



# RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

- LINEE GUIDA -



**Il Fondo Sociale Europeo  
in Friuli Venezia Giulia**  
Programma Operativo Regionale 2014-2020



REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA

UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



**Percorsi per la competitività e responsabilità sociale di impresa  
in Friuli Venezia Giulia  
[PS22/15]**

Hanno collaborato alla redazione delle Linee Guida:

dott.ssa Gianna Mian

dott.ssa Cinzia Fachin

dott.ssa Chiara Cristini

dott. Diego Zonta

dott.ssa Annamaria Tuan (PhD)

dott.ssa Irene Quaglia

dott. Andrea De Colle



UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO

PerCoRSI è cofinanziato dal Fondo sociale europeo, nell'ambito dell'attuazione del POR. Il POR è cofinanziato dal Fondo sociale europeo.

## SOMMARIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUZIONE</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1. Il Contesto</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1 Dal “fare affari a tutti i costi” alla responsabilità sociale                  | 8         |
| <b>2 La CSR – cos’è?</b>   | <b>12</b> |
| 2.1 Coinvolgere gli stakeholder: perché?   | 15        |
| 2.2 Quando un’impresa è sostenibile?   | 16        |
| 2.3 Ma come si è sviluppata la Responsabilità Sociale d’Impresa fino ad ora?       | 16        |
| <b>3. Il contesto in Italia e in Friuli Venezia Giulia</b>                         | <b>20</b> |
| <b>4. Azioni di CSR</b>  | <b>24</b> |
| 4.1 RSI e stakeholder interni: politiche di ascolto e valorizzazione delle risorse | 26        |
| 4.2 Azioni di RSI verso la comunità  | 29        |
| 4.3 Azioni di RSI verso l’Ambiente   | 31        |
| 4.4 Azioni di CSR rivolte al mercato   | 32        |
| <b>5. Finanza sostenibile</b>  | <b>36</b> |
| 5.1 La performance dell’investimento socialmente responsabile                      | 37        |
| <b>6. Forme giuridiche “sostenibili”</b>   | <b>40</b> |
| <b>7. Standard e strumenti per rendicontare la CSR</b>                             | <b>44</b> |
| 7.1 Linee guida OCSE per le imprese multinazionali                                 | 44        |
| 7.2 Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani                  | 44        |
| 7.3 Global Compact delle Nazioni Unite   | 45        |
| 7.4 Guida ISO 26000 sulla responsabilità sociale                                   | 45        |
| 7.5 Global Reporting Initiative  | 45        |
| 7.6 Bilancio Sociale e di Sostenibilità  | 46        |
| 7.7 SA8000   | 48        |
| 7.8 Dichiarazione non finanziaria per le grandi imprese                            | 49        |
| <b>8. Evoluzione della RSI</b>   | <b>52</b> |
| 8.1 Innovazione Sociale d’Impresa  | 52        |
| 8.2 Società Benefit e B-Corp   | 52        |
| <b>9. PerCoRSI - IL PROGETTO</b>   | <b>54</b> |
| 9.1. Le iniziative della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia                    | 56        |

## INTRODUZIONE

L'avvento delle nuove tecnologie permette al consumatore medio un approvvigionamento costante di notizie ed informazioni; egli diventa così attore consapevole delle proprie scelte di consumo, non più vittima influenzata da pubblicità ingannevoli e campagne di green washing.

Grazie alle informazioni veicolate dai mezzi di comunicazione più vari ed alle notizie che traspaiono quotidianamente sulla condotta di sostenibilità delle imprese, queste ultime si vedono costrette ad un cambio di rotta che permetta loro di restare competitive. In un periodo in cui le notizie relative alle terribili conseguenze del cambiamento climatico sono all'ordine del giorno, in cui è ormai diffusa la consapevolezza della necessità di salvaguardare le risorse, le imprese assumono un ruolo di primaria importanza, avendo esse il "potere" con le loro azioni di influire positivamente o negativamente sul futuro del pianeta.

L'azienda si trasforma: si toglie le vesti da attore prettamente economico della società ed assume un profilo più variegato, prendendo in considerazione variabili che diventano primarie nel disegnarne la strategia, il successo o il fallimento. Le sue attività generano un impatto anche sulla società e sull'ambiente in cui opera, andando ad indirizzare le scelte di tutti coloro che ne vengono in qualche modo influenzati. Nel contesto attuale l'impresa si delinea quindi come un insieme articolato e complesso di relazioni tra una moltitudine di stakeholder, portatori di diversi diritti, obiettivi, aspettative: clienti, dipendenti, investitori, comunità locale, ambiente, fornitori etc. La sopravvivenza ed il successo dipendono dalla capacità del management di rispondere alle necessità di tali portatori di interesse, creando valore per ognuno di essi.

Si denota quindi una **dimensione sociale del successo dell'impresa**, dipendente dai livelli di soddisfazione delle aspettative dei vari stakeholder. Ed è all'interno di questa dimensione che si colloca la Responsabilità Sociale d'impresa (RSI o Corporate Social Responsibility - CSR).

# 1. IL CONTESTO

## 1. Il Contesto

Le aziende non hanno solo responsabilità economiche o finanziarie, cioè strettamente legate alla loro attività di commercio, ma anche responsabilità verso la società e verso l'ambiente che vanno ben oltre i loro interessi e obblighi legali.

Il processo di globalizzazione ha riguardato la creazione di enormi opportunità di crescita e sviluppo che, in molti casi, hanno favorito solo ad alcune parti del mondo. Tutto ciò ha dato vita a forti diseguaglianze economiche e all'emergere di gruppi di pressione internazionali contrari a queste disparità e alla crescente capacità del mondo del business di influenzare i processi sociali ed economici a livello globale.

Le pressioni ambientali, inoltre, di un modello di sviluppo che non ha tenuto in debita considerazione la capacità del pianeta di assorbire le emissioni e i rifiuti dei processi produttivi e di consumo, hanno imposto un ripensamento. Il mondo delle imprese svolge un ruolo importante nel promuovere modelli economici e sociali equilibrati e ed è chiamato a rispondere, dunque a “rendere conto”, dei propri impatti. È a queste responsabilità che ci si riferisce col termine Responsabilità Sociale d'Impresa - RSI o CSR (Corporate Social Responsibility). CSR è il termine più usato anche se vengono impiegati come sinonimi termini quali corporate citizenship, corporate accountability, etica di business, sostenibilità e corporate responsibility.

### 1.1 Dal “fare affari a tutti i costi” alla responsabilità sociale

Fino a qualche decennio fa i manager vedevano come loro unica responsabilità la massimizzazione del valore creato per i propri azionisti (Friedman, 1962<sup>1</sup>), il mero profitto. Oggi, l'imperativo degli affari ad ogni costo si sta rivelando non solo miope e inadatto ai tempi in cui viviamo, ma anche molto pericoloso per la stessa sopravvivenza delle imprese. È, ormai, opinione comune che la massimizzazione del risultato economico debba includere anche quella del risultato sociale prodotto dall'impresa: le imprese, infatti, svolgono anche un ruolo sociale e, di questo, devono rendere conto (Birch, 2003<sup>2</sup>; Mason et al., 2007<sup>3</sup>).

1 Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press

2 Birch D. 2003. Corporate social responsibility: Some key theoretical issues and concepts for new ways of doing business. *Journal of New Business Ideas and Trends* 1: 1–19

3 Mason C, Kirkbride J, Bryde D. (2007). From stakeholders to institutions: The changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision* 45(2): 284–301

Ormai la CSR non è più solamente un'opzione, ma un driver strategico per il business (Baron, 2001<sup>4</sup>; Werther e Chandler, 2006<sup>5</sup>): essa, infatti, permette di raggiungere gli obiettivi economici prefissati, accrescere la fedeltà del cliente, influenzare la reputazione aziendale, supportare la capacità di innovazione. Perciò, la responsabilità sociale è diventata elemento fondamentale per la capacità di realizzare profitti nel medio-lungo termine e, in generale, di contribuire alla valorizzazione degli asset intangibili di una impresa, sempre più componente rilevante del suo valore (Gardberg e Fombrun, 2006<sup>6</sup>). L'emergente attivismo degli stakeholders, il flusso libero di informazioni reso possibile dalla diffusione della tecnologia, la competitività a livello globale e la sostenibilità a lungo termine sono tutti elementi che richiedono che le aziende ripensino i loro obiettivi, passando dal focalizzarsi totalmente sul fare profitti al modo in cui avere un impatto positivo sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno. I diversi scandali avvenuti negli ultimi 10 anni, come quello di Royal Dutch Shell, della truffa contabile di Enron, di Wal Mart e di quelli italiani di Cirio e Parmalat hanno macchiato le reputazioni di queste imprese, compromettendo la loro *brand image* e suscitando un sentimento di opposizione verso i business. È anche da qui che è scaturita la tendenza di sempre più aziende a presentarsi come organizzazioni socialmente responsabili. Oggi più che mai, infatti, le aziende sono giudicate sulla base dei loro comportamenti etici, sociali e ambientali oltre che sulla base di quelli economici. Le aziende ora si preoccupano dei rischi che possono danneggiare la loro reputazione e delle opportunità che la responsabilità aziendale comporta e per queste aziende allineare il comportamento aziendale con le aspettative degli stakeholders è una priorità di business continua. Il crescente bisogno avvertito dall'azienda di essere percepita positivamente dagli stakeholders e di essere competitiva ha creato la situazione adatta per le aziende in cui comunicare le proprie iniziative di responsabilità sociale.

Oggi sono sempre di più le imprese che, per opportunismo o per propria convinzione, si sono dotate di sistemi di rendicontazione che affiancano agli strumenti contabili tradizionali dei sistemi di misura e di valutazione del proprio impatto socio-ambientale, dalla Balanced Scorecard alla CSR verso nuove concezioni di governance.

4 Baron D. 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263300](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263300) [20 April 2010]

5 Werther WB, Chandler D. 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications: New Delhi

6 Gardberg NA, Fombrun CJ. 2006. Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review* 2006, Vol. 31, No. 2, 329–346

## 2. LA CSR - COS'È?



## 2 La CSR – cos'è?

La CSR è la **capacità dell'impresa di coniugare il business con l'attenzione alla società e all'ambiente**. Fare CSR significa andare oltre il rispetto della legge e delle norme vigenti e adottare misure e comportamenti volontari che generano valore condiviso, ossia un beneficio tanto per l'impresa quanto per la comunità in cui essa opera.

La Responsabilità Sociale d'Impresa è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è stata considerata come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per rafforzare il modello sociale ed economico europeo. Nel Libro Verde della Commissione Europea, edito nel 2001, la CSR è definita come: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate".

La **Responsabilità Sociale d'Impresa** è una variabile imprescindibile della strategia delle aziende e può diventare fonte di importante **progresso sociale**<sup>7</sup>.

Ormai è consolidata la convinzione per cui tra impresa e società si venga a creare una relazione di interdipendenza, uno scambio, un ciclo che si autoalimenta portando benefici sia all'impresa, sia alla società. La RSI si basa sull'assunto per cui il ruolo dell'impresa non si esaurisce nella funzione di produzione di beni e di erogazione di servizi e nella conseguente creazione di valore economico. Le organizzazioni sono sistemi aperti che interagiscono con una molteplicità di individui e di gruppi - gli stakeholder - e che attraverso, questa interazione, sono in grado di contribuire a creare un valore più ampio di quello economico, ossia il valore sociale.

Secondo la Commissione Europea la RSI indica il fenomeno per cui le aziende si prendono la responsabilità del proprio impatto sulla società: si traduce quindi in un fattore rilevante per la sostenibilità, la competitività e l'innovazione, apportando benefici in termini di risk management, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione.

Come dichiara la Commissione Europea, "affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile".

<sup>7</sup> Porter M.E. & Kramer M.R. (2016), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review 84, no. 12 (December 2006): 78-92

La Commissione procede affermando che "l'Unione europea si preoccupa della responsabilità sociale delle imprese, poiché essa potrebbe recare un contributo positivo all'obiettivo strategico definito a Lisbona: divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

Bisogna sempre tenere in considerazione la differenza tra una strategia di CSR e la semplice aggiunta di alcuni impegni di responsabilità sociale all'interno dell'azienda. Questi ultimi possono incentivare il riconoscimento e l'apprezzamento di una strategia di CSR ma non possono apportare i vantaggi, anche finanziari. È importante anche distinguere una strategia di CSR dalla cosiddetta pratica del green-washing, che è stata definita "una forma di appropriazione indebita di virtù e di qualità ecosensibili per conquistare il favore dei consumatori o, peggio, per far dimenticare la propria cattiva reputazione di azienda le cui attività compromettono l'ambiente" (Furlanetto, 2013).

Al di là della concettualizzazione, sono tre gli elementi caratterizzanti ed imprescindibili della CSR:

- la volontarietà, intesa come adozione volontaria e consapevole di comportamenti responsabili, non dettata da un'imposizione normativa;
- il concetto di sostenibilità declinato secondo tre variabili, le cosiddette 3P: Profitto, Pianeta e Persone. Le performance dell'impresa devono quindi essere valutate non solo in termini economici ma anche sociali ed ambientali;
- il riferimento agli stakeholder e quindi il richiamo alle imprese ad adottare atteggiamenti di apertura al dialogo e di cooperazione; per essere socialmente responsabile l'impresa deve abbandonare l'autoreferenzialità e mettersi in discussione, negoziando con tutti i portatori di interesse.

L'impresa risulta in quest'ottica un bene sociale che interagisce con la società, non più un ente indipendente dalla stessa, confinato all'azione di manager e proprietari.

L'attenzione ai rapporti con i portatori d'interesse – stakeholder (dipendenti, fornitori, clienti, partner, comunità etc.) – è condizione di partenza per un'impresa CSR oriented ed è propedeutica alla realizzazione di azioni finalizzate alla creazione di valore condiviso.

Come afferma Molteni (2004)<sup>8</sup>, il fenomeno della CSR può essere visto come il tentativo delle imprese di rispondere a cambiamenti strutturali del contesto sociale ed economico. Egli ha elaborato, a questo proposito, il modello del “motore della CSR”, dove le forze in campo sono ricondotte a queste classi:

- I macro-fenomeni sociali ed economici, ossia tutti quei fenomeni di ampia portata in ascesa nel contesto internazionale. Primo e fondamentale fattore di trasformazione dell’economia mondiale è la globalizzazione;
- La regolamentazione: i macro-fenomeni si riflettono sull’evoluzione delle norme emanate da istituzioni sovranazionali di varia natura (ONU, UE, OCSE, ...), dai Governi nazionali e dagli enti locali;
- Le certificazioni e gli standard: le forme di autoregolamentazione possono essere interpretate in una duplice chiave: positivamente, come risposte più o meno tempestive alle crescenti attese di comportamenti responsabili e di trasparenza diffuse tra il pubblico; criticamente, come antidoto all’emanazione di nuove leggi volte a imporre vincoli più severi. Alcuni standard sono promossi da istituti non profit, di origine privata o pubblica o mista, intenzionati a diffondere il proprio approccio nel contesto internazionale. In altri casi, essi si sviluppano all’interno di uno specifico settore per regolamentare aree critiche delle attività aziendali;
- I Socially Responsible Investing (SRI), che sono fondi che investono solo in imprese responsabili sotto il profilo sociale e/o ambientale;
- I centri propulsori della CSR: organizzazioni che fanno dello sviluppo delle conoscenze e delle pratiche connesse alla CSR la propria missione. Si tratta in larga parte di enti non profit, in nesso tra loro e radicati nel tessuto imprenditoriale, accademico e, talvolta, politico;
- I servizi e le iniziative per le imprese: enti (società di consulenza, università, centri di ricerca, enti di formazione, ecc) che offrono alle imprese una gamma sempre più vasta e articolata di servizi e iniziative in termini di responsabilità sociale;
- La società civile: un impulso importante all’impegno sociale delle imprese è dato da soggetti e forme di aggregazione presenti nella società civile: le ONG, ad esempio, costituiscono i partner delle campagne di cause related marketing; le associazioni dei consumatori, i gruppi di pressione e i gruppi ambientalisti, con la loro azione, da una parte danno voce alle nuove attese socio-ambientali, e dall’altra le alimentano; per le organizzazioni sindacali l’impegno nella CSR costituisce una modalità aggiuntiva per soddisfare le attese dei propri associati;
- Le imprese: un ruolo trainante è quello svolto da quelle di maggiori dimensioni, in quanto più esposte a una grande varietà di stakeholders, e da quelle operanti in settori, per varie ragioni, critici: le banche, la chimica, la grande distribuzione, l’industria farmaceutica.

<sup>8</sup> Molteni M. 2004. Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva, Vita e Pensiero, Milano, 2004

## 2.1 Coinvolgere gli stakeholder: perché?

La definizione comunemente accettata di “stakeholder”, o “portatore di interesse”, è quella proposta da Edward Freeman, padre della Teoria degli Stakeholder, nel suo libro “Strategic management. A stakeholder approach” (1984): “Lo stakeholder di una organizzazione è un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa”.

M.B.E. Clarkson, nel suo articolo “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance” (1995, Academy of Management Review, 20, pp. 92-117), propone una suddivisione degli stakeholder in due grandi categorie.

- **Stakeholder primari:** gruppi senza la cui continua partecipazione l’impresa non potrebbe sopravvivere. Fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, i governi e le comunità che forniscono infrastrutture e i mercati. Sono definiti primari in quanto la sopravvivenza ed il successo duraturo dell’impresa dipendono dalla capacità dei suoi manager di creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per tutto coloro che appartengono a questo gruppo di stakeholder.

- **Stakeholder secondari:** coloro che influenzano o sono influenzati dall’impresa, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. Appartengono a questo gruppo, ad esempio, i media e una vasta gamma di particolari gruppi di interesse che hanno la capacità di mobilitare l’opinione pubblica a favore o contro le performance di un’impresa.

Lo Stakeholder engagement è quel processo con il quale un’organizzazione coinvolge, nella formulazione delle proprie politiche o strategie, tutti coloro che possono influire, oppure possono essere influenzati, dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione.

In una definizione più ampia, Stakeholder engagement significa attuare meccanismi di dialogo e coinvolgimento dei propri portatori di interesse in modo da coglierne le aspettative e le esigenze.

Il coinvolgimento degli stakeholder è un elemento fondamentale della sostenibilità d’impresa e permette di comprendere al meglio le istanze dei portatori di interesse.



## 2.2 Quando un'impresa è sostenibile?

Per “impresa sostenibile” si intende spesso una realtà attenta e motivata da principi etici, che redistribuisce una parte del valore generato sotto forma di beneficenza. Si tratta di una visione parziale del concetto di sostenibilità.

Un'impresa è realmente sostenibile se:

- è in grado di generare in maniera duratura valore economico - garantendo prestazioni economico finanziarie tali da soddisfare coloro che apportano i fattori produttivi - nel rispetto dell'ambiente, riducendo la produzione di rifiuti, di emissioni e promuovendo il benessere sociale della comunità in cui opera;
- è in grado di garantire una posizione di business competitiva con ritorni stabili nel tempo.

Tre sono i fattori chiave di questa «stabilità competitiva»:

1. creare valore condiviso con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo;
2. misurare le decisioni di business analizzando tutti gli impatti (economici, sociali, ambientali e di governance) che esse determinano;
3. comunicare gli impatti di sostenibilità delle decisioni per ciascun stakeholder.

## 2.3 Ma come si è sviluppata la Responsabilità Sociale d'Impresa fino ad ora?

**2000** – La UE la inserisce nella propria agenda “strumento strategico per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo”;

**2001** – Nel Libro Verde della Commissione Europea la Responsabilità Sociale d'Impresa viene definita come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”;

**2002** - Creazione del CSR Multi-Stakeholder Forum formato da imprese, organizzazioni imprenditoriali, reti, sindacati e rappresentanti della società civile con l'obiettivo di promuovere l'innovazione e la trasparenza nelle pratiche di responsabilità sociale;

**2006** - Comunicazione della Commissione Europea Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese in cui si enfatizza in particolare la necessità di promuovere la responsabilità sociale sotto diversi aspetti: sensibilizzazione, scambio di buone pratiche, sostegno delle iniziative multistakeholder, collaborazione con gli stati membri, informazione rivolta ai consumatori e trasparenza, ricerca, educazione, piccole e medie imprese, dimensione internazionale. Inoltre si evidenzia che la responsabilità sociale è importante per tutte le imprese, sia per le multinazionali sia per le piccole e medie imprese;

**2010** – A marzo la Commissione Europea pubblica la Strategia Europa 2020, un documento che definisce la strategia dell'Ue per uscire dalla crisi e per preparare l'economia ad affrontare le sfide del decennio successivo;

**2011** – Nella Comunicazione dell'ottobre 2011 l'Unione Europea fornisce una nuova definizione di CSR: “la Responsabilità Sociale delle Imprese consiste nell'impatto che esse hanno sulla società”. Sempre nel 2011 viene pubblicata l'Agenda di azione 2011–2014, che prevede 30 impegni e proposte che coinvolgono imprese, Stati membri, stakeholder;

**2013** – Nel mese di gennaio la Commissione Europea pubblica una nuova strategia con l'obiettivo di creare le condizioni favorevoli alla crescita sostenibile e al comportamento responsabile delle aziende.

**2014** - Ad ottobre i leader dell'Unione Europea adottano il Quadro per il clima e l'energia 2030, che si basa sul pacchetto per il clima e l'energia 2020. A dicembre entra in vigore la direttiva 2014/95/UE riguardante la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario da parte di talune imprese. Si inizierà ad applicare la direttiva a partire dal 2018. Rendicontare sulle informazioni non finanziarie contribuisce in modo significativo ad una maggiore trasparenza dell'azienda verso propri stakeholder, consentendo un'analisi più accurata dei rischi e delle opportunità di investimento.

**2015** - Il 25 settembre le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs nell'acronimo inglese), articolati in 169 Target da raggiungere entro il 2030.

I Sustainable Development Goals (SDGs) sono gli obiettivi identificati dagli Stati membri delle Nazioni Unite per il 2030. Agli SDGs dovranno ispirarsi i programmi e le politiche pubbliche di tutti i paesi, a prescindere dal livello di sviluppo. La stessa denominazione “Sustainable Development Goals” denota la consapevolezza dell’importanza di ripensare l’attuale modello, in modo da garantire la sostenibilità ambientale, economica e sociale delle società umane nel lungo periodo. Per il raggiungimento di questi 17 Obiettivi, a livello di singolo Paese e a livello globale, è fondamentale il ruolo delle imprese che, a questi principi, devono orientare le proprie strategie di creazione del valore.



## 3. IL CONTESTO



### 3. Il contesto in Italia e in Friuli Venezia Giulia

Considerata l'articolazione della tematica "CSR", non è agevole ricavare statistiche puntuali e descrittive di quanto realizzato dalle imprese. Il principale studio nazionale sulle pratiche di CSR poste in essere dalle imprese viene realizzato dall'Osservatorio Socialis in collaborazione con Istituto Ixè. L'ultima edizione<sup>9</sup> conferma una tendenza crescente all'impegno in pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa e consolida un trend già affermato. L'85% delle aziende ha realizzato almeno un intervento di CSR nel 2017, un valore quasi doppio rispetto a quello di sedici anni fa, in occasione della prima rilevazione dell'Osservatorio.

E' pur vero che le statistiche riguardano un campione di 400 imprese italiane con almeno 80 dipendenti, dunque non sono rappresentative del contesto italiano o regionale. Segnala, però, un orientamento che sta indirizzando anche le imprese di minori dimensioni.

Tra le ragioni che motivano le imprese ad adottare azioni di CSR, lo studio individua:

- vantaggio per la gestione delle relazioni con il territorio, con banche e stakeholder (52% delle imprese);
- sensibilità ambientale (51% delle imprese);
- espansione/fidelizzazione del portafoglio clienti (46% delle imprese);
- qualificazione dell'immagine e della reputazione corporate (35% delle imprese);
- i fattori economici e di risparmio (tasse/finanziamenti) (21% delle imprese);
- il miglioramento del clima interno (16% delle imprese).

Non è possibile fare inferenza sulle realtà territoriali a partire da questi dati nazionali per le ragioni definite in precedenza. Al momento, l'unico studio regionale - che si propone di diventare un Osservatorio permanente sul tema - deriva da un'attività di ricerca svolta da IRES FVG Impresa Sociale e Animaimpresa che si è proposta di individuare, analizzare e fare conoscere le buone prassi sviluppate da aziende del Friuli Venezia Giulia in tema di responsabilità sociale d'impresa, secondo un'ottica di genere. Questa mappatura si inserisce nell'ambito di un progetto più ampio e articolato di azione positiva intitolato "Rafforzare l'imprenditorialità femminile attraverso la responsabilità sociale d'impresa" finanziato dalla Regione Friuli Venezia Giulia<sup>10</sup> e realizzato da Animaimpresa, in partnership con IRES FVG Impresa sociale.

L'idea di realizzare questa mappatura, la prima avviata in Friuli Venezia Giulia, ha risposto in realtà a un fabbisogno del contesto socioeconomico di potere disporre di una raccolta sistematica di casi che possano essere conosciuti, analizzati e diffusi per avvicinare un numero crescente di imprese e di altri attori-chiave del mercato del lavoro (pubblici e privati) a questo nuovo approccio di gestione aziendale, sviluppo economico e innovazione.

Tutti i dati raccolti ed elaborati sono riassunti in una pubblicazione elaborata da IRES FVG Impresa Sociale (2018)<sup>11</sup>.

La rilevazione on line ha permesso di costruire una primissima fotografia in forma aggregata delle imprese che in Friuli Venezia Giulia stanno declinando la CSR ponendo attenzione alle dimensioni delle pari opportunità, politiche di conciliazione dei tempi e adottando misure di welfare aziendale "family friendly". Si tratta dunque di un insieme particolarmente avanzato di realtà, poiché oltre ad avere adottato pratiche di RSI, ne hanno sviluppato una sottodimensione specifica, su cui ancora poche imprese investono poiché percepite come "secondarie" rispetto ad altri temi di sostenibilità.

Considerando la natura giuridica, la mappatura ha coinvolto una prevalenza di società a responsabilità limitata (9 casi), seguita da cooperative (6 casi) e società per azioni (6 intervistate), 2 imprese individuali, 1 società in accomandita semplice e 1 società in nome collettivo.

Pur avendo ancora una numerosità di casi contenuta, si evidenzia come sia maggiormente rappresentato il settore del terziario (con 11 casi di cui 5 servizi alle persone, 3 alle imprese e 3 nel commercio). Sono stati coinvolti 8 casi del settore manifatturiero e 2 realtà operanti nell'edilizia. Non hanno specificato il settore economico di riferimento 4 casi.

Considerando i mercati cui si rivolgono le imprese, e tenuto conto che un'azienda può operare su più mercati, la distribuzione vede 15 casi presenti a livello internazionale, 10 a livello locale e 9 aventi come riferimento il mercato italiano. L'informazione è significativa in quanto la richiesta di certificazioni di sostenibilità e l'attenzione alla RSI è sviluppata in alcuni contesti dell'Ue e di Paesi anglosassoni.

<sup>9</sup> Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione e Istituto Ixè (2018), VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia, Errepi Comunicazione

<sup>10</sup> L'intervento è stato realizzato con il contributo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia – Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione, pari opportunità, politiche giovanili, ricerca e università a valere sull'avviso pubblico "Iniziative speciali volte a sostenere il lavoro delle donne, favorendo percorsi di crescita professionale e di carriera sia nell'ambito del lavoro dipendente che in quelli del lavoro autonomo e dell'esercizio d'impresa o professione – contributi anno 2016" (ai sensi del regolamento emanato con dpreg. n. 147 del 20 luglio 2016).

<sup>11</sup> IRES FVG Impresa Sociale (2018), Progetto di azione positiva: "Rafforzare l'imprenditorialità femminile attraverso la responsabilità sociale di impresa" Mappatura delle buone prassi Rapporto di ricerca, IRES FVG.

Per quanto riguarda la tipologia di clientela, le imprese intervistate potevano indicare più risposte e infatti la distribuzione presenta un panel di riferimento che si rivolge al consumatore/cliente finale (14 casi), ad altre imprese (14 casi) e alla pubblica amministrazione (6 casi). Anche in questo caso l'attenzione guarda sia al potenziale ruolo che può avere il "consum-attore", così come le filiere che – a partire dalla azienda capofila – possono decidere di avere preferibilmente subfornitori che attuano politiche di RSI.

Tra le imprese intervistate, sono state individuati 11 best-practice regionali relative a imprese che si sono distinte per azioni di CSR in ottica di welfare.

Certamente la quantità dei casi analizzati non permette di considerare come "rappresentativo" il campione intervistato che, oltretutto, è stato preselezionato sulla base di una conoscenza empirica delle differenti realtà. Getta le basi, però, per una implementazione di un vero e proprio osservatorio continuo sulla CSR nelle imprese presso la nostra regione.

## 4. AZIONI DI CSR



## 4. Azioni di CSR

La responsabilità sociale delle imprese può e deve essere incorporata nelle pratiche aziendali delle piccole e medie imprese (PMI) e non va considerata - come spesso avviene - appannaggio solo delle grandi aziende o delle società multinazionali.

È importante sottolineare come grazie alla loro dimensione limitata ed alle relazioni più strette e dirette con collaboratori e territorio, le PMI spesso inseriscono già iniziative di responsabilità sociale nella propria strategia ma, non essendo queste azioni formalizzate e definite, spesso non vengano considerate come tali (la c.d. "CSR inconscia").

Nel rapporto "Responsabilità e nuove prospettive - Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile"<sup>12</sup>, pubblicato dalla Commissione europea, si evidenzia come sia strategicamente molto importante per le PMI impegnarsi nella promozione e diffusione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa.

Viene infatti sottolineato come:

"La responsabilità sociale dell'impresa è uno strumento per risolvere problemi reali [...] La responsabilità sociale dell'impresa non va considerata astrattamente, ma messa più esplicitamente in relazione con obiettivi politici quali la lotta contro l'esclusione sociale, lo sviluppo dello spirito imprenditoriale o la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>; Le PMI possono agire efficacemente sul piano regionale e locale in quanto fortemente radicate nella regione o nella città in cui sono stabilite. Le problematiche sociali e ambientali a cui sono sensibili sono prevalentemente di natura locale e regionale. Gli effetti positivi, in termini economici, sociali o ambientali, di una più acuta consapevolezza della propria responsabilità sociale da parte delle imprese sono più nettamente avvertiti sul piano locale e regionale; ... e nell'ambito dei distretti e dei settori industriali. Le PMI di uno stesso distretto o settore spesso devono affrontare problemi sociali e ambientali comuni. Una risposta comune può avere costi minori e risultati migliori di quelli che ciascuna PMI potrebbe raggiungere agendo individualmente."

Non ci si può più esimere dall'operare in un'ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa, così come se ne rende necessaria la comunicazione da parte delle aziende che già vi si avvicinano.

La dimensione dell'azienda non deve tradursi in una motivazione per non agire in ottica sostenibile, in quanto tutte le azioni e strategie che rientrano sotto tale cappello, per quanto piccole, si rendono portatrici di una cultura esemplare e di grande impatto positivo, che necessita visibilità per poter essere studiata e replicata da altri attori del territorio.

<sup>12</sup> <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/11866/attachments/1/translations/it/renditions/native>

Ma come ci si può avvicinare alla Responsabilità d'Impresa? Per prima cosa si rende necessario l'individuazione ed il coinvolgimento degli stakeholder di riferimento, ossia i portatori di interessi che possono influenzare o essere influenzati dalle decisioni ed azioni di un'azienda.

Solitamente, gli stakeholder principali sono:

- clienti
- lavoratori
- comunità locali
- creditori (banche etc)
- fornitori
- autorità locali
- sindacati
- mass media
- ricercatori
- partner commerciali
- associazioni di consumatori
- organizzazioni non governative

L'azienda deve in primo luogo identificare quali siano gli stakeholder più importanti per la propria attività, così da poter avviare con loro un dialogo per aumentare la propria consapevolezza rispetto ai loro bisogni ed alle loro esigenze e migliorare di conseguenza beni e servizi prodotti, nonché di evitare problemi e conflitti.

Per il successo della strategia di responsabilità sociale d'impresa, è necessario che i portatori di interesse vengano coinvolti in tutte le fasi, dalla valutazione iniziale all'implementazione, alla valutazione finale delle iniziative.

Dopo aver attivato iniziative che rientrano sotto al cappello strategico della sostenibilità e della RSI è indispensabile operare infatti una analisi di ciò che è stato realizzato, per valutarne i risultati rispetto agli obiettivi prefissati.

I risultati da analizzare possono essere:

- Interni: una maggiore soddisfazione e maggior engagement delle risorse umane, meno assenteismo, attrazione di forza lavoro più qualificata, sviluppo di prodotti innovativi.
- Esterni: aumento dei clienti, nuove opportunità di business, migliori relazioni con gli stakeholder, migliore reputazione aziendale.

La valutazione del raggiungimento di determinati risultati non sempre è immediata: ci sono però alcuni strumenti che possono aiutare le PMI a valutare il successo delle proprie iniziative, quali ad esempio gli Indicatori Global Reporting Initiative, utili alla stesura del Report di Sostenibilità dell'azienda.

Le attività e pratiche che si decide di svolgere possono infatti avere impatti su diversi contesti ed aree d'interesse:

- Luogo di lavoro (Welfare Aziendale)
- Comunità
- Ambiente
- Mercato

## 4.1 RSI e stakeholder interni: politiche di ascolto e valorizzazione delle risorse

Il benessere organizzativo e il miglioramento delle condizioni e della qualità della vita lavorativa rappresentano obiettivi strategici di responsabilità sociale di impresa, in grado di promuovere uno sviluppo sostenibile, inclusivo e intelligente. Tale approccio richiede la capacità di ascoltare e dare valore ai bisogni dei propri stakeholder interni (collaboratori e dipendenti), considerati nella loro diversità, data non solo dal ruolo svolto in azienda, ma anche dall'età, dal genere, dalla provenienza. Riprende dunque i principi del *diversity management* e mira a porre attenzione alle esigenze espresse dalle persone con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita lavorativa di tutti, aumentando la competitività dell'impresa, riducendo le potenziali conflittualità e migliorando gli indicatori di performance. Una delle domande più frequenti che vengono poste dai dipendenti, e in particolare dalla componente femminile o da persone con carichi di cura familiare è quello della possibilità di conciliare tempi lavorativi e familiari<sup>13</sup>.

L'importanza di rispondere a questo specifico fabbisogno rientra come "costante" nelle indicazioni presenti nelle Strategie europee per l'occupazione e da Agenda 2030, tuttavia in Italia e in Friuli Venezia Giulia sono ancora poco diffuse, si concentrano nelle aziende di medio-grandi dimensioni, mentre filtrano con maggiore difficoltà nel sistema delle PMI. Ciò per una scarsa informazione, per la difficoltà ad accedere agli strumenti esistenti e per la difficoltà nel misurare il valore aggiunto in termini di produttività e competitività apportato da tali forme di innovazione nella gestione del personale.

<sup>13</sup> Cfr.: Di Santo P., Villante C., Genere e responsabilità sociale di impresa, Ediesse 2013; Chiaromonte W., Vallauri M.L., Modelli ed esperienze di welfare aziendale, Giappichelli 2018; LegacoopVeneto, Approcci positivi alle politiche di conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro nelle imprese cooperative del Veneto, 2014.

Recentemente, tuttavia, si sta manifestando un nuovo interesse, risvegliato anche dall'impulso dato al "secondo welfare" e in particolare al welfare aziendale a partire dalla legge di stabilità 2016, con l'introduzione di incentivi fiscali che hanno promosso gli investimenti delle imprese a sostegno del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Contemporaneamente si è aperta una nuova fase delle relazioni industriali che ha messo il welfare aziendale al centro dei rapporti di lavoro, e un ruolo importante è stato assunto dai contratti aziendali e territoriali.

Rispetto a queste previsioni di legge, risulta fondamentale per le organizzazioni riuscire a individuare con precisione i bisogni dei propri stakeholder interni, al fine di offrire risposte efficaci, flessibili e personalizzate, che possono oltretutto avere ricadute positive anche sulla comunità circostante (da cui si possono acquistare servizi di welfare, oppure offrire dei servizi al territorio), sviluppando sistemi di servizio oggi carenti.

Se le grandi e medie imprese sono facilitate nella gestione delle iniziative di welfare perché hanno maggiori bacini di utenza e competenze professionali dedicate, per le PMI (che rappresentano la maggioranza del tessuto produttivo locale) va supportata la loro capacità di fare rete con altre imprese, ma anche con gli enti pubblici e le organizzazioni non profit, in un processo "generativo" di servizi di welfare di comunità.

Quali sono gli ambiti di intervento in cui si possono realizzare interventi di welfare aziendale?

| Le aree del welfare aziendale                     |  |
|---|--|
| Conciliazione vita e lavoro, sostegno ai genitori | Previdenza integrativa<br>Sanità integrativa |
| Formazione per i dipendenti                       | Polizze assicurative                         |
| Cultura e tempo libero                            | Sostegno economico ai dipendenti             |
| Sicurezza e prevenzione degli incidenti           | Sostegno all'istruzione di figli e familiari |
| Welfare allargato alla comunità                   | Sostegno ai soggetti deboli e                |
| Servizi di assistenza                             | integrazione sociale                         |

Rispetto agli ambiti di intervento, le organizzazioni possono attivare una molteplicità di interventi, purché basati su un'attenta rilevazione. Per avere un'idea delle azioni e degli strumenti attivabili, un documento interessante è il Report PMI Index di Generali e per il Friuli Venezia Giulia un primo osservatorio sulla RSI in ottica di genere è stato attivato da Animaimpresa in collaborazione con IRES FVG, che ha raccolto 11 casi di aziende del Friuli Venezia Giulia che hanno attivato percorsi di valorizzazione delle risorse umane con introduzione di sistemi di welfare aziendale.

Uno strumento interessante per muovere i primi passi, infine, può essere il Welfare Model Canvas, elaborato in Lombardia, che consente di adottare un approccio di visual thinking all'elaborazione di un piano di welfare aziendale.

Le scelte di welfare aziendale richiedono inoltre un forte engagement interno, affinché siano compresi e utilizzati al meglio gli strumenti proposti, ma anche un engagement degli stakeholder esterni, perché possono contribuire allo sviluppo del sistema di secondo welfare. Fondamentale è quindi la comunicazione attraverso la rendicontazione di sostenibilità integrata, oppure adottando percorsi di certificazione ad hoc (es. Family Audit del Trentino Alto Adige).

Alcuni esempi per il miglioramento delle condizioni lavorative/benessere dei collaboratori (welfare aziendale):

1. smart working
2. previdenza sanitaria integrativa
3. realizzare o migliorare l'area ristoro per i dipendenti
4. definire convenzioni con palestre, librerie, negozi...
5. adottare orari flessibili
6. gestire l'ascolto dei collaboratori e dei loro bisogni
7. organizzare corsi per la crescita culturale, non solo professionale dei collaboratori
8. gestire un programma di pari opportunità...

14 Cfr.: <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2018/04/Rapporto-Welfare-Index-PMI-2018.pdf>

15 Cfr.: <http://www.animaimpresa.it/category/welfare-ires-regione-fvg/>

16 Cfr.: <https://welfaremodelcanvas.com/>

## 4.2 Azioni di RSI verso la comunità

Attivare iniziative rivolte alla propria comunità di appartenenza può essere fonte di numerosi vantaggi per tutti gli attori coinvolti. Tra le azioni di responsabilità sociale rivolte alla società, ci sono il volontariato, il mentoring e le sponsorizzazioni.

Mentre queste ultime spesso si traducono in un coinvolgimento dell'impresa in termini economici filantropici, le altre due azioni sposano il concetto di Responsabilità Sociale in maniera più completa. Il volontariato d'impresa comprende tutte quelle azioni per cui un'azienda mette a disposizione i propri dipendenti - e quindi il proprio know how - o i propri mezzi per svolgere un'attività non inerente al proprio ruolo economico. L'azienda in questo modo crea partnership con associazioni del territorio, aiutandole in progetti specifici ad hoc oppure nel lungo periodo con una collaborazione continuativa. In questo modo, coinvolgendo attori di differenti realtà, si forma un terreno proficuo per la generazione di innovazione sociale e la crescita e l'arricchimento di tutte le parti coinvolte, grazie ad azioni che permettono di lavorare sulle soft skills e migliorare così anche la propria efficacia relazionale all'interno del contesto lavorativo.

Il mentoring prevede invece che il personale dell'azienda affianchi alcune figure (giovani, disoccupati, persone in difficoltà) e le accompagni in un percorso di formazione all'interno dell'azienda, utile alla preparazione all'entrata al mondo del lavoro, grazie all'apprendimento sia delle competenze professionali, sia delle strutture che sono alla base della vita aziendale. Anche questa modalità permette alla risorsa umana di affinare le proprie soft skills e di arricchirsi a livello umano, approcciandosi ad un capitale intellettuale completamente differente dal proprio.

Tutte queste azioni comportano impatti positivi sull'azienda, migliorando i rapporti tra essa e la comunità di appartenenza, attraendo talenti e forza lavoro preparata (nel caso di iniziative di mentoring e formazione, di accordi con istituzioni scolastiche per stages e iniziative di apprendistato). Oltre a ciò una conseguenza positiva importantissima è data dal miglioramento della reputazione che in una società trasparente come quella attuale è una variabile competitiva importantissima per mantenere i propri clienti ed attrarne altri.

Infine, per l'azienda, operare sulla propria comunità si rivela molto utile anche al fine di indagare il mercato all'interno del quale si muove, studiando la domanda ed approfondendo la conoscenza del proprio contesto d'azione e potendo sviluppare così strategie di successo.

Le azioni di questo tipo si traducono ovviamente anche in vantaggi per la comunità, contribuendo a mantenerla una viva ed attiva, curando lo sviluppo di relazioni tra diversi mondi, aumentandone le possibilità di occupazione, facendo crescere le attività di volontariato e favorendo così lo scambio di esperienze tra settore profit e non profit.

È importantissimo coinvolgere i lavoratori sin dall'inizio tramite un'accurata comunicazione interna, per verificare in maniera congiunta quali possano essere i loro interessi o le problematiche che sono percepite come più rilevanti a livello locale.

Ci sono moltissime modalità attraverso cui l'azienda può operare sulla comunità di riferimento, tra cui:

- prevedere donazioni a organizzazioni benefiche invece di regali aziendali;
- sponsorizzare eventi sportivi e culturali;
- donare materiale usato ad associazioni benefiche e /o a scuole;
- organizzare visite in azienda per i figli e le figlie dei dipendenti e per studenti;
- mettere a disposizione i locali dell'azienda per attività di associazioni locali;
- avviare iniziative congiunte con altre imprese, associazioni di categoria, comunicare

quanto si intende fare per sviluppare sinergie ed iniziative comuni;

- mettere a disposizione il know how manageriale ad altre associazioni/ organizzazioni, per esempio organizzazioni non governative che lavorano nel territorio;

- concedere al personale di prestare ore di volontariato durante l'orario di lavoro per

iniziative quali programmi di mentoring con ragazzi/ragazze oppure persone che lavorano nell'azienda;

- avviare collaborazioni con istituzioni educative, apprendistati, attuazione di progetti con studenti universitari e di scuole di business.

## 4.3 Azioni di RSI verso l'Ambiente

L'attività produttiva ha un importante impatto sull'ambiente: in visione dell'Agenda 2030 e di tutte le considerazioni ambientali che hanno un peso importante nell'influenzare la scelta di un consumatore che è sempre più sensibile a queste tematiche, si rende un necessario un cambio di paradigma da parte delle aziende, che possono e devono puntare sulle azioni sostenibili come leva strategica. Il modello economico lineare 'take-make-dispose', basato sull'accessibilità di grandi quantità di risorse ed energia è sempre meno adatto alla nostra realtà in cui ci troviamo ad operare.

Possono essere attuate iniziative per valutare quali sono i consumi correnti e stabilire obiettivi di risparmio energetico, adottando semplici strategie (consumo carta, acqua, energia elettrica, car pooling etc.). Si può poi optare per l'utilizzo di prodotti ecologici, (pulizie, prodotti di carta riciclata etc), sensibilizzare il management, lo staff ed i clienti sui temi ambientali, comunicare le proprie iniziative esternamente, a clienti e fornitori ed internamente a colleghi ed imprenditori. Sarebbe utile creare un green team interno all'azienda, coinvolgendo i dipendenti per favorire lo sviluppo di strategie di sostenibilità ambientali.

Le iniziative a sostegno dell'efficienza – che incidono sulla riduzione delle risorse e dell'energia fossile consumata per unità di produzione – da sole possono ritardare la crisi del modello economico, ma non sono sufficienti a risolvere i problemi dati dalla natura finita degli stock. Si pone quindi come necessaria la transizione dal modello lineare ad un **modello circolare**, che nella considerazione di tutte le fasi – dalla progettazione, alla produzione, al consumo, fino alla destinazione a fine vita – sappia cogliere ogni opportunità di limitare l'apporto di materia ed energia in ingresso e di minimizzare scarti e perdite, ponendo attenzione alla prevenzione delle esternalità ambientali negative e alla realizzazione di nuovo valore sociale e territoriale.

Uno strumento utile per valutare il proprio impatto ambientale, delineandone le variabili e comprendendo così le strategie da utilizzare per un'ottimizzazione delle fasi di produzione in termini ecologici è il Bilancio di Sostenibilità.

Alcune attività di sostenibilità e/o sicurezza ambientale:

1. effettuare interventi di risparmio ed efficientamento energetico
2. incentivare forme di mobilità sostenibile (car pooling aziendale...)
3. installare impianti per la produzione di energie rinnovabili
4. adottare strumenti per la riduzione e lo smaltimento dei rifiuti
5. condividere con i propri fornitori un percorso per una filiera sostenibile
6. migliorare la logistica in un'ottica di sostenibilità
7. adottare una politica di acquisti verdi, ecc.



## 4.4 Azioni di CSR rivolte al mercato

In questa categoria rientrano tutte le attività di Corporate Social Responsibility relative alla filiera dei fornitori, alla qualità e sicurezza dei prodotti ed ai processi di innovazione.

Nel nostro contesto ci si focalizzerà sulla attività che riguardano gli stakeholder clienti e fornitori.

Per quanto riguarda i clienti, è necessario sottolineare come ogni azione a loro indirizzata debba tenere in conto la natura e le variabili di coloro che rientrano in tale categoria, che si può suddividere in:

- clienti pubblici (altre imprese) di cui l'azienda in questione può essere fornitore, in una relazione B2B
- clienti privati (individui).

Attraverso l'ascolto costante di queste categorie di stakeholder, si può procedere ad un'analisi di quelle che si rivelano essere le loro necessità e priorità: le aziende possono in questo modo tarare una strategia di Responsabilità Sociale d'Impresa a lungo termine che risponda effettivamente ai loro bisogni in maniera concreta, acquisendo anche un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor. Questi tipi di iniziative hanno infatti un potenziale di miglioramento della reputazione tale da poter essere considerato leva di successo, attraendo nuovi clienti e mantenendo quelli che già lo sono.

Ma come ci si può approcciare ad attività di CSR relative a questo tipo di stakeholder? In primis si possono sviluppare piattaforme di ascolto (virtuali o reali) per rispondere alle aspettative ed alle domande di clienti, avendo così dati per formulare specifiche attività in risposta ai bisogni da loro presentati. Un'altra forma di Responsabilità Sociale d'Impresa consiste nella trasparenza con il cliente attraverso una comunicazione chiara e puntuale dell'uso responsabile dei prodotti e delle modalità di smaltimento. A tal proposito si possono anche adottare delle etichette specifiche per prodotti "responsabili", denominate Ecolabel e che indicano che tali prodotti hanno un minor impatto sull'ambiente.

Molto spesso le imprese si trovano ad avere fornitori all'estero, di cui risulta spesso difficile monitorare i comportamenti. Questo aspetto risulta però molto importante poiché rischia di comportare una cattiva reputazione dei fornitori in termini di scarsa responsabilità ambientale o sociale, che può influenzare anche l'azienda che si avvale dei loro servizi. Per questo motivo, le aziende socialmente responsabili dovrebbero richiedere ai propri fornitori il rispetto di determinati standard e requisiti di qualità ambientale e sociale, così da mantenere integra la filiera di produzione. Resta di fondamentale importanza a tal proposito mantenere un rapporto di collaborazione e scambio reciproco, per garantire trasparenza e sicurezza alla relazione.

Una filiera virtuosa e solida si traduce in vantaggio competitivo, attraendo investitori socialmente responsabili e diminuendo il turnover dei fornitori, fattori che possono dare un punteggio maggiore anche nell'ambito di gare d'appalto. Le relazioni con i fornitori riguardano dunque sia il rispetto di determinati standard sia il trattamento equo dei fornitori stessi, dinamica che dovrebbe tradursi in un vantaggio e in un successo commerciale per entrambi. Particolare rilevanza rivestono i rapporti con i fornitori in Paesi terzi dove è più difficile il controllo sugli standard in azienda, soprattutto per quanto riguarda il rispetto dei diritti dei lavoratori, la discriminazione e la corruzione. La scelta di fornitori etici e responsabili rende le imprese di ogni dimensione attrici indispensabili nella promozione dei diritti umani. Il rendersi garante di una Responsabilità Sociale d'Impresa vigente su tutto l'insieme di fornitori rende l'azienda sensibile a tematiche che influenzano il consumatore finale nella scelta del prodotto da acquistare. L'adozione di CSR si fa anche in questo caso portatrice di miglioramento di reputazione e vantaggio competitivo.

Le aziende che si occupano di responsabilità sociale e diritti umani si avvalgono di una varietà di strumenti quali codici di condotta, reporting e linee guida, di cui parleremo nei prossimi capitoli.

Alcune azioni di CSR rivolte ai fornitori:

- coinvolgere i fornitori nelle proprie iniziative di responsabilità sociale
- valutare per ogni fornitore con cui si lavora quali sono le questioni o le problematiche più importanti da affrontare
- pagare i fornitori entro i tempi stabiliti
- approvvigionamento responsabile: comprare prodotti in parte riciclati o comunque sostenibili
- decidere in che modo misurare la performance dei fornitori
- comunicare regolarmente con i fornitori per tenerli aggiornati sulle iniziative intraprese o da intraprendere sulla responsabilità sociale
  - elaborare linee guida per i fornitori (Codici di condotta per i fornitori)
- valutare i risultati delle attività intraprese e considerare quali iniziative possono essere avviate in futuro
- se necessario, cambiare fornitori.

# 5. FINANZA SOSTENIBILE



## 5. Finanza sostenibile

La finanza sostenibile rappresenta l'incorporazione delle questioni ambientali, sociali e di governance (ESG – environmental, social, governance) nelle decisioni di investimento, nella scelta di allocazione delle risorse finanziarie.

A partire da questa definizione “ristretta”, se ne aggiungono altre più ampie:

- Si parla di finanza sostenibile laddove, tramite lo strumento finanziario, si promuove un modello di sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

- Si parla di finanza sostenibile in presenza di un sistema stabile e che persegua obiettivi di lungo termine in campo educativo, economico, sociale e ambientale, inclusa la sostenibilità occupazionale, dei sistemi pensionistici, l'innovazione tecnologica, il progresso delle infrastrutture e la mitigazione climatica.

Per investimento responsabile (IR) si intende la pratica in base alla quale agli obiettivi tipici della gestione finanziaria, cioè l'ottimizzazione del rapporto tra rischio e rendimento in un dato orizzonte temporale, vengono affiancate considerazioni di natura ambientale, sociale o di governance (ESG - environmental, social, governance). La grande maggioranza degli studi effettuati da soggetti indipendenti tende a dimostrare che l'investimento responsabile non comporti necessariamente rinunce in termini di rendimento, soprattutto quando non si realizzi applicando pesanti esclusioni settoriali.

L'investimento Responsabile può essere orientato da diverse logiche:

1. Investimenti tematici: i capitali vengono investiti soltanto in alcuni settori ben precisi: efficienza energetica, salute, energie rinnovabili e così via.
2. Investimenti “best in class”: si selezionano le società che ottengono le performance Esg migliori.
3. Rispetto di norme e standard internazionali: si investe solo nelle imprese e negli stati che aderiscono a determinate convenzioni dell'Onu o di altre sue agenzie (Unep, Unicef, Ilo ecc.).
4. Esclusione: con quest'approccio, che storicamente è il più consolidato, si tagliano fuori dal proprio portafoglio i settori ritenuti poco etici. Di norma si tratta di tabacco, armi, ogm, esperimenti sugli animali, energia nucleare.
5. Integrazione delle istanze Esg nell'analisi finanziaria: si allarga il campo della tradizionale analisi finanziaria, includendo le istanze Esg nelle decisioni di investimento e nei rendimenti attesi.
6. Engagement: l'investitore cerca di avere un ruolo attivo nelle scelte ambientali,

sociali di governance dell'azienda, dialogando con il management (soft engagement) o esercitando il suo diritto di voto nell'assemblea degli azionisti (hard engagement).

7. Impact investing: si investe in aziende, fondi e organizzazioni con l'intenzione dichiarata di generare sia un ritorno finanziario sia un impatto ambientale e sociale positivo, concreto e misurabile.

Fare finanza sostenibile oggi significa offrire capitali a iniziative economiche i cui impatti ed effetti siano in linea con i principi contenuti negli Obiettivi di Agenda 2030.

### 5.1 La performance dell'investimento socialmente responsabile

Ma l'investimento socialmente responsabile è troppo bello per essere vero? Bisogna andare contro i propri principi in virtù della performance?

Diversi studi hanno esaminato a fondo queste questioni e hanno concluso che i fondi socialmente responsabili consentono rendimenti paragonabili a quelli delle controparti tradizionali.

E' ampiamente dimostrata la relazione significativa e positiva tra la performance ESG dell'impresa (ossia in termini Sociali, Ambientali e di Governance) e quella finanziaria. Le performance ESG, inoltre, sono correlate con una minor volatilità dei rendimenti finanziari.

Lo scorso marzo 2018, la Commissione europea ha presentato il Piano di Azione per la Finanza Sostenibile dell'Unione Europea, seguito alla relazione finale del gruppo di esperti sulla finanza sostenibile che un anno prima era stato incaricato di stilare un pacchetto di raccomandazioni al settore finanziario per sostenere il passaggio a un'economia più sostenibile e basse emissioni di carbonio.

Tra le azioni proposte dal Piano:

- creare un linguaggio comune per la finanza sostenibile, ovvero un sistema unificato di classificazione dell'UE o “tassonomia” per definire ciò che è sostenibile e identificare gli ambiti in cui gli investimenti sostenibili possono incidere maggiormente;
- creare marchi UE per i prodotti finanziari verdi sulla base di questo sistema di classificazione dell'UE, permettendo così agli investitori di individuare agevolmente gli investimenti che rispettano i criteri ambientali o di basse emissioni di carbonio;

17 Eccles. R, G., Ioannou I. e Serafeim G. (2011), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, Harvard Business Review Working Paper 12-035

- chiarire l'obbligo, per i gestori di attività e gli investitori istituzionali, di tenere conto dei fattori di sostenibilità nel processo di investimento e di rendere più stringenti gli obblighi di comunicazione;
- imporre alle imprese di assicurazione e di investimento di consigliare i clienti in base alle loro preferenze in materia di sostenibilità;
- integrare la sostenibilità nei requisiti prudenziali: le banche e le imprese di assicurazione sono una fonte importante di finanziamento esterno per l'economia europea. La Commissione esaminerà la fattibilità di una ricalibrazione dei requisiti patrimoniali delle banche (il cosiddetto "fattore di sostegno verde") per gli investimenti sostenibili, quando si giustifica sotto il profilo del rischio, al tempo stesso assicurando la tenuta della stabilità finanziaria;
- migliorare la trasparenza per quanto riguarda le comunicazioni societarie: si propone di rivedere le linee guida sulle informazioni non finanziarie per allinearle maggiormente alle raccomandazioni della task force del Consiglio per la stabilità finanziaria sull'informativa finanziaria collegata al clima.

## 6. FORME GIURIDICHE SOSTENIBILI



## 6. Forme giuridiche “sostenibili”

L'ordinamento italiano prevede diverse fattispecie giuridiche atte a permettere il conseguimento di scopi che possiamo definire “sostenibili”.

Una prima grande suddivisione può essere determinata da forme giuridiche Profit e forme giuridiche No Profit. Fra le prime annoveriamo le Società di capitali, le società di persone, le ditte individuali e i professionisti, le startup innovative (che sono una recente area delle società di capitali). Fra le seconde rientrano ONLUS, Cooperative sociali, Associazioni di Promozione Sociale e Associazioni Sportive dilettantistiche. La macro differenza fra Profit e No Profit risiede, come dice il termine stesso, sul fatto che le finalità delle prime siano esclusivamente quelle di ottenere utili per remunerare gli investitori mentre le seconde devono reinvestirlo per il perseguimento dei soli fini statutari.

Di fronte a questa netta differenziazione negli ultimi anni sono sorte diverse forme giuridiche “ibride” ovvero che combinano all'obiettivo di generare un profitto quello di conseguire risultati con ricadute sociali. Il primo esempio in questo senso è dato dalla Società Benefit, di recente normazione con ispirazione alle Benefit Corporation di stampo anglosassone. La Società Benefit è una società rientrante nel libro V degli Enti, escludendo quindi in termini interpretativi le cooperative. Particolarità di questa società è che nell'oggetto sociale oltre allo scopo “Profit” deve riportare l'impegno a conseguire specifiche ricadute sociali. Le Società Benefit allo stato attuale hanno poi l'obbligo, al momento della redazione del Bilancio e Nota Integrativa di aggiungere un report che descriva il perseguimento degli scopi sociali inseriti nell'oggetto sociale. La vigilanza su tali dichiarazioni è curata dall'Autorità per la Garanzia della Comunicazione (AGCOM). Vista la giovane normativa (2015) e il ridotto numero di Società Benefit in Italia (circa 200 censite), vi sono ancora dei dubbi interpretativi circa le modalità di perseguimento ricadute sociali, modalità di dichiarazione, tipologia di controllo e poteri AGCOM. Nella pratica, oltre all'indubbio valore meritorio e la possibilità di comunicarsi come Società Benefit, altre agevolazioni (ad esempio fiscali, contributi dedicati) non sono ad oggi previste, diminuendo nella pratica un certo appeal all'utilizzo di tale forma. Altra faccia della stessa medaglia sono le B-CORP di matrice anch'essa anglosassone. Forme, scopi sono simili alla Società Benefit con la differenza che il titolo di B-CORP viene certificato da B-LAB (bcorporation.eu) che ne decreta il titolo e su base biennale ne certifica il mantenimento dei requisiti. B-CORP è un brand internazionale, quindi spendibile ad una platea numerosa ed è comunque “compatibile” con la Società Benefit con la quale condivide anche la mancanza di agevolazioni e/o incentivi.

Inizialmente si è citata volutamente la “Startup Innovativa” che in verità non si configura come forma giuridica a sé stante (è una srl) ma conseguentemente a determinati requisiti può essere iscritta ad un registro ad-hoc che la rende

eleggibile a numerose agevolazioni. Una particolare tipologia di Startup Innovativa è quella a Vocazione Sociale. Diversi gli obblighi per l'iscrizione: deve avere ad oggetto sociale attività previste dall'art 2 comma 1 DL 24/3/2006 n.155 (fra gli altri ambiti sanitari, educativi, culturali, ricerca etc); la costituzione da meno di 5 anni; fatturato minore di 5M di euro; almeno una di queste tre caratteristiche: 2/3 personale con laurea magistrale o 1/3 con dottorato, aver depositato un brevetto o privativa, avere spese di Ricerca & Sviluppo almeno pari al 15% del maggiore fra costi o fatturato. L'iscrizione permette il conseguimento di agevolazioni fiscali (detrazioni 30% per chi investe nella startup), flessibilità nell'assunzione dipendenti, non assoggettabilità a legge fallimentare e canali dedicati di finanziamento bancario fra le facilitazioni più importanti.

Ultima forma, di recente aggiornamento, è l'impresa sociale che a differenza delle precedenti deve avere una prevalenza No Profit pari al 70% del volume d'affari come da recente dgl 112 del 3/7/17 art 2 ed attività previste dall'art 2 comma 1 DL 24/3/2006 n.155 (fra gli altri ambiti sanitari, educativi, culturali, ricerca etc). In termini di forma sono possibili imprese sociali le Associazioni, gli Enti del Libro V, quindi con esclusione di ditte e professionisti. Per quanto riguarda il personale sono state introdotte regole nella differenziazione dei salari, dell'obbligo di impiego di volontari e lavoratori svantaggiati. L'impresa sociale, come le normali società deve pubblicare il bilancio ordinario di esercizio, il bilancio sociale e ha l'obbligo di iscrizione al registro delle imprese. Rivista e maggiormente attrattiva la normativa fiscale che ai fini delle imposte dirette prevede la detassazione degli utili o degli avanzi di gestione che incrementino le riserve indivisibili dell'impresa in sospensione d'imposta, effettivamente destinati allo svolgimento dell'attività statutaria ed in più analogamente alle startup innovative la detrazione del 30% per chi investe capitali nell'impresa sociale fino a un massimo di 1 milioni.

In generale trattasi di tipologie nuove, che saranno soggette quindi ad ulteriore normazione giuridica e fiscale anche considerando l'esperienza di chi in modo pionieristico ha intrapreso questi percorsi.

# 7. STANDARD E STRUMENTI



## 7. Standard e strumenti per rendicontare la CSR

A livello internazionale si sono sviluppati standard, principi e linee guida per meglio definire uniformemente le pratiche di CSR poste in essere dalle imprese e per stabilire, attraverso criteri riconosciuti internazionalmente, l'impegno responsabile.

### 7.1 Linee guida OCSE per le imprese multinazionali

Le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali definiscono norme comportamentali pensate per le imprese multinazionali che devono essere rispettate in ciascun Paese in cui queste operano. Le linee guida non sono giuridicamente vincolanti, ma la loro attuazione è promossa dai Punti di contatto nazionali (PCN) degli Stati firmatari. Eventuali violazioni devono essere denunciate ai PCN, i quali possono istituire una piattaforma di dialogo o avviare una procedura di mediazione.

### 7.2 Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani

Il 24 marzo 2011 sono stati pubblicati i "Principi Guida dell'ONU per le imprese e i diritti umani (UN Guiding Principles for business & human rights)" con i quali si offre alle imprese (e agli Stati) uno standard internazionale cui riferirsi nella gestione del rischio di conseguenze negative sui diritti umani legate all'attività imprenditoriale.

L'elaborazione di questo "manuale" è una delle conseguenze più importanti del Rapporto "Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights", presentato nel giugno 2008 da John Ruggie, Rappresentante Particolare del Segretario Generale dell'ONU per l'Industria e i Diritti dell'Uomo.

Esso propone la realizzazione di un quadro politico internazionale per la gestione delle sfide che si presentano alle multinazionali ed all'industria in genere in relazione ai diritti umani.

Il Rapporto esso formula una proposta basata su tre pilastri, che individuano responsabilità diverse e complementari per ciascun gruppo di soggetti, ovvero:

1. il dovere dello Stato di tutelare i diritti umani contro gli abusi;
2. la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani;
3. una maggiore accessibilità a rimedi efficaci, di carattere giurisdizionale e non, per le vittime degli abusi.

I Principi guida sono applicati a tutti gli Stati e a tutte le imprese indipendentemente dalla loro dimensione, settore operativo, sede, proprietà e struttura. Non costituiscono tuttavia alcun obbligo giuridico secondo il diritto internazionale. Il piano d'azione nazionale per le imprese e i diritti umani mostra come sono attuati in Svizzera i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani.

### 7.3 Global Compact delle Nazioni Unite

Comprende 10 principi universali su diritti umani, norme sul lavoro, ambiente e lotta alla corruzione, offre un accesso alle tematiche della responsabilità sociale d'impresa e funge da piattaforma di interconnessione e apprendimento. Con oltre 10 000 imprese e organizzazioni partecipanti rappresenta oggi la più vasta rete mondiale per una gestione aziendale responsabile. L'UNGC è concepito come piattaforma «multi-stakeholder», il cui obiettivo principale è promuovere lo scambio tra i singoli portatori d'interesse che lavorano in comune all'attuazione dei principi. Ogni anno le imprese partecipanti sono tenute a pubblicare un rapporto sui progressi compiuti nell'attuazione dei principi.

### 7.4 Guida ISO 26000 sulla responsabilità sociale

La guida ISO 26000 alla responsabilità sociale è stata sviluppata nell'ambito di un ampio processo internazionale cui hanno partecipato Paesi industrializzati e in via di sviluppo, imprese, organizzazioni dei lavoratori, dei consumatori e non governative. Il suo obiettivo è agevolare l'orientamento strategico dei processi di business delle imprese e delle organizzazioni secondo i criteri di una gestione aziendale attenta alla CSR. L'ISO 26000 non è "certificabile", alla pari di altre norme ISO, rappresenta invece uno strumento per definire in maniera chiara, univoca e internazionalmente riconosciuta concetti chiave, approcci e strumenti di CSR.

### 7.5 Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative (GRI) mette a disposizione un quadro di riferimento applicabile nel mondo intero per la redazione di rapporti di sostenibilità basati su criteri riconosciuti a livello internazionale. Essa comprende principi e indicatori che consentono alle imprese e alle organizzazioni di misurare le loro prestazioni economiche, ecologiche e sociali. Un rapporto redatto in base ai criteri GRI offre inoltre ai portatori d'interesse un quadro chiaro e trasparente sulle principali caratteristiche di sostenibilità di un'impresa.

## 7.6 Bilancio Sociale e di Sostenibilità

Il Bilancio di esercizio fornisce informazioni aziendali complessive inerenti gli aspetti patrimoniali, economici e finanziari, ma non è in grado di trasmettere, da solo, l'effettiva attività sociale e i benefici da essa derivanti. Per sopperire a tale mancanza, l'azienda può approcciarsi alla redazione ed alla pubblicazione del Bilancio Sociale - o di Sostenibilità, da ora in poi indicato BS -, tramite il quale l'organizzazione rende noto a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, gli effetti e i risultati ottenuti dalla propria missione, dagli obiettivi raggiunti, dalle strategie attuate e dalle attività esercitate.

Il BS è uno strumento di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione del processo di gestione responsabile e sostenibile intrapreso da un'azienda. Si ripropone di essere uno strumento di gestione, permettendo di misurare le performance economiche, sociali e ambientali dell'azienda. Rappresenta quindi un valido sistema informativo per assumere decisioni, controllarle e valutarle; per gestire le priorità e le aspettative dei principali interlocutori; per supportare la pianificazione strategica e per verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Può inoltre tradursi in efficace strumento di comunicazione poiché, attivando adeguati canali di ascolto, consente di rilevare le aspettative legittime, il grado di soddisfazione e di consenso degli stakeholder e, contestualmente, aumenta la comprensione dell'attività svolta dalla Società rendendo sistematico il dialogo e la comunicazione a due vie.

L'intervento può considerarsi suddiviso in tre macro-aree:

1. Analisi della realtà aziendale in tutte le parti concernenti la social responsibility
2. Raccolta di ulteriori informazioni per approfondire gli aspetti di relazione con gli stakeholder
3. Stesura del Bilancio Sociale.

### Analisi della realtà aziendale in tutte le parti concernenti la social responsibility

Di seguito vengono elencate le categorie di indicatori che verosimilmente vengono considerati, tenendo conto di quanto previsto dalla Linee Guida regionali, nazionali ed europee:

- impegno della direzione aziendale
- impatti economici e finanziari
- non discriminazione / diritti umani
- rapporto di lavoro / politiche lavorative
- salute e sicurezza
- ambiente
- rapporti con utenti, clienti, fornitori
- sviluppo sociale
- trasparenza.

### Raccolta di ulteriori informazioni per approfondire gli aspetti di relazione con gli stakeholder

Il coinvolgimento degli stakeholder è un elemento chiave del BS in quanto consente di monitorare i rapporti instaurati con i vari portatori di interesse sia interni che esterni, di comprendere il loro punto di vista e di costruire relazioni di lunga durata.

La predisposizione di adeguati strumenti di ascolto e la realizzazione di una mappatura che consenta di individuare i principali interlocutori da coinvolgere, consentono all'Azienda di ottenere informazioni importanti per orientare le proprie scelte strategiche.

In particolare sarà possibile realizzare una prima valutazione del clima interno: attraverso la somministrazione di un questionario autocompilato, inerente i temi che l'azienda considera come di primario interesse (ad es. i ruoli e gli obiettivi, la pressione lavorativa, la coesione tra colleghi, la relazione con i capi, le prospettive di sviluppo e la motivazione), vengono raccolte informazioni utili a individuare le aree di miglioramento ed a programmare eventuali ulteriori interventi a sostegno delle risorse umane.



## Stesura del Bilancio Sociale

Grazie alle informazioni raccolte in merito alle categorie di indicatori elencati, è possibile delineare e redigere il Bilancio Sociale che consente di:

- rendere esplicite la missione e la strategia a medio/lungo termine dell'Azienda,
- esprimere e condividere i suoi valori e la sua cultura d'impresa, comunicando al contempo il proprio modo di essere "sostenibile" nella creazione di valore a 360° per aumentare il consenso e la competitività.

Oltre a ciò, il Bilancio Sociale si fa portatore di informazioni che contribuiscono a dimostrare che il perseguimento di tutti gli obiettivi (anche quelli commerciali) avviene nel massimo rispetto degli interessi degli stakeholder, valorizzando gli elementi di gestione responsabile presenti nella conduzione dell'attività.

Un report di questo tipo si rende indispensabile nel contesto attuale, in cui è necessaria una risposta chiara e puntuale alla crescente domanda di trasparenza nei rapporti economici. Ed è nello stesso contesto che, veicolando informazioni sull'attività dell'azienda e sugli impatti che essa ha sull'ambiente e la comunità di riferimento, i dati raccolti permettono di implementare la comunicazione dell'impresa, facendosi operatori positivi di reputazione.

## 7.7 SA8000

La SA 8000 indica uno standard internazionale di certificazione redatto dal Council of Economical Priorities Accreditation Agency e indirizzato a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti la CSR, in particolare:

- il rispetto dei diritti umani
- il rispetto dei diritti dei lavoratori
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

La norma ha lo scopo principale di migliorare le condizioni lavorative a livello internazionale e permette di definire uno standard verificabile da Enti di Certificazione.

Particolarmente conosciuta anche nel nostro Paese, si basa su un principio di "maggior tutela" che deve essere garantito dall'applicazione dello standard o delle norme vigenti nel Paese in cui viene adottata.

Per ciascuna delle tematiche previste standard, i cui requisiti devono essere verificati, si prevede che l'impresa si impegni in un'ottica di miglioramento continuo e che implementi un Sistema di Gestione. E' prevista, inoltre, l'estensione di questi requisiti anche ai subcontraenti.

## 7.8 Dichiarazione non finanziaria per le grandi imprese

È del 25 gennaio 2017 l'entrata in vigore del decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254 di Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

Il provvedimento prevede l'obbligo di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 euro.

Il Decreto prevede, inoltre, che anche tutte le altre imprese non sottoposte all'obbligo possano presentare una dichiarazione di carattere non finanziario in forma volontaria sugli ambiti indicati nell'art.3 del Decreto, prevedendo per le PMI forme semplificate. Infatti, le dichiarazioni delle imprese con meno di 250 dipendenti, a differenze delle altre, possono essere considerate in conformità con la normativa senza soggiacere alle disposizioni sui controlli.

In relazione ai contenuti che le imprese sono chiamate a comunicare, il Decreto recepisce completamente la Direttiva 2014/95/UE che prevede che la dichiarazione non finanziaria debba riguardare i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono ritenuti rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

La dichiarazione di carattere non finanziario può essere presentata in due forme diverse: contenuta nella relazione sulla gestione attraverso una specifica sezione oppure costituire una relazione distinta contrassegnata dal riferimento al D.lgs 254/2016.

La relazione deve fornire tutte le informazioni necessarie, inoltre, a comprendere il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa anche con riferimento alla gestione dei temi sopra citati; le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di due diligence, i risultati conseguiti grazie ad esse ed i relativi Key performance indicator di carattere non finanziario; i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, le catene di fornitura e subappalto laddove vengano considerate rilevanti ai fini della dichiarazione. L'attenzione alle catene di fornitura è un elemento interessante del decreto in quanto essa allarga, seppur indirettamente, l'assessment all'intero indotto e, attraverso le azioni dell'impresa di grandi dimensioni, può avere l'effetto di sollecitare le imprese fornitrici, che spesso sono PMI, ad adottare standard ambientali e sociali più elevati.

Il Decreto riporta l'elenco degli ambiti minimi sui quali è richiesto di rendicontare le proprie attività e performance, lasciando la libertà alle singole imprese o gruppi di imprese di scegliere lo standard di rendicontazione che preferiscono, di individuare i key performance indicators che meglio descrivono le attività dell'impresa in relazione ai temi considerati, di adottare le metodologie di calcolo ritenute più adatte. Tuttavia la dichiarazione, a prescindere dagli standard adottati, deve contenere almeno le seguenti informazioni (lasciando quindi alle imprese la libertà anche di allargare il perimetro di rendicontazione):

1. l'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
2. le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
3. l'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;
4. aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;
5. rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenirne le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;
6. lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

## 8. EVOLUZIONE DELLA RSI



## 8. Evoluzione della RSI

Nel tempo la Responsabilità Sociale d'Impresa si è sviluppata ed ha assunto diverse forme. Alcuni esempi di come si possa perseguire la RSI, interiorizzandone gli ideali e facendone un perno su cui fondare le proprie strategie, si possono ritrovare in ciò che viene definita innovazione sociale e nelle società benefit.

### 8.1 Innovazione Sociale d'Impresa

L'Innovazione Sociale di Impresa (o Corporate Social Innovation – CSI) rappresenta l'evoluzione del concetto Responsabilità Sociale d'Impresa. Secondo questo approccio, l'impresa non si limita a gestire la riduzione dei propri impatti negativi sulla società ma diventa soggetto promotore dei grandi cambiamenti a beneficio della collettività. L'impresa partecipa attivamente, insieme con altri soggetti, alla risoluzione dei bisogni della società, anche attraverso la messa a disposizione delle proprie risorse tangibili e intangibili e dei propri asset.

### 8.2 Società Benefit e B-Corp

L'Italia è il primo stato in Europa e secondo al mondo - anticipato solo dagli Stati Uniti - ad avere una legge che riconosce le Società Benefit, introdotte nella legge di stabilità del 2016. Rappresentano un riconoscimento giuridico

La Società Benefit contiene all'interno del suo statuto il perseguimento di una triplice missione: profitto, impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Adottare tale modello significa quindi considerare prioritari gli interessi di una moltitudine di attori: non solo quelli degli azionisti, ma anche quelli di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse. Si tratta di un'evoluzione rispetto alla semplice adesione a precetti di Responsabilità Sociale d'Impresa. Le Società Benefit non assumono in maniera volontaria comportamenti responsabili rispetto alla comunità di riferimento: questi comportamenti sono insiti nello statuto stesso dell'azienda, fanno quindi parte del suo core business e senza di essi l'impresa non potrebbe sussistere. Al 30 giugno 2017 le società benefit iscritte nel registro delle imprese erano 110, quasi il doppio rispetto all'analisi fatta a fine 2016, dove le società erano 64: si è quindi avuta una crescita di quasi il 72%. La distribuzione regionale in Italia segnala una presenza molto più forte nel Nord Italia, con una concentrazione maggiore nei settori agroalimentare, sanità e cura personale, ambiente.

Si prevede una diffusione capillare di questa forma giuridica impregnata di Responsabilità Sociale d'Impresa.

## 9. PERCORSI - IL PROGETTO



## 9. PerCoRSI - IL PROGETTO

“PerCoRSI- Percorsi per la competitività e responsabilità sociale d’impresa in Friuli Venezia Giulia” è un progetto che per oltre un anno coinvolge tutto il territorio regionale nella diffusione dei principi della Responsabilità Sociale d’Impresa. Obiettivo dell’intervento, illustrato in conferenza stampa il scorso 27 febbraio 2018 alla presenza dell’assessore regionale al Lavoro Loredana Panariti, è favorire l’introduzione nelle aziende di pratiche di RSI promuovendo la conoscenza e diffusione di principi, strategie e buone prassi, in grado di generare innovazione e sviluppo sostenibile. Inoltre, PerCoRSI si propone di sensibilizzare le nuove generazioni ai temi dell’economia sostenibile.

Un progetto particolarmente innovativo, che ha visto la regione laboratorio di economia sostenibile, secondo i principi di Agenda 2030 dell’Onu, e di attivazione di quelle sinergie tra mondo profit, non profit ed enti pubblici che sono il centro della recente riforma del Terzo Settore.

Dopo Piemonte, Veneto e Lazio, il Fvg si colloca tra le regioni best performer a livello nazionale su questi temi. Il progetto, che durerà sino ad aprile dell’anno prossimo, prevede la realizzazione di 29 incontri e laboratori diffusi su tutto il territorio, con il coinvolgimento di una ventina di esperti a livello nazionale per far conoscere casi aziendali di eccellenza, spiegare come sia possibile e crei sviluppo la capacità di coniugare innovazione e sostenibilità.

Saranno 8 le macrotematiche nelle quali si svilupperanno tutti gli aspetti della responsabilità sociale di impresa. Si parlerà di comunicazione e valorizzazione dell’impegno responsabile delle aziende, di “ecosistemi di valore condiviso” e di innovazione sociale, ma anche di benessere in azienda, di welfare aziendale, risorse umane e sicurezza. Particolare attenzione verrà dedicata alla sostenibilità ambientale, all’economia circolare e low-carbon economy e alle Benefit Corporation. Al centro dell’attenzione anche stakeholder engagement e metodologie didattiche in tema di RSI. Destinato a lavoratori e imprese, ma anche a consulenti, studenti e docenti, PerCoRSI punta a coinvolgere in un anno oltre 300 persone.

Perché è importante per le imprese adottare un approccio CSR? «E’ vero che all’estero se ne parla da oltre un decennio, ma è solo negli ultimi tempi che le imprese locali hanno iniziato a capire l’importanza di attivare strategie in grado di coniugare innovazione, sviluppo e sostenibilità ambientale e sociale –spiega Annamaria Tuan di Animaimpresa, referente scientifico del progetto – e i risultati si iniziano a vedere concretamente».

Quali vantaggi per il sistema socioeconomico locale? «Questo nuovo ruolo dell’impresa rispetto al contesto incontra le spinte del Terzo settore e delle istituzioni pubbliche verso un sistema interconnesso che promuova sviluppo e responsabilità per il territorio, per la società locale. E va incontro alle richieste crescenti delle giovani generazioni di vivere un mercato del lavoro inclusivo, equo e sostenibile – afferma Chiara Cristini, responsabile per Ires Fvg del progetto –. Con “PerCoRSI” cerchiamo di mettere in connessione queste dimensioni della

società, per favorire uno sviluppo economico sostenibile».

Quali gli aspetti innovativi? La sinergia positiva tra profit e no profit quale leva di cambiamento è stata evidenziata anche dal Centro Servizi Volontariato del Fvg, uno dei partner-chiave del progetto “Il volontariato di impresa rappresenta una modalità peculiare, tra le altre possibili, di implementazione o accrescimento della RSI. «Il tema, – spiega il direttore di Csv Fvg Federico Coan – anche se non citato esplicitamente, è ripreso dal Codice del Terzo Settore che prevede tra gli obiettivi dei servizi di promozione, orientamento e animazione territoriale dei CSV la facilitazione e incontro degli enti del Terzo settore con quelli di natura pubblica e privata interessati a promuovere il volontariato».

PerCoRSI è cofinanziato dal Fondo sociale europeo, nell’ambito dell’attuazione del Por.

Come anticipato, i seminari di PerCoRSI FVG consentono di affrontare, con relatori e testimoni aziendali, tutti gli aspetti-chiavi connessi alla RSI e collegati alle seguenti Macrotematiche:

1. Comunicare e valorizzare l’impegno responsabile delle aziende
2. Ecosistemi di valore condiviso ed esperienze di innovazione sociale
3. Benessere in azienda: valori intangibili, welfare aziendale, risorse umane e sicurezza
4. Sostenibilità ambientale, economia circolare e low-carbon economy
5. Responsabilità Sociale e Benefit Corporation
6. Stakeholder Engagement, Innovazione sociale e Sostenibilità ambientale
7. Educare alla RSI
8. Apprendere la cultura della RSI

Oltre a IRES FVG Impresa Sociale, responsabile dell’intervento, sono coinvolti come partner:

- Associazione di Promozione Sociale ANIMAIMPRESA
- Lega delle Cooperative del Friuli Venezia Giulia
- Associazione Piccole e Medie Industrie del Friuli Venezia Giulia – CONFAPI FVG
- Associazione Mission 2.0
- Associazione CSV FVG - Ente gestore del Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia
- Università degli Studi di Udine, Centro Polifunzionale di Gorizia - Corsi di laurea triennale in Relazione Pubbliche e magistrale in Comunicazione integrata per le Imprese e le Organizzazioni
- Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche – DIES

- Well Fare Pordenone Fondazione per il Microcredito e l'Innovazione Sociale
- Consorzio per la zona di sviluppo industriale del Ponte Rosso
- Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone
- AIPEM srl
- The Business Game srl
- C.D.A. di Cattelan srl
- Molino Moras srl
- Confindustria Udine
- Liceo "Caterina Percoto"
- Aspiag Service srl
- AcegasApsAmga S.p.A.
- Università degli Studi di Trieste - Dipartimento di Scienze Giuridiche, del Linguaggio, dell'Interpretazione e della Traduzione
- Tecnest Srl
- EnAIP – Ente Acli istruzione professionale Friuli Venezia Giulia
- CSVnet - Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato
- Associazione PRO BONO Italia

## 9.1. Le iniziative della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

Il progetto "PerCoRSI- Percorsi per la competitività e responsabilità sociale d'impresa in Friuli Venezia Giulia" si colloca in una serie di iniziative che la Regione Friuli Venezia Giulia ha posto in essere per promuovere in regione i principi della CSR.

Innanzitutto ha contribuito alla realizzazione della Piattaforma di Indicatori di Responsabilità Sociale d'Impresa nell'ambito del progetto interregionale/transnazionale "Creazione di una rete per la diffusione della RSI" del Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa, lanciato dalla Regione Veneto nel 2012 in collaborazione con la Regione Liguria. I contenuti della piattaforma sono stati sviluppati nell'ambito di una collaborazione tra il Punto di Contatto Nazionale per la diffusione delle Linee Guida OCSE del Ministero dello sviluppo economico e l'Università di Genova. Al progetto hanno attualmente aderito 16 amministrazioni regionali e tra queste anche il Friuli Venezia Giulia. Partecipano anche INAIL, INEA, il Ministero dello Sviluppo Economico, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali.

Le imprese possono avere accesso alla piattaforma anche in via anonima per

un'autovalutazione sulle proprie azioni di RSI. La Piattaforma è stata creata per migliorare le competenze e la conoscenza delle imprese italiane in materia di condotta di impresa responsabile ed è raggiungibile al link <http://rsi.mise.gov.it/index.php>. E' inoltre raggiungibile dal sito CSRIrete (<http://csrinrete.it/>).

Di seguito si riportano le più recenti iniziative promosse e veicolate dalla Regione FVG<sup>19</sup>:

- Evento di dicembre 2013 "La Responsabilità sociale d'impresa, modello per lo sviluppo"
- «Protocollo d'intesa in materia di formazione e promozione delle tematiche legate alla responsabilità sociale d'impresa e alle linee guida Ocse tra Ministero dello sviluppo economico e Regione Friuli Venezia Giulia» (Delibera di Giunta n. 539 del 21 marzo 2014 ) per indirizzare i sistemi produttivi territoriali verso forme di creazione del valore non solamente in un'ottica economica, ma anche sociale e ambientale, favorire l'attuazione di strumenti di RSI per la competitività dei sistemi produttivi e sviluppare forme di valore sostenibili nel tempo e in grado di arricchire imprese, sistemi territoriali e soggetti che in essi vivono ed operano (es. cittadini e Istituzioni).
- Modulo formativo specifico nei corsi aziendali finanziati ex L.236/93 e realizzazione di un'indagine su 1.000 lavoratori i cui risultati sono stati presentati alle altre Regioni e ai Ministeri e inviati alle imprese partecipanti
- Premialità di punteggio nella valutazione dei progetti di formazione continua per le imprese che avevano una politica attenta ai temi della sostenibilità ambientale e della RSI o che proponevano percorsi formativi ad essi legati.
- Contributo per le imprese che vogliono per la prima volta stendere il bilancio sociale (SA8000)
- Azioni di RSI inserite nel POR FSE (tra cui il progetto PS 22)
- Inserimento della tematica della RSI nel Piano di sviluppo del settore industriale, nell'ambito delle prospettive di sviluppo
- Accordo tra MISE e RAFVG su "Diffusione e sensibilizzazione ai territori e ai distretti della Regione Friuli Venezia Giulia dei principi responsabili delle Linee Guida OCSE e azioni specifiche sul tema della RSI".
- Programma di "Prevenzione e riduzione dei rifiuti mediante il riutilizzo a fini sociali di prodotti invenduti", un ampio set di iniziative intraprese dalla RAFVG - Direzione Ambiente legate al tema della riduzione degli sprechi, dei rifiuti e alla promozione di buone pratiche ambientali
- European Commission - Enterprise and Industry DG. La Regione è stata invitata come Speaker at the Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, 3-4 February 2015.

---

<sup>19</sup> si ringrazia il dott. A. Castenetto, P.O. Gestione interventi formativi (UD) del Serv. programmazione e gestione interventi formativi della Dir. Centr. Lavoro, Formazione, Istruzione, Pari opport., Politiche giov., Ricerca e Università.



