionalità, interne ed esterne al Gruppo.

Per contribuire attivamente alla ricerca nel campo dello sviluppo tecnologico, il Gruppo promuove la collaborazione con altri protagonisti del settore attraverso network e progetti di lavoro che uniscono esperti, centri di ricerca e Università, sia in Italia che all'estero. Nel corso del 2018, oltre 300 persone sono state coinvolte in attività di ricerca e sviluppo, per un totale di oltre 260.000 ore lavorative.

La capacità di Biesse Group di innovare e di far leva sul proprio know-how come elemento strategico di successo si può misurare anche dal numero di brevetti depositati. Ad oggi il Gruppo conta circa 200 brevetti, che hanno contribuito all'innovazione delle soluzioni tecnologiche presenti sul mercato delle macchine per la lavorazione di legno, vetro e pietra.

Guidato dai cardini della Rivoluzione Industriale 4.0 il Gruppo ha introdotto rilevanti innovazioni e raggiunto importanti risultati nello sviluppo di nuove tecnologie che permettano la connessione fra macchine, nell'ambito dell'Industrial Internet of Things (IIoT). In tale contesto, la piattaforma SOPHIA si basa sulla connessione delle macchine Biesse al cloud Azure di Microsoft, consentendo di raccogliere in tempo reale dati e informazioni sulle tecnologie in uso per ottimizzare le prestazioni e la produttività delle macchine e degli impianti.

Biesse Group ha implementato una piattaforma Product Lifecycle Management (PLM), all'interno di un progetto di innovazione che ha l'obiettivo di migliorare la gestione del ciclo di vita dei prodotti attraverso una soluzione software che consente di integrare dati, processi, sistemi aziendali, in sinergia con l'utente. In una visione strategica, l'adozione del sistema PLM fa parte del processo di Digital Transformation dell'azienda e si va ad affiancare ai concetti di Lean production e di Kaizen, metodologie di lavoro implementate a partire dal 2007 e progressivamente estese all'interno dell'organizzazione, per perseguire il cambiamento culturale ed il miglioramento continuo lungo tutta la catena del valore, dalla fabbrica, ai fornitori, al cliente finale.

Missione e Valori

La vision di Biesse Group è racchiusa nella parola Thinkforward: uno stimolo a guardare avanti e ad anticipare il futuro dettando nuovi standard di innovazione tecnologica e di trasformazione digitale.

La Mission “Creare e condividere Innovazione attraverso l'ideazione, la realizzazione e la diffusione di soluzioni integrate e servizi evoluti che permettano di produrre meglio, di più e in sicurezza, sostenendo l'eccellenza ed il successo dei nostri clienti”.

Biesse Group è una realtà globale con una forte identità italiana, capace di dialogare con i propri stakeholder sulla base dei valori fondamentali che la contraddistinguono:

- L' *Innovazione* è il motore di Biesse Group, una continua ricerca dell'eccellenza a sostegno della competitività di ogni cliente. E la ricerca dell'automatizzazione e della semplificazione dei processi, tesa a creare condizioni di lavoro più sicure.
- L' *affidabilità* si esplicita non solo attraverso le tecnologie prodotte ed i servizi offerti, ma anche attraverso un rapporto chiaro e corretto con tutti gli stakeholder, supportato da condivisione di conoscenza ed esperienze e favorito da un rapporto di fiducia reciproca e trasparenza.
- Il *rispetto* è un senso di profonda responsabilità verso ognuno degli stakeholder in contatto con il mondo Biesse, un valore trasversale e intrinseco in ogni aspetto della vita lavorativa. Il rispetto è alla base di ogni attività, nella piena consapevolezza che fare Impresa significhi prima di tutto ripensare insieme un futuro economico, sociale ed ambientale più sostenibile.

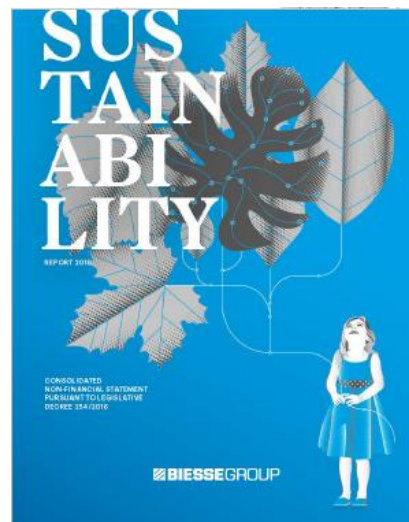
Tutte le attività aziendali vengono svolte in linea con quanto stabilito dal Codice di Condotta, il documento ufficiale che esprime i valori, gli impegni, e le responsabilità etiche e i comportamenti da tenere nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti dalle società del gruppo. Nonché i diritti, doveri, le responsabilità e l'impegno che il Gruppo mette per garantire la correttezza e la massima trasparenza nelle attività di business e nelle relazioni con gli stakeholder.

Biesse ha adottato un Codice di Condotta Anticorruzione e Antitrust, riconosce il valore dei diritti umani e per questo fa riferimento alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite e alle convenzioni dell'ILO. Considerando la diversità di nazionalità, regione e cultura, che caratterizza i dipendenti del Gruppo nel mondo, una fonte di vantaggio competitivo. I documenti relativi all'etica e all'integrità del business, sono reperibili nel sito web del Gruppo, nella sezione "Investor Relations" sottosezione "Corporate Governance".

Origini e motivazioni della CSR in azienda

Biesse Group intende proseguire il cammino, intrapreso ormai da 50 anni, orientato al raggiungimento dell'eccellenza di processi, prodotti e servizi, conciliato con la piena soddisfazione dei propri Clienti, degli Stakeholders, interni ed esterni.

Perseguire il miglioramento continuo significa investire costantemente su tutti gli elementi che permettono di innovare, tra questi la sostenibilità.



La recente evoluzione della normativa relativa alla rendicontazione di carattere non finanziario (D.Lgs. 254/2016) ha rappresentato per Biesse un'opportunità di riflessione critica le performance economiche, sociali e ambientali ed il contributo del gruppo allo sviluppo sostenibile. Partendo dall'analisi dei 17 SDGs il Gruppo ha identificato una strategia di gestione del business etica e sostenibile, identificando le tre principali macroaree:

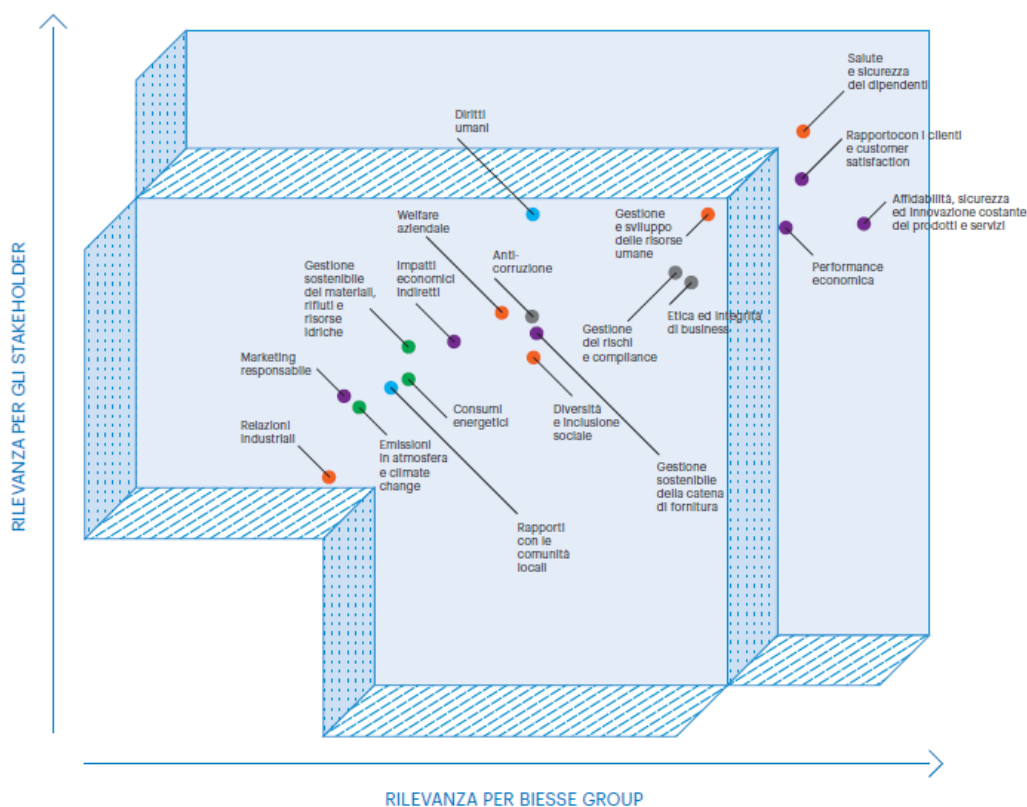
- Assicurare la *sostenibilità economica* del business è l'obiettivo primario di qualsiasi azienda. Per Biesse Group è sinonimo di creazione e distribuzione di valore aggiunto per gli azionisti e per tutti gli altri soggetti che prendono parte alla sua catena del valore attraverso miglioramento continuo di affidabilità, sicurezza e innovazione dei prodotti e servizi offerti.
- *Sostenibilità sociale*: Biesse Group ritiene che le persone siano il perno fondamentale del proprio successo e che ogni attività d'impresa debba essere ispirata alla loro tutela e allo sviluppo del loro benessere, nel pieno rispetto delle diversità culturali e del legame con il territorio locale.
- *Sostenibilità ambientale*: il gruppo è convinto che tenere in considerazione l'ambiente in tutte le attività aziendali sia essenziale per contribuire alla creazione di una coesistenza armoniosa tra uomini, tecnologia e natura, e che l'impegno verso uno sviluppo sostenibile rappresenti un'importante variabile nella strategia di gestione dell'azienda.

L'etica e l'integrità del business sono al centro dell'operare quotidiano del gruppo e della sua strategia di sostenibilità di medio e lungo periodo. Il percorso ha l'obiettivo di raggiungere progressivamente una comprensione strategica della sostenibilità al fine di identificare le azioni utili ad ampliare ed estendere le externalità positive del suo operato, mantenendo in atto soluzioni innovative per controllare e mitigare quelle negative.

Nel corso del 2018 il gruppo ha avviato un percorso interno per la definizione della propria Policy di Sostenibilità ispirandosi all'Agenda 2030 contenente i SDGs, all'Accordo di Parigi (COP21), ai dieci principi emanati dall'UN Global Compact ed in considerazione della normativa comunitaria e nazionale, relativa al reporting non finanziario, ai principi, ai valori e alle regole contenuti nel Codice di Condotta e negli altri regolamenti e politiche aziendali tesi a garantire l'etica e l'integrità del business.

Biesse Group ha messo in atto un processo di analisi della materialità (Fig. 4.1.), allo scopo di assicurare la corretta rappresentazione e comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla

4.1. Analisi della Materialità Biesse



Fonte: Bilancio di sostenibilità Biesse

stessa prodotta in relazione agli ambiti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

Tale iniziativa ha visto il coinvolgimento di un gruppo di manager interni e di alcune categorie di stakeholder (clienti, fornitori e partner commerciali, dipendenti e loro famiglie, comunità finanziaria, università e centri di ricerca e rappresentanze sindacali).

Le aree della CSR

- Responsabilità sociale verso il personale

Biesse Group è composta da 4.227 persone, di cui 3.701 uomini e 526 donne (in aumento), e 1.489 di queste sono stabili da più di 10 anni. Il 95% dei dipendenti è assunto a tempo indeterminato, a dimostrazione della politica aziendale tesa a creare relazioni lavorative stabili con i propri lavoratori.

Elaborare ed implementare sistemi efficaci di attrazione e selezione del personale è la strategia fondamentale per la crescita sostenibile del Gruppo e la garanzia di trasparenza ed equità, nel pieno rispetto delle pari opportunità e della valorizzazione delle competenze individuali.

La selezione dei giovani talenti avviene tramite sessioni di assessment, in cui i candidati vengono sottoposti a test psico-attitudinali e momenti di autopresentazione. Dopo aver superato l'iter selettivo, i neo assunti vengono formati sia on the job in affiancamento a colleghi senior, sia attraverso la partecipazione ad Academy specifiche. Biesse si impegna per assicurare ai propri dipendenti formazione e miglioramento continuo, puntando sulla crescita e lo sviluppo delle competenze, valorizzandone le differenze al fine di raggiungere risultati migliori.

La formazione dei dipendenti garantisce continue innovazioni, affidabilità e qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Per garantire una crescita solida e continuativa sono necessari investimenti nello sviluppo e nell'affinamento delle competenze dei propri collaboratori, per questo, nel 2018, il Gruppo ha erogato oltre 120.000 ore di formazione ai propri dipendenti, divise tra formazione professionale verso operai, tecnici e field engineers, salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, D.Lgs. 231/2001, Cyber Security, soft skills e sviluppo professionale. I Quality

Manager ed altre figure, legate a vario titolo all'ambito qualità, hanno ricevuto formazione sullo standard IATF 16949:2016 attingendo dal settore automotive per ampliare le proprie competenze e individuare nuove modalità per migliorare la qualità dei prodotti e delle forniture.

È stata istituita una Service Academy, un centro di formazione a supporto di tutta la rete Service di Biesse. Circa 3.200 dipendenti coinvolti in attività di formazione e informazione su Codice di Condotta e diritti umani. Lo scopo è quello di fornire un percorso guidato e personalizzato, fatto di lezioni in aula, coaching, valutazioni e certificazioni (in collaborazione con l'ISTAO) in primo luogo ai neoassunti, provenienti da istituti tecnici e universitari del territorio, con cui Biesse collabora. Vengono organizzate anche settimane di formazione rivolte ai dipendenti delle filiali e ai partner commerciali nel mondo, dedicate ad approfondimenti sulle innovazioni di prodotto e sui nuovi strumenti di vendita, al fine di garantire sempre il maggior valore aggiunto ai clienti.

A completamento del processo di formazione, nella strategia di sviluppo delle persone di Biesse Group, va inserito il processo di valutazione delle performance individuali e di crescita professionale. Il Gruppo reputa importante fornire tangibili possibilità di sviluppo di carriera alle proprie risorse, considerando tale fattore tra i più importanti per la fidelizzazione dei propri dipendenti e il mantenimento delle competenze. Prosegue da anni il "Future Lab", percorso di formazione indirizzato ai giovani dipendenti presenti in azienda che prevede alcune giornate di confronto con il Top Management su temi di leadership e project management.

Vista la continua crescita del Gruppo, si è consolidata negli anni la necessità di gestire i processi di HR in maniera organica, nel 2018 è stato introdotto un sistema gestionale dedicato, con la funzione di integrare e uniformare a livello di Gruppo i processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Per quanto riguarda il benessere e la sicurezza dei dipendenti, oltre lo sviluppo di corsi di formazione, Biesse garantisce i più elevati standard di sicurezza attraverso misure organizzative e gestionali, provvedimenti tecnici e nuove tecnologie. Il bPad è un'importante innovazione in ambito tecnologico per il benessere e la sicurezza degli operatori, rappresenta una vera e propria consolle di controllo Wi-Fi che

consente di comandare le principali funzioni dei macchinari Biesse mantenendosi a distanza dalle parti di lavorazione, riducendo i rischi di infortuni.

Nell'ambito del Piano di Welfare Aziendale, a tutti i dipendenti italiani è offerta la possibilità di scegliere tra una serie di servizi defiscalizzati in ambito salute, benessere, istruzione, ricreazione, sport e viaggi. Prevede, oltre all'erogazione degli importi annuali per il triennio 2017/2019, così come previsto dal Contratto Collettivo dei Metalmeccanici, la possibilità per ciascun lavoratore di convertire il Premio di Risultato Aziendale maturato ogni anno in flexible benefits.

Biesse mette a disposizione dei dipendenti il servizio mensa in Italia e all'estero; il servizio di trasporto per i lavoratori di Pesaro e Bangalore; il servizio di alloggio per i dipendenti del plant produttivo cinese; l'assistenza integrativa; possibilità di creare un conto online a condizioni vantaggiose.

In occasione dell'ottantesimo compleanno del fondatore Giancarlo Selci Biesse Group ha accolto nelle vie del campus quasi 3.500 dipendenti e famiglie, occasione colta per ringraziare tutti e stimolare senso di appartenenza e valore della Squadra. Il 80G Festival ha visto la partecipazione di 15 stand gastronomici, 40 acrobati del gruppo Ambra Orfei e 80.000 fuochi d'artificio. Giornata seguita da un evento gala all'interno della showroom accogliendo clienti mondiali con cantanti di successo del nostro territorio, testimonianze e una lotteria di beneficenza finale.

Biesse Group è particolarmente attento alla comunicazione verso i propri dipendenti e collaboratori, dispone di una Intranet aziendale che raccoglie le politiche e le procedure aziendali, oltre alle ultime novità relative al mondo Biesse (260 news pubblicate nel corso del 2018), del giornale "Make", di bacheche e monitor dove vengono pubblicati contenuti in merito a alla sostenibilità³⁹, fiere ed eventi e pubblicizzate le varie iniziative a favore dei dipendenti con l'obiettivo di accrescerne il senso di appartenenza. È stato indetto un concorso rivolto ai soli dipendenti legato a "Sophia", per coinvolgere il lavoratore e ascoltarne le proposte migliorative all'implementazione del service, l'attività ha riscontrato un'elevata partecipazione di tutto il personale, giustificata dal premio di € 1000 e dalla possibilità di essere coinvolti. Vengono svolte continue azioni per agevolare la vita

³⁹ Video aziendale al link: <https://www.youtube.com/watch?v=mqynrkeiTdw&feature=youtu.be>

delle persone in azienda come l'installazione di un amazon locker e i coltivatori diretti che vengono a fare mercato in azienda ogni lunedì.

- Comunità

Il Gruppo Biesse è costantemente impegnato nella promozione di iniziative di carattere sociale, culturale, artistico e sportivo nel territorio in cui opera, nella consapevolezza del forte legame che lo lega alla dimensione locale e della volontà di contribuire al benessere delle persone.

Nell'ultimo anno ha destinato contributi per oltre 900.000 Euro collaborando con istituzioni ed enti non-profit, nazionali ed internazionali, sostenendo in particolare progetti indirizzati ai bambini, ai giovani e alla cultura.

Il Gruppo promuove un dialogo partecipativo con università, scuole di formazione e centri di ricerca nazionali ed internazionali e sviluppa, con il loro contributo, progetti di interesse comune per favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e per implementare ricerche per lo sviluppo di nuove tecnologie e pratiche aziendali.

Lezioni in aula, seminari e Career Day sono alcune delle attività condotte presso le principali Università italiane. Biesse partecipa attivamente al progetto EUREKA, promosso dalla Regione Marche, che prevede la concessione di borse di studio per dottorati di ricerca. La partnership con Biesse Group ha permesso all'Istituto per la Formazione al Giornalismo di Urbino di rinnovare i propri strumenti tecnologici al fine di migliorare la proposta Formativa.

Biesse Group crede nell'importanza delle discipline sportive quale elemento educativo ed aggregativo per i giovani. Per tale ragione, si impegna concretamente a sostenere molti club sportivi giovanili del territorio impegnati in svariate discipline; sostiene il Banco Alimentare Onlus, una collaborazione stretta da tempo volta a minimizzare lo spreco di cibo nella mensa aziendale di Pesaro; supporta l'associazione "I bambini delle fate" nei percorsi di inclusione sociale a beneficio di famiglie con componenti affetti da autismo e altre disabilità gravi; Biesse France ha sostenuto l'associazione Les Restos du Coeur con l'iniziativa "Opération paquets cadeaux", dando la possibilità alle persone della filiale di fare attività di volontariato,

alternandosi durante l'orario lavorativo. Il ricavato dell'attività è destinato dall'associazione allo svolgimento di attività benefiche.

Nell'agosto 2018, Biesse Manufacturing India, ha sostenuto i clienti colpiti dalla forte inondazione, fornendo loro assistenza e ricambi gratuiti, oltre a macchine ricondizionate al fine di riattivare le attività produttive.

Biesse America continua a sostenere i progetti "Make-A-Wish". Nel 2018 sono stati raccolti fondi a favore di bambini affetti da gravi patologie, al fine di realizzarne un desiderio, tramite la donazione di una quota per ogni macchina venduta, oltre ad uno specifico evento charity.

Nel corso del 2018, Biesse Manufacturing in India ha piantato più di 250 piante nei pressi del villaggio di Jakkasandra, a Bangalore. Ha inoltre costruito un impianto pubblico di acqua potabile nel villaggio di Shivanapura, e costruito pozzi ed una rete di tubature, al fine di permettere l'accesso all'acqua ad alcune comunità residenti nei villaggi limitrofi a Bangalore. Ha inoltre firmato un accordo della durata di 5 anni con l'Institute of Wood Science & Technology (IWST), istituzione che opera nel quadro del Consiglio Indiano della Scienza e della Formazione Forestali del Ministero dell'Ambiente, confermando l'impegno verso il mondo della formazione e la volontà di supportare il territorio in cui opera, impegnandosi in progetti che mirano a diffondere la conoscenza delle più innovative tecnologie per la lavorazione del legno

Grazie al sostegno di Biesse Group, è stata inaugurata, nella piazza antistante i Musei Civici di Pesaro, la "Sculptura della Memoria" ed è stata ricostruita una scuola a Cascia in seguito al terremoto.

Biesse Group sostiene la Comunità di San Patrignano, dove ha svolto un meeting con i distributori, "bisogna aiutare tutti a crescere e migliorare sempre in ciò in cui si è bravi" (Giancarlo Selci)



Biesse ha partecipato alla 19° Giornata Nazionale della Colletta Alimentare, donando alimenti poi distribuiti alle oltre 380 strutture caritative operanti nel territorio regionale (mense per i poveri, case di accoglienza, comunità terapeutiche, banchi di solidarietà, caritas, ecc.).

La maggior parte delle attività nel territorio vengono svolte da sempre ma non sono mai state ben definite e comunicate, la redazione del Bilancio di Sostenibilità ha reso possibile l'identificazione di ogni piccola azione e la programmazione per una migliore gestione.

- I Fornitori

La catena di fornitura del Gruppo è composta per l'88% da fornitori locali, suddivisi in due principali categorie: i fornitori di produzione industriale (circa 1000) e i fornitori di beni e servizi.

La decisione del Gruppo di concentrare gran parte della propria fornitura localmente è dovuta non solo ai vantaggi logistici e alle competenze tecniche, ma anche alla volontà di contribuire, direttamente e indirettamente, al sostegno e allo sviluppo sociale del territorio e delle comunità circostanti.

Il Gruppo adotta un approccio responsabile per la gestione dell'intera catena di approvvigionamento, dalle piccole aziende locali alle grandi organizzazioni multinazionali, creando relazioni che vanno oltre le mere transazioni commerciali e promuovendo collaborazioni durature e mutuamente soddisfacenti con i partner più qualificati che condividono i principi dell'azienda.

Il rapporto con i fornitori si sviluppa in totale trasparenza, sulla base di quanto definito dalle Condizioni generali di fornitura, applicate a tutti i contratti, dalle Disposizioni qualitative, richiamate direttamente negli ordini ed inerenti le attività che il fornitore è tenuto a svolgere per assicurare la qualità del prodotto finito, e dal Codice di Condotta, che include specifici riferimenti relativi al rispetto dei diritti umani, alla salvaguardia dell'ambiente e della salute e sicurezza dei lavoratori.

Per far fronte ai rischi connessi alla gestione della catena di fornitura, il Gruppo ha adottato un Manuale Qualità Fornitori, il quale prevede specifiche disposizioni in materia di etica, qualità, salute e sicurezza e tutela ambientale.

I fornitori vengono selezionati e valutati in base alla loro capacità di fornire con continuità prodotti di qualità e in base all'eccellenza dei loro processi. Ogni fornitura, in fase di accettazione del materiale viene sottoposta, da personale specializzato della qualità, a rigorosi controlli con strumenti all'avanguardia. Al fine di valutare la qualità e la sicurezza dei prodotti, i fornitori sono soggetti a

monitoraggio giornaliero attraverso un software dedicato, che prende in considerazione l'indice di non qualità delle forniture (Inqf) ed i fermi di produzione. Questo approccio consente di relazionarsi con fornitori di qualità, permettendo lo sviluppo di un processo sempre più efficace e sostenibile, che conduca all'instaurazione di partnership efficienti e durature.

- Clienti

La centralità e la soddisfazione del cliente, dal piccolo nucleo familiare alla grande industria, sono alla base di un approccio strategico che inizia dalla gestione sostenibile della catena di fornitura e prosegue in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto, tramite servizi avanzati di consulenza industriale, assistenza e manutenzione. Il Gruppo offre un supporto ineccepibile attraverso i più avanzati strumenti di customer care e assistenza 24/7, con oltre 600 Field Engineers e 80 Hotliner a diretto contatto con la rete globale di filiali, più di 300 agenti e rivenditori certificati in 120 Paesi che, in piena coerenza con i valori aziendali, intervengono presso i clienti con rapidità, competenza e senso del servizio. Il Gruppo è capace di offrire ottimi servizi di assistenza e ricambi per macchine e componentistica on-site e on-line.

In linea con il proprio Piano Strategico, Biesse Group investe sui servizi a supporto del cliente attraverso una partecipazione sempre più attiva a fiere ed eventi e con la nascita di nuovi Campus nel mondo. Lo showroom tradizionale evolve e si trasforma da esposizione di macchine a luogo di esperienza, tramite seminari e corsi di formazione, uniti a prove tecniche anche personalizzate sulle macchine del Gruppo.

Le esigenze e necessità dei clienti fanno emergere nuove sfide tecniche e progettuali che consentono di personalizzare, aggiornare e migliorare costantemente le macchine e le soluzioni del Gruppo stimolando la ricerca, la sperimentazione ed l'implementazione di nuove tecnologie.

Nell'ottica di garantire massima apertura e trasparenza il Gruppo offre, in aggiunta alle informazioni presenti sul sito web aziendale, una vasta gamma di cataloghi, tradotti in molteplici lingue che contengono informazioni generali sui prodotti e mostrano al cliente il vantaggio competitivo di cui può usufruire grazie alle

soluzioni tecnologiche e ai servizi offerti. Cerca di comunicare al meglio la qualità e garantire gli standard di sicurezza dei propri processi e prodotti garantendo il “Made in Biesse” anche per le produzioni estere

- Ambiente

Biesse Group persegue l’obiettivo di “produrre meglio, consumando meno energia e meno risorse, ottimizzando la gestione degli aspetti ambientali per lasciare alle generazioni future un ambiente meno impoverito e più vivibile”. Contribuire in modo positivo alla protezione e alla salvaguardia dell’ambiente attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la minimizzazione degli impatti ambientali connessi allo svolgimento delle attività intraprese. Il Gruppo si impegna nella costante ricerca delle soluzioni più idonee a garantire un utilizzo responsabile delle risorse, una riduzione dei consumi energetici e una migliore gestione delle emissioni in atmosfera, riprogettando prodotti, processi e tecnologie che riducano l’impatto ambientale.

Negli ultimi anni l’attenzione verso l’ambiente si è focalizzata in particolare sulla gestione efficiente dei consumi energetici. Biesse S.p.A. si è dotata di un Energy Manager nominato volontariamente e qualificato come Esperto in Gestione dell’Energia (EGE); sono costantemente effettuati investimenti su dispositivi atti alla riduzione degli sprechi, ad esempio nei periodi di inattività (notte, fine settimana, festività), ed impianti ad alta efficienza energetica, anche in sostituzione di vecchi impianti meno efficienti; vengono implementati ogni anno gli impianti fotovoltaici installati presso il campus di Pesaro, per una superficie totale di circa 12.000 mq; promuove la gestione responsabile dei materiali e dei rifiuti, con particolare attenzione al trattamento e allo smaltimento dei rifiuti pericolosi (11% del totale).

Il senso di responsabilità nei confronti dell’Ambiente, unito al desiderio di offrire ai clienti un prodotto conveniente con lo stesso livello di qualità e affidabilità del prodotto nuovo, ha portato nel tempo il Gruppo a lavorare per dare nuova vita ai componenti originali usati di maggior valore tramite la rigenerazione, un gesto di rispetto e consapevolezza per l’ambiente in cui viviamo poiché si traduce in risparmio nel consumo di energia e riduzione degli sprechi.

È in fase di implementazione un nuovo sistema di filtraggio dell'acqua, al fine di permettere la riemissione nel ciclo naturale di acqua purificata.

Strumenti di comunicazione e gestione della CSR

Al fine di garantire la massima trasparenza verso i propri stakeholder, negli ultimi anni Biesse Group ha esteso e migliorato la copertura dei suoi canali di comunicazione interni ed esterni, ampliando la tradizionale offerta di comunicazione relativa all'andamento finanziario del business.

I principali strumenti di comunicazione formale utilizzati sono: Sito internet, convegni, social network e il giornale aziendale, dove vengono promosse e comunicate le news di settore, le strategie dell'azienda e di sostenibilità.

Il Make è un progetto editoriale concepito come strumento per raccontare in un modo completamente nuovo Biesse Group: “il pensiero di chi la guida, l'innovazione tecnologica che la contraddistingue, le testimonianze di chi l'ha scelta per crescere, gli eventi che la animano e i racconti di chi vi lavora, ogni giorno con competenza e dedizione”. Tale strumento, nella sua versione cartacea ed in quella online (biessegroup.com/make), ha l'obiettivo di presentare informazioni utili a tutti gli stakeholder, permettendo loro di avere sempre uno sguardo su ciò che accade in azienda, in maniera trasparente e tempestiva. L'integrazione del digitale e dei Social Media nelle strategie di comunicazione completa l'impegno del Gruppo per comunicare con sempre più attenzione le attività di business ai propri stakeholder, accrescendone il coinvolgimento.



Ad oggi, Biesse Group dispone di una pagina Facebook corporate e tre pagine Facebook divisionali, un canale Twitter corporate e tre canali divisionali, un account aziendale Instagram corporate e tre account divisionali e infine un profilo LinkedIn corporate, utilizzato anche come strumenti di talent attraction e recruiting. La strategia digitale adottata permette di migliorare l'offerta comunicazionale del Gruppo, tenendo in considerazione i feedback ottenuti dagli utenti.

Biesse Group, che come precedentemente sottolineato considera la qualità come una delle sue priorità, ha partecipato attivamente, nel corso degli ultimi 20 anni, ai lavori che hanno portato all'elaborazione della normativa attualmente vigente, sia a livello europeo (Norme EN) che a livello mondiale (Standard ISO). Si tratta di lavori che hanno seguito la naturale trasformazione del settore, concentrandosi in un primo momento sulle macchine per la lavorazione del legno, per poi passare a quelle per la lavorazione di vetro e pietra.

Il Gruppo ha intrapreso all'inizio degli anni '90 un percorso per la costruzione di un Sistema di Gestione per la Qualità basato sui più elevati standard internazionali, ottenendo nel 1996 la certificazione ISO 9001 in 10 siti produttivi in Italia, India e Cina e Sistema di gestione sicurezza sul lavoro Certificato OHSAS 18001 per HSD S.p.A. Questo percorso ha portato a considerare come valori fondamentali la soddisfazione del cliente, lo sviluppo delle persone e la creazione del valore.

Il Bilancio sociale è stato redatto per la prima volta nel 2018 relativo all'esercizio del 2017, frutto delle complesse analisi svolte dall'Internal Audit, seguiti dall'agenzia esterna Deloitte e comunicate poi grazie al reparto di comunicazione e marketing. Nella redazione del bilancio di sostenibilità vengono coinvolti tutti i dirigenti e le funzioni, viene effettuato un questionario a clienti e dipendenti e relativamente al 2019 verranno inclusi anche i fornitori.

SDA Bocconi ha premiato Biesse Group al Best Performance Award 2018 per la categoria "Large". Il premio nasce con lo scopo di individuare le migliori aziende selezionandole secondo tre standard: eccellenza economico-finanziaria, innovation&technology, impatto umano, ambientale e di governance.

L'istituto indipendente di ricerca tedesco Statista ha intervistato online oltre 15 mila dipendenti di imprese in cui lavorano almeno 250 persone, per un totale di oltre 2.000 società coinvolte nell'indagine. I dipendenti, consultati in modo anonimo, hanno risposto a 12 domande su argomenti relativi al lavoro. La domanda-chiave era questa: "Su una scala da 0 a 10, con quanta probabilità raccomanderebbe la sua azienda ad un conoscente o familiare?".

La valutazione finale è stata elaborata sulla base di due parametri: la disponibilità da parte del lavoratore a consigliare il proprio datore di lavoro

(assegnandogli un voto da 1 a 10) e il giudizio da parte del lavoratore in merito a datori differenti dal suo ma dello stesso settore. Biesse Group conferma per il secondo anno consecutivo, il nono posto nella classifica delle sopracitate aziende, limitatamente al settore meccanica ed impiantistica.

Deloitte premia Biesse Group come Best Managed Company per capacità organizzativa, strategia, performance , competenze ed impegno verso le persone.

I risultati ottenuti

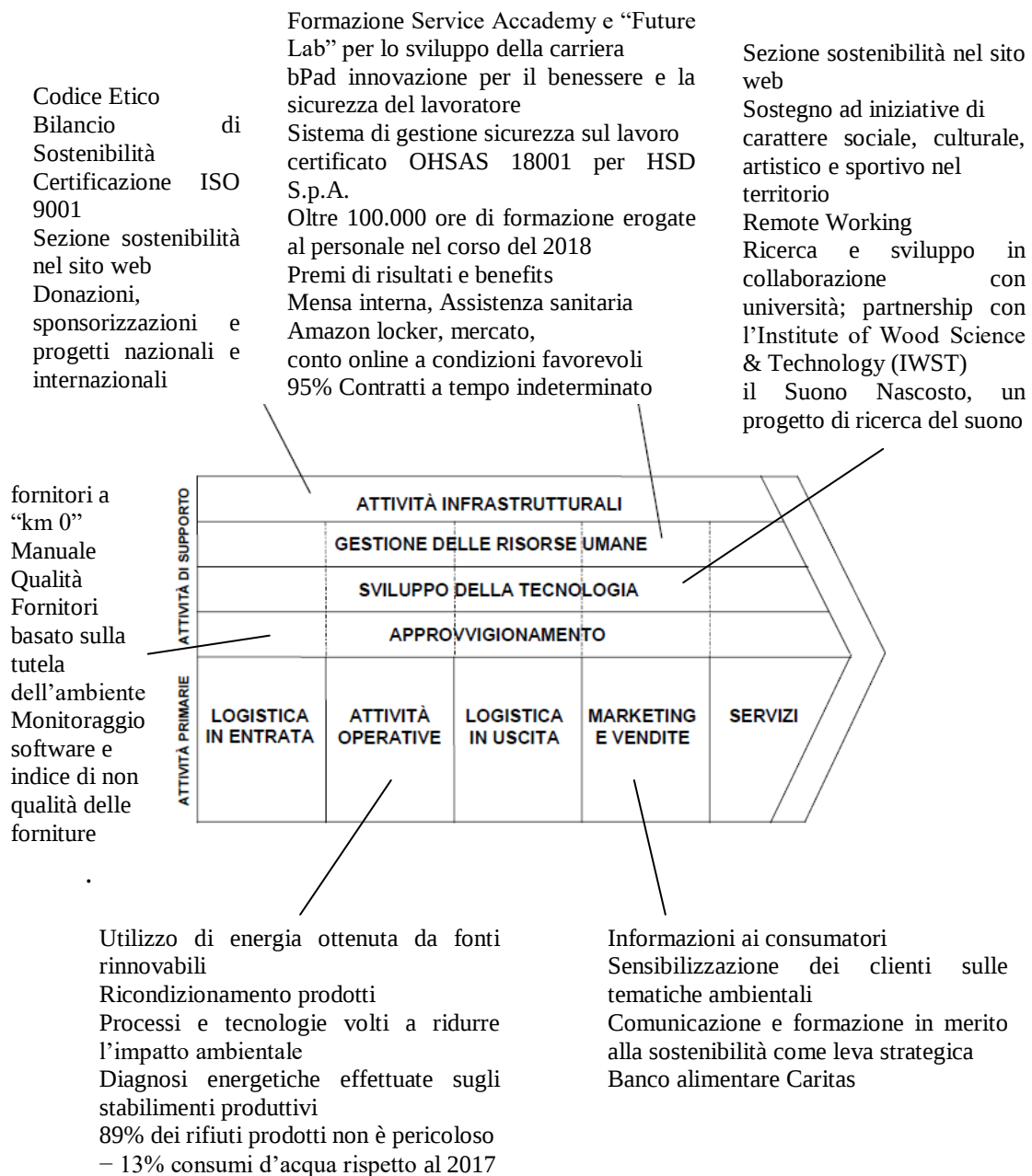
Biesse Group lavora da sempre con costanza e impegno per sviluppare prodotti e servizi di qualità che soddisfino e anticipino i bisogni e le aspettative dei propri clienti. La selezione accurata dei propri fornitori, l'investimento costante in ricerca e sviluppo e l'adozione di scelte commerciali volte all'espansione in settori all'avanguardia e mercati strategici, sia in Italia che all'estero hanno portato Biesse a ottenere grandi risultati negli ultimi anni. Il successo del Gruppo deriva dagli sforzi enormi e dalla determinazione di tutte le persone coinvolte, oltre a investimenti specifici sul territorio, all'aumento dei servizi locali, del potenziamento delle strategie di marketing e comunicazione a livello internazionale. L'applicazione di efficaci strumenti di condivisione e supporto tecnico-commerciale abbinata ad un processo di formazione continua hanno permesso negli anni di consolidare la partnership con quella che è oggi riconosciuta la migliore rete distributiva nei settori per il legno, il vetro e la pietra. Alcune fra le principali innovazioni rilevanti in termini di sostenibilità di prodotto generate dal Gruppo sono orientate all'implementazione di macchine che siano più sicure per l'operatore, più semplici nell'utilizzo e più efficienti in termini di consumi energetici, mantenendo alti gli standard qualitativi, questo dimostra l'orientamento della strategia industriale verso tematiche di crescita sostenibile.

La sostenibilità non arriva a caso, i provvedimenti dell'ONU e l'attività informativa di Confindustria hanno portato l'azienda a guardare verso queste tematiche, il conseguente miglioramento dell'immagine nei rapporti con gli stakeholder ha portato Biesse a pianificare azioni sostenibili per diventare entro il 2030 un esempio per la comunità. Molte delle tematiche contenute nel BS venivano praticate da anni in Biesse ma non venivano comunicate, il Bilancio ha permesso di

mappare i più svariati contributi a livello socio-ambientale e farne una strategia consapevole. Un grande sforzo interno iniziale, per mettere insieme i vari contributi, che ha permesso di accedere a una miriade di contenuti da utilizzare a livello di comunicazione.

Adottare certificazioni di Sostenibilità diventa un fattore di competitività, permettendo all'azienda di partecipare a gare d'appalto.

La strategia aziendale di CSR è ancora molto debole, in fase embrionale. Per questo Biesse prevede di istituire a livello formale un CSR Manager, parte del CdA, che si dedichi a tempo pieno alla programmazione e al monitoraggio delle attività svolte dal Gruppo relativamente a questi temi. Essendo un b2b industriale, risulta difficile far percepire in modo adeguato queste attività, l'obiettivo per il Gruppo è aumentare l'integrazione in azienda e modificare la cultura, e comunicare che, oltre al valore etico, la sostenibilità è e assumerà un ruolo sempre più centrale, un elemento di competitività imprescindibile per avere successo, "permette di parlare un linguaggio verso cui il mondo sta andando".





Marche Multiservizi Spa è la principale multiutility della Regione Marche che opera nei servizi di pubblica utilità e si occupa di ciclo idrico integrato, igiene ambientale e distribuzione del gas, erogando uno o più di questi servizi all'80% della Provincia di Pesaro e Urbino ed a 6 Comuni della Provincia di Ancona.

La storia dell'Azienda inizia dai primi anni del '900, quando, a seguito di un referendum, venne sancita la municipalizzazione del servizio gas. Dal 1913 sono avvenute molte trasformazioni societarie, fino ad arrivare alla costituzione di Marche Multiservizi S.p.A. nel 2008, operante nelle seguenti settori:

- **Acqua:** gestisce del Servizio Idrico Integrato (SII) costituito, ai sensi della legge 36/94 (Legge Galli) "dall'insieme dei servizi pubblici di captazione, adduzione e distribuzione di acqua ad usi civili, di fognatura e di depurazione delle acque reflue".
- **Ambiente:** copre l'intero ciclo della gestione dei rifiuti nel territorio servito. "Non è solo importante raccogliere i rifiuti in modo differenziato, ma è fondamentale avviare a recupero materiale di buona qualità per aumentarne la valorizzazione e la trasformazione in nuovi oggetti, limitando al contempo gli scarti".
- **Energia:** gestisce l'attività di distribuzione del gas metano. Comprende le operazioni di trasporto di gas naturale attraverso reti di gasdotti locali, di proprietà pubblica, per la consegna ai clienti finali.



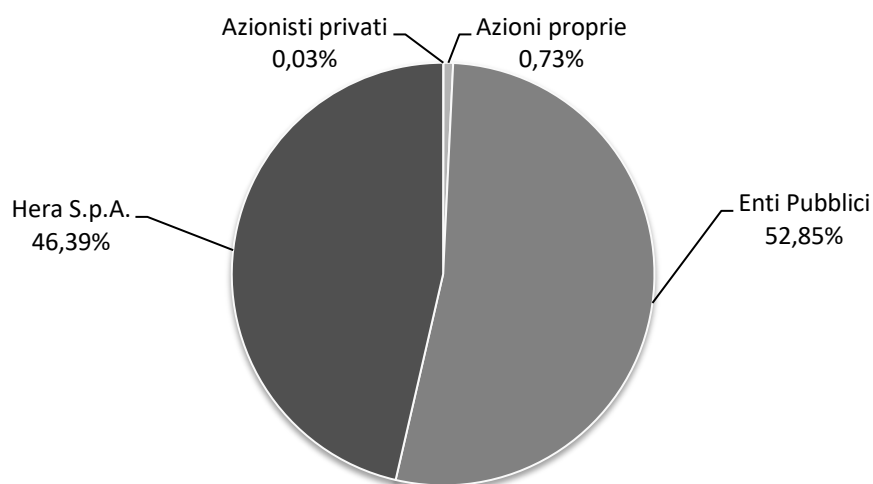
La società costituisce la prima multiutility nella Regione Marche sia per volume d'affari che per dimensioni industriali e la prima fusione a livello regionale tra aziende operanti nel settore dei servizi pubblici locali.

La tabella riporta alcuni dati di sintesi, patrimoniali, economici ed operativi, relativi al periodo 2015 – 2018 e il confronto con la situazione di 10 anni fa.

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2009
Ricavi delle vendite	116.806.060	116.499.091	112.684.938	111.375.179	77.281.660
EBITDA	34.171.079	30.471.682	29.377.302	23.524.469	11.074.243
Utile Netto	12.777.690	29.747.951	12.398.004	9.117.230	1.299.953
Totale Attività	274.954.411	234.786.388	205.352.360	205.385.421	133.916.784
Patrimonio Netto	119.702.212	79.631.024	55.504.839	48.273.937	21.095.410
Posizione finanziaria netta	19.747.295	10.335.897	31.278.296	38.954.930	25.173.293
Vendite/EBITDA (%)	27,84	25,04	24,31	20,19	14,16
Redditività delle vendite (ROS) (%)	14,80	13,98	14,40	10,01	4,96
Redditività del totale attivo (%) (ROA)	6,61	7,24	8,47	5,68	2,90
Redditività del capitale proprio (%) (ROE)	10,67	37,36	22,34	18,89	6,16
Equity /Debt ratio	0,25	0,40	0,64	0,86	1,29
banche/Debiti v (%) .su fatt	24,41	26,32	29,39	35,76	34,91
EBITDA /Debt ratio	0,88	1,05	1,21	1,77	2,47
.cap .Rotaz (volte)investito	0,42	0,50	0,55	0,54	0,58
Dipendenti	500	542	570	582	491

MMS è una società a prevalente capitale pubblico i cui i Soci di maggioranza di Marche Multiservizi sono 54 Comuni della Provincia di Pesaro e Urbino, 5 della Provincia di Rimini, 1 della Provincia di Ancona e 2 Unioni Montane, oltre alla Provincia di Pesaro e Urbino. Marche Multiservizi è una società per azioni costituita ai sensi dell'Art. 113 del D.Lgs. 18/08/2000 n. 267. Ai sensi dell'Art 5 dello Statuto, i Soci pubblici detengono la maggioranza del capitale sociale, Comuni ed Enti Pubblici Locali detengono il 52,85%, per il 46,39% dal Socio a maggioranza pubblica Hera spa, per il 0,03% da azionariato privato e il restante 0,73% è detenuto dalla stessa Marche Multiservizi.

Il grafico che segue mostra la compagine Sociale dell'azienda:



Hera S.p.A. Nata nel 2002 dall'aggregazione di 11 aziende municipalizzate emiliano-romagnole che negli anni ha intrapreso un cammino di crescita costante ed equilibrata incorporando nel Gruppo altre società attive negli stessi ambiti, tra cui Marca Multiservizi.

Innovazione e tecnologia

L'innovazione costituisce da sempre uno dei pilastri del Piano industriale di Marche Multiservizi grazie al quale raggiunge i molteplici obiettivi a beneficio del territorio servito: ridurre l'impatto ambientale nella gestione dei servizi, migliorare l'efficienza del servizio erogato ed ottimizzare i costi.

Viene utilizzata la tecnologia "No dig" per interventi di bonifica e potenziamento di acquedotti, fognature e reti gas. Si tratta di una tecnologia che MMS applica dal 2014 in diversi interventi e che impiega tecniche di "Trivellazione orizzontale controllata" ("No dig") che prevedono la posa di tubazioni mediante perforazioni teleguidate, meno invasive rispetto alle tecniche di scavo tradizionale.

Sono molteplici i benefici garantiti da questa tecnologia, tra questi la minore durata dei cantieri, la riduzione delle emissioni di CO₂, il minor consumo di materiali inerti, minore impatto sulla viabilità, riduzione dell'inquinamento acustico e ambientale.

Missione e valori

MMS vuole offrire ai propri clienti i migliori standard di qualità a costi contenuti. Nel realizzare i propri obiettivi d'impresa l'Azienda si impegna a salvaguardare l'ambiente ed a contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio.

I valori e la missione sui quali il Gruppo prosegue nella costruzione del percorso di responsabilità sociale e sostenibilità sono quelli radicati nella cultura delle società, Aziende storicamente attente alla tutela dell'ambiente ed all'importanza della dimensione umana.

I valori che Marche Multiservizi ha posto alla base della sua attività per perseguire i propri obiettivi sociali, ambientali ed economici sono:

- *responsabilità* nell'operare complessivo del Gruppo, considerando l'impatto che le attività possono avere sul benessere della collettività e sullo sviluppo economico e sociale dell'azienda e del territorio di riferimento;
- *trasparenza* nelle comunicazioni e nei rapporti con tutti i soggetti interessati, interni ed esterni;
- coinvolgimento e valorizzazione delle *risorse umane* attraverso la condivisione delle conoscenze per migliorarsi, migliorare e innovare;
- *correttezza* e rispetto dei diritti di ogni soggetto coinvolto nello svolgimento dell'attività lavorativa, anche sotto il profilo delle opportunità, della privacy e del decoro;
- *efficienza e qualità* nel perseguimento degli obiettivi aziendali e nel soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder valorizzando le risorse disponibili.

La mission di MMS ha confermato i principi che già in passato l'hanno fatta crescere: “mantenere un forte radicamento nel territorio, creare valore che duri nel tempo per tutti gli stakeholder, garantire servizi di qualità elevata con offerta diversificata, promuovere l'innovazione e ricercare un trasparente ed equilibrato rapporto con l'ambiente”.

“Insieme a te ogni giorno”

Il Codice Etico è uno degli strumenti della responsabilità sociale delle imprese, per l'attuazione di buone pratiche di comportamento, dal 2011 un punto di riferimento e una guida per chi lavora in Marche Multiservizi. Esprime impegni e responsabilità che chi lavora in MMS si assume nel condurre ogni attività aziendale.

Nelle imprese che svolgono servizi di pubblica utilità, come MMS, la presenza e l'impiego di un Codice ha particolare importanza, sia per la natura dell'attività svolta sia per la storia di queste imprese, e per le trasformazioni che esse hanno vissuto e stanno vivendo. Infatti, se non molti anni fa si trattava di imprese pubbliche, ora sono private (controllate o partecipate dagli enti locali) che devono avere un forte senso etico per fare in modo che le esigenze di competitività e profitto non indeboliscano le finalità sociali.

Origini e motivazioni della CSR in azienda

Marche Multiservizi è una Società costituita ai sensi dell'art.113 del D.Lgs. 267/2000 e lo Statuto ne riflette la natura di Società partecipata da Enti Pubblici espressione del territorio servito.

Sin dalla sua costituzione, Marche Multiservizi ha adottato un sistema di governance tradizionale che ha l'obiettivo di rispondere alle aspettative di un'armonica crescita tra mercato e territorio.

La Sostenibilità per MMS è un elemento culturale e strategico del proprio sviluppo industriale, da sempre incentrato alla ricerca di equilibrio fra gli obiettivi di crescita economica, le aspettative degli stakeholder, la tutela ambientale e lo sviluppo del territorio. Tale approccio è guidato da una governance aziendale che orienta scelte e comportamenti, definendoli nei Piani Industriali e, attuandoli con il sistema della balanced scorecard, che declina la strategia in progetti operativi e la traduce così in gestione quotidiana, azioni strettamente integrate con il Budget e nei sistemi premianti per i dipendenti. Approccio attuato con un costante attenzione al dialogo e alla rendicontazione dei risultati agli stakeholder. Un'azione costantemente monitorata dal board anche con un sempre più ampio cruscotto di indicatori di performance che riepilogano in modo sintetico le prestazioni di sostenibilità.

MMS integra la sostenibilità nei sistemi di pianificazione e controllo come supporto al proprio sviluppo industriale. L'approccio al valore condiviso adottato da MMS, si ispira alle indicazioni di Porter e Kramer, formulate nel 2011 per indurre le aziende a riconciliare business e società, e tiene conto della comunicazione fatta nello stesso anno dall'Unione Europea sulla Responsabilità sociale d'impresa.

Per MMS la creazione di valore condiviso avviene con tutte quelle attività e quei progetti che generano margini operativi rispondendo contemporaneamente alle priorità dell' Agenda ONU rilanciate dalle politiche di sostenibilità a livello mondiale, europeo, nazionale e locale. Nella convinzione che un modello di sviluppo non può fare a meno di essere anche sostenibile, MMS continua a dimostrare sensibilità alle tematiche ambientali focalizzando la comunicazione su aspetti legati all'ambiente e promuovendo la qualità del rapporto con il suo territorio.

Le relazioni che MMS costruisce con il mondo esterno rappresentano occasioni di crescita e di confronto reciproco con la pluralità di attori sociali, economici e culturali presenti sul territorio di riferimento, rafforzando le relazioni costruttive tra l'Azienda e i diversi portatori d'interesse.

In MMS tradurre la sostenibilità in azioni significa: produrre redditività economica distribuendo il valore aggiunto ai vari portatori d'interesse; curare la dimensione sociale investendo in risorse umane, tutelando la salute e sicurezza sul lavoro e tenendo sempre presente le esigenze dei Clienti, dei Fornitori e della Comunità Locale e del territorio in generale; salvaguardare l'ambiente riducendo gli impatti e migliorando le proprie performance ambientali.

L'analisi della Materialità ha l'obiettivo di selezionare gli aspetti più rilevanti per gli stakeholder sui quali deve essere focalizzata anche la rendicontazione di sostenibilità in coerenza con quanto previsto dalle linee guida del GRI-G4.

Tutti gli elementi di analisi che sono risultati rilevanti trovano nel presente report un'adeguata trattazione, come evidenziati nella matrice seguente (Fig.4.2.):

Fig. 4.2. Analisi della Materialità Marche Multiservizi



Fonte: Bilancio di Sostenibilità Marche Multiservizi

In sintesi gli aspetti che l’analisi svolta complessivamente ha qualificato “materiali”, per la rilevanza maggiore sia per il Gruppo sia per gli stakeholder, sono stati: per i clienti, attenzione alle utenze in difficoltà economica, efficienza e risparmio dei consumi energetici, sicurezza e affidabilità del servizio gas, presenza di sportelli, servizi on-line; per i lavoratori, retribuzioni e incentivi, comunicazione interna, welfare; per l’ambiente e le generazioni future, impatti ambientali degli impianti (nuovi ed esistenti), raccolta differenziata e prevenzione dei rifiuti, qualità e costi del servizio di raccolta rifiuti e decoro urbano; gestione efficace e sostenibile delle risorse idriche, per i fornitori, sviluppo locale del territorio, modalità di selezione, gestione degli appalti dei servizi ambientali.

Le aree della CSR

- Responsabilità sociale verso il personale

Il Capitale Umano rappresenta una risorsa fondamentale per il Gruppo, il raggiungimento dei suoi importanti risultati è possibile grazie all'impegno ed alla qualità del lavoro svolto dai suoi dipendenti. Il Gruppo nel 2018 conta 571 dipendenti, il 92,6% (con contratto a tempo indeterminato).

Nel corso del 2018 MMS ha portato avanti i seguenti processi in ambito organizzativo e di gestione del personale:

- Safety Culture
- Processo di sviluppo e Compensation implementato sul gestionale Talent andando ad analizzare la performance realizzata ed il comportamento adottato
- Lean Organization all'interno di alcune aree della Funzione Amministrazione e Finanza
- Indagine di Clima

Quasi tutti i lavoratori sono iscritti al Welfare (98%) ed è stato speso il 90% della quota destinata. Il Gruppo conferma l'impegno per la tutela delle pari opportunità, per lo sviluppo di pratiche di conciliazione vita-lavoro e per la valorizzazione delle diversità permettendo di migliorare il senso di coesione e di appartenenza. Il rigoroso rispetto dei contratti CCNL garantisce che non esista alcuna differenza e tantomeno discriminazione per sesso relativamente alla retribuzione.

La formazione continua ad essere considerata un cardine strategico per lo sviluppo dell'Azienda e per la crescita personale e professionale delle persone che vi lavorano. MMS mira a mantenere alti gli standard qualitativi delle attività effettuate per garantire a tutti gli stakeholder servizi sempre oltre le aspettative, effettuati in sicurezza e nel rispetto dell'ambiente.

I percorsi formativi sono orientati al miglioramento della coesione del gruppo e del benessere del clima aziendale, dello sviluppo delle capacità di gestione del cambiamento e di innalzamento dei propri standard quantitativi e qualitativi.

Nell'anno le ore medie procapite di formazione sono state 27,4, a garanzia dell'impegno posto dall'organizzazione sul tema e il 98 % dei lavoratori viene coinvolto in almeno un corso di formazione (539 dipendenti). Le principali tematiche riguardano Qualità, sicurezza, ambiente, responsabilità sociale/SA8000 (47%);

tecnico operativo (38%); sistemi informativi (12%); manageriale (2%); commerciale e mercato (1%). Sono stati realizzati da poco due progetti formativi “Team Building” che hanno coinvolto 145 dipendenti.

Oltre al premio di risultato 2018, del valore medio lordo di euro 1.650, definito nel Contratto Collettivo Integrativo del Gruppo Hera, è stato confermato il sistema di retribuzione variabile incentivante definito “indennità di disponibilità”. L’azienda utilizza come sistema premiante per Dirigenti e Quadri, quello della Balanced Scorecard (BSC). Ad ogni Dirigente e Quadro aziendale vengono assegnati progetti/obiettivi che prevedono indicatori, target di riferimento, azioni per l’attuazione e relative scadenze. A questi vengono attribuiti obiettivi economici (per Dirigenti e Direttori) e valutazione basata sui dettami del Modello di Leadership.

L’indagine di clima è un’iniziativa di ascolto che MMS ha scelto di svolgere periodicamente unitamente al Gruppo Hera. Consente a tutti i dipendenti di esprimere il loro parere e grazie alle indicazioni ricevute è possibile individuare e mettere in campo specifiche azioni per migliorare il clima in azienda e la qualità del lavoro.

Il CRAL (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori) è un organo unitario, al servizio del personale dell’azienda e gestito da rappresentanti eletti da tutti i lavoratori. Promuove attività ricreative, culturali, turistiche, sociali e sportive (Gite a Napoli, Istria, tornei di calcetto, grigliata a Cantiano, tour dei parchi giochi della Romagna, lotteria aziendale in occasione della cena di natale) per i proprio dipendenti, a cui hanno diritto di partecipare anche i loro familiari ed amici, oltre ai pensionati dell’Azienda. Le attività del circolo vengono pubblicate sul portale intranet Noi MMS e comunicate ai dipendenti tramite e-mail.

In azienda è stato eliminato il consumo di plastica, in mensa è presente il distributore di acqua potabile e ogni mese viene comunicato il risparmio in termini di bottiglie di plastica.

- Comunità

Marche Multiservizi promuove e sostiene iniziative culturali, artistiche e di educazione ambientale, cercando di instaurare rapporti di partnership con società, enti ed istituzioni prestigiose, sia pubbliche sia private.

MMS promuove progetti di educazione ambientale in tutto il territorio, con il fine di sensibilizzare il mondo scolastico sui temi connessi ai servizi e intervenire nei processi informativi, mettendo a disposizione anche le competenze aziendali.

Pensando al futuro, MMS ha avviato da anni un rapporto di collaborazione con il mondo della scuola con la convinzione che la sensibilizzazione e l'affermazione della coscienza civica ed ecologica e la cultura del rispetto dell'ambiente siano essenziali per il miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente. Elabora proposte educative rivolte agli alunni e al personale docente e non docente delle scuole primarie e secondarie dei Comuni del territorio servito, mirate al miglioramento della conoscenza dei temi relativi ad acqua e rifiuti; organizza incontri formativi, distribuisce eco cestini da utilizzare nelle classi; programma visite agli impianti, promuove spettacoli di intrattenimento ludico/didattico.

MMS collabora con l'Istituto Genga-Bramante ed aderisce come partner al "Campionato di giornalismo – Cronisti in classe" indetto dal quotidiano "Il Resto del Carlino". La competizione è riservata agli studenti delle scuole medie della provincia di Pesaro e Urbino che durante l'anno preparano articoli insieme ai loro insegnanti pubblicati settimanalmente dal quotidiano.

Nel 2018 è stata organizzata il Festival del Riuso e del Riciclo per sensibilizzare i giovani sull'importanza di ridurre il consumo di materie prime e la produzione di rifiuti grazie al riutilizzo di beni e materiali, in questa occasione MMS organizza visite ai Centri di Raccolta, ai Potabilizzatori e ai Depuratori.

Ampio spazio è stato attribuito alla campagna per l'introduzione del nuovo servizio di raccolta domiciliare del rifiuto indifferenziato, iniziativa che ha coinvolto tutti i cittadini dei comuni interessati, con lo slogan "Il servizio bussava alla tua porta". Nei comuni interessati dall'attivazione del servizio hanno avuto luogo incontri molto partecipati con la cittadinanza e iniziative di comunicazione ambientale realizzate per fornire alle comunità locali le necessarie informazioni sulla modifica del servizio di raccolta.

Parte in via sperimentale a Pesaro "Cambia il finale", il progetto realizzato in collaborazione con la Onlus Gulliver, per dare nuova vita agli oggetti ancora utilizzabili e favorire un virtuoso e solidale circuito del riuso, con l'impiego anche di persone svantaggiate. Il Centro del Riuso è un nuovo spazio a disposizione di tutti i

cittadini dove portare “ciò che non si usa più ma che può ancora essere utile”, iniziativa volta a contrastare e superare la cultura dell’usa e getta; sostenere la diffusione di una cultura del riuso dei beni basata su principi di tutela ambientale e di solidarietà sociale; promuovere il reimpiego ed il riutilizzo dei beni usati, prolungandone il ciclo di vita oltre le necessità del primo utilizzatore, in modo da ridurre la quantità di rifiuti prodotti; consentire alle fasce più deboli della popolazione la possibilità di ottenere a titolo gratuito una certa quantità di beni non nuovi ma ancora in grado di essere utilizzati per gli usi, gli scopi e le finalità originarie dei beni stessi.



- I Fornitori

Marche Multiservizi si attiene alle normative vigenti in materia di appalti e concessioni, quali Codice D.lgs 50/2016, il decreto correttivo al Codice (D.lgs 56/2017) e le varie linee Guida ANAC. Nei casi in cui non è prevista l'attivazione di un bando pubblico, per soddisfare le proprie esigenze di approvvigionamento, attinge ad un unico albo fornitori aventi requisiti standard specifici.

MMS ricerca fornitori locali di qualità per incrementare un circolo virtuoso locale, tuttavia, il tessuto industriale locale, caratterizzato da PMI, non sempre è organizzato per partecipare a gare strutturate a livello nazionale/europeo, deve quindi ricorrere a procedure ad evidenza pubblica con pubblicazioni di bandi in gazzette Italiana ed Europea che aprono gli affidamenti ad un contesto più ampio.

Per MMS i fornitori sono partner fondamentali per il raggiungimento dei livelli di qualità attesa nei servizi e nei processi, per questo dal 2017 ha aderito all'anagrafica dei fornitori qualificati del Gruppo Hera. La loro qualificazione si basa sulla verifica di requisiti di ordine generale, tecnico, economico e organizzativo, sul rispetto delle norme ambientali, di sicurezza e di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Al termine del processo di qualificazione, il fornitore diventa fornitore "qualificato" e viene inserito in anagrafica fornitori e solo da questo momento potrà ricevere ordini e stipulare contratti, divenendo quindi fornitore "effettivo".

Nel 2018 si contano 916 fornitori, per il 77% cooperative sociali, ed è fondamentale monitorarne la catena di approvvigionamento, dando particolare rilievo agli aspetti socio-economici-ambientali. MMS aderisce al sistema e-Procurement del Gruppo Hera che permette di portare avanti i processi di acquisto in maniera del tutto automatizzata garantendo la tracciabilità sugli affidamenti nei sistemi informatici aziendali. Il criterio di aggiudicazione delle gare utilizzando prevalentemente quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa permette di valutare, oltre agli aspetti economici, anche gli aspetti qualitativi dei beni, servizi e lavori offerti nonché quelli sociali, ambientali, etici e di sicurezza. Ogni anno aumentano i fornitori in possesso della certificazione EN ISO 9001 (+25,2% rispetto al 2017) e UNI EN ISO 14001 e/o il Regolamento EMAS (+13,3%) e, dal 2016, vengono sottoposti a un Questionario di Sostenibilità, iniziativa intrapresa al fine di migliorare il dialogo con i fornitori e rilevare alcuni aspetti peculiari della sostenibilità (sicurezza, risparmio energetico e ambiente).

- Clienti

In Marche Multiservizi la vicinanza e la presenza sul territorio sono caratteri distintivi e l'attenzione al Cliente risulta fondamentale. La politica di gestione del cliente è basata su principi di correttezza, professionalità, imparzialità e trasparenza ed è tesa allo sviluppo di rapporti duraturi nel tempo all'insegna della fiducia e dell'affidabilità, nonché alla semplificazione nella gestione dei diversi servizi. MMS si impegna per rafforzare la comunicazione e soddisfare le esigenze dei clienti attraverso una capillare presenza di punti informativi (sportelli) dislocati sul territorio e i canali di contatto via web, sempre più utilizzati per la loro facilità di accesso e per la loro praticità di utilizzo. Marche Multiservizi mette a disposizione una rete di 18 sportelli, presso i quali rivolgersi per le pratiche principali riguardo ai servizi gestiti. I Centri di Raccolta Differenziata sono aree presidiate in cui è possibile conferire diversi materiali per avviarli al recupero o ad un corretto smaltimento.

All'interno del sito aziendale, nella sezione "Sostenibilità" sono presenti degli Ecoconsigli, preziosi consigli per la sicurezza domestica ed il risparmio idrico ed energetico.

L'azienda mette a disposizione della clientela in difficoltà condizioni vantaggiose come il pagamento rateizzato delle bollette (purché in regola con i pagamenti di rate concesse in precedenza), o il Bonus Sociale gas che riduce la spesa domestica per la fornitura di energia elettrica e gas. Altri vantaggi possono riscontrarsi nel consumo di acqua potabile di rubinetto, che, oltre ai connessi benefici ambientali, produce un risparmio economico in termini di spesa per l'acqua minerale. MMS ha intrapreso da oltre 40 anni un percorso per migliorare l'efficienza del servizio e renderlo più sostenibile dal punto di vista ambientale. Come l'impianto pilota a Fossombrone per la realizzazione del potabilizzatore "2.0" che serve 200.000 cittadini della provincia, le 14 Case dell'Acqua installate per rifornirsi di acqua collegata alla rete idrica cittadina. Nell'arco del 2018, sono stati oltre 665.000 i litri totali erogati da queste strutture, che corrispondono a circa 443.000 bottiglie di plastica da 1,5 litri.



Il Gruppo investe in comunicazione ed educazione ambientale per sensibilizzare i cittadini del territorio servito alla corretta gestione dei rifiuti, alle buone pratiche della raccolta differenziata ed alla tutela dell'ambiente in generale attraverso l'utilizzo di mezzi che assicurano una ampia diffusione dei messaggi e un approccio comunicativo coerente con le disposizioni normative. I principali strumenti di comunicazione utilizzati sono: il portale internet, newsletter, depliant e volantini, banner, locandine ed eventi, insieme alle assemblee pubbliche, agli sportelli clienti e centri di raccolta differenziata e del riuso e alla formazione nelle scuole, verrà diffusa la cultura della migliore qualità della vita degli ambienti urbani imparando a trattare bene i rifiuti.

Dal 2012 la qualità dei servizi è valutata con indagini periodiche relative alla soddisfazione dei clienti finalizzate a definire azioni di miglioramento.

"Sulle tracce dei rifiuti" è un'altra iniziativa portata avanti da MMS che, tracciando e monitorando il percorso dei rifiuti, permette di rispondere alle domande

sul recupero effettivo di questi e rendere trasparente il processo che segue l'impegno quotidiano dei cittadini nel fare la raccolta differenziata, dimostrandone l'utilità.

- Ambiente

Marche Multiservizi S.p.A., in conformità al quadro normativo europeo e nazionale per la prevenzione dei rifiuti e il riciclo, è allineata alle realtà europee più avanzate nella gestione dei rifiuti urbani. Nel 2018 i comuni serviti sono stati 46 per una popolazione complessiva di oltre 269.231 abitanti.

Marche Multiservizi completa l'offerta dei servizi ambientali per il territorio con ulteriori attività, in particolare: la raccolta rifiuti speciali (industriali, commerciali e terziario che non risultano assimilati agli urbani); bonifica amianto con personale specializzato per il prelievo, la rimozione e l'avvio allo smaltimento presso le discariche per rifiuti pericolosi; bonifica e ritiro di particolari rifiuti speciali quali cartongesso, guaine bituminose, lana di vetro e successivo; smaltimento presso discariche per rifiuti non pericolosi; gestione piattaforma integrata di stoccaggio rifiuti inerti, ingombranti, legnami e scarti vegetali, finalizzata al recupero del materiale; spazzamento aree private e setacciamento spiagge in concessione.

Nel 2018 sono stati smaltiti/trattati negli impianti a gestione MMS 177.420 tonnellate di rifiuti tra solidi urbani e speciali.

Marche Multiservizi garantisce la distribuzione di acqua potabile a oltre 280 mila cittadini residenti in 49 comuni della provincia di Pesaro e Urbino, bonificando diverse fonti del territorio grazie ad appositi depuratori ed eseguendo continui controlli sulla rete gestita. Dal 2017 MMS sperimenta l'utilizzo del sistema satellitare per scovare le perdite occulte delle reti idriche, questo impegno ha permesso di raggiungere il 15% di rete sottoposta a ricerca attiva di perdite nel 2018.

Dal 2018 il Gruppo ha deciso di accettare una nuova sfida, in linea con gli obiettivi UE e l'Agenda Onu al 2030. MMS punta sull'energia elettrica pulita, assicurando, per tutte le sue attività sul territorio Pesarese, l'impiego di energia proveniente da soli fonti rinnovabili, certificata tramite titolo GO DM 31-7-2009⁴⁰.

È stato pienamente rispettato il Piano ISO 50001 con un contenimento di oltre il 5% dei consumi energetici rispetto al 2013 e rilanciato l'obiettivo di estendere le

⁴⁰ maggiori informazioni su titolo sono disponibili su www.gse.it

riduzioni al 7% entro il 2020. Una decisione che colloca il Gruppo tra le migliori esperienze nazionali in termini di risparmio di risorse energetiche e di contrasto al cambiamento climatico, anticipando e superando gli indirizzi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale, dal Pacchetto Clima-Energia e dall'Agenda per lo sviluppo sostenibile ONU.

Nel 2018 il piccolo impianto fotovoltaico al servizio del nuovo lavaggio della sede di Pesaro ha generato 6,7 MWh di energia integralmente utilizzata in sito. La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili nel 2018 è stata tale da soddisfare il consumo di energia elettrica di 4.200 famiglie, dato corrispondente all'assorbimento di poco più di 1300 alberi per 50 anni o a poco meno dell'emissione annua di 1770 auto a benzina (considerando una percorrenza di 10.000 km annui).

Marche Multiservizi gestisce il Servizio di Pubblica Illuminazione nel Comune di Pesaro, nel 2018 sono proseguite le attività relative progetto di riqualificazione illuminotecnica di circa 13.000 punti luce che riguardano la sostituzione dei corpi illuminanti esistenti con apparecchi a Led di ultima generazione e l'esecuzione di interventi per la riqualificazione impiantistica e la messa in sicurezza degli impianti esistenti.

Strumenti di comunicazione e gestione della CSR

Marche Multiservizi, in linea con valori e mission, persegue il miglioramento continuo dei propri servizi anche con l'adozione, dal 2015, di un Sistema volontario di Gestione Integrato QSAE, in materia di qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro, Energia e SA 8000 conforme agli standard certificati ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 ed ISO 50001 rinnovando ogni anno gli impegni verso tutti gli stakeholder. Il sistema è composto da circa 150 documenti tra Procedure, Istruzioni Tecniche e Moduli, costantemente aggiornati e condivise tra il personale interessato attraverso il portale Intranet aziendale.

Con la certificazione ISO 50001 è stata introdotto nella gestione aziendale un cruscotto di indicatori di prestazione energetica, sempre più articolato e specifico, che ha permesso a MMS di migliorare la performance aziendale in termini di contenimento dei consumi energetici e di arrivare a una riduzione di circa il 10% rispetto al 2013. Nel 2018 è stata aggiornata la procedura di gestione degli indicatori,

permettendo così di ottimizzare e semplificare il processo di raccolta dei dati ed offrire alla Direzione aziendale un cruscotto dell'andamento sempre più preciso e immediato, facilitando la pianificazione e la realizzazione della politica industriale.

La Registrazione EMAS della Dichiarazione ambientale, così come la certificazione ambientale secondo la norma ISO 14001:2015 è relativa alla sola Funzione Ambiente di Marche Multiservizi Spa per tutte le attività svolte nell'ambito dei servizi di igiene urbana e limitatamente ad alcune unità operative coinvolte. Dal 2014 è stata attivata un 'estensione progressiva della registrazione EMAS, con l'Organismo di certificazione accreditato, con ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) e con il Comitato Ecolabel e Ecoaudit, estendendo il campo di applicazione a tutte le attività svolte/servizi erogati relativamente alle unità operative complessivamente coinvolte.

Il Bilancio di Sostenibilità di Marche Multiservizi viene pubblicato annualmente e viene rinnovato ogni tre anni in modo partecipativo. Dal 2007, si muove lungo le direttrici della Missione e dei valori che confluiscono nel codice etico, il quale esprime gli impegni e responsabilità di chi lavora in MMS descrive in modo sempre più completo il percorso intrapreso dall'azienda nella costruzione di un processo di gestione sostenibile, orientato al valore condiviso, per cercare di ricondurre le azioni svolte agli obiettivi definiti nell'Agenda globale dell'ONU. Rappresenta uno strumento fondamentale sia come dialogo con i propri stakeholder, sia come mezzo per la programmazione, la pianificazione e la rendicontazione delle attività e dei risultati raggiunti in ambito ambientale sociale ed economico.

MMS ha ottenuto nel 2015 il riconoscimento d'eccellenza EMAS AWARDS, un'iniziativa del Comitato Ecolabel Ecoaudit ed Ispra a livello nazionale per dare riconoscimento e visibilità alle organizzazioni registrate che hanno meglio interpretato ed applicato i principi ispiratori dello schema europeo e soprattutto raggiunto i migliori risultati nella comunicazione con le parti interessate. Marche Multiservizi è infatti risultata la migliore per “La qualità e la creatività del design grafico della dichiarazione ambientale, e per la capacità di comunicare in modo semplice tale da garantirne la leggibilità anche ad un pubblico non tecnico” (Bilancio di Sostenibilità 2015, p.21)

Nel 2016 Marche Multiservizi si è aggiudicata il premio “Top Utility IV Edizione Assoluto”, premio annuale dedicato all’eccellenza delle utility italiane assegnato con il patrocinio della Commissione Europea, del Ministero dello Sviluppo Economico, del Ministero dell’Ambiente e della tutela del Territorio e del Mare e dell’ENEA in seguito ad una attenta analisi condotta da Althesys sulle principali 100 maggiori aziende italiane del settore.

La Società, fin dalla sua costituzione, ha ritenuto conforme a un proprio specifico interesse l’instaurazione di un dialogo continuativo, trasparente, completo e tempestivo, fondato sulla comunicazione e la comprensione reciproca dei ruoli, con tutti gli azionisti, in particolare con i Comuni, organizzando incontri in cui vengono approfondite le tematiche relative ai servizi gestiti e agli investimenti. Tale percorso è stato strutturato con la creazione di apposite schede nelle quali vengono indicati gli incontri, gli argomenti trattati e le funzioni aziendali interessate dalle criticità emerse, evidenziandone anche aspetti rilevanti per la sostenibilità. Inoltre, è costantemente impegnata a fornire risposte puntuali ed esaustive alle specifiche esigenze e richieste degli stessi attraverso presentazioni alla comunità finanziaria, comunicati stampa, il sito internet e i rapporti diretti con gli investitori.

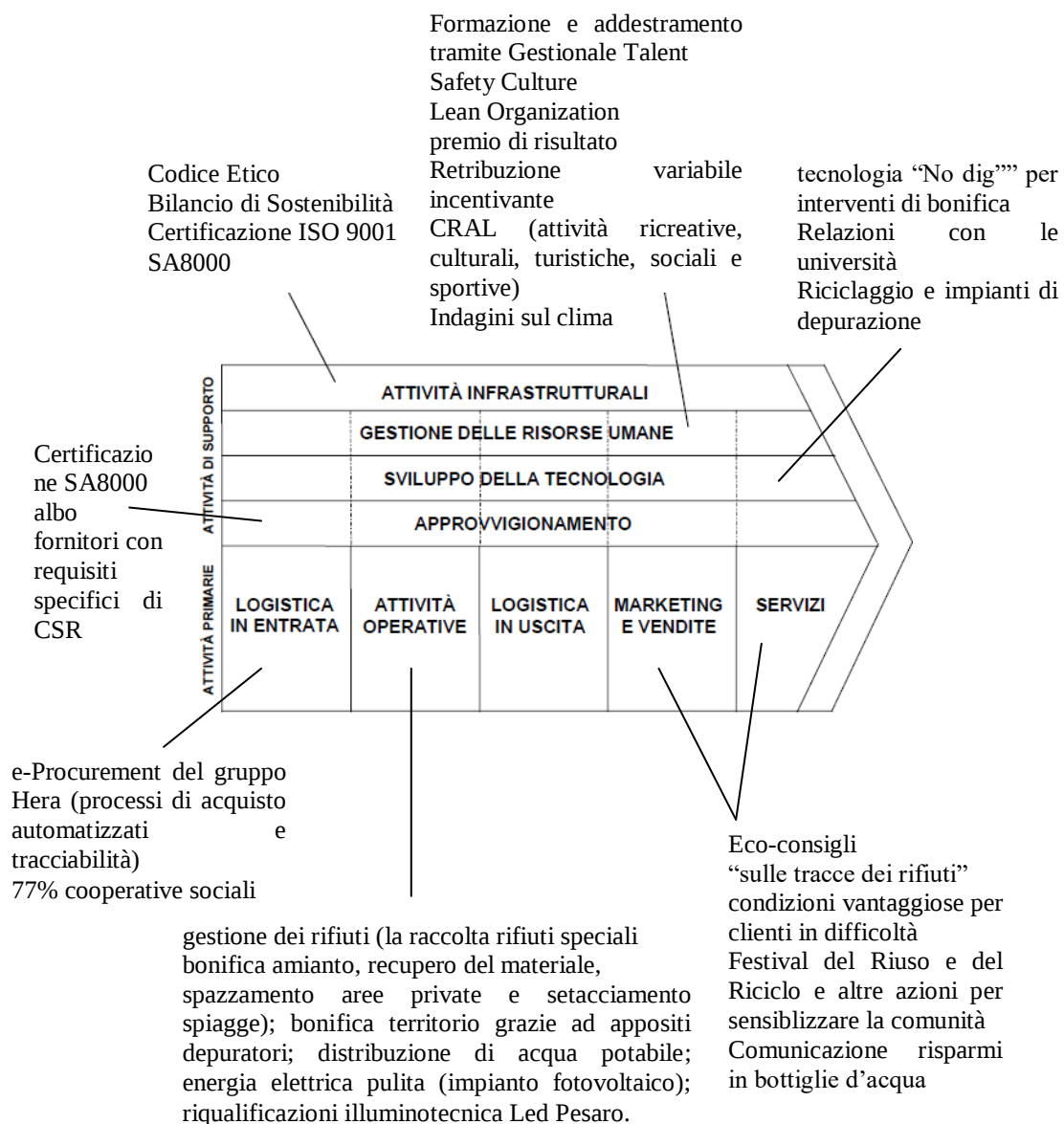
I risultati ottenuti

La sostenibilità è la leva strategica nel piano industriale di MMS per creare valore, “La sostenibilità è insita nel DNA di Marche Multiservizi, è la strategia d’azione di sempre e l’orientamento per il futuro”. il principale ostacolo all’implementazione delle politiche di CSR è la cultura, intesa come pilastro fondamentale per avere una visione più ampia del concetto di “ricchezza”, non solo in termini economici. Per queste ragioni Marche Multiservizi si impegna ogni giorno e incrementare in futuro la sensibilizzazione e la partecipazione dei propri dipendenti alle tematiche etiche e sociali, considerati portavoce all’esterno, capaci di influenzare le ideologie e abitudini della collettività. estendere il progetto pilota Smart Working

L’analisi del Gruppo sopra descritta ha messo in luce anche una crescente rilevanza dei seguenti temi:

gestione sostenibile delle risorse, in particolare su quella idrica giustificata dalla maggiore consapevolezza su cambiamento climatico e maggiore attenzione sul risparmio idrico. la crescita dell'attenzione al servizio rifiuti collegata all'esigenza di tariffa puntuale ed all'approccio europeo dell'economia circolare; la normativa sulle informazioni non finanziarie pone l'attenzione su diversity e anticorruzione sostenibilità nella catena di fornitura (attuazione codice appalti).

Il Gruppo in questo modo si posiziona tra le migliori esperienze nazionali in termini di risparmio di risorse energetiche e di contrasto al cambiamento climatico, anticipando e superando gli indirizzi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale, dal Pacchetto Clima-Energia e dall'Agenda per lo sviluppo sostenibile ONU.



Discussione dei casi

L'analisi comparata dei dati raccolti nei diversi casi aziendali esaminati ha condotto all'identificazione di una serie di variabili volte a determinare l'orientamento, l'approccio e la gestione di queste verso le diverse tematiche della CSR e la loro coerenza con mission e governance, riassunti nelle tabelle sottostanti.

Tab 4.8 – Mission e valori nelle imprese analizzate

Cariaggi	Materiali esclusivi, finezza, comfort, attenzione al servizio, al naturale, alto contenuto di ricerca, innovazione tecnologica degli impianti, al benessere e alla massima limitazione dell'impatto ambientale
Benelli	Progettazione e produzione di fucili semiautomatici, che si distinguono sul mercato da ogni concorrente per l'avanzata tecnologia, lo stile raffinato e l'impareggiabile affidabilità
Scavolini	Massima soddisfazione del cliente, intesa come la capacità di fornire prodotti e servizi che siano pienamente conformi alle sue attese: "lavoriamo per elevare la qualità della vita domestica, curandone sia gli aspetti estetici che quelli funzionali, nel pieno rispetto dei nostri valori"
Rivacold	La passione per il lavoro, dedizione, spirito di squadra e collaborazione, tutti accomunati da una caratteristica fondamentale "fare in modo che i nostri clienti possano lavorare nel migliore dei modi"
Biesse	Creare e condividere Innovazione attraverso l'ideazione, la realizzazione e la diffusione di soluzioni integrate e servizi evoluti che permettano di produrre meglio, di più e in sicurezza, sostenendo l'eccellenza ed il successo dei nostri clienti
Marche Multiservizi	Offrire ai propri clienti i migliori standard di qualità a costi contenuti, salvaguardando l'ambiente e contribuendo allo sviluppo sostenibile del territorio.

I valori e la missione sui quali il Gruppo Marche Multiservizi fonda la propria strategia sono radicati nella cultura e proseguono la costruzione di un percorso di responsabilità sociale e sostenibilità nel territorio. Le multiutility sono aziende

storicamente attente alla tutela dell'ambiente ed all'importanza della dimensione umana e per questo il caso viene utilizzato in questa tesi di ricerca come termine di confronto ed esempio per le altre, con l'obiettivo di stimolare un cambiamento culturale, di ideologie e posizione che ogni azienda deve assumere rispetto al contesto di riferimento. Attualmente la missione delle aziende, come si evince dallo schema riassuntivo, è focalizzata principalmente su qualità e innovazione al fine di garantire la massima soddisfazione del cliente in linea con i valori dell'impresa.

Cariaggi, Scavolini, Rivacold e Biesse sottolineano nella loro mission l'attenzione all'ambiente, al rispetto e alla soddisfazione di ogni stakeholder (interno ed esterno) come fattore alla base di ogni attività produttiva. Etica, ecologia e sicurezza sono parole chiave nel futuro di queste aziende che, negli anni, attraverso percorsi più o meno tortuosi, stanno lavorando con impegno per far radicare questa diversa concezione di "redditività" all'interno dell'intero sistema aziendale, non solo in termini di maggiori profitti per la singola azienda ma in termini di valore condiviso, un rapporto sinergico tra impresa e ambiente che porta maggiori benefici a entrambi.

Tab. 4.9 – Origini e Motivazioni della CSR

Cariaggi	Un dovere di coscienza e un'opportunità per differenziarsi e attrarre stakeholder stabili e attenti ai temi di responsabilità sociale, migliorando i risultati commerciali e stimolando l'innovazione Certificarsi per prevenire il rischio di contraffazione
Benelli	Migliori rapporti con dipendenti e istituzioni Stimoli all'innovazione
Scavolini	Qualità e innovazione per soddisfare al meglio le esigenze della clientela Valorizzare i rapporti sociali e culturali
Rivacold	Sviluppo economico, sociale e culturale del territorio Esigenze degli stakeholder Conoscenza del marchio

Biesse	Soddisfazione degli stakeholder interni ed esterni Innovazione Agenda 2030 e normativa comunitaria relativa al report non finanziario
Marche Multiservizi	Sostenibilità come elemento culturale e strategico dello sviluppo industriale, equilibrio tra crescita economica, aspettative degli stakeholder, tutela ambientale e sviluppo del territorio (valore condiviso)

Come si evince anche da mission e valori, l'orientamento alla responsabilità sociale per MMS è insito nella natura stessa dell'azienda. Come sostiene la Dott.ssa Fraternale la sostenibilità è nel DNA, lo sviluppo economico, sociale e ambientale viene gestito da sempre a livello strategico, programmato dal CdA dopo un' attenta valutazione delle esigenze degli stakeholder e dell'ambiente.

La vicinanza al territorio identifica il principale elemento caratterizzante le politiche di CSR di Cariaggi e Benelli, che avendo un target di riferimento alto, si focalizzano sulla qualità del Made in Italy, valorizzando il territorio in cui risiedono come fattore di stimolo all'innovazione e al successo.

Dalla comparazione dei casi emerge come la totalità delle imprese guardi alla CSR come stimolo all'innovazione, opportunità per migliorare le relazioni con gli stakeholder grazie alla miglior reputazione acquisita nel tempo.

Per Rivacold e Biesse la responsabilità sociale ha recentemente cessato di essere concepita esclusivamente come qualcosa di separato dal business di riferimento per entrare a far parte delle proposte commerciali. Prerogativa imposta dal mercato e dalle normative sempre più stringenti, per Rivacold il mutato atteggiamento in questo senso è motivato principalmente alle restrizioni legate alle emissioni in atmosfera di gas pericolosi, eliminati negli anni per ridurre l'effetto serra. L'ecosostenibilità rappresenta un'opportunità, una leva strategica di marketing per avere successo nel mercato, lavorando con gas naturali, volti a limitare l'impatto ambientale, che l'hanno fatta entrare in un oceano-blu prima dei concorrenti permettendole di ottenere un vantaggio sulla concorrenza. Nel caso Biesse la recente evoluzione della normativa sulla rendicontazione di carattere non finanziario (D.Lgs. 254/2016) ha rappresentato l'opportunità per riflettere in modo critico su queste tematiche, stimolando un cambiamento di cultura che si trova ancora ad uno stadio

embrionale, ma che sta già mostrando dei buoni risultati. L'istituzione, a partire dal prossimo anno, di un CSR Manager ne è la conferma; esso consente di aumentare l'integrazione e modificare la cultura al fine di comunicare che, oltre al valore etico, la sostenibilità riveste un ruolo centrale, quale elemento competitivo determinante per avere successo nel contesto odierno.

Tab 4.10 – Responsabilità sociale Verso il personale

Cariaggi	Ufficio risorse umane attivo 24h Sconti e buoni pasto Finanzia asilo privato Condizioni favorevoli (orario e anticipo su stipendi) a dipendenti in difficoltà Test di verifica delle competenze e formazione continua (35% del personale circa 20h annue) ISO 45001 Salute e sicurezza sul lavoro Indagini sul clima aziendale, sulla tutela dei dipendenti e etica d'impresa (esterne)
Benelli	Formazione continua (40h annue) Mensa interna e assistenza integrativa Sponsorizzazione eventi, gite e tornei (Benelliadi) Premi annuali, cena di fine anno e proclamazione venditore dell'anno. Sporadica analisi sul clima aziendale OHSAS 18001
Scavolini	Scavolini Academy per la formazione continua del personale Mensa interna e prezzi favorevoli per l'acquisto delle cucine OHSAS 18001
Rivacold	Formazione continua anche per assumere (circa 40h) Area "Extra" con mensa e altri benefit Orario flessibile Sconti per eventi culturali e sociali Organizzazione gite e tornei
Biesse	Relazioni stabili 95% a tempo indeterminato Formazione Service Accademy (40h) e "Future Lab" per lo sviluppo della carriera e valutazione performance individuali

	elevati standard di sicurezza – bPad Remote working Premi di risultato, concorsi eventi e benefits Mensa interna, trasporto e alloggio, assistenza integrativa, amazon locker, mercato, servizi defiscalizzati e conto online a condizioni favorevoli ISO 45001
Marche	93% a tempo indeterminato Safety Culture – OHSAS 18001 Processo di sviluppo e Compensation implementato sul gestionale Talent analizza performance e il comportamento Lean Organization
Multiservizi	Formazione continua (30h) e progetti di “Team Building” Premio di risultato e retribuzione variabile incentivante definito “indennità di disponibilità”. Progetto Welfare e Indagine di Clima Il CRAL (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori) promuove attività ricreative, culturali, turistiche, sociali e sportive elevata informazione, eliminata la plastica in azienda e distributore di acqua potabile

Tutte le aziende analizzate mostrano un’elevata attenzione alle esigenze interne e comprendono l’importanza del fattore umano come elemento critico di successo (Tab 4.10). Per questo anche se con impegni diversi, relazionati al settore e alla tipologia di dipendenti, investono nella formazione e nello sviluppo delle capacità personali dei singoli.

Rivacold emerge nel campione per la mancanza della certificazione sulla salute e la sicurezza sul lavoro (HOSAS 19001 o ISO 54001) giustificata dal Dott. Pallini dalla presenza di leggi stringenti in merito ai gas trattati che impongono elevatissimi standard di sicurezza superiori a quelli previsti dalle suddette certificazioni.

Esaminando la qualità e la quantità di investimenti in formazione risaltano particolarmente nel campione Biesse, Rivacold e Benelli con una media di 40 ore annue a dipendente. In particolare, in Biesse la formazione è svolta di settimana in settimana grazie alla Service Accademy interna e a “Future Lab”, il progetto attivato per lo sviluppo delle singole carriere e la valutazione delle performance individuali.

Quest’ultima si distingue anche per le azioni volte a incrementare il senso di appartenenza e la sicurezza dei dipendenti (80g festival e bPad remote working).

In Rivacold il rapporto tra dirigenza e dipendenti è sempre stato gestito instaurando relazioni di tipo familiare, spontanee e positive, in questi anni la rapida crescita del gruppo sta imponendo un cambiamento nella gestione di queste rapporti, dovuto anche all'ingresso in azienda dei sindacati, tuttavia Rivacold sta lavorando con impegno e motivazione per far sentire i propri dipendenti non come tali ma come parte del team, un'unica famiglia concedendo molteplici benefit (spazio "Extra" ed eventi).

Marche Multiservizi dimostra ancora una volta di adottare un sistema di gestione e programmazione radicato nella strategia utilizzando il modello della Balance Scorecard come strumento volto a definire obiettivi e azioni per raggiungerli, includendo incentivi economici al raggiungimento dei risultati predeterminati.

Tab. 4.11 – Responsabilità Verso la Comunità

Cariaggi	Azienda radicata nel territorio Progetto madrelingua nelle scuole Fornisce gratuitamente materiali a scuole e ha effettuato donazioni alla Caritas Sponsorizza tornei ed eventi locali
Benelli	Collaborazioni con università e l'Accademia delle Belle Arti Sostegni economici in seguito a catastrofi naturali e situazioni svantaggiate Attività, donazioni e sponsorizzazioni a cultura, sport e informazione
Scavolini	Fondazione scavolini – restauri e sponsorizzazione eventi culturali, sportivi (basket) e culinari ("nella mia cucina" con Cracco) Collaborazioni con Università e borse di studio
Rivacold	Collaborazioni con scuole e università, finanziamento progetti e tesi di ricerca Sponsorizzazioni di eventi culturali, sport e altro.

Donazioni ed organizzazione eventi di beneficenza	
Biesse	Collaborazioni con istituzioni ed enti non-profit, nazionali e internazionali Donazioni e sponsorizzazioni a istruzione e club sportivi; collaborazione con il banco alimentare per la lotta contro gli sprechi Progetto “Make a wish” raccolta fondi a favore di bambini con gravi patologie donando una quota per ogni macchina venduta e tante altre attività nel mondo
Marche	promuove e sostiene iniziative culturali, artistiche e di educazione ambientale, cercando di instaurare rapporti di partnership con società, enti ed istituzioni.
Multiservizi	Elabora proposte educative, incontri formativi, distribuisce eco cestini nelle scuole e organizza visite aziendali, ai Centri di Raccolta, ai Potabilizzatori e ai Depuratori. Organizza il Festival del Riuso e del Riciclo Avviato il progetto “Cambia il finale” virtuoso e solidale circuito del riuso

Passando ad esaminare la responsabilità sociale verso la comunità, Marche Multiservizi è per ovvie ragioni la realtà più attiva nel nostro territorio in materia di sostenibilità e sensibilizzazione della collettività attraverso un’ assidua comunicazione (progetti, eventi e incontri formativi).

Biesse, Scavolini e Benelli risaltano particolarmente per l’attenzione mostrata nei confronti della cultura, nella tutela e nella diffusione del patrimonio artistico locale.

Rivacold, assieme a Biesse, emerge per l’attenzione rivolta a attività di beneficenza e interventi a sostegno delle comunità in particolari situazioni di disagio (es. terremotati).

Tutte le imprese del campione, nella misura delle loro capacità economiche, sponsorizzano e sostengono attività sportive e didattiche collaborando con scuole e università, sostenendo concorsi, stage e progetti di ricerca.

Tabella 4.12 – Responsabilità verso i fornitori

Cariaggi	Rapporti stabili con micro imprese (pastori e tintorie) Elevata selezione qualitativa, richiesta tracciabilità e welfare animale e dipendenti Certificazioni di eco-compatibilità
Benelli	Tanti microfornitori stabili oltre a Beretta Politiche di quality supply chain in linea con le politiche di Beretta azioni di marketing d'acquisto verso fornitori sostituibili. I fornitori vengono sottoposti a un programma di qualifica dove vengono richieste certificazioni tecniche e qualitative
Scavolini	Fornitori stabili Selezione e formazione dei fornitori Visite dirette, questionari, prove sui materiali e certificazioni
Rivacold	Fornitori grandi e stabili Utilizzo di criteri etico-ambientali nella selezione
Biesse	Promuove collaborazioni durature e con fornitori a "km 0" seguendo le disposizioni contenute nel codice di condotta e il Manuale Qualità Fornitori (etica, salute, sicurezza e ambiente) Monitoraggio software e indice di non qualità delle forniture
Marche	Albo fornitori aventi requisiti standard specifici qualitativi, rispetto delle norme ambientali, di sicurezza e di Responsabilità Sociale d'Impresa 77% cooperative sociali Monitoraggio della catena di approvvigionamento
Multiservizi	Sistema e-Procurement del Gruppo Hera (processi di acquisto automatizzati e tracciabilità) Questionario di sostenibilità volto a migliorare il dialogo e verificare i requisiti di sostenibilità

Per quanto concerne i rapporti con i fornitori (Tab. 4.12), tutte le aziende mostrano tendenzialmente rapporti stabili con essi, sia che si tratti di grandi distributori multinazionali che di piccoli artigiani locali.

Biesse e MMS mostrano un maggiore coinvolgimento e attenzione ai fornitori motivato dal perseguimento degli standard dettati dal GRI nella redazione del bilancio di sostenibilità.

Le buone relazioni con i piccoli artigiani sono gestite prevalentemente in modo informale. Cariaggi mostra un'elevata attenzione al benessere dei propri fornitori, in quanto trattandosi di pastori e tintorie non è possibile richiedere certificazioni costose che abbatterebbero ogni margine di profitto, ma piuttosto si preoccupa di tutelare la sopravvivenza di questi partner essenziali per il proprio successo. Al contrario, Rivacold ha come fornitori multinazionali produttori di gas che adottano tutti gli standard di gestione previsti, il bilancio di sostenibilità e le precauzioni necessarie.

Infine, un'eccezione va fatta per MMS che, essendo a partecipazione statale, gestisce i propri fornitori sulla base di concorsi pubblici, valutando oltre all'economicità il loro impatto ambientale.

Tab. 4.13 – Responsabilità verso i clienti

Cariaggi	Brand mondiali fidelizzati Comunicazione trasparente, tour aziendali ed etichetta BIO Valutata annualmente la Customer satisfaction
Benelli	Comunicazione, partecipazione a fiere ed eventi tracciabilità del prodotto
Scavolini	Catalogo integrativo, video e consigli Etichetta Eco-design Presenza capillare di punti vendita in tutta Italia (e estero), personale qualificato per rispondere ad ogni esigenza "No Problem 10" servizio di assistenza garantita per l'intera casa

Rivacold	Assistenza e manutenzione post-vendita (oltre la garanzia) Possibilità di effettuare test nel laboratorio del Gruppo Etichetta Eco-design Indagini di customer satisfaction annuali previste dalla ISO 9001
Biesse	Servizi avanzati di consulenza industriale, assistenza e manutenzione 24/7 on-site e on-line nel mondo. Fiere ed eventi, vasta gamma di cataloghi Showroom – luogo di esperienza Seminari e corsi di formazione Stimolo a ricerca e nuove tecnologie
Marche Multiservizi	Vicinanza e trasparenza grazie alla capillare presenza di punti informativi (sportelli), canale web e centri di raccolta differenziata Eco consigli nella sezione “Sostenibilità” del sito web condizioni vantaggiose per clienti in difficoltà rateizzazioni e Bonus Sociale gas servizio di acqua potabile e raccolta porta a porta “sulle tracce dei rifiuti” iniziativa che traccia e monitora il percorso dei rifiuti Indagini periodiche sulla qualità dei servizi

Fidelizzazione e massima soddisfazione del cliente sono i concetti chiave di qualunque impresa (Tab. 4.13): nel campione le attività di assistenza si differenziano principalmente per il differente settore e target di riferimento.

Scavolini, rivolgendosi direttamente al consumatore finale, investe molto nella pubblicità sui principali media; Benelli anche se è paragonabile, rivolgendosi ad un target principalmente internazionale gestito da distributori intermediari, mostra una minore attenzione alla comunicazione, mirando principalmente alla qualità e alla sicurezza dei fucili venduti.

Le attività di Biesse e Rivacold, trattandosi di relazioni business to business, si concentrano principalmente sulla formazione e informazione anche dei loro clienti, sulle strategie, processi e utilizzo/manutenzione dei loro prodotti. Lo stesso discorso vale per Cariaggi, produttrice di un semilavorato pregiato rivolto principalmente a Brand di lusso.

Infine MMS erogando servizi di pubblica utilità si mostra presente in tutto il territorio con punti di informazione e centri di raccolta.

Tab 4.14 – Responsabilità verso l'ambiente

Cariaggi	100% energia pulita, 0% scarti (riciclaggio), riutilizzo packaging e progetto cashmere organico e tinture naturali. ISO 14001
Benelli	Processi a ridotto impatto ambientale Riduzione consumi di energia, smaltimento rifiuti, materie prime e prodotti inquinanti. Rivendita dei metalli scartati. ISO 14001 Tecnologia DLC anticorrosione per eliminare la brunitura e Metal additive manufacturing 3D
Scavolini	Progetto Sunload – impianto fotovoltaico energia elettrica da fonti rinnovabili ZeroE planet ISO 14001 controllo e riduzione consumi energia elettrica e risorse idriche sistemi di filtraggio e abbattimento delle sostanze inquinanti programma LCA - prodotti eco-compatibili consigli nel manuale per il rimpiego dei prodotti imballaggi solo in cartone riciclato o riciclabile recupera il 90% dei rifiuti prodotti stampa internamente e carta riciclata "Climate Neutral Printing" – Carbon balancing Pannelli Ecologici realizzati con legno riciclato Bassissime emissioni di formaldeide certificata "COSMOBB Qualitas Premium: indoor Hi-Quality" attività finalizzate a regolare la raccolta, il trattamento e il recupero elettrodomestici vendita accessori a ridotto impatto ambientale
Rivacold	Sistemi a refrigerazione naturale Tecnologie avanzate ad alta efficienza energetica Progetto riduzione impatto ambientale - Analisi LCA Riduzione materiali plastici e diametri tubi in rame Pannelli solari fotovoltaici euto aziendali ibride

Struttura "Extra" completamente green	
Biesse	Processi e prodotti e tecnologie volti a minimizzare l'impatto ambientale e ridurre gli sprechi Energy Manager, Impianti fotovoltaici Gestione responsabile dei rifiuti e sistema di filtraggio dell'acqua
Marche Multiservizi	Allineata alle realtà europee più avanzate nella gestione dei rifiuti urbani. Raccolta rifiuti speciali, bonifica amianto, spazzamento aree private e setacciamento spiagge Distribuzione di acqua potabile attraverso la bonifica delle fonti e creazione depuratori controlli continui sulla rete gestita concessione Energia elettrica pulita (impianto fotovoltaico) Riqualificazioni illuminotecnica led Pesaro Supera gli indirizzi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale e dall'Agenda per lo sviluppo sostenibile ONU

Per quanto concerne la responsabilità verso l'ambiente, come si evince dalla tabella P, svolgere azioni che favoriscano lo sviluppo del territorio rappresenta il core business per MMS. Scavolini e Rivacold utilizzano nelle loro produzioni materiali ecosostenibili e adottano nei loro processi il LCA (Life Cycle Assessment) per ridurre l'impatto ambientale.

Tutte le imprese hanno la certificazione ISO 14001, hanno installato negli anni impianti fotovoltaici e altre attività volte a ridurre gli sprechi: consumo di energia elettrica, risorse idriche e scarti, svolgendo attive campagne di riciclaggio, differenziazione e rimpiego.

Cariaggi sostiene il progetto cashmere organico e l'utilizzo di tinture naturali, come Rivacold spinge per l'adozione di gas naturali, iniziative da elogiare ma che ancora non hanno ampio mercato in quanto eccessivamente costose e richiedono tempi di formazione nonché una maggiore maturità delle imprese clienti verso la sostenibilità.

Marche Multiservizi con il proprio operato di bonifica, gestione dei rifiuti e creazione di depuratori si allinea alle realtà europee più avanzate superando gli indirizzi fissati dalla Strategia Energetica Nazionale e dall'Agenda per lo sviluppo sostenibile dell'ONU.

Tab 4.15 - Strumenti di comunicazione della CSR

	Cariaggi	Benelli	Scavolini	Rivacold	Biesse	MMS
Codice etico	A livello informale	A livello informale	2000	Estensione del codice di Vitrifrigo	Codice di Condotta Anticorruzione e Antitrust (2000)	2007
Bilancio sociale	/	/	/	Previsto per il 2019	2017	2008
ISO 14001 Gestione ambientale	2006	2006	2004	Completamento entro il 2020		2015
OHSAS 18001 / ISO 45001	2011	2010	2008	/	2018 HSD S.p.A.	2010
ISO 9001 Gestione della qualità	/	/	1996	1995	1996 (Aggiornata 2015)	2000
SA 8000	/	/	/	/	/	2019
Altre certificazioni	ITF: tracciabilità EECS-GO: 100% energia rinnovabile Certificazione "tessile e salute"		Eco- Design Cosmob Qualitas Praemium: Indoor Hi-Quality LCA ISO 16759	F-GAS Eco-Design LCA Incubatore ATMO		QSAE (2015) ISO 50001 (2015) Registrazione EMAS (2015)
Premi			MERIT AWARD (2008) "N.1 Servizio" nell'assistenza cucine (Istituto Europeo qualità e finanza)		Best Performance Award 2018 (Bocconi) Best Managed Company (Deloitte)	EMAS AWARDS (2015) "Top Utility IV Edizione Assoluto" (2016)

In merito agli strumenti di comunicazione della CSR (Tab. 4.15) emerge subito chiaramente che MMS, seguendo la strada della sostenibilità da sempre, mostra una maggiore esperienza e conoscenza delle diverse pratiche di comunicazione, integrando negli anni tutte le differenti tipologie di certificazioni che nel testo sono state analizzate per identificare l'impresa socialmente responsabile.

Biesse e Scavolini, grazie alla forza del marchio che le contraddistingue, possono permettersi maggiori investimenti in comunicazione, spinti dalle crescenti richieste del mercato e dal conseguente ritorno in immagine. Sulla buona strada anche Rivacold, che negli ultimi anni ha scommesso sulla sostenibilità come fattore strategico di successo, incrementando iniziative e certificazioni volte a comunicare la propria posizione. Da elogiare la sua volontà di raggiungere una posizione di eccellenza assieme alle migliori aziende del pesarese redigendo il bilancio di sostenibilità relativo all'anno 2019 anche se non obbligata dalla legge. Infine, Benelli e Cariaggi, che dispongono di diverse certificazioni principalmente allo scopo di "giustificare" la qualità dei loro prodotti e differenziarsi dalla concorrenza, non percepiscono risultati economici riconducibili alla gestione socialmente responsabile all'interno del loro business e vedono queste attività come un costo non adeguatamente "premiato" dal mercato. Specialmente Cariaggi riconosce l'importanza della sostenibilità e l'attenzione crescente del consumatore finale ma, trovandosi in una fase intermedia della filiera e rispondendo alle richieste di Brand (clienti) che cercano di abbattere il prezzo si trova costretta a sostenere i costi; al contempo, i Brand beneficiano della migliore reputazione conseguente all'adozione delle diverse pratiche e certificazioni.

Tab. 4.16 – Principali Benefici e ostacoli alla CSR

	Benefici economici	Benefici Motivazionali	Benefici reputazionali	Principali ostacoli
Cariaggi	Migliori risultati commerciali dovuti alla riduzione del numero incidenti e del numero di ore perse per infortuni e allo sviluppo di	Diffusione dei valori e dei principi a cui s'ispira la gestione (attenzione alla sicurezza, al naturale e alla	Immagine di azienda vicina al Territorio	Scarsità di risorse economiche e di tempo

	relazioni commerciali	qualità)		
Benelli	Nessuno direttamente imputabile al percorso di CSR	Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti	Immagine di azienda vicina al territorio e migliori rapporti con le istituzioni	Difficoltà a reperire informazioni e competenze
Scavolini	sviluppo di relazioni commerciali	Riduzione della conflittualità Interna Condivisione di mission e principi aziendali	Immagine di azienda che promuove la cultura e migliori rapporti con le istituzioni	Elevata competizione sui prezzi
Rivacold	Maggiore efficienza aziendale stimoli all'innovazione Migliori risultati commerciali	Ridotto turnover del personale Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti Formazione continua del Personale	Migliori rapporti con gli stakeholder esterni Penetrazione in nuovi segmenti di mercato Capacità di attrarre risorse umane qualificate	Mancanza di competenze interne all'azienda e difficoltà a reperire le informazioni necessarie
Biesse	sviluppo di relazioni commerciali e migliore efficienza	Formazione continua del Personale Condivisione dei successi Aziendali Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti	Modello per altre PMI locali Best practices del settore	Mancanza di un soggetto che si dedichi esclusivamente a queste tematiche
MMS	Longevità dell'azienda nel tempo	Diffusione dei valori-chiave della cultura aziendale e dei principi a cui s'ispira la gestione	Immagine di azienda vicina al Territorio Modello per altre PMI locali	Comprendere che la ricchezza non è solo in termini economici - Cultura

		(attenzione alla sicurezza, alle problematiche ambientali, alla qualità)		
--	--	--	--	--

I benefici economici nelle diverse aziende sono riconducibili principalmente alla creazione di prodotti e processi eco-compatibili, innovazioni volte a ridurre l'impatto ambientale dei processi e aumentare la sicurezza dei lavoratori con la conseguente riduzione del numero di incidenti e assenze per infortuni, l'abbattimento di alcuni costi di produzione, la migliore qualità e quantità dei rapporti. Azioni che si traducono in maggiore efficienza aziendale, sviluppo di relazioni commerciali e aumento di fatturato.

Nel caso Benelli, trattandosi di un mercato particolare, le attività di responsabilità sociale non vengono ancora premiate dalla clientela; non sono, infatti, identificati risultati economici riconducibili ad una gestione socialmente responsabile e per questo la CSR non viene considerata un fattore critico di successo. Sono invece molto apprezzabili i risultati sia in termini di motivazione dei dipendenti, senso di appartenenza e identificazione con l'azienda, sia di rafforzamento del legame con il territorio.

I vantaggi reputazionali e motivazionali sono comuni in quasi la totalità dei casi analizzati in cui, gli eventi e le manifestazioni promosse accrescono il capitale relazionale, intensificando i contatti e le relazioni con espositori, compratori, istituzioni culturali ecc. assicurando benefici di natura reputazionale per le aziende, le quali si configurano come attori importanti del contesto locale di riferimento, il pesarese. In queste aziende la CSR è parte integrante della cultura degli imprenditori, che da sempre si impegnano a favore dell'ambiente, della comunità ed in particolare della cultura e dell'istruzione.

Riflessioni conclusive

Dall'analisi comparativa svolta in questo capitolo emergono inevitabili differenze tra le imprese analizzate appartenenti a diversi settori e contesti. Il primo risultato emerso riguarda l'impegno crescente in termini di responsabilità sociale, attraverso l'adozione di strategie formali e l'utilizzo di idonei strumenti di comunicazione, all'aumentare della dimensione d'impresa. Un secondo elemento riguarda la differente propensione ad investire in tali politiche per le aziende lungo la filiera produttiva (produttrici di un semilavorato), operanti nei mercati B2B o B2C.

Le imprese che si interfacciano direttamente con il consumatore finale mostrano infatti maggiore attenzione alla comunicazione delle diverse politiche di CSR rispetto a quelle operanti nel settore B2B o lungo la filiera produttiva in quanto i clienti (altre imprese) riconoscono il valore aggiunto delle attività svolte ma non sono disposti a pagare un premium price dovendo poi commerciare quest'ultime con il consumatore finale, per cui i costi derivanti dalla gestione socialmente responsabile rimangono a carico delle prime.

Nonostante questo l'attenzione verso le differenti pratiche di CSR sta aumentando, anche se a velocità diverse, in tutte le imprese analizzate dove la vicinanza al territorio, l'impegno innovativo e la formazione identificano i principali elementi caratterizzanti il campione.

Nelle realtà di minori dimensioni, come Cariaggi e Benelli, l'origine e l'attuazione di comportamenti socialmente responsabili e di politiche di CSR avviene in maniera quasi implicita e inconsapevole, come frutto dei valori e della sensibilità dell'imprenditore. Pertanto le iniziative risultano spontanee, con ridotta sistematicità, non strutturate all'interno dei processi strategici e con una scarsa visibilità all'esterno. La CSR viene frequentemente riconosciuta a posteriori, in seguito a eventi esterni che ne aumentano la consapevolezza e non è facile per queste aziende, caratterizzate da scarsità di risorse e competenze, operare in contesti fortemente competitivi, caratterizzati da un'elevata concorrenza, anche sleale, e mantenere un costante orientamento verso le pratiche di responsabilità sociale. Nell'ambito della CSR le principali azioni svolte sono quelle di carattere sociale, la valorizzazione della comunità e dell'ambiente in cui operano nonché il senso di appartenenza del

personale, considerato elemento competitivo fondamentale. Queste aziende all'interno del grafico 4.5 (Moltelni, 2007) si posizionano tra "Informale" e "Corrente" in quanto entrambe ricorrono alle certificazioni (ambientali e di sicurezza) per rispondere alle esigenze degli stakeholder e del mercato.

Scavolini si caratterizza per un approccio strutturato alla CSR, frutto dell'allineamento tra valori aziendali, mission e strategia con le esigenze sociali ed economiche degli stakeholder interni ed esterni. Si trova in una posizione intermedia in quanto l'orientamento è maggiormente focalizzato sulle forme procedurali e mostra tratti della fase "Sistematica" orientando le attività connesse ai processi operativi alle pratiche di CSR.

Rivacold, invece, sta moltiplicando i fronti di impegno verso la CSR e ricercando forme di comunicazione e strumenti di accountability più strutturati (realizzazione del bilancio di sostenibilità per il 2019 e 2020 anno "green").

L'azienda sta ponendo le basi per fare della CSR un tratto caratteristico della propria cultura posizionandosi nello stadio inerente alla CSR Innovativa, volta a ricercare performance positive economiche e socio-ambientali. Tra le leve che spingono all'adozione di pratiche di CSR spicca la volontà di migliorare le relazioni con gli stakeholder e attrarre risorse qualificate sfruttando i benefici connessi all'incremento di visibilità e reputazione. Questa impresa, manifestando la propria sensibilità socio-ambientale, mira a ottenere un vantaggio di differenziazione rispetto alle imprese concorrenti, che consentirebbe all'impresa di imporre un premium-price e aumentare la fedeltà e la soddisfazione della clientela e dipendenti.

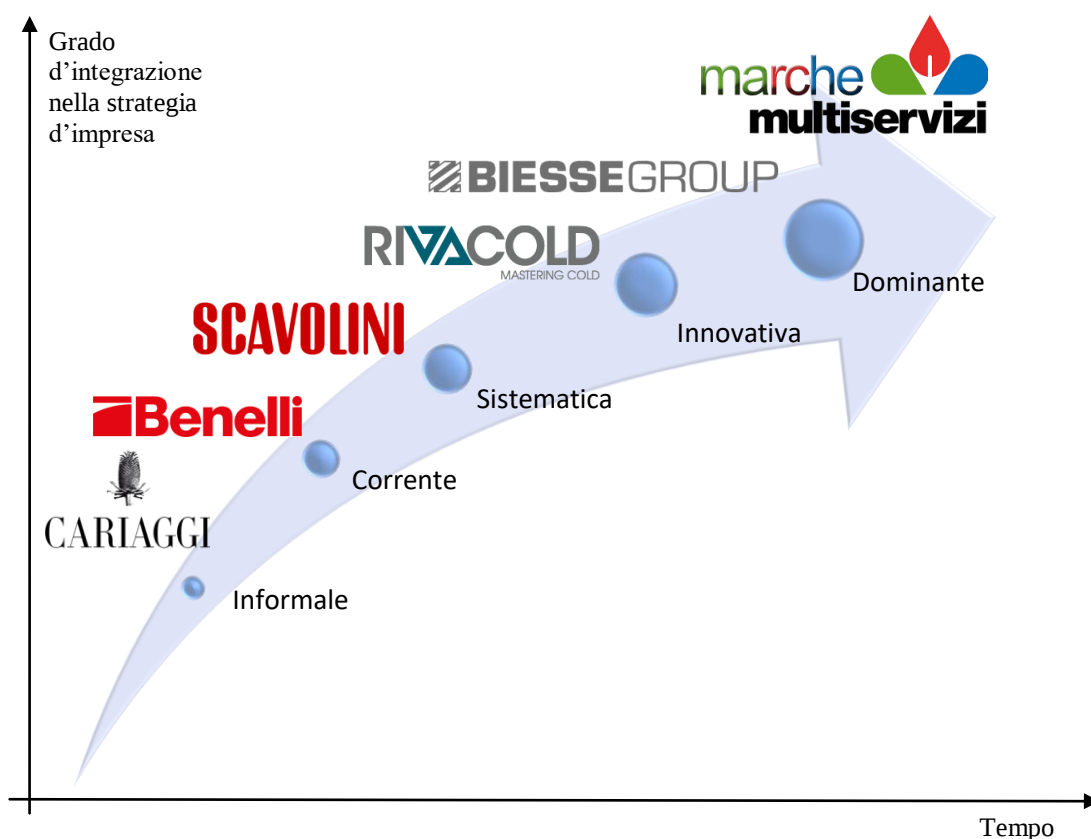
Per Biesse l'evoluzione della normativa relativa alla rendicontazione di carattere non finanziario (D. Lgs 254/2016) ha rappresentato un'opportunità di riflessione critica permettendo di migliorare l'efficienza non solo delle performance economiche ma anche sociali ed ambientali, partendo dall'analisi dei SDGs per identificare una strategia di gestione del business etica e sostenibile. L'azienda ha utilizzato in modo concreto i principi di responsabilità sociale e sostenibilità adottandoli e integrandoli all'interno della propria politica aziendale di sviluppo diventando un modello di esempio a cui fare riferimento e ispirarsi.

Marche Multiservizi si posiziona nell'ultima fase della CSR "Dominante" in quanto non integra la CSR nella propria strategia ma definisce strategie da adottate coerenti ai principi ed ai valori insiti nella RSI e nell'orientamento alla sostenibilità.

L'esempio di successo di Biesse e Marche Multiservizi rappresenta quindi un'importante stimolo per le altre imprese locali, per la presenza di una consapevole filosofia e gestione orientata alla sostenibilità, che si riflette nella mission e nella governance; per la realizzazione di numerose iniziative e strategie di CSR; per la comunicazione e lo sviluppo dei diversi sistemi di accountability.

Queste imprese fungono da "apripista" offrendo buone indicazioni e dando esempio a tutte le altre imprese locali, rappresentano nel contesto locale un modello a cui ispirarsi capace di guidare verso la sostenibilità gli altri imprenditori ancora scettici e di ridurre le difficoltà incontrate dalle imprese grazie a un contesto sociale e ambientale favorevole.

Fig.4.3 - Evoluzione della strategia rispetto al campione



Fonte: Elaborazione personale da Moltelni, 2007

Conclusioni

Nel presente lavoro sono state analizzate le principali teorie relative alla Corporate Social Responsibility (CSR), individuate le opportunità e le sfide incontrate dalle imprese e approfondite le motivazioni che portano quest'ultime a impegnarsi nella responsabilità sociale. Infine sono state indagate le principali linee guida e gli strumenti volti a favorire l'adozione e la comunicazione di queste pratiche, con il fine ultimo di proporre spunti di riflessione critica sul radicarsi della CSR come leva strategica per il business, filo conduttore della gestione e del governo d'impresa.

La prima parte dell'elaborato ha illustrato l'analisi e l'evoluzione dei concetti di CSR e sostenibilità, facendo emergere le diverse contestualizzazioni e interpretazioni che hanno portato all'attuale definizione che vede la CSR in chiave strategica come leva competitiva di differenziazione dalla concorrenza. In questo contesto si inserisce la visione olistica dello sviluppo con il modello della Triple Bottom Line, che misura la performance d'impresa integrando i risultati finanziari, sociali e ambientali. Un sistema differenziato di valori che conduce alla creazione di un sistema economico sostenibile sempre più attento alle esigenze degli stakeholder (Pencarelli, 2019).

La progressiva emersione ed affermazione del concetto di responsabilità sociale d'impresa e l'attenzione crescente da parte dei consumatori dimostrano il peso che queste tematiche hanno assunto all'interno del sistema economico-produttivo e delle strategie d'impresa, tanto da farle diventare oggetto di dibattito per le istituzioni internazionali. In particolare l'ONU con l'agenda 2030 e le linee guida della Commissione Europea (Libro Verde) hanno portato allo svilupparsi negli anni di linee guida e strumenti volti a sensibilizzare e stimolare le imprese verso le azioni di responsabilità sociale. Le aziende sono chiamate pertanto a sviluppare strategie capaci di conciliare la dimensione economica, sociale e ambientale generando un valore condiviso sia per gli azionisti che per tutti gli altri stakeholder, interni (risorse umane, salute e sicurezza nel lavoro, adattamento alle trasformazioni) ed esterni (rapporti con la comunità locale, partner commerciali, fornitori e consumatori).

La letteratura ha evidenziato le differenti motivazioni che spingono le imprese a impegnarsi nelle attività della CSR e i principali ostacoli che le rendono scettiche.

Adottare pratiche di CSR, oltre che ottenere un vantaggio competitivo, permette di rafforzare il valore del brand, la reputazione dell'impresa e il legame con gli stakeholder. Il principale ostacolo è rappresentato sia dai costi (monetari e di tempo) connessi all'assunzione di comportamenti socialmente responsabili ma soprattutto dal rischio di falsità d'intenti, il fenomeno "Green Washing", ovvero aziende irresponsabili che si mostrano orientate alla CSR svolgendo azioni di facciata che causano danni all'ambiente e alle imprese che si impegnano ad essere responsabili.

La complessità nella determinazione del trade-off tra costi e benefici, associati a forme di vantaggio competitivo nuove, meno tangibili e difficili da imitare e quantificare, rappresenta un grande ostacolo alla diffusione delle pratiche di CSR. Questa non deve essere considerata come un costo ma come un elemento che, se integrato nella governance aziendale, condiziona positivamente le performance dell'impresa e la sua competitività. Possiamo quindi affermare che l'adesione agli strumenti di gestione orientati alla sostenibilità rappresenta innanzi tutto un atto filantropico e viene oggi promossa in chiave strategica per la gestione del rischio, delle risorse umane, delle relazioni con i clienti e come forza motrice dell'innovazione. Così come un'impresa ha una strategia commerciale e produttiva, deve avere una strategia di responsabilità sociale.

Dall'elaborato si osserva come gli approcci strategici delle organizzazioni si siano evoluti nel tempo integrandosi alle strategie aziendali, passando da percorsi informali, caratterizzati da attività occasionali, fino ad arrivare a integrare i principi della responsabilità sociale nella cultura, nella visione e nella missione aziendale, ispirando tutti i processi manageriali (Dominant CSR).

Le aziende che decidono di utilizzare la CSR come strumento di gestione d'impresa devono quindi integrare tutti gli ambiti aziendali. Questo è reso possibile adattando la catena del valore di Porter ai paradigmi della CSR, in modo da mappare risorse e processi tenendo conto dei rapporti con l'ambiente e declinare le strategie competitive di base, come la differenziazione, orientandole verso finalità socio ambientali.

Integrare le pratiche di CSR alla strategia permette di allinearsi agli interessi dei vari stakeholder e quindi di ridurre costi e rischio d'impresa; utilizzare la CSR come elemento di differenziazione e raggiungere un vantaggio competitivo rispetto

ai concorrenti; creare valore condiviso, risultati win-win-win in termini di benefici per l'impresa, per l'ambiente e per la società; una buona comunicazione delle attività e dei risultati permette di migliorare la reputazione e la legittimità dell'azienda.

La strategia di sostenibilità per avere successo deve essere volontaria e sincera, inclusa nei processi decisionali che guidano le scelte del manager, al quale viene richiesto un grande cambiamento, la diffusione di una nuova cultura organizzativa integrata tra operazioni commerciali, problemi sociali e ambientali.

L'aumento delle pratiche di accountability rispecchia il profondo interesse e coinvolgimento associato ai temi legati alla CSR, la necessità delle imprese di rafforzare la propria posizione all'interno di un mercato sempre più complesso, diversificato e competitivo, in cui la legittimità ad operare è sempre più legata al rispetto di valori etici e morali.

Dal lavoro emerge quindi l'importanza di diffondere e divulgare le pratiche integrate, di indicatori e standard, promosse dalle diverse organizzazioni. Codici etici, standard di certificazione per la gestione della sicurezza, della qualità e dell'ambiente, il bilancio sociale o di sostenibilità. Tra questi emergono le linee guida OCSE, il GRI, le convenzioni OIL e il Global Compact Onu, gli standard dell'Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO) e altri strumenti di certificazione ambientale della Commissione Europea (EMAS, EU Eco-label ecc.).

Il Bilancio Sociale (o di sostenibilità) è uno strumento utile per la comunicazione verso gli stakeholder, interni ed esterni, delle informazioni di carattere etico e sociale dell'azienda e aiuto per il management nel prendere decisioni strategiche e ottimizzare le risorse. Nell'attuale contesto competitivo, per avere consenso ad operare, la comunicazione deve essere quanto più possibile trasparente ed attendibile e per questo si sta spingendo verso l'integrazione tra la rendicontazione finanziaria e non attraverso l'adozione dell'Integrated Reporting (IR) che potrebbe rappresentare una soluzione realistica ed efficiente permettendo di comunicare informazioni su strategia, performance e prospettive future commerciali, sociali e ambientali, adottando nuove modalità di misurazione, analisi e comunicazione delle performance ispirandosi a criteri ESG (Environmental, Social and Governance).

Le riflessioni maturate finora hanno trovato fondamento nella ricerca empirica sviluppata nell'ultimo capitolo, incentrata sulla metodologia del multiple case study. Si tratta di un'analisi qualitativa effettuata su un campione di sei imprese della provincia di Pesaro e Urbino con l'obiettivo di indagare il differente orientamento alle pratiche di CSR e gli strumenti di reporting e accounting idonei a gestire e comunicare queste buone prassi. Lo studio pone l'attenzione sul diverso orientamento alla sostenibilità delle imprese, attraverso la valutazione dell'adesione culturale ai principi della sostenibilità e l'effettiva attuazione di scelte aziendali ad essa ispirate.

L'analisi mostra una situazione variegata e ricca di evidenze contrastanti. Per quanto riguarda l'orientamento alla sostenibilità emerge un buon grado di consapevolezza da parte di tutte le imprese intervistate. La principale disomogeneità riscontrata risiede nell'effettiva pratica di politiche orientate alla sostenibilità, appurato che l'impegno e la propensione a investire in pratiche di CSR cresce all'aumentare delle dimensioni d'impresa. Quanto detto è riconducibile alle ridotte risorse finanziarie e manageriali a disposizione delle imprese di minori dimensioni, come Cariaggi e Benelli, e all'assenza di un contatto diretto con il mercato per le aziende lungo la filiera produttiva, Cariaggi, Rivacold e Biesse. Tali caratteristiche rappresentano i principali ostacoli all'identificazione delle opportunità legate alla sostenibilità.

Le imprese che interagiscono direttamente con il consumatore finale mostrano infatti maggiore attenzione alla comunicazione delle diverse politiche di CSR rispetto a quelle operanti nel B2B, affermazione che perde consistenza quando le imprese prese in considerazione sono di grandi dimensioni, come Rivacold, e quotate, come Biesse. Quest'ultima infatti è assoggettata alla normativa relativa alla rendicontazione di carattere non finanziario (D. Lgs 254/2016) e perciò obbligata alla redazione del bilancio di sostenibilità.

Nonostante questo la ricerca ha messo in luce come l'attenzione verso le differenti pratiche di CSR stia aumentando, anche se a velocità diverse, in tutte le imprese analizzate, a prescindere della dimensione. In relazione a quanto detto la vicinanza al territorio, l'impegno innovativo e la formazione identificano i principali elementi caratterizzanti il campione.

Per quanto riguarda l'impatto delle politiche sostenibili sulla competitività delle imprese, risultano numerosi gli interventi a sostegno della comunità e del territorio dove i principali ritorni si riscontrano nel rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale (maggiore fedeltà dei clienti, soddisfazione dei dipendenti, manodopera qualificata e motivazione per i collaboratori); altri ritorni derivano dall'ottimizzazione di prodotti e processi produttivi, come per Cariaggi e, in particolare, Scavolini e Rivacold che attraverso l'analisi LCA e l'etichetta Eco-Design realizzano prodotti eco-compatibili che accrescono la possibilità di accedere a nuovi mercati e segmenti di domanda. Infine, nella percezione delle imprese verso l'impatto che le politiche di CSR hanno, risulta non essere quasi considerata la riduzione dei costi operativi dovuti all'aumento di efficienza portato dalle innovazioni nei processi produttivi.

Nelle realtà di minori dimensioni, come Cariaggi e Benelli, l'origine e l'adozione di comportamenti socialmente responsabili e di politiche di CSR avviene in maniera informale e inconsapevole, come frutto dei valori e della sensibilità dell'imprenditore. Per cui le iniziative risultano spontanee, con ridotta sistematicità, non strutturate all'interno dei processi strategici e con una scarsa visibilità all'esterno. La strategia di CSR è quindi reattiva, riconosciuta a posteriori, in seguito a eventi esterni che ne aumentano la consapevolezza. Non è facile per queste aziende mantenere un costante orientamento verso le pratiche di responsabilità sociale e per questo vengono adottati solamente gli standard di gestione "essenziali" a sopravvivere nel mercato.

Scavolini risulta focalizzata internamente (Lee e Rhee, 2007) svolgendo azioni che migliorano il processo produttivo, riducendo gli impatti ambientali e anticipando le richieste degli stakeholder. Mostra un approccio strutturato alla CSR, frutto dell'allineamento tra valori aziendali, mission e strategia con le esigenze sociali ed economiche degli stakeholder. Il Governo si mostra maggiormente incentrato sulle forme procedurali mostrando tratti della fase "Sistematica" (Moltelmi, 2007) nell'orientamento delle attività connesse ai processi operativi alle pratiche di CSR.

Rivacold, invece, sta moltiplicando i fronti di impegno verso la CSR e ricercando forme di comunicazione e strumenti di accountability più strutturati (realizzazione del bilancio di sostenibilità per il 2019 e 2020 anno "green"). Sta

ponendo le basi per fare della CSR un tratto caratteristico della propria cultura adottando una strategia proattiva, si posiziona nello stadio inerente alla CSR Innovativa, volta a ricercare performance positive economiche e socio-ambientali. Questa impresa infatti, manifestando la propria sensibilità socio-ambientale, mira a ottenere un vantaggio di differenziazione rispetto ai concorrenti sfruttando i benefici derivanti dall'eco-efficienza e eco-branding (Orsato, 2006), che consentono a Rivacold di imporre un premium-price e allo stesso tempo aumentare fedeltà e soddisfazione di clienti e dipendenti.

Per Biesse l'impulso propulsivo verso la sostenibilità è arrivato dall'evoluzione della normativa relativa alla rendicontazione di carattere non finanziario (D. Lgs 254/2016) che ha rappresentato un'opportunità di riflessione critica permettendole di migliorare l'efficienza non solo delle performance economiche ma anche sociali ed ambientali, partendo dall'analisi dei SDGs per identificare una strategia di gestione del business etica e sostenibile. L'impresa ha recepito ed utilizzato in modo concreto i principi di responsabilità sociale e sostenibilità adattandoli e integrandoli all'interno della propria politica aziendale di sviluppo, diventando per le altre imprese del territorio un modello di esempio a cui fare riferimento e ispirarsi.

Marche Multiservizi si posiziona a tutti gli effetti nell'ultima fase della CSR "Dominante" in quanto non integra la CSR nella propria strategia ma definisce le strategie da adottare in coerenza con principi e valori insiti nella responsabilità sociale e nell'orientamento alla sostenibilità. La CSR in azienda viene supportata da mappe strategiche e Balance Scorecard, capaci di incentivare e valutare il valore creato.

L'esempio di successo di Biesse e Marche Multiservizi rappresenta quindi un'importante stimolo alle altre imprese locali, per la presenza di una consapevole filosofia e gestione orientata alla sostenibilità che si riflette nella mission e nella governance; per la realizzazione di numerose iniziative e strategie di CSR; per la comunicazione e lo sviluppo dei diversi sistemi di accountability. Queste imprese fungono da "apripista" offrendo buone indicazioni e dando esempio a tutte le altre imprese del territorio, rappresentando nel contesto locale un modello a cui ispirarsi capace di guidare verso la sostenibilità gli imprenditori ancora scettici e di ridurre le

difficoltà incontrate dalle imprese grazie a un contesto sociale e ambientale favorevole.

In conclusione di questo lavoro credo siano doverose alcune riflessioni critiche.

Nonostante l'analisi condotta in termini comparativi confermi la maggiore diffusione di CSR nelle imprese di grandi dimensioni, questa si mostra sempre più una prerogativa anche per le altre imprese del campione che, anche se hanno una strategia meno formalizzata, si impegnano molto per migliorare l'impatto ambientale del proprio operato e le relazioni con comunità e territorio di appartenenza.

Gli strumenti di rendicontazione e comunicazione volti a formalizzare la CSR vengono gestiti in modo diverso sulla base degli obiettivi perseguiti dalle imprese, influenzando la governance in termini di trasparenza e inclusione dei vari stakeholder. La sfida riguarda dunque tutte le aziende, chiamate a integrare ogni processo e attività produttiva nell'ottica di aumentare le esternalità positive verso la società. I migliori risultati dipenderanno soprattutto dalla qualità delle risorse e delle competenze interne volte allo sviluppo e all'integrazione della strategia verso una CSR innovativa o dominante, strumento potente per creare valore condiviso e acquisire affidabilità e consenso agli occhi degli stakeholder esterni.

Sicuramente è più semplice determinare gli effetti della CSR nelle imprese di maggiori dimensioni, particolarmente in quelle con l'obbligo di redazione della rendicontazione non finanziaria, comunque, anche per un'impresa "Dominante", il lavoro verso la completa integrazione con la CSR non può considerarsi concluso. Infatti, come dimostra Marche Multiservizi, gli strumenti volti a formalizzare e consolidare valori etici comuni a tutto il sistema organizzativo, come codici etici e bilancio sociale, risultano deboli se non supportati da mappe strategiche e balance score card.

Risulta oggettivamente difficile sperare che nel giro di qualche anno tutte le imprese siano in grado di avere una visione olistica del business, che passi da una CSR reattiva a strategica. Per questo motivo è necessario incentivare il cambiamento attraverso uno sforzo costante e consapevole del management, volto a diffondere una nuova cultura manageriale orientata alla CSR in tutte le fasi del processo aziendale e oltre, nella gestione della Supply Chain e nella società in generale.

Una posizione fondamentale è detenuta da Istituzioni e governi, carenti sotto questo profilo, che attraverso la diffusione di valori comuni (contribuire alla formazione di cittadini responsabili), fornendo misure di sostegno (incentivi fiscali, rating per la partecipazione a gare pubbliche e bandi per finanziamenti agevolati, consulenza personalizzata, formazione, ecc.) e rafforzando il legame con gli attori della CSR presenti nel territorio, può accelerare l'evoluzione che stanno percorrendo queste imprese e farle rapidamente transitare verso forme e strumenti più strutturati e integrati. L'intervento dello Stato attraverso la creazione di regolamentazioni e requisiti obbligatori, come la Direttiva 2014/95/UE, potrebbe uniformare e promuovere anche il comportamento sostenibile delle imprese di minori dimensioni e spingerle verso l'adozione del Bilancio integrato (o Integrated Reporting) coniugando il bilancio tradizionale con la reportistica di sostenibilità.

Questo strumento permetterebbe di rispondere alle maggiori richieste degli stakeholder, rafforzare l'accountability, aumentare le occasioni di confronto con dipendenti e comunità, migliorare l'allocazione delle risorse, favorire l'accesso al credito e creare valore nel tempo.

“Solo attraverso un maggiore e attivo volontario coinvolgimento di tutte le organizzazioni, qualsiasi sia la loro tipologia e dimensione, delle Istituzioni e dei cittadini stessi sarà possibile mettere in moto un circolo virtuoso capace di diffondere uno sviluppo sostenibile” (Passaro, 2017, p.64).

Bibliografia

- Aguinis, H. (2011). *Organizational responsibility: Doing good and doing well*.
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Testa, F. (2018). Quality and Environmental Management linkage: A review of the literature *Sustainability*, vol. 10.
- Arru, B. (2018). *La responsabilità sociale: evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*. FrancoAngeli.
- Bagnoli, L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. FrancoAngeli.
- Baker, M. (2003). Corporate social responsibility in 2003-A Review of the year. *Business Respect, Issue*, (68).
- Balluchi, F., Furlotti, K., Pulejo, L., Kocollari, U., Rusconi, G., Tarquinio, L., ... & Bachiorri, A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*. G Giappichelli Editore.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Bebbington, J., & Thomson, I. (2007). Social and environmental accounting, auditing, and reporting: a potential source of organisational risk governance?. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(1), 38-55.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, 81(3), 499-513.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Bowie, N. (1991). New directions in corporate social responsibility. *Business horizons*, 34(4), 56-66.
- Brogonzoli, L. (2005). La rendicontazione sociale. *Elemond scuola & azienda*.

- Bronzetti, G., & Mazzotta, R. (2013). *Le imprese sociali. Un'analisi degli aspetti di governance e rendicontazione: Un'analisi degli aspetti di governance e rendicontazione*. FrancoAngeli.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research: Experts' views, analysis, and commentary. *Business & Society*, 33(1), 5-29.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
- Cavalieri, E., & Ranalli, F. (1999). *Economia aziendale vol. II. Torino, Giappichelli*.
- CHONG, W. N., & Tan, G. (2010). Obtaining intangible and tangible benefits from corporate social responsibility. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 360.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons*, 50(6), 449-454.
- Cocoza, A. (2014). *Organizzazioni: culture, modelli, governance*. Franco Angeli Editore.
- Colglazier, W. (2015). Sustainable development agenda: 2030. *Science*, 349(6252), 1048-1050.
- Commissione delle Comunità Europee, (2001). Libro verde. *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, (366).
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. The Committee.
- Crivellaro, M., Vecchiato, G., & Scalco, F. (2012). *Sostenibilità e rischio greenwashing*. libreriauniversitaria. it ed.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business horizons*, 10(4), 45-50.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), 1091-1112.

- Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36.
- Di Toro, P. (1993). *L'etica nella gestione d'impresa: studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere* (Vol. 12). Cedam.
- Donham, W. B. (1927). The social significance of business. *Harvard Business Review*, 5(4), 406-419.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 233-236.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press on Demand.
- Gallino, L. (2010). *L'impresa irresponsabile*. Giulio Einaudi Editore..
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gazzola, P. (2012). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale Online*, (2), 27-45.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The economic journal*, 105(430), 678-689.

- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Pub. Co.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88.
- Kashyap, R., Mir, R., & Mir, A. (2004). Corporate social responsibility: a call for multidisciplinary inquiry. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(7).
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of business ethics*, 43(3), 253-261.
- Lee, S. Y., & Rhee, S. K. (2007). The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study. *Management Decision*.
- Liberatore, A. (1998). Cambiamento globale, sviluppo sostenibile e funzioni di governo. Riflessioni sull'Unione Europea come governance sovranazionale funzionale. *Quaderni di Sociologia*, (16), 74-85.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
- Mander, J. (1972). Ecopornography: One year and nearly a billion dollars later, advertising owns ecology. *Communication and Arts Magazine*, 2, 45-56.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definitions*.
- Means, G. (2017). *The modern corporation and private property*. Routledge.
- Miles, M. P., & Munilla, L. S. (2004). The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 1-11.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2003). Progetto CSR-SC. *Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*.

- Molteni, M. M., Collis, D. J., Montgomery, C. A., & Invernizzi, G. (2007). *Corporate Strategy. Creare valore nell'impresa multibusiness*. McGraw-Hill Education.
- Molteni, M. (2007). Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).
- Molteni, M. M., & Todisco, A. (2008). Responsabilità sociale d'impresa: moventi, contenuti e benefici.
- Monaci, M., & Zanfrini, L. (2014). Creare valore con la diversità. *Milan, FrancoAngeli*.
- Motavalli, J. (2011). A history of greenwashing: how dirty towels impacted the green movement. *Daily Finance*, 12, 02-11.
- Organizzazione delle Nazioni Unite, (2015). Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. *A/res/70/1*, 21, 2015.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California management review*, 48(2), 127-143.
- Pencarelli, T., Splendiani, S., & Dini, M. (2014). Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche (Eco-design and sustainability in recreational boating: the case of the Marche Region). *Sinergie*, 94(May-Aug).
- Pencarelli, T., Cerquetti, M., & Splendiani, S. (2016). The sustainable management of museums: an Italian perspective. *Tourism and hospitality management*, 22(1), 29-46.
- Pencarelli, T., (2019). *Working paper*.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2008). La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità.
- Perrone, O. (2008). Responsabilità Sociale d'Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d'impresa.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review Italia*, 14(1/2), 1-18.

- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.
- Romenti, S. (2008). Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, (2).
- Ruggieri, M., & Pinna, M. (2012). Corporate Social Responsibility: an overview. *Economia Aziendale Online*, 2(4), 355-364.
- Rusconi, G., & Dorigatti, M. (2006). Impresa e responsabilità sociale. *Franco Angeli, Milano*.
- Sacconi, L. (2004). *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*. Università Carlo Cattaneo.
- Sacconi, L. (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della Csr*. Bancaria.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Selekman, B. M. (1958). Is management creating a class society. *Harvard Business Review*, 36(1), 37-46.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2009). A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(4), 390-399.
- Siano, A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. *Sinergie Italian Journal of Management*, 3-23.
- Teodori, C., & Veneziani, M. (Eds.). (2013). *L'evoluzione della disclosure nella sezione narrativa: L'impatto dei principi contabili internazionali e del processo di armonizzazione* (Vol. 14). G Giappichelli Editore.
- Testa, M. (2007). *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*. G. Giappichelli.
- Tunisini, A., Pencarelli, T., & Ferrucci, L. (2014). *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale* (pp. 1-480). Hoepli.

- Viviani, M. (2005). La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder.
- Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt. I. *California management review*, 15(2), 25-31.
- Walton, C. C., & Eells, R. S. F. (Eds.). (1967). *The Business System: Readings in Ideas and Concepts* (Vol. 2). Macmillan.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- Zamagni, S. (2003). L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione. *notizie di POLITEIA*, 72, 28-42.
- Zarri, F. (2009). Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione. AICCON, sezione Studi e Ricerche http://www.aiccon.it/file/convdoc/CorporateSocialResponsability_zarri.pdf Data di consultazione, 13(02), 2010.

Sitografia

<http://www.accountability.org/>

<https://www.benelli.it/it>

<https://www.biessegroup.com/en/>

<https://www.bsr.org/>

<http://www.borsaservizi.it/>

<http://www.business-humanrights.org/>

<https://www.cameramoda.it/it/sostenibilita/>

<http://www.cariaggi.it/en/>

<http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-socialresponsibility.it>

<http://www.economist.com/>

<http://eur-lex.europa.eu/>

<http://www.europeanqualitystandard.com/ecodesign-e-etichetta-energetica/>

https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm

<https://www.ferpi.it/>

www.globalcompactnetwork.org

[https:// www.gruppobilanciosociale.org](https://www.gruppobilanciosociale.org)

<http://www.ilo.org/>

<http://www.ilsole24ore.com/>

<http://www.impresainazione.it/>

<https://www.improntaetica.org/>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

<http://www.gruppomarchemultiservizi.it/>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.rivacold.com/it/>

<http://pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it>

<http://www.sa8000.info>

<https://www.scavolini.com/>

<http://www.un.org/millenniumgoals/>

<http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A646C640S370/ISO-26000.htm>

<http://www.unric.org/it/agenda-2030>

<https://www.wbcsd.org/>

Ringraziamenti

Giunta alla fine di questa tesi di laurea e di questi anni di università vorrei complimentarmi innanzitutto con me stessa, per la forza di volontà che da sempre contraddistingue ogni cosa che faccio, per riuscire a trasformare le mille paure in sfide e obiettivi da raggiungere con grinta e motivazione. Ringrazio l'Università di Urbino e il percorso di studi per questo, per avermi fatta crescere e avvicinare sempre più alla donna che ho sempre sognato di diventare.

Comunque, se sono arrivata fin qui non è solo merito mio, vorrei dedicare queste ultime pagine per ringraziare e ricordare tutti coloro che hanno creduto in me e che mi hanno sostenuta, tutte le persone conosciute e le esperienze vissute.

Vorrei ringraziare il prof. Pencarelli Tonino, relatore di questa tesi di laurea, per l'aiuto, la gentilezza e l'attenzione mostrata durante tutto questo percorso di stesura.

Un grande ringraziamento va alla mia famiglia, per il sostegno sia economico che morale, in particolare ringrazio i miei genitori, che assecondano da sempre ogni mia scelta, mi consigliano e incoraggiano in ogni passo; mio fratello che con un solo sguardo mi ricorda tutto ciò che di buono c'è al mondo; i miei nonni, in particolare Gianni e Tonina, che mi hanno cresciuta, mostrandomi i valori ed il vero significato di famiglia, sacrifici e soddisfazioni.

Successivamente è doveroso ringraziare chi questo percorso lo ha vissuto con me giorno per giorno, provando le stesse ansie e gioie. La serenità con cui ho affrontato questo percorso di studi, i compagni di viaggio, senza i quali non so come avrei fatto tutti questi anni di università. Ci tengo a ringraziare Francesco, Simona, Sofia, Silvia, Simone, Hicam, Giorgia, Mattia, Rudi, Para e tutti gli altri colleghi che ho avuto la fortuna di incontrare in triennale, la "luce" nelle buie giornate invernali di lezioni infinite. Anche se molti non hanno seguito il mio stesso percorso, rappresentano un punto di riferimento stabile, amici prima di esser colleghi e consiglieri.

Allo stesso modo l'Erasmus, un'esperienza unica, di crescita personale e culturale. Ringrazio tutte le persone incontrate durante questo periodo, compagni di viaggi e disavventure, in particolare le "Goats", una seconda famiglia sempre pronta ad supportarmi e consigliarmi; Gabriele, il Mallorchino, Giulia Psiche, Giuse, Robi, Angi,

Dimi, Fede, Simo e tutti gli altri, che hanno arricchito ogni giornata rendendola un'esperienza indimenticabile. Un ringraziamento speciale va a Vittoria e Sabrina, le coinquiline più speciali che mi potessero capitare, grazie per esser state delle ottime compagne di viaggio, di discorsi infiniti, di ansie e corse pur di arrivare in orario. Grazie per esserci state quando tutte le mie certezze sono venute meno.

A tutti i miei parenti, zie e cugini, sempre pronti a tendermi la mano e consigliarmi nel momento del bisogno, un ringraziamento speciale va a Emanuela, per la pazienza e la disponibilità mostrata in questi anni, per tutte le volte in cui l'ho cercata per chiederle consigli, per essersi mostrata in ogni momento e situazione gentile e disponibile.

Infine ci tengo a ringraziare tutte le amicizie esterne all'università, le amiche di sempre (NASP), nonostante crescendo abbiamo preso strade diverse, perdendoci spesso di vista, quello che ci lega è forte e ogni momento passato insieme ci ha reso ciò che siamo oggi. Un ringraziamento speciale va alle Giulie, Ester e Chiara, per esser state compagne di vita, di difficoltà, di momenti felici e serate spensierate. È umano commettere qualche sbaglio lungo il percorso, l'importante è imparare dagli errori e migliorarsi. A Morgana, colei che considero come una sorella, un saldo punto di riferimento su cui poter sempre contare, un rapporto che va oltre a qualsiasi situazione e incomprensione, "Siamo solo noi" e nient'altro da aggiungere. E a Stefano, che ogni giorno mi sopporta e supporta, cercando di consigliarmi al meglio nella stesura di questa tesi ma soprattutto nella vita, aiutandomi a riprendere la strada giusta tutte le volte che più mi son sentita persa, Grazie!

Giunta al termine dei miei ringraziamenti, posso sicuramente dire che se qualcuno un domani mi chiederà di raccontare i miei anni universitari io parlerò di ognuno di voi, perché in questi anni avete occupato un posto speciale nel mio cuore.

Vi voglio bene.

Michelle Valeri