



Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di Markets and Strategies

La Responsabilità Sociale nelle PMI: opportunità e sfide.
Il caso Palm Spa

Relatore:
Prof. Giovanni Zizzerini

Candidato:
Simona Passaro
Matricola 194301

Anno Accademico 2016/2017

Indice

Introduzione	4
CAPITOLO 1 - LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ATTRAVERSO LA LETTERATURA.....	6
1.1 La responsabilità sociale d'impresa e il relativo processo di evoluzione.....	6
1.2 Contesto Europeo	9
1.2.1 Dimensione interna	10
1.2.2 Dimensione esterna	12
1.3 I principali principi teorici alla base delle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa: stockholder vs stakeholder view	13
1.4 Sostenibilità come opportunità per incrementare i profitti.....	16
1.5 Indicatori di RSI	20
1.5.1 Dichiarazioni di principi e di valori	21
1.5.2 Standard relativi alla gestione della RSI.....	23
1.5.3 Bilancio sociale e indici per la rendicontazione.....	24
1.6 I 5 driver della RSI	26
1.7 Nuova economia sociale: triple bottom line.....	30
CAPITOLO 2 - PMI E RSI: OPPORTUNITÀ E SFIDE	34
2.1 Definizione PMI: dimensione quantitativa e qualitativa	34
2.2 RSI nelle PMI: attività sommerse	36
2.3 Indicatori di sostenibilità per le PMI.....	38
2.4 I <i>framework</i> interpretativi per analizzare la prospettiva motivazionale dei piccoli business	40
2.5 Le sfide verso la RSI delle PMI: fattori frenanti e fattori incentivanti.....	43
CAPITOLO 3 - PALM Spa: UN CASO DI IMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABILE.....	48
3.1 Palm spa	48
3.2 I valori fanno strada.....	49
3.3 I progetti sostenibili di Palm	52
3.4 Opportunità e sfide affrontate.....	56
CONCLUSIONI.....	59
Bibliografia	65
Sitografia.....	69
Ringraziamenti.....	70

Introduzione

Negli ultimi decenni, dopo che la crescita del livello di competitività tra le imprese e tra i sistemi economici nazionali, alimentata dall'affermarsi di ampi processi di globalizzazione dei mercati e di internazionalizzazione delle imprese, aveva condotto le imprese a concentrarsi prevalentemente su obiettivi di tipo economico e finanziario, ignorando quelli sociali, la partecipazione alle dinamiche del contesto socio-ambientale, è considerata sempre di più un dovere, più che un gesto derivante da decisioni autonome e volontarie. Secondo alcuni studiosi questa dinamica si è verificata anche negli ultimi anni caratterizzati da un perdurante fenomeno di stagnazione economica. Altri studiosi hanno invece evidenziato che oggi i principi etici e sociali rivestono un ruolo di primo piano anche in un contesto di scarso sviluppo poiché le imprese hanno assunto un ruolo fondamentale all'interno della società, che va oltre il mero svolgimento dell'attività economica e produttiva.

Infatti, oltre che creare ricchezza, le imprese, possono assumere un ruolo chiave nel rendere il mondo un posto migliore. Ad esempio, possono partecipare all'affermazione ed al perseguimento dello sviluppo sostenibile, impegnandosi a non compromettere i bisogni della generazione futura, pur soddisfacendo quelli della generazione corrente¹. L'impegno sociale, inoltre, viene spronato dalla consapevolezza che l'agire in modo responsabile è sempre più giudicato un comportamento di grande importanza da parte dei vari stakeholders. Da qui è andata affermandosi la percezione delle attività socialmente responsabili come un elemento strategico in grado anche di generare un vantaggio competitivo per l'azienda.

In questa prospettiva, la responsabilità sociale, non solo è in grado di dare benefici all'ambiente e alla società, ma può generare anche dei ritorni economici. Per questo motivo un comportamento orientato alla responsabilità sociale non è una esclusiva prerogativa delle imprese di maggiori dimensioni in grado di investire specifiche risorse coerentemente al proprio disegno strategico, ma anche una opportunità per le piccole e medie imprese (da ora PMI) che possono fare leva su alcune delle proprie peculiarità. Inoltre, è molto importante che anche le piccole e medie imprese vengano coinvolte in attività sociali e responsabili, poiché rappresentano in molti paesi una quota rilevante della totalità delle imprese. Ciò è vero in particolare in Italia, dove più del 90% delle imprese sono di piccole e medie dimensioni².

Sulla base di queste considerazioni, l'obiettivo di questa tesi è quello di fare una analisi delle opportunità e delle sfide che la Responsabilità Sociale di Impresa costituisce per la realtà delle PMI. A tale scopo viene svolta, dapprima, una analisi sulla realtà e sull'evoluzione del concetto di

¹Definizione dello sviluppo sostenibile di Gro Harlem Brundtland, "Our common future", Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, 1987

²Dati Istat, Rapporto annuale 2015

responsabilità sociale e, successivamente, viene rivolto lo sguardo verso le attività e le pratiche di Responsabilità Sociale di Impresa (da ora RSI) delle PMI per dimostrare che queste ultime sono in grado di assumere e mettere in pratica comportamenti socialmente responsabili. Vi sono opinioni contrastanti in merito alla possibilità e la convenienza delle imprese di dimensioni minori ad integrare tali pratiche. Per tale motivo si analizzerà come e attraverso quali strumenti, motivazioni e driver le PMI possano assumere un comportamento responsabile e coerente con i propri obiettivi. In tal modo si pone in evidenza che, se pur attraverso modalità differenti dalle imprese maggiori, la RSI è una pratica ed un comportamento perseguibile dalle PMI che possono, peraltro, fare affidamento su alcune leve derivanti dalle proprie peculiarità. Tale conclusione è supportata dalla presentazione del caso di studio della Palm Spa, un'impresa di piccole dimensioni, che da anni è impegnata in attività socialmente responsabili. Il caso di studio è stato elaborato anche attraverso la realizzazione di una intervista diretta al responsabile alla RSI dell'impresa, che ha confermato le ipotesi formulate in merito ed ha fornito nuove utili osservazioni allo studio della RSI nelle imprese minori.

Per articolare e sostenere le argomentazioni sopra presentate il presente lavoro è organizzato in tre capitoli. Nel primo capitolo viene presentato il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa, il modo in cui è stato ed è affrontato nella letteratura economica e manageriale e dalle Istituzioni, gli strumenti utili alla sua applicazione e misurazione, e i suoi sviluppi negli ultimi anni. Il secondo capitolo, invece, pone il suo focus sulla prospettiva delle PMI. Vengono presentate le peculiarità di queste ultime e il modo in cui tali caratteristiche influenzano la RSI, facendo emergere il concetto di "RSI sommersa". In tale ambito viene brevemente presentato uno strumento di misurazione utilizzato nella realtà delle PMI e le motivazioni maggiori che spingono queste ultime ad adottare comportamenti orientati alla RSI. Il capitolo si chiude presentando le opportunità e le sfide che incontrano le PMI nel processo di integrazione delle pratiche sostenibili. Nel terzo capitolo è riportato il caso di studio di una piccola impresa operante nel settore della lavorazione del legno e degli imballaggi e vengono analizzate le modalità mediante le quali l'attività di responsabilità sociale viene perseguita, comunicata e utilizzata per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Infine, nelle conclusioni è stato sintetizzato il lavoro svolto, sono state tratte delle implicazioni di policy per le PMI, con riferimenti concreti al caso studio analizzato, e sono state formulate alcune valutazioni sugli obiettivi proposti per il futuro sul tema oggetto di questa tesi.

CAPITOLO 1 - LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ATTRAVERSO LA LETTERATURA

1.1 La responsabilità sociale d'impresa e il relativo processo di evoluzione

In termini generali la responsabilità sociale d'impresa (RSI) o corporate social responsibility (CSR) viene indicata come l'impegno dell'impresa ad assumere e a perseguire comportamenti etici e corretti in modo volontario, andando oltre il semplice rispetto della legge, e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali³. Per quanto da più parti si evidenzia che non esiste una univoca e condivisa definizione di RSI⁴, le indicazioni fornite sulla RSI dalla UE nel Libro Verde del 2001 rappresentano un riferimento consolidato e una robusta base che evidenzia l'importanza posta sul tema da parte dell'istituzione comunitaria tanto sul piano economico che su quello sociale. Non è un caso che la UE consideri la RSI uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e al contempo socialmente coesa come elemento per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Elemento di rilevante riferimento comune dell'UE è l'aver evidenziato che la responsabilità sociale va perseguita sulla base di una scelta di tipo volontaristico da parte dei soggetti economici mediante "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". In tal modo si è inteso sottolineare che l'azione dei soggetti economici verso la RSI non deve essere imposta da vincoli ed obblighi, sia di tipo normativo, che di tipo economico e competitivo. Questo elemento rappresenta un passaggio necessario per creare o sviluppare, tanto una diffusa e generale cultura della responsabilità sociale, quanto una condivisa visione delle modalità di gestione sia delle singole aziende che del sistema economico nel suo complesso.

Con riferimento più specifico alle problematiche della gestione e delle strategie aziendali, l'adozione dei principi della RSI è tesa al superamento di una visione dell'azienda esclusivamente orientata al perseguimento degli obiettivi finanziari e reddituali, quindi gestita esclusivamente o prevalentemente nell'interesse della proprietà. Tale superamento indica che occorre armonizzare questi obiettivi con obiettivi di natura sociale che fanno riferimento agli interessi di una più ampia platea di attori. Infatti, viene evidenziato che le scelte indirizzate alla massimizzazione dei risultati reddituali aziendali non debbono essere subalterne alle scelte di RSI, bensì debbono essere capaci di conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del contesto di riferimento. Ne deriva una visione che non prevede il primato dei risultati economici su quelli sociali o viceversa, bensì di

³Definizione riportabile alla Comunicazione della Commissione Europea del 2001 relativa al Libro Verde, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", p.7, 2001

⁴Pagamici B., "Impresa ibrida e terzo settore", Primiceri Editore, 2007

una visione di tipo integrato in cui i risultati hanno un valore sociale ed economico superiore alla somma dei valori derivanti dal perseguimento dei singoli obiettivi. Ciò permette di perseguire al contempo sia obiettivi di sostenibilità sociale dell'attività economica nel lungo termine, sia uno dei principi di fondo dell'attività aziendale rappresentata dalla sua durabilità intesa come capacità di permanere e prosperare nel corso del tempo in un ambiente mutevole⁵.

È per questo motivo che occorre dedicare attenzione e risorse nel mantenere e sviluppare relazioni di collaborazione con l'insieme degli attori presenti nel sistema economico e con cui le aziende hanno rapporti diretti o indiretti (quali clienti, dipendenti, fornitori, partner, comunità locali, istituzioni, finanziatori, ecc.). Tali relazioni permettono al sistema aziendale di mantenere la giusta tensione e attenzione verso il perseguimento congiunto di obiettivi economici e sociali che possiamo intendere come la sintesi estrema del concetto di responsabilità sociale d'impresa.

Sebbene la RSI sia un concetto che si è affermato con decisione nel corso degli ultimi tre decenni nel panorama economico e sociale, essa ha una genesi meno recente che ne delinea un interessante processo evolutivo⁶. Infatti, già nei primi anni del secolo scorso si evidenziava la necessità che l'azione dei manager non fosse esclusivamente esercitata nell'interesse della proprietà e degli azionisti in particolare. Nei decenni immediatamente successivi alla seconda guerra mondiale, questa attenzione si spostò progressivamente dai singoli manager all'azienda nel suo complesso, intesa come soggetto economico e dotato di propria autonomia. Negli anni '70, poi, si cominciò a osservare lo svilupparsi di azioni e iniziative delle imprese in linea con comportamenti socialmente responsabili verso il contesto sociale e locale di riferimento.

In seguito a tali evoluzioni che tendevano a porre in discussione la natura esclusivamente *for profit* dell'azienda, gli studiosi elaborarono e proposero nuovi modelli e schemi di analisi per interpretare in modo appropriato il cambiamento di visione in corso. Le nuove teorie proposte nell'ambito della più generale teoria dell'impresa, *Business ethics theory*, *Corporate social performance theory*, *Stakeholder theory*⁷, che vennero proposte negli anni '80, possono ricondursi a tale evoluzione.

Negli anni '90 possiamo dire che la RSI si è affermata in modo diffuso all'attenzione del sistema socio-economico come un corpo integrato di concetti, modelli teorici, misure di politica economica, azioni e iniziative aziendali, corsi di formazione, ecc. che ne hanno fatto progressivamente un tema protagonista dell'evoluzione del sistema socio-economico degli ultimi decenni. Sul piano della gestione e delle scelte aziendali ciò si è riverberato nell'adozione di metodi, modelli e strumenti di

⁵ Gli altri due principi di fondo che la teoria economica aziendale assegna all'azienda per mantenere il proprio equilibrio sono l'economicità e l'autonomia (Bastia P., "Principi di economia aziendale", Cedam, 2012)

⁶ Perrone O., "Responsabilità Sociale d'Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d'impresa", Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility, disponibile su http://www.po.camcom.it/doc/iniziativa/2009_csr, 2009

⁷ Il concetto di RSI è stato formulato per la prima volta da R.E. Freeman in "Strategic management: a stakeholder approach", Pitman, 1984. Un approfondimento in merito è nel par. 1.3

gestione in varie aree dell'attività aziendale che vanno dalla creazione di valore nel lungo periodo alla valutazione delle performance aziendali, dalla trasparenza nella comunicazione e nel marketing alla rendicontazione socio-ambientale e alle strategie aziendali.

In conclusione alla sintetica illustrazione del processo di crescente rilevanza assunto dalla RSI, si può affermare che la RSI ha assunto negli anni recenti una dimensione strutturale nell'ambito tanto del sistema economico nel suo complesso, che delle strategie aziendali, tanto da poter essere indicata da alcuni autori come l'elemento funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo aziendale⁸ e da altri come funzionale al perseguimento del vantaggio competitivo⁹, in quanto i comportamenti socialmente responsabili consentono di qualificare in maniera distintiva l'offerta di un'azienda nei mercati di riferimento.

Il processo evolutivo che ha attraversato la RSI nell'ambito delle problematiche della gestione aziendale nel corso degli ultimi decenni, è stato analizzato con specifico riferimento ad un tema di grande rilevanza come le strategie aziendali. L'adeguamento nel corso del tempo delle strategie aziendali in funzione della complessità e del cambiamento del sistema economico e sociale costituisce ormai un fattore determinante per il raggiungimento e il mantenimento del successo. Tale processo è stato studiato con specifico riferimento alle strategie per la RSI¹⁰.

Come osservabile, in fig.1 è riportata la rappresentazione della progressiva integrazione tra RSI e strategie aziendali nel corso del tempo. Le iniziative sono divenute parte integrante delle strategie aziendali, passando attraverso diverse fasi che ne hanno progressivamente aumentato la rilevanza strategica sia per i risultati aziendali, sia per l'impegno in termini di risorse ad esse dedicate dalle aziende. Il passaggio dalle fasi definite come *Informale*, *Innovativa*, *Sistematica*, *Innovativa*, è caratterizzato da attività e scelte sempre più impegnative orientate verso obiettivi etici, sociali e sostenibili che richiedono tre elementi fondamentali: a) una crescente sensibilità etica e sociale del management; b) il coinvolgimento dell'intero sistema organizzativo aziendale; c) la presenza di una diffusa tensione verso il perseguimento dei predetti obiettivi. Lo studio descritto, al di là della sua validità gestionale finalizzata ad offrire alle imprese una diagnosi sul proprio posizionamento nel processo evolutivo delle fasi descritte e delle relative scelte da adottare, pone in luce che esso si adatta abbastanza bene a leggere la realtà delle aziende maggiori in possesso di un determinato tessuto manageriale e una determinata struttura organizzativa.

Da tale contributo possiamo trarre come considerazione utile ai fini di questo lavoro che per giungere a una più larga e affermata diffusione della RSI occorre analizzare e valutare se e come la

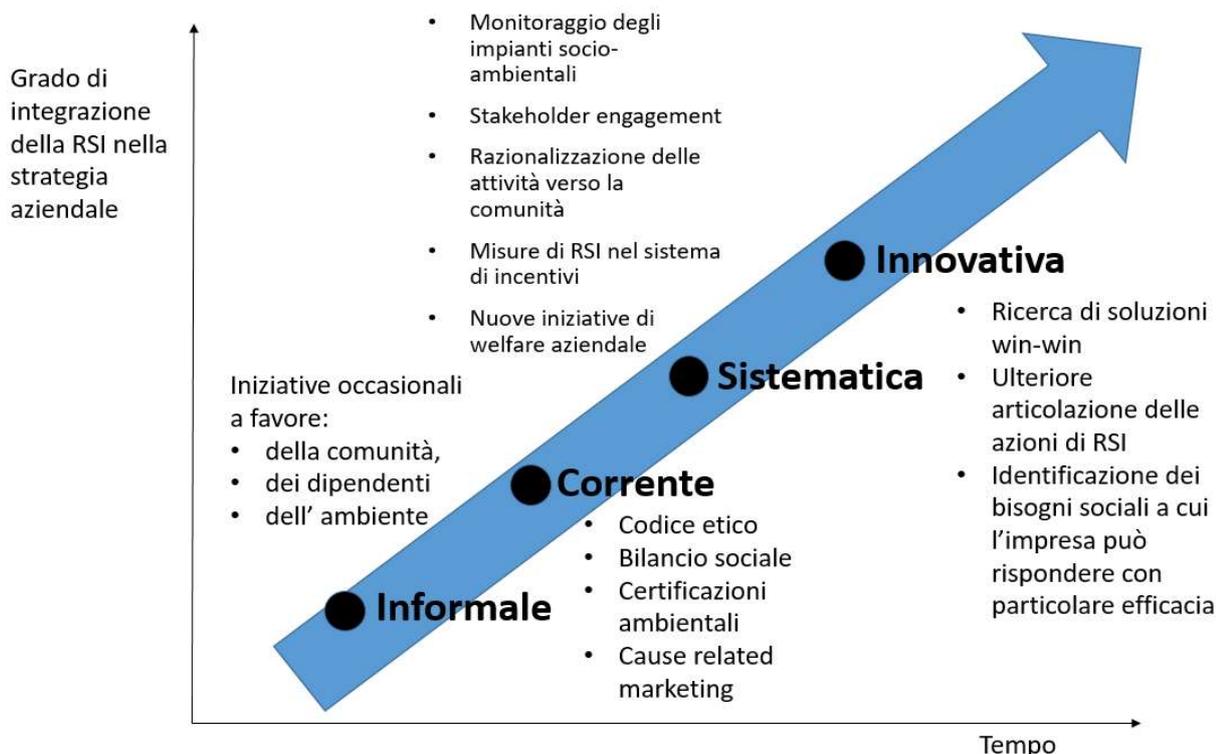
⁸ Molteni M., "Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale", *Impresa progetto*, n.2., 2007.

⁹ Gazzola P., "CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile", *Economia Aziendale 2000 web*, n.2, 2006

¹⁰ Molteni, 2007, Op. cit.

tensione e l'attenzione verso la RSI possa costituire un obiettivo ed una sfida anche per le imprese di minori dimensioni.

Fig. 1 – Stadi di sviluppo della CSR e in relazione alle strategie aziendali



Fonte: Molteni M., Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. *Impresa Progetto*, n.2, 2007

1.2 Contesto Europeo

In ambito Europeo, la definizione di responsabilità sociale di impresa, come già accennato nel par. 1.1, è stata presentata dalla Commissione Europea e scolpita all'interno del Libro Verde dal titolo "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", presentato a Bruxelles nel luglio 2001.

La nascita del Libro Verde è conseguenza della crescita del numero di imprese europee che promuove strategie di responsabilità sociale sollecitate dall'aumentare di pressioni sociali, ambientali ed economiche, che hanno fatto maturare la necessità di disporre di un framework normativo e interpretativo di riferimento.

A partire dal marzo del 2000, quindi, il Consiglio Europeo si è appellato al senso di responsabilità delle imprese riguardo alle buone prassi relative all'istruzione, all'organizzazione del lavoro, all'uguaglianza delle opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo durevole. In particolare, il

documento è incentrato sulle responsabilità delle imprese nel settore sociale, poiché questa 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."¹¹

L'obiettivo del Libro Verde è di sensibilizzare e stimolare il dibattito sui modi in cui promuovere la responsabilità sociale delle imprese. Esso si propone, quindi, di individuare una serie di linee guida attraverso cui promuovere la responsabilità sociale delle imprese sia a livello europeo che internazionale, in particolar modo su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di prassi innovative, ma soprattutto migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convalida delle varie iniziative realizzate in Europa.

Sebbene i concetti e le indicazioni esposte nel Libro sono maggiormente indirizzate verso le grandi imprese, tuttavia viene affermata l'applicabilità a tutti i tipi di società, comprese le PMI e le aziende cooperative. Inoltre, tale applicabilità viene ritenuta fondamentale, perché l'apporto dato all'economia e all'occupazione da parte delle piccole e medie imprese e le microimprese è molto importante.

In particolare, lo scritto analizza i modi, le buone prassi, le pratiche inerenti la responsabilità delle imprese distinguendoli per dimensione interna ed esterna¹². Queste ultime sono illustrate di seguito.

1.2.1 Dimensione interna

Questa dimensione pone il suo focus sugli elementi interni all'impresa ed in particolare:

- sui dipendenti, in quanto le attività che rendono un'impresa socialmente responsabile si ripercuotono innanzitutto su di essi;
- sulla gestione delle risorse naturali utilizzate nel processo produttivo che caratterizzano le prassi ecologiche responsabili.

I dipendenti sono soggetti alle prassi socialmente responsabili in funzione:

- 1) del modo in cui sono gestite le risorse umane;
- 2) delle misure relative alla salute e alla sicurezza nel lavoro;

¹¹ Riferimento Libro Verde pag. 3

¹² Libro Verde (2001) Op. cit.

3) delle procedure di adattamento alle trasformazioni delle imprese.

1) La ricerca e l'attrazione di lavoratori qualificati risulta una difficoltà per le imprese. Tale problema può essere risolto o almeno attenuato dall'adozione di una serie di misure. Alcuni tra gli obiettivi a cui mirano tali misure sono: la ricerca di un equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, la responsabilizzazione del personale, il facilitamento di assunzioni di persone appartenenti a categorie particolari (anziani, donne, minoranze etniche), il miglioramento dell'istruzione e della formazione che possa facilitare il passaggio dei giovani al mondo del lavoro. Una metodologia utilizzata dalle imprese per attrarre lavoratori qualificati è l'*employee stock ownership*¹³. Questo sistema prevede che una parte della remunerazione del lavoro venga distribuita ai lavoratori sotto forma di azioni. In questo modo i lavoratori, sono più coinvolti nella gestione d'impresa e responsabili verso i suoi risultati.

2) Le imprese, i governi e le organizzazioni professionali pongono sempre più interesse sul tema della salute e della sicurezza nel lavoro. Essi tengono in considerazione tali elementi nell'ambito della scelta di selezione per l'acquisto di prodotti e servizi da altre imprese e a loro volta li utilizzano nelle strategie di comunicazioni e nelle azioni di pubblicità a supporto delle proprie vendite.

Di conseguenza, è nato il bisogno di misurare il grado di politiche rivolte a sicurezza e salute all'interno dell'impresa e a tal fine una serie di criteri sono stati introdotti. Altro fattore che spinge verso la creazione di prassi responsabili riguardanti salute e lavoro, è la sempre maggiore abitudine delle imprese a introdurre criteri di sicurezza e salute nelle gare d'appalto, che ha generato delle norme generali che vengono rispettate dai contraenti.

Ad esempio, Johnson & Johnson, che da sempre è impegnata nella promozione di attività per il benessere dei suoi impiegati, nel 2007 ha lanciato il programma *Worldwide Tobacco-Free Workplace Policy*. Questa politica ha vietato l'uso di tabacco in tutte le sedi aziendali, invitando e incoraggiando tutti gli impiegati a smettere di fumare¹⁴.

3) I processi di trasformazione (ristrutturazioni e riconversioni aziendali) sono inevitabili in un contesto economico e imprenditoriale mutevole come quello odierno e molto spesso si sostanziano in una riduzione del personale. Per cambiare in modo responsabile occorre tener conto di tutti i gruppi coinvolti nei cambiamenti e nelle decisioni. Ad esempio, la partecipazione congiunta nel processo e nel progetto di cambiamento di poteri pubblici, imprese e rappresentanti del personale può portare a

¹³ Per approfondimenti: <http://www.investopedia.com>

¹⁴ Per riferimenti: <http://archive.gbchealth.org/asset/case-study--johnson--johnson-tobacco-free-workplace-policy/>

proteggere i diritti dei lavoratori e allo stesso tempo effettuare delle modernizzazioni con un utile impatto sociale.

Per quanto riguarda la utilizzazione delle risorse naturali, un'impresa può ottenere grandi vantaggi da una appropriata gestione di tali risorse all'interno del processo produttivo. La riduzione del consumo delle risorse non solo produce benefici per l'ambiente in termini di minori emissioni inquinanti e impatti ambientali, ma contemporaneamente determina una riduzione delle spese e costi per l'impresa, aumentandone la redditività.

Johnson & Johnson è un'impresa impegnata nell'attenzione all'ambiente e si focalizza sulla preservazione e tutela del risparmio delle risorse (energia, acqua, carta, raccolta differenziata). Ogni anno l'impresa celebra la *Energy week*, una campagna a cui partecipano tutte le imprese del gruppo e in cui si fa informazione sui temi riguardanti l'energia, ogni anno sotto una diversa prospettiva¹⁵.

1.2.2 Dimensione esterna

La dimensione esterna, invece, racchiude le tematiche riguardanti la responsabilità sociale al di fuori dell'impresa stessa. Tali attività di responsabilità sociale si sviluppano nei rapporti con la comunità locale, interessando così non solo lavoratori dipendenti e azionisti, ma anche partner commerciali, fornitori e consumatori appartenenti a tale comunità.

Esiste un rapporto di reciproca utilità tra l'impresa e la comunità locale di cui essa fa parte. Quest'ultima beneficia di posti di lavoro, entrate fiscali e salari, mentre l'impresa si avvale della stabilità e la prosperità della comunità per condurre la propria attività economica e produttiva. Inoltre, l'impresa, è collegata all'ambiente fisico-naturale in cui vive. Esso deve essere pulito e idoneo per accogliere le attività di produzione e nello stesso tempo in grado di supportare l'attrattività dell'impresa verso lavoratori e manager.

Nel corso degli ultimi anni, una strategia seguita dalle imprese per ridurre i costi o aumentare la qualità è stata quella di adottare azioni e comportamenti tesi a sviluppare relazioni sempre più strette, continue e di lungo termine con i partner commerciali (fornitori e clienti). Questo comportamento è finalizzato alla realizzazione di un rapporto di fiducia reciproca costruito su aspettative che si traducono in una serie di vantaggi che vanno dalle garanzie di qualità, affidabilità e stabilità delle forniture, alla flessibilità rispetto alle incertezze dei mercati; dalla collaborazione nella progettazione, alla condivisione dei rischi nello sviluppo di nuovi prodotti.

¹⁵ Per riferimenti: <http://wisesociety.it/wiseworld/johnson-johnson/>

Ne consegue che anche l'idea in materia sociale riguardante una singola impresa deve essere coerente con quella perseguita dai suoi partner e fornitori. Questo ha portato ad un crescente ampliamento della responsabilità sociale nei confronti dei propri fornitori e del loro personale. Un esempio è che una strategia di responsabilità sociale perseguita da una grande azienda potrebbe essere vanificata dalla acquisizione di parti e componenti da utilizzare per i propri prodotti, da fornitori con una pessima reputazione verso azioni e comportamenti di RSI. Ad esempio, l'impresa IKEA, impegnata nella sostenibilità sotto plurimi aspetti, ha stabilito un codice sostenibile (IWAY) che tutti i fornitori devono rispettare per lavorare con l'impresa¹⁶. In questo modo, IKEA contribuisce all'integrazione delle pratiche di RSI delle imprese a valle della sua catena del valore.

Prassi di responsabilità sociale vengono messe in pratica anche nei rapporti con i clienti. Questi si aspettano che i loro bisogni vengano efficacemente soddisfatti nel rispetto delle proprie specificità. Un esempio è la creazione di prodotti e servizi di cui possano usufruire tutte le persone (si pensi ai disabili) o tutti i gruppi sociali (si pensi alle minoranze etniche) mediante l'apporto di modifiche o adattamento al prodotto immesso sul mercato. Appartiene a questo caso, quello della società Peroni, che nel 2014 ha lanciato la prima birra italiana senza glutine per permettere anche a chi deve seguire delle diete particolari di poter acquistare il prodotto¹⁷.

1.3 I principali principi teorici alla base delle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa: stockholder vs stakeholder view

L'esistenza di una dimensione etica, affiancata da quella giuridica ed economica è oramai una incontestata, e possiamo dire consolidata, visione dell'azienda nel mondo socio-economico contemporaneo¹⁸. A tale consolidata visione della realtà e della pratica aziendale, corrisponde però una duplice visione interpretativa della dimensione etica. Infatti, è stato notato che vi sono diverse interpretazioni nella natura di tale dimensione. Le due interpretazioni dominanti nel dibattito sulla RSI sono la cosiddetta "*stockholder view*" e la "*stakeholder view*".

In termini generali le due teorie fanno riferimento ad una diversa visione dell'azienda. La stockholder view sostiene che l'azienda deve essere gestita nell'interesse esclusivo o prevalente della proprietà e, quindi, deve essere orientata al risultato reddituale. La stakeholder view sostiene che l'azienda va gestita nell'interesse di tutti gli stakeholders.

¹⁶ IKEA Group, "The IKEA Group approach to sustainability: how we manage sustainability in our business", 2011

¹⁷ Per riferimenti: <http://www.birraperoni.it/e-arrivata-peroni-senza-glutine/>

¹⁸ Perrini e Tencati, "Corporate social responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa", Egea 2011

In particolare, entrambe queste teorie presuppongono che il manager, in quanto tale, abbia dei doveri morali da rispettare. Secondo la stockholder view ai manager spetta il dovere morale di incrementare il ritorno finanziario degli investitori; invece la stakeholder view afferma il dovere morale dei manager di tener conto dei diritti di tutti gli stakeholders dell'impresa, ovvero coloro che sono coinvolti nel conseguimento degli obiettivi d'impresa¹⁹.

I sostenitori della prima teoria in parola, credono che il ruolo del management sia legato al rispetto dei diritti di proprietà degli investitori e alla promozione del benessere generale in modo naturale, all'interno dei mercati efficienti. In quest'ottica il manager non deve obbligatoriamente prendere le decisioni in modo morale, è sufficiente che le sue azioni siano orientate ad incrementare i profitti degli stockholders, rispettando così i loro diritti di proprietà sull'impresa.

Al contrario, i fautori della stakeholder view ritengono necessario l'esercizio del giudizio etico nel processo decisionale manageriale perché, in un modo o nell'altro, influenzerà gli stakeholder positivamente o negativamente. Ne deriva il prevalere del primato etico e morale nella conduzione dell'impresa sul primato finanziario e reddituale.

Per definire se un'impresa sia socialmente responsabile o meno, è utile domandarsi quale sia il suo fine. In modo analogo per interpretare tale fine, occorre considerare gli stakeholders, ovvero i soggetti e i gruppi influenzati dalle decisioni aziendali. Nel corso degli ultimi anni, la prospettiva tradizionale, per cui l'impresa in quanto proprietà privata degli azionisti sia innanzitutto una macchina di profitti, è divenuta progressivamente obsoleta.

Infatti, in misura sempre superiore, viene domandato alle imprese, oltre che di non provocare danni alla società, di partecipare allo sviluppo del suo benessere e quindi di esercitare il giudizio morale nel prendere decisioni di business. Questo cambiamento è dovuto a due fattori:

- 1) Il primo è che con la dissociazione di proprietà e controllo, gli investitori pongono sempre meno interesse nella vita aziendale.
- 2) Il secondo è che aumentatosi il potere delle imprese, maggiore è la consapevolezza dei rischi e i danni provocati all'ambiente dalla stessa.

Questi cambiamenti lasciano spazio alle due diverse opinioni di pensiero che fanno riferimento all'interpretazione della responsabilità di impresa che vengono ben rappresentate da Edward Freeman e Milton Friedman. Il primo riconosce l'obbligo sociale delle imprese di contribuire al benessere della comunità e riprende quindi la "stakeholder view", mentre il secondo rifiuta la responsabilità sociale di impresa basandosi invece sul modello della "stockholder view".

Edward Freeman e William Evan pubblicano nel 1988 un articolo dal titolo "*A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*" dove viene affermato il rapporto fiduciario che i

¹⁹ E. D'Orazio, "Responsabilità sociale ed etica d'impresa", notizie di Politeia, pp. 3-4, 2003

manager hanno verso tutti gli stakeholders. Tale teoria è basata sul principio kantiano riguardante il rispetto delle persone, per il quale le persone devono essere trattate come *fini in sé* e non come semplice strumento utilizzato per il raggiungimento di obiettivi di ordine superiore. Ne deriva, quindi, che tutti gli stakeholders hanno dei diritti autonomi. Due importanti postulati vengono formulati sulla base di questo pensiero:

1) *Principio di Legittimità Aziendale*

“L’impresa deve essere gestita per il bene dei suoi stakeholders: consumatori, fornitori, proprietari, dipendenti, e comunità. I diritti di questi gruppi devono essere garantiti, e, inoltre, tali gruppi devono partecipare alle decisioni che in modo significativo toccano il loro benessere.”

2) *Principio fiduciario*

“Il management intrattiene un rapporto fiduciario con gli stakeholders e con la corporation come entità astratta. Esso deve agire nell’interesse degli stakeholders in qualità di loro agente, e nell’interesse della corporation per assicurarne la sopravvivenza, salvaguardando gli interessi di lungo termine di ogni gruppo.”²⁰

Il *Principio di Legittimità Aziendale* riformula lo scopo dell’impresa e dà voce ai diritti degli stakeholders, mentre il *Principio Fiduciario* esplicita il dovere dei manager nei confronti degli stakeholders. Il management, quindi, deve tener conto di tutti i portatori di interessi nel formulare le proprie decisioni, e qui si inserisce la responsabilità sociale d’impresa.

In definitiva, secondo Evan e Freeman la performance aziendale può essere misurata dal grado di soddisfacimento dei vari stakeholders e non dal mero soddisfacimento di criteri economici e finanziari.

Al contrario, M. Friedman²¹, difende una teoria sulla base della stockholder view. Egli considera incompatibile la responsabilità sociale di impresa con i principi di fondamento di una società libera. Lo scopo del manager all’interno dell’impresa è quello di effettuare le decisioni al fine di incrementare i profitti e non di conseguire obiettivi sociali. Per arrivare a tali conclusioni, Friedman richiama la teoria neoclassica dell’impresa che afferma che la proprietà dell’impresa appartiene al gruppo di azionisti, che mette insieme le proprie risorse con lo scopo di aumentarne la ricchezza.

²⁰ R. E. Freeman, “A Stakeholder Theory of Modern Corporation”, cit. p. 103, vol. Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1988

²¹ M. Friedman, “The social responsibility of Business is to increase its Profits”, The New York Times Magazine, September 13, 1970

Ne deriva che l'impresa è esente da obblighi etici che vanno oltre quelli verso i propri azionisti. Friedman rifiuta la separazione tra proprietà e controllo affermando che essendo gli investitori coloro che eleggono i manager, questi ultimi non sono niente altro che "agenti" e in, quanto tali, devono agire nell'interesse esclusivo degli investitori. Inoltre, Friedman ritiene che l'azione dei manager nel praticare attività di responsabilità sociale possa addirittura essere considerata moralmente illegittima. Nel mettere in pratica tali azioni, infatti, i manager fanno uso del denaro degli investitori senza chiedere il loro permesso e prendono delle decisioni senza avere le competenze specifiche necessarie per effettuarle. Nonostante ciò, i manager possono praticare attività sociali quando esse siano allo stesso tempo profittevoli per l'azienda²².

1.4 Sostenibilità come opportunità per incrementare i profitti

L'idea che le imprese abbiano una responsabilità verso la società al di là dei risultati economici, è ormai un concetto già ampiamente affrontato dalla letteratura, come esposto nel paragrafo precedente. Un altro importante dibattito aperto è sulla questione riguardante la possibilità o meno delle attività di RSI di contribuire ad accrescere la competitività delle imprese. Tra gli economisti che partecipano a questo dibattito in maniera positiva, vi sono quelli che supportano la presenza di relazioni dirette tra i risultati economici e le attività di RSI e invece coloro che sostengono l'esistenza di relazioni indirette²³. Le relazioni dirette sono quelle che sono facilmente riconoscibili, in vista del fatto che c'è un chiaro collegamento ai risultati economici. Alcuni esempi sono i benefici degli stakeholders, la maggiore capacità dell'impresa nell'attrarre i lavoratori e migliorare la reputazione aziendale. Le relazioni indirette sono invece caratterizzate dall'interdipendenza tra le attività di business e la società, i cui benefici si alimentano reciprocamente come in un circolo virtuoso.

Secondo Vogel²⁴, gli effetti dei risultati economici derivanti da relazioni indirette, appartengono alla corrente "*Doing Good to Do Good*", che rappresenta un approccio più storico verso la RSI. Un esempio riportato da Vogel riguarda le donazioni fatte dalla Standard Oil all'università USA di Princeton. L'azienda non aveva scopi puramente filantropici, ma aveva bisogno di ingegneri istruiti che mediante le donazioni effettuate sarebbero potuti aumentare. Ovviamente, con tali donazioni la Standard Oil ha investito, indirettamente, anche a favore dei suoi concorrenti, in quanto gli ingegneri sarebbero stati disponibili per ogni azienda. In ogni caso, il collegamento tra le donazioni e i risultati

²²D'Orazio E., Op cit., 2003

²³Carroll, Shabana, "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", International Journal of Management Review, 2010.

²⁴David Vogel, "The Market for Virtue: the potential and limits of corporate social responsibility", pp 17-24, 2005

economici è di tipo indiretto. Invece, un approccio più moderno è costituito dal “*Doing good to do Well*”, orientato a sviluppare relazioni dirette tra generazione di profitti e RSI. Un altro economista che cerca di dare una giustificazione razionale alla pratica di attività di RSI è Kurucz²⁵ attraverso l’individuazione delle seguenti quattro diverse categorie di benefici derivanti dalle politiche sociali: la riduzione dei costi e del rischio, l’opportunità di ottenere vantaggio competitivo, lo sviluppo di reputazione e legittimità, la ricerca di risultati *win-win* attraverso la creazione di valore sinergico. Queste categorie vengono discusse di seguito.

a) *Riduzione dei costi e del rischio*

Questo beneficio si sostanzia nel fatto che la pratica di alcune attività di RSI induce ad un abbassamento dei costi e dei rischi di un’impresa. Questo effetto si verifica grazie all’allineamento degli interessi degli stakeholders con le attività di impresa. Gli stakeholders costituiscono il rischio potenziale maggiore per l’impresa, in quanto possono ostacolare l’organizzazione. Al contrario svolgendo l’attività d’impresa in linea con i loro interessi è possibile mitigare i rischi e di conseguenza diminuire i costi.

Diverse sono le teorie che abbracciano questo concetto. Secondo l’ipotesi del trade-off²⁶, avendo l’impresa dei doveri verso gli stakeholders, ha di conseguenza un obbligo a praticare le attività di RSI, migliorando le condizioni sociali generali. Per la teoria *enlightened value maximization*²⁷, la massimizzazione del valore d’impresa nel lungo periodo avviene attraverso un *trade-off* tra gli stakeholders. È compito del management allineare gli interessi della compagnia con quelli degli investitori. Invece, secondo la *slack resource theory*²⁸, solo quando un’organizzazione sta sperimentando un’alta redditività ha l’opportunità di investire risorse in attività di RSI. Questo accade perché la RSI viene vista come un costo e quindi nei tempi in cui l’impresa ha scarse risorse, non può impegnarsi in tali attività perché deve operare per minimizzare i costi.

b) *Vantaggio competitivo*

Le imprese possono utilizzare le pratiche di RSI per differenziarsi dai propri concorrenti e per ottenere un vantaggio competitivo. Per costruire un vantaggio competitivo in coerenza con i principi della RSI, occorre orientare e dirigere le risorse in modo strategico verso il soddisfacimento della domanda degli stakeholders poiché gli interessi di questi rappresentano un’opportunità e non un

²⁵ E.Kurucz, B.A.Colbert & D.Wheeler, “The Business case for corporate social responsibility”, pp 85-92, 2008

²⁶ Teoria definita da Milton Friedman negli anni 1962-1970

²⁷Jensen, M. C. “Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function”, *Business Ethics Quarterly*, pp 235–56, 2002

²⁸Waddock, S., and Graves, S. B. ,“The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, *Strategic Management Journal*, pp 303–319, 1997a

ostacolo. T. Smith²⁹ afferma che queste politiche possono costituire un vantaggio competitivo perché le imprese che non avranno integrato la RSI nelle proprie strategie competitive, saranno in una posizione di svantaggio nell'attrarre lavoratori di talento e nel trattenerli all'interno dell'impresa.

Un altro modo per ottenere un vantaggio competitivo, è rafforzare il rapporto con i consumatori attraverso le pratiche di RSI. Pivato³⁰ dimostra che in questo modo si rafforza la *brand loyalty*. Inoltre, è stato dimostrato da Smith che la RSI è in grado di attrarre investimenti. Infatti, alcuni investitori istituzionali cercano di evitare di investire in quelle imprese che violano valori e principi di responsabilità sociale. Al contrario, preferiscono investire in imprese che possono esibire buoni risultati nel rapporto con i lavoratori, che seguono gli standard ambientali e che hanno un certo impegno nelle iniziative di CSR. Ugualmente Porter e Kramer³¹ affermano che un'impresa può ottenere un vantaggio competitivo attraverso le attività di filantropia se c'è una convergenza di interessi tra i benefici economici e quelli sociali. In conclusione, le attività di RSI influenzano le decisioni degli stakeholders dell'impresa in suo favore e favoriscono il raggiungimento del vantaggio competitivo.

c) Reputazione e legittimità

Con le attività di RSI le imprese riescono a creare valore in termini di aumento di legittimità e reputazione. Questi due concetti sono definiti da King e Whetten³² rispettivamente come la percezione che le organizzazioni abbiano comportamenti conformi a determinati standard; e come la percezione che le organizzazioni si distinguano in modo positivo dalle organizzazioni concorrenti. Secondo Kurucz³³, è possibile costruire un vantaggio competitivo in termini di reputazione e legittimità, allineando gli interessi degli stakeholders. L'allineamento tra i principi di etica dei possibili investitori e le aspettative riguardo alle pratiche di RSI è enfatizzato, secondo Barnett e Salomon³⁴, dalla realizzazione di investimenti responsabili.

Un altro elemento capace di alimentare reputazione e legittimità sono le attività filantropiche. In un proprio studio N. Smith³⁵ ha dimostrato che i consumatori sono influenzati dalla reputazione

²⁹Smith, T. "Institutional and social investors find common ground", *Journal of Investing*, p 60, 2005

³⁰Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A., "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", *Business Ethics: A European Review*, pp. 3-12., 2008

³¹Porter, M.E. and Kramer, M.R. , "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, pp. 56-69., 2002

³²G. King, A. Whetten, "Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A social Actor Conceptualization", *Corporate Reputation Review*, issue 3 pp. 192-207, 2008

³³E.Kurucz, B.A.Colbert & D.Wheeler, "The Business case for corporate social responsibility", in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*, pp. 83-112, Oxford University Press, 2008

³⁴Barnett, M. L., and Salomon, R. M., "Throwing a Curve at Socially Responsible Investing Research", *Organization & Environment*, 16(3) pp 381-389., 2003

³⁵Smith, N.C. "Corporate social responsibility: whether or how?" *California Management Review*, 45, pp. 52-76., 2003

sociale delle imprese quando fanno un acquisto. Inoltre, egli afferma che i lavoratori hanno una preferenza a lavorare per le compagnie responsabili, per cui per un'impresa è molto importante possedere una certa reputazione. In conclusione, è importante dimostrare reputazione e legittimità dell'azienda attraverso la divulgazione delle informazioni riguardanti le performance ambientali e sociali. Di conseguenza, è fondamentale esibire l'orientamento aziendale verso la RSI misurandola con appositi indici, in modo che le aziende possano dimostrare che le proprie operazioni sono coerenti con i principi sociali e, quindi, dimostrare la propria legittimità.

d) Risultati win-win

I risultati cosiddetti *win-win*, si realizzano quando vi sono benefici per entrambe le parti, in questo caso gli stakeholders da una parte e l'impresa dall'altra.

Attraverso la creazione di valore sinergico è possibile riconciliare la domanda dei vari stakeholders. Ciò non avviene collegando gli interessi degli stakeholders e sviluppando delle definizioni pluralistiche di RSI che sono, allo stesso tempo, soddisfacenti per tutti gli stakeholders³⁶, bensì abbracciando una causa che sia abbastanza ampia da soddisfare tutti i potenziali gruppi di interesse. Secondo Porter e Kramer³⁷, le attività filantropiche possono essere uno strumento utile a soddisfare i bisogni degli stakeholders e allo stesso tempo ad acquistare competitività. Inoltre, una volta compreso in che modo e dove utilizzare tale strumento, si innesca un circolo virtuoso tra il vantaggio competitivo e le attività filantropiche di reciproco rafforzamento. Drucker³⁸ affermava che la responsabilità sociale dell'impresa è quella di trasformare un problema sociale in un'opportunità e benefici economici, in capacità produttiva e competenze umane. Luxottica, ad esempio, mediante alcune iniziative (Patto generazionale e Sistema Welfare) supporta le famiglie dei dipendenti sostenendo l'ingresso dei giovani in azienda a fronte di contratti part-time dei dipendenti senza che questi perdano i propri contributi pensionistici, oppure con borse di studio, pagamento delle tasse universitarie e di soggiorni per corsi di lingua all'estero per i figli dei dipendenti, riducendo in tal modo il proprio carico fiscale da un lato e motivando i dipendenti dall'altro³⁹.

Un modo per ottenere risultati *win-win* è attraverso donazioni alle organizzazioni a fini educativi. Infatti, nel lungo periodo, questo tipo di investimento oltre a contribuire al miglioramento delle condizioni di vita, soddisfacendo la domanda degli stakeholders, migliora la qualità delle risorse umane disponibili per l'impresa.

³⁶Kurucz, E., Colbert, B. and Wheeler, D. ,Op. cit. p 91, 2008

³⁷Porter, M.E. and Kramer, M.R. ,Op cit., p. 60, 2002

³⁸ Peter F. Drucker, "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, 26, pp. 53-63, 1984

³⁹Per riferimenti: <http://www.luxottica.com>

Utilizzando la terminologia di Porter⁴⁰, questi benefici possono essere definiti in termini di *Shared Value*. Il concetto si basa sul fatto che le pratiche e le politiche operative di un'impresa volte al guadagno della competitività devono, allo stesso tempo, contribuire al progresso delle condizioni economiche e sociali della comunità. Un esempio di *creating shared value* (CSV) è quello di Nestlé. Alla Nespresso, Nestlé ha lavorato alla creazione di *cluster* che hanno reso il suo processo più efficiente. In particolare, l'impresa ha supportato gli agricoltori locali produttori di caffè procurandogli i macchinari agricoli, i fertilizzanti e le attrezzature per l'irrigazione di cui aveva bisogno. Così le imprese agricole sono diventate più efficienti e allo stesso tempo la produttività di Nestlé è aumentata a seguito dell'incremento di produttività dei fornitori di caffè.

1.5 Indicatori di RSI

Il tema della responsabilità sociale è un tema oramai affrontato da lungo tempo ed in particolare nell'ultimo ventennio da diverse istituzioni internazionali, come l'ONU e l'OCSE, i governi Nazionali, la Commissione europea e da varie associazioni attive in materia. Questi attori si sono adoperati per risolvere alcune problematiche riguardanti la misurazione della RSI, le fasi di implementazione delle attività sociali e la stesura degli standard da rispettare. Il motivo per il quale vi sono così tanti enti, associazioni ed istituzioni impegnate in questo compito, è dovuto al fatto che, come affermato nel paragrafo 1.1, le politiche di RSI sono azioni volontarie. Non essendo la legge a dettare le regole riguardanti quali pratiche occorre rispettare o meno, le imprese possono decidere quali attività, tra le tante, integrare.

Un'altra conseguenza della creazione sempre maggiore di strumenti finalizzati a misurare le attività in merito alla RSI, è la crescita del peso dell'importanza della trasparenza, della sensibilizzazione dei temi di sviluppo sostenibile, del ruolo di sindacati e associazioni a tutela dei consumatori. Inoltre, come evidenziato da una ricerca dell'*ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori)*, la rendicontazione ed il reporting di RSI sono uno degli strumenti più potenti con i quali le imprese possono partecipare allo sviluppo sostenibile, in uno scenario in cui gli Stati non riescono a garantire opportuni sistemi di welfare⁴¹.

⁴⁰ Porter M. e Kramer R., "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011

⁴¹ Nicoletti P., "Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI: L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale", *ISFOL*, p 55 ,2015

In questo paragrafo andremo ad analizzare l'insieme di documenti di principi e valori che rappresentano le radici per la RSI, nonché gli standard di gestione dei processi delle RSI, e il bilancio sociale insieme ai relativi indici di rendicontazione sociale⁴².

1.5.1 Dichiarazioni di principi e di valori

Le dichiarazioni di principi e di valori enunciano i principi fondamentali dei diritti umani, dei lavoratori, dell'ambiente etc., che le imprese dovrebbero rispettare. Grazie a tali documenti, le imprese sono state sensibilizzate in merito alle pratiche di RSI conducendo ad un incremento nella loro diffusione. Inoltre, queste dichiarazioni forniscono utili proposte all'integrazione di buone prassi all'interno dell'impresa. Alcuni esempi, sono le linee guida OCSE, le linee GRI, le convenzioni OIL e il Global Compact ONU⁴³.

1. *Linee Guida OCSE*

Le linee guida OCSE, adottate nel 1976 e aggiornate più di recente nel 2011, sono destinate alle Imprese Multinazionali e si inseriscono nella Dichiarazione OCSE sugli investimenti internazionali e le Imprese Multinazionali. L'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) ha dato un grande contributo nello sviluppo di standard di diverse aree come quella ambientale, della corruzione e della difesa degli interessi dei consumatori. Le Linee Guida sono un insieme di raccomandazioni sottoscritte dai governi per le Imprese Multinazionali al fine di stimolare l'apporto al progresso economico, sociale e ambientale da parte delle Imprese Multinazionali. In particolare, tra i vari obiettivi delle Linee Guida, vi è quello di valorizzare il contributo allo sviluppo sostenibile. Nonostante i principi e gli standard enunciati siano volontari, i paesi che hanno aderito alle Linee Guida si impegnano in modo vincolante a metterli in pratica. Le linee OCSE hanno il ruolo di costituire una guida, supportare e completare le iniziative assunte dalle aziende aderenti.

2. *Global report initiative*

La Global report initiative (GRI) è un'organizzazione indipendente che aiuta le imprese a comunicare e comprendere l'impatto delle pratiche sostenibili all'interno della realtà aziendale. In particolare, questa organizzazione ha emanato nel 2006 le linee guida GRI-G3, che le organizzazioni possono adottare per comunicare in modo trasparente i propri risultati sostenibili. Le linee guida G3 sono divise in due parti: la prima parte contiene i principi guida per l'attività

⁴²Questa terminologia è ripresa da Cantele S., Tesi di dottorato, "Gli indicatori di performance nel processo di pianificazione e controllo della responsabilità sociale d'impresa", Università degli studi di Verona, 2005

⁴³ Per riferimenti : Linee Guida OCSE (OECD) <http://www.oecd.org/> , Convenzioni OIL (ILO) www.ilo.org., GRI <https://www.globalreporting.org> , Global Compact ONU www.unglobalcompact.org.

di report, mentre la seconda parte descrive gli standard da rispettare riguardanti ciò che deve essere riportato. Inoltre nel 2013, sono state lanciate le linee guida G4, più aggiornate e applicabili a tutti i tipi di settori nel mondo. Il loro uso diventerà obbligatorio a partire dal 2018.

3. *Convenzioni OIL*

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), anche conosciuta come International Labour Organization (ILO), è un organismo internazionale il cui compito è quello di incoraggiare le condizioni di uguaglianza, sicurezza e dignità umana nel lavoro. Per promuovere la RSI, l'OIL fa riferimento alla "Dichiarazione sui principi e sui diritti fondamentali del lavoro" e alla "Dichiarazione tripartita sulle imprese multinazionali e la politica sociale". La prima riguarda gli obblighi che hanno i governi di seguire i diritti fondamentali del lavoro dell'OIL, mentre la seconda contiene i principi guida del comportamento delle imprese che devono seguire i governi aderenti all'OIL in materia di regolamentazione del lavoro.

4. *Global compact ONU*

Il Global Compact è un'iniziativa dell'ONU che promuove un patto globale per sostenere la RSI con l'incorporazione di dieci principi nelle politiche, strategie e procedure delle imprese in modo da coinvolgerle e sostenerle nella definizione di un sistema di responsabilità verso le persone, la comunità e il pianeta.

I dieci principi sono ispirati a quelli enunciati nella "Dichiarazione universale dei Diritti Umani", nella "Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e Diritti fondamentali nel Lavoro" e dalla "Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo"⁴⁴.

I Dieci principi, relativi a Diritti umani, Lavoro, Ambiente, Lotta alla corruzione sono riportati in Tab.1.

⁴⁴ Per approfondimenti: <http://www.ohchr.org> , <http://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1992-dichiarazione-rio.pdf> , <http://www.ilo.org>

Tab.1 – I principi delle Global Compact delle Nazioni Unite	
<p>DIRITTI UMANI</p> <p><i>Principio I: Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e</i></p> <p><i>Principio II: assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.</i></p>	<p>AMBIENTE</p> <p><i>Principio VII: Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;</i></p> <p><i>Principio VIII: di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;</i></p> <p><i>Principio IX: di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.</i></p>
<p>LAVORO</p> <p><i>Principio III: Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;</i></p> <p><i>Principio IV: l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;</i></p> <p><i>Principio V: l'effettiva eliminazione del lavoro minorile; e</i></p> <p><i>Principio VI: l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione;</i></p>	<p>LOTTA ALLA CORRUZIONE</p> <p><i>Principio X: Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.⁴⁵</i></p>

1.5.2 Standard relativi alla gestione della RSI

Con l'espressione *standard relativi alla gestione della RSI* si vogliono intendere una serie di regole e norme che, se rispettate, possono conferire alle imprese una certificazione garanzia di qualità sociale. Esse sono definite, controllate e aggiornate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (International Organization for Standardization - ISO), la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche.

Tra questi, come esempi vi sono al livello nazionale l'ISO 9001⁴⁶, relativo ai sistemi di gestione della qualità, l'ISO 14001⁴⁷, relativo ai sistemi di gestione ambientale e al livello internazionale la

⁴⁵ I dieci principi sono riportati sul sito del UN Global Compact versione italiana www.unglobalcompact.org.

⁴⁶ Riferimenti all'ISO 9001: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

⁴⁷ Riferimenti all'ISO 14001: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

norma SA (Social Accountability) 8000⁴⁸, relativa in modo specifico alla gestione delle attività di RSI. Quest'ultima è illustrata brevemente nel seguito

SA8000

La norma SA8000 fu lanciata dall'organizzazione internazionale non governativa SAI (Social Accountability International) nel 1997. Scopo della SAI è quello di migliorare la qualità dei posti di lavoro e la qualità della vita delle comunità implementando gli standard di responsabilità sociale. Questa certificazione misura la condotta sociale in nove diverse aree del lavoro:

- lavoro infantile
- lavoro obbligato
- salute e sicurezza
- libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- discriminazione
- procedure disciplinari
- orario di lavoro
- retribuzione
- sistemi di gestione

Oltre al rispetto di idonee condotte sociali nelle nove aree descritte, occorre che l'impresa aderenti alla SA8000 rispetti anche alcuni principi dei documenti ILO⁴⁹. La SA8000 ha assunto nel corso degli anni una grande notorietà per il suo rigore e per la sua applicabilità a livello internazionale in tutti i settori merceologici che l'ha portata ad essere la certificazione di condotte sociali più utilizzata in tutto il mondo.

1.5.3 Bilancio sociale e indici per la rendicontazione

Il *bilancio sociale* è un documento redatto dalle imprese al fine di comunicare periodicamente informazioni non solo relative alle attività finanziarie e contabili, ma anche agli aspetti etici e sociali relativi all'operare dell'impresa (miglioramento della qualità dei prodotti, rapporto con i consumatori, promozione della sicurezza del lavoro, rispetto dell'ambiente)⁵⁰. Si tratta di un documento volontario per tutte le imprese, che è stato però reso obbligatorio per gli enti di interesse pubblico e taluni gruppi di grandi dimensioni a partire dal gennaio 2017 con il *Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254* per l'attuazione della *Direttiva 95/2014*⁵¹.

⁴⁸ Riferimenti al SA800: www.sa-intl.org.

⁴⁹ I principi dell'ILO rispettati dal SA8000 sono riportati a pag. 5 del documento SA800 versione italiana.

⁵⁰ Brogonzoli L., "La rendicontazione sociale", Elemond scuola & azienda, 2005

⁵¹ Per Direttiva 95/2014 consultare: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095>

Gli obiettivi del bilancio sociale sono sia interni che esterni all'azienda. Tra gli obiettivi interni vi è l'utilizzo del bilancio sociale come strumento di autoanalisi dell'impresa inerenti gli aspetti etici e sociali, e per riportare i risultati ottenuti. Gli obiettivi esterni riguardano la comunicazione delle azioni sociali ai vari stakeholders.

Gli obiettivi del bilancio sociale possono essere classificati in tre categorie: 1) obiettivi di comunicazione; 2) di valutazione; 3) strategici. Quelli di comunicazione hanno un grande impatto sulla reputazione dell'impresa e per questo una grande valenza sull'ambiente esterno. Invece, gli obiettivi di valutazione mirano a indentificare la ricchezza generata durante lo svolgimento dell'attività di impresa. Infine, gli obiettivi strategici riguardano: a) l'apertura di un dialogo con gli stakeholders esterni al fine di comprendere i loro valori e linee di condotta che essi ritengono più appropriate; b) la collezione e l'analisi di dati al fine di comprendere in che modo gestire gli aspetti sociali in accordo con i valori degli stakeholders e il rispetto del territorio; c) la gestione dell'impresa in linea con risultati emersi.

Per la redazione di questo bilancio non vi sono delle regole e norme specifiche, per cui le imprese possono decidere quali linee guida e standard seguire. Alcuni degli standard di maggiore diffusione e successo che fino ad ora hanno avuto molto successo sono l'*Accountability 1000* (AA 1000) e il *Copenhagen Charter* che sono descritti nel seguito.⁵²

1. AA 1000

L'*Accountability 1000* è un modello che si occupa del processo di rendicontazione lanciato nel 1999 dall'istituto ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability). È nato per definire principi e processi relativi alla redazione del bilancio, l'auditing e i report etici. Il modello segue i principi dell'*AccountAbility* emanati per la prima volta nella stessa occasione, costituendone il framework di riferimento. Il suo obiettivo è quello assumere la funzione di standard di base riguardanti le pratiche di sviluppo sostenibile. È un sistema in linea con altri modelli e standard riguardanti le attività di RSI come il SA800, e l'ISO. Il punto di forza di questo modello è rappresentato dal coinvolgimento degli stakeholders. La partecipazione attiva di questi ultimi viene ottenuta attraverso l'apertura di un dialogo, permettendo così di stabilire un rapporto di fiducia con il revisore sociale e creando un momento di scambio di opinioni riguardo la procedura.

⁵²Per riferimenti: AA1000 www.accountability.org, Copenhagen Charter www.mm.dk/filer/thecopenhagencharter.PDF

2. *Copenhagen Charter*

Il Copenhagen Charter è un altro modello per la rendicontazione sociale. Nacque nel 1999 a cura degli uffici Danesi di un gruppo selezionato di alcune grandi società di consulenza direzionale quali Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouseCoopers e House of Mandag Morgen. Il modello è stato redatto sulla base dell'esperienza maturata dalle società nello sviluppo del rapporto con gli stakeholders. Il suo scopo è quello di guidare il management alla creazione di un dialogo e della rendicontazione per gli stakeholders. La prima parte del documento è focalizzata sugli effetti che il dialogo con gli stakeholders ha sulla creazione di valore. Quest'ultima può verificarsi solo se il processo di dialogo e la rendicontazione sono integrati nella visione, missione e nei valori della compagnia. La seconda parte, invece, riporta i principi chiave del processo di rendicontazione e di dialogo, aggiungendo dei consigli su come gestirne le fasi principali.

1.6 I 5 driver della RSI

A partire dagli anni cinquanta, diversi concetti riguardanti la RSI e i suoi termini relativi (come la performance sociale d'impresa, la filantropia d'impresa) sono stati concettualizzati negli studi, nelle ricerche sul campo e nei documenti di organismi pubblici. Diversi studiosi di RSI ne hanno esplorato i temi e le nozioni da diversi punti di vista. In particolare, sono emersi da questi studi, cinque diversi "driver" che guidano le maggiori visioni concettuali sulla RSI⁵³.

1. Il *driver* dell'obbligazione sociale

Un motore di azioni di responsabilità sociale è guidato dalle obbligazioni sociali, ovvero dal senso di dovere di perseguire alcune politiche, nonché certe decisioni che sono in linea con gli obiettivi e i valori della società. Questo concetto può essere ben espresso dalla teoria della piramide delle RSI di Carroll.

L'economista Carroll⁵⁴ nel 1991 propone il modello della piramide delle RSI, che include le quattro fasi dell'evoluzione della RSI: responsabilità economiche, legali, etiche, filantropiche o discrezionali. Insieme, queste categorie formano la responsabilità sociale dell'impresa, nel suo intero.

Questa piramide incorpora i quattro livelli di responsabilità sociale (Fig. 2) che la società si aspetta siano perseguiti da un'impresa.

⁵³S. Wang, "Literature Review of Corporate Social Responsibility" in "Chinese Strategic Decision-making on CSR, CSR, Sustainability, Ethics & Governance", Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp. 7-28, 2015

⁵⁴Carroll Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 1991

1. *Responsabilità economica*

Prima che il profitto diventasse lo stimolo principale all'attività imprenditoriale, le organizzazioni di business nascevano per produrre beni e servizi ai membri della società. Il loro ruolo principale era quindi quello distribuire beni e servizi in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori e allo stesso tempo di creare un profitto accettabile. Nel tempo, l'idea del profitto si è ampliata, fino al concetto della sua massimizzazione. Comunque, la responsabilità economica è alla base della piramide e sorregge tutte le altre perché, senza di essa tutte le altre responsabilità perderebbero di significato.

2. *Responsabilità legale*

Questa responsabilità deriva dall'obbligo che ha un'impresa di rispettare le leggi e le regolazioni enunciate dallo Stato, dai governi locali e dalle Autorità incaricate. Queste regole, dettano i principi base dell'operare in modo onesto e giusto.

3. *Responsabilità etica*

La responsabilità etica racchiude tutti quei comportamenti che vengono considerati etici e giusti dalla comunità, ma che non sono conseguenze di leggi scritte. In altre parole, la responsabilità etica può essere vista come l'insieme di quei valori che la società si aspetta che un'impresa persegua in quanto valori condivisi.

4. *Responsabilità filantropica*

Indica la decisione di un'impresa di assumere in modo volontario azioni o programmi per promuovere il benessere umano o la buona volontà, che vanno oltre tra quelli aspettati dalla società. Questo tipo di responsabilità può, ad esempio, includere donazioni alla comunità, all'arte, all'educazione. Alcune imprese incoraggiano attività filantropiche anche attraverso gli impiegati e i clienti attraverso diverse forme di collaborazione. Per esempio, Microsoft, Ashland Oil e JPMorgan Chase, hanno partecipato alla campagna "*Workplace Giving*"⁵⁵, che dà l'opportunità agli impiegati di contribuire a donazioni di beneficenza attraverso una deduzione dalla paga⁵⁶.

⁵⁵L'iniziativa "*Workplace Giving*" è una campagna coordinata dal Global Compact. Per approfondimenti: <http://charity.org/workplace-giving-partnerships>

⁵⁶Carroll & Shabana, "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", International Journal of Management Reviews, 2010

Essa si pone in cima alla piramide, proprio perché costituisce il livello più alto di responsabilità d'impresa. In particolare, A. Carroll specifica che, mentre le responsabilità economiche sono “richieste”, quelle etiche sono “aspettate” e quelle filantropiche sono “desiderate”.

Fig. 2 – Teoria della Piramide di Carroll



Fonte – Carroll Archie B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, 1991

2. Il *driver* del Marketing

Gli studiosi del marketing hanno cominciato a prendere in considerazione le politiche di RSI solo enfatizzandone l'obbligo sociale relativo alle funzioni di marketing. Gli studi di RSI relativi al marketing si focalizzano soprattutto sulle sue dimensioni: il marketing ambientale, la pubblicità sociale, la reputazione d'impresa. Molti studiosi hanno analizzato i modi di sfruttare le attività di RSI per aumentare il valore di mercato, soddisfare i clienti e rafforzare il valore del *brand* dell'impresa⁵⁷.

Un esempio di un'impresa che ha divulgato un messaggio di responsabilità sociale attraverso lo strumento del marketing, riportato da Morici⁵⁸, è Patagonia. Attraverso la campagna pubblicitaria “*Don't buy this jacket*”, Patagonia invitava i propri clienti a riflettere bene prima di compiere un acquisto. Con questa campagna, l'azienda ha voluto ricordare ai consumatori che le risorse sul pianeta

⁵⁷ Carroll & Shabana, 2010 Op. cit.

⁵⁸ G. Morici, “Fare marketing rimanendo brave persone”, Feltrinelli Editore, pp. 15-31, 2014

sono razionate e che non bisogna sprecarle. In questo modo, i clienti sono stati invogliati ad acquistare un articolo solo se ne necessitavano veramente, contribuendo così alla preservazione dell'ambiente. Lo scopo della campagna non era quello di invitare realmente i consumatori a comprare meno giacche ma, di convincerli che comprando un prodotto Patagonia facessero un gesto *eco-friendly*. Patagonia è riuscita con questa campagna pubblicitaria a posizionarsi come azienda ambientale e socialmente responsabile, offrendo ai consumatori una ragione per comprare i prodotti, migliore o diversa da quella dei concorrenti.

Ad ogni modo, la RSI applicata alle attività di marketing, prende in considerazione maggiormente la relazione con un solo tipo di stakeholders rappresentato dal consumatore. I manager, con il tempo, stanno però prendendo coscienza del fatto che si possono adottare più ampie iniziative di responsabilità sociale e che è necessario che più di un gruppo di stakeholders venga preso in considerazione⁵⁹.

3. Il *driver* delle relazioni con gli stakeholder

I manager nel prendere decisioni devono tener conto dei bisogni degli stakeholders, dato che sono coloro che li supportano attraverso le risorse messe a disposizione. Inoltre, dato che tutti coloro che partecipano ad un business, lo fanno per ottenere dei benefici, la priorità più importante è quella di assecondare i loro interessi e soddisfare i loro bisogni. Quando gli studiosi analizzano la RSI sotto la prospettiva degli stakeholders, si focalizzano sull'influenza di tale relazione in rapporto alla sostenibilità d'impresa, alla conoscenza della RSI da parte degli stakeholders, alla relazione con gli investimenti e le performance finanziarie.

4. Il *driver* della strategia integrata

Come ampiamente illustrato nel par. 1.4, sempre più studiosi, partendo dal dibattito della performance d'impresa e dalla relazione con gli stakeholders nell'area delle RSI, hanno esaminato gli elementi di pratiche di responsabilità d'impresa sotto il punto di vista della strategia integrata. McWilliams e Siegel⁶⁰ hanno osservato che le pratiche di RSI, che essi nominano "le strategiche CSR", contribuiscono alla creazione del vantaggio competitivo sostenibile.

⁵⁹Maignan I. & Ferrell O.C., "Corporate social responsibility and Marketing: An integrative Framework", Journal of the Academy of Marketing Science, 2004

⁶⁰McWilliam e Siegel, "Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage", Journal of Management, 2011

5. Il *driver* della leadership

Alcuni studiosi hanno cercato di incorporare la RSI all'interno di una teoria di leadership. In particolare, Maak e Pless⁶¹ nella loro teoria chiamata "la leadership responsabile" hanno definito l'abilità di creare e portare avanti delle relazioni di fiducia sostenibili con gli stakeholders e allo stesso tempo raggiungere una visione del business condivisa. Invece, Waldman⁶² ha aperto un dibattito riguardo cosa guidi i leader responsabili, se motivazioni morali o economiche. Secondo questo studioso, la leadership del CEO può influenzare la visione della RSI dei manager subordinati nel processo decisionale.

1.7 Nuova economia sociale: triple bottom line

La Triple Bottom Line (TBL) è una espressione che fu coniata per la prima volta da John Elkington nel 1994. Tale espressione sta ad indicare un *accounting framework* utile per misurare la performance d'impresa. La *bottom line*, è difatti, un'espressione utilizzata in riferimento all'ultima riga dei rendiconti finanziari per la computazione di perdite ed utili. Gray⁶³ afferma che alla base di questa teoria vi è l'importante concetto secondo cui, essendo l'impresa un'organizzazione non solo finanziaria ed economica ma, anche sociale ed ambientale, deve riportare i suoi risultati in ognuno dei relativi ambiti. Per misurare il risultato d'insieme di impresa bisognerebbe quindi valutare il livello economico, ambientale e sociale, assegnando ad ogni area lo stesso peso. È questa la "novità" che caratterizza tale modello, differenziandolo dai normali modelli di misurazione della performance. Questa teoria rappresenta un importante strumento di supporto per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Un numero sempre maggiore di organizzazioni, di diverso tipo (governative, profit e non profit), adotta il modello per misurare i propri risultati⁶⁴.

⁶¹Maak e Pless, "Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective", *Journal of Business Ethics*, 2006

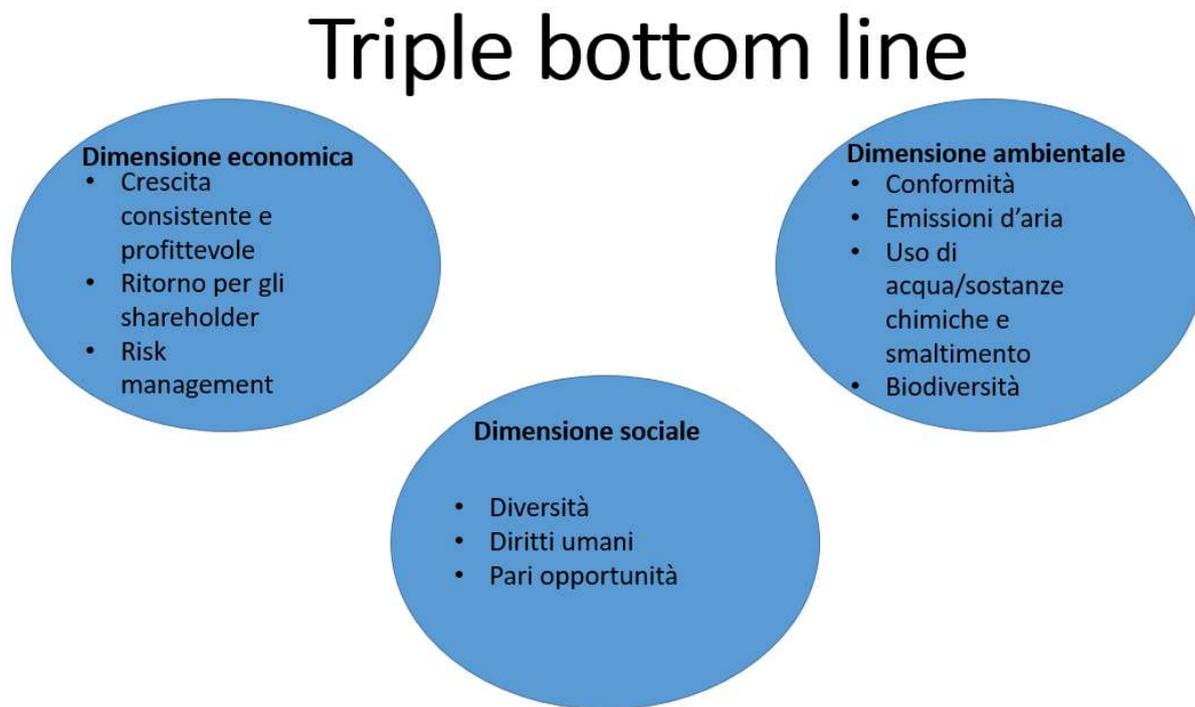
⁶²Waldman, "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility", *Journal of Management Studies*, Vol 43, 8, 2006

⁶³Gray & Milne, "The Triple Bottom Line: Does it all Add up?", Editor Adrian Henriques, pp 70-80, 2004

⁶⁴F. Slaper & J. Hall, "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?", *Indiana business review*, 2011

Come già affermato, secondo il modello della TBL le imprese dovrebbero effettuare la rendicontazione considerando tre livelli: economico, sociale e ambientale (fig. 3). Ci si riferisce a queste tre dimensioni anche con l'espressione 3P: *profits, people, planet*.

Fig. 3 – Triple Bottom Line



Fonte: Adattato da Rodriguez S.I., Roman M.S., Sturhahn S.C., Terry E.H., Sustainability Assessment and Reporting for the University of Michigan's Ann Arbor Campus Report No. CSS02-04 April 2002 – University of Michigan

Dimensione economica (profits)

L'aspetto economico si focalizza sulla redditività finanziaria e quindi sulla competitività, sulla creazione di mercato, sul lavoro e sui profitti di lungo termine. Il valore economico viene affrontato in un'ottica sostenibile, che va oltre la semplice creazione di valore aggiunto. Viene ad esempio interpretato in termini di livello di soddisfazione dei clienti per i servizi e prodotti offerti, di incremento della produttività grazie a lavoratori motivati, di un giusto ritorno per gli investitori dell'impresa etc.

Dimensione ambientale (planet)

Questa dimensione si riferisce all'impatto che ha l'organizzazione sull'ambiente. L'impegno verso l'ambiente va oltre il rispetto dei regolamenti governativi o le iniziative come il riciclaggio di rifiuti

e prodotti e l'utilizzo dell'energia in modo efficiente. Consiste in un approccio che mira a raggiungere diversi obiettivi come la minimizzazione di pratiche che potrebbero danneggiare l'ambiente per le generazioni future, l'eliminazione di emissioni e rifiuti, la massimizzazione dell'utilizzo in modo efficiente delle risorse etc.

Dimensione sociale (people)

La dimensione sociale riguarda l'impatto che ha l'organizzazione all'interno del sistema sociale in cui opera. Per sistema sociale non si intende solo quello in cui risiedono gli stakeholders interni ed esterni ma, anche i gruppi compresi nella società. Le tematiche coinvolte sono la salute pubblica, l'educazione, la giustizia sociale, le condizioni lavorative e l'uguaglianza delle opportunità.

Secondo Jamali, Mezher e Bitar⁶⁵, la sfida che devono affrontare le imprese, è quella di abbandonare la rendicontazione tradizionale orientata solo agli aspetti economici e riportare i risultati utilizzando un modello che sia orientato anche alle responsabilità e al rispetto degli stakeholders.

Il primo problema che si affronta nell'utilizzazione di questo modello riguarda la scelta della metodologia più appropriata ai fini della misurazione delle tre variabili, in quanto non vi è un'unità di misura comune. Occorrerebbe utilizzare un indicatore e un relativo indice. Non vi è un indice universale e ciò rappresenta un punto di forza di tale modello. Ogni organizzazione, infatti, può decidere di utilizzare l'indicatore che più si adatta al tipo di progetto, area geografica e tipologia di entità della stessa. Di seguito sono illustrati alcuni indicatori di misurazione proposti dalla letteratura.

1. *Misure per l'economia*: reddito generato, tasse, occupazione, differenziazione delle attività di business, costo della disoccupazione, percentuale delle imprese in ogni settore
2. *Misure per l'ambiente*: qualità dell'aria, consumo di energia, rifiuti solidi e tossici
3. *Misure per il sociale*: educazione, parità dei diritti, qualità della vita, tasso di disoccupazione, percentuale di partecipazione del lavoro femminile, reddito medio, aspettative di vita

Molti dei dati relativi a queste misure sono raccolti al livello nazionale ma, anche locale. Molto spesso però le imprese, per progetti specifici, devono effettuare un'elaborazione ulteriore dei dati per applicarli al caso specifico.

Come affermano Gray & Milne⁶⁶, la teoria produce però alcune preoccupazioni, in quanto risulta impossibile anche solo immaginare che in caso di conflitto di interesse tra il lato finanziario e quello di responsabilità sociale ed ambientale di un'impresa, venga data la precedenza al lato sociale e

⁶⁵D. Jamali, T. Mezher & H.Bitars, "Corporate social responsibility and the challenge of triple bottom line integration: insights from the Lebanese context", International Journal of Environment and Sustainable Development ,2006

⁶⁶Gray & Milne, Op. cit. , pp 70-80, 2004

ambientale piuttosto che a quello finanziario. È utopico immaginare questa situazione, perché se un'impresa non tiene conto degli aspetti finanziari sarà penalizzata dal mercato. Tuttavia, come dimostrato al par.4, le attività di RSI sono in grado, se opportunamente praticate, anche ad incrementare i profitti.

CAPITOLO 2 - PMI E RSI: OPPORTUNITÀ E SFIDE

2.1 Definizione PMI: dimensione quantitativa e qualitativa

L'attuale definizione di PMI, categoria di cui fanno parte microimprese, piccole imprese e medie imprese, è dettata dalla raccomandazione 2003/361/CE⁶⁷ entrata in vigore il primo gennaio 2005. L'obiettivo di tale raccomandazione è quello di dare una definizione univoca che tenga conto di una dimensione quantitativa per classificare le imprese per tutti i paesi della comunità europea e, inoltre, di promuovere l'innovazione e la competitività di queste realtà che “..sono la colonna portante della nostra economia e creano l'85 % dei nuovi posti di lavoro in Europa”⁶⁸.

Secondo tale documento, sul piano della dimensione quantitativa le imprese sono così classificate:

- *Microimpresa*: un'impresa che occupa meno di 10 persone e ha un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiore a 2 milioni di euro.
- *Piccola impresa*: un'impresa che occupa meno di 50 persone e ha un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro.
- *Media impresa*: un'impresa che occupa meno di 250 persone e ha un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro.
- *Grande impresa*: un'impresa che occupa più di 250 persone e ha un fatturato annuo superiore a 50 milioni o un totale di bilancio superiore a 43 milioni di euro.

Di seguito, a titolo riepilogativo, sono riportati i parametri delle PMI individuati dalla raccomandazione 2003/361/CE (fig. 5)

⁶⁷ Per riferimenti alla raccomandazione : <http://eur-lex.europa.eu>

⁶⁸ Art 2, raccomandazione 2003/361/CE

Fig. 4 – Categorie di impresa

Categoria di impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie imprese	< 250	≤ 50 milioni di euro	≤ 43 milioni di euro
Piccole imprese	< 50	≤ 10 milioni di euro	≤ 10 milioni di euro
Microimprese	< 10	≤ 2 milioni di euro	≤ 2 milioni di euro

Fonte - Commissione Europea, “Guida dell’utente alla definizione di PMI”, 2015

Ai fini della definizione di PMI, *la dimensione quantitativa* non viene calcolata soltanto attraverso il numero di dipendenti, il fatturato e il totale di bilancio. È necessario prendere in considerazione anche le risorse a cui ha accesso un’impresa grazie ad eventuali collegamenti, associazioni o proprietà di imprese più grandi⁶⁹. Imprese con maggiori risorse potrebbero non rientrare nella categoria di PMI, nonostante rispettino questi criteri. Occorre perciò, in questi casi, un’analisi più approfondita caso per caso. A tale scopo è stata introdotta anche una distinzione tra imprese autonome, associate o collegate.

Invece, la *dimensione qualitativa* che caratterizza le PMI riguarda una struttura organizzativa semplice, il ricorso prevalente a forme di autofinanziamento per la promozione dello sviluppo aziendale, una posizione debole nei mercati in cui opera e una frequente coincidenza tra proprietà e management. Inoltre, le PMI tendono a operare spesso in ambiti competitivi ristretti⁷⁰.

Le PMI sono caratterizzate da alcune peculiarità che le distinguono dalle grandi imprese. Infatti, è stato notato come sia sbagliato intendere le piccole e medie imprese come “piccole grandi imprese”⁷¹. Le peculiarità possono essere sintetizzate in tre caratteristiche⁷²:

- 1) Le PMI appartengono a una matrice familiare che è proprietaria e allo stesso tempo gestore dell’attività d’impresa. Ritroviamo la figura del *manager-proprietario*, che influenza in modo diretto l’operare dell’impresa con le proprie credenze e relazioni personali.

⁶⁹ Commissione Europea, “Guida dell’utente alla definizione di PMI”, 2015

⁷⁰ Università di Verona, “Reti, Accordi e Cooperazioni interaziendali”, 2008-09

⁷¹ Tilley F., “Small firm environmental ethics: how deep do they go?”, *Business Ethics: a European review*, Vol.9, N.1,2000

⁷² Nicoletti P., “Responsabilità sociale d’impresa nelle PMI: L’emersione della formazione implicita e dell’innovazione sociale”, *ISFOL*, pp. 39-41 ,2015

- 2) Le PMI sono fortemente radicate nel contesto territoriale di riferimento ed hanno un rapporto naturale con la comunità locale.
- 3) Le risorse umane assumono un ruolo fondamentale, in quanto costituiscono i primi stakeholders delle PMI. Si tratta di veri e propri interlocutori primari caratterizzati da una grande flessibilità che si traduce in velocità, adattabilità, efficienza ed efficacia.

2.2 RSI nelle PMI: attività sommerse

Nel precedente paragrafo, si sono illustrate le caratteristiche delle PMI. Tali peculiarità genetiche influenzano l'approccio alla RSI di queste imprese: il radicamento nella comunità locale, la figura del manager-proprietario, la flessibilità relativa ai cambiamenti sociali e ambientali delle risorse umane che concorre alla crescita del capitale intellettuale.

Per quanto sia vero che l'integrazione delle pratiche di RSI nelle grandi imprese avviene con maggiore consapevolezza, con processi organizzativi più sistematici e attraverso un'ottica più strategica, è falso affermare che nelle piccole e medie imprese non vi sia traccia di comportamenti responsabili. Infatti, alcuni contributi, illustrati nel seguito mostrano che le PMI assumono tali comportamenti, anche se in misura minore rispetto alle grandi imprese.

Sia dal punto di vista teorico che empirico, le conseguenze che hanno le attività di RSI e il loro ruolo nelle piccole e medie imprese, costituiscono un argomento che non è stato affrontato in maniera approfondita dalla letteratura⁷³. Jenkis afferma che *“le PMI sono continuamente viste come un problema all'interno della RSI, a causa del fallimento dell'integrazione di pratiche sostenibili. Un'interpretazione alternativa è che il dibattito sulla RSI è il problema, a causa del suo fallimento ad integrare le PMI.”*⁷⁴ Secondo Perrini⁷⁵, mentre la stakeholder theory (di cui al par 1.3) è più appropriata per descrivere le relazioni tra RSI e grandi imprese, la teoria del capitale sociale è più adatta a definire il rapporto tra RSI e PMI. Tale teoria associa la RSI a fattori intangibili, quali la reputazione, la fiducia, la legittimità, le performance di lungo periodo e il contributo alla comunità⁷⁶.

Assume grande importanza in questo contesto, la visione del manager-proprietario. Egli riconosce l'importanza dell'etica nelle attività di business, in particolare dell'apertura e della fiducia nelle

⁷³ Spence, L. J., “Does size matter? The state of the art in small business ethics”, *Business Ethics: A European Review* 8 (3), pp 163-174., 1999

⁷⁴ Tradotto da Jenkins, H., ‘A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective’, *Journal of General Management* 29(4), pp. 55–75., 2004

⁷⁵ Perrini F., “SME and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 305-316, 2006

⁷⁶ Russo & Tencati, “Formal vs Informal CSR strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large firms”, *Journal of business Economics*, 85, 2009

relazioni con gli stakeholder, della scelta di fornitori in linea con la propria visione, dello sviluppo di relazioni realizzate in modo trasparente ed in modo onesto. Inoltre, il comportamento socialmente responsabile, non è visto come un elemento da pubblicizzare e su cui lucrare, ma come un fattore privato. Vives⁷⁷ afferma che l'esperienza personale e le convinzioni dei manager e proprietari dell'impresa, costituiscono la maggiore ragione dietro la pratica delle attività di RSI. La prospettiva della RSI, sostenuta dagli imprenditori, è anche promossa da valori imprenditoriali che sono spesso legati a fattori ambientali che sono presenti nei settori d'insediamento, di natura antropologica e socio-culturale. Come vedremo nel par. 2.4, le credenze personali e le motivazioni dei manager proprietari che mettono in moto il meccanismo di attività d'impresa, influenzano in maniera decisiva il modo in cui le attività di RSI vengono integrate nelle PMI.

Altro elemento di forte caratterizzazione del rapporto RSI e PMI, è rappresentato dal radicamento dell'impresa all'interno del territorio. La creazione di valore per il territorio e per il benessere degli individui che lo abitano, è un elemento che viene sviluppato dalle PMI fin dalla loro nascita. Nonostante l'impresa sia impegnata a raggiungere i propri obiettivi, non dimentica mai il contesto all'interno del quale è radicata, poiché la propria attività è fortemente rivolta verso il sistema degli attori locali e, allo stesso tempo, dipende da esso. In questo senso alcuni autori⁷⁸ parlano della presenza di una *responsabilità sociale del territorio* che si attua in quei sistemi produttivi ed economici caratterizzati da un tessuto di piccole e medie imprese tra cui esiste una condivisione di valori.

Ne deriva che emerge un comportamento *naturale*, che non viene assunto con secondi fini. In particolare, le PMI danno sostegno ai meno fortunati, con aiuti diretti, e collaborano frequentemente con associazioni no-profit. La partecipazione dell'impresa all'interno della comunità locale, influenza la scelta delle PMI di focalizzarsi su comportamenti socialmente responsabili, sull'importanza del capitale sociale, e su tutte le relazioni informali sopra citate che rappresentano un ottimo punto per raggiungere l'onestà e l'integrità⁷⁹.

Come accennato, nel rapporto RSI e PMI, svolgono un ruolo centrale le risorse umane. Infatti, le PMI, promuovono specifiche azioni di welfare aziendale per i lavoratori e le proprie famiglie. Le piccole e medie imprese assumono anche un ruolo formativo, in quanto continuamente trasferiscono ai collaboratori conoscenze, comportamenti e atteggiamenti. Questa formazione, avviene in modo

⁷⁷ Vives, A., "Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America", *The Journal of Corporate Citizenship* 21, pp. 39–50., 2006

⁷⁸ Peraro, Vecchiato, *Responsabilità sociale del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2007

⁷⁹ Tantalò, Caroli & Vanevenhoven, "Corporate social responsibility and SME's competitiveness", *Technology Management*, Vol. 58, Nos. 1/2, 2012

implicito, ovvero non attraverso specifici corsi, ma attraverso momenti, azioni ed articolazioni della prassi quotidiana. Si tratta, quindi, di un apprendimento non formale, non intenzionale e volontario: una *formazione sommersa*.

Nonostante si possano individuare attività di RSI, non si rileva frequentemente l'utilizzo di strumenti formali, come codici, standard, rendicontazioni sociali che ne testimoniano l'esistenza. Vives⁸⁰ afferma che le PMI spesso sacrificano alcuni dei propri profitti, per raggiungere un risultato maggiore, perseguendo un comportamento responsabile senza alcuna consapevolezza. Per tale motivo si parla di RSI *sommersa (sunken CSR o silent CSR)*⁸¹. Anche la Commissione Europea afferma che il processo di responsabilità sociale delle piccole e medie imprese è destinato a rimanere informale e intuitivo⁸². Il motivo per cui persiste questa informalità, è dovuto: a) al fatto che introdurre specifici e formalizzati strumenti e pratiche di incentivazione e attuazione della RSI richiede investimenti in termini di costi, di tempo e di competenze, che le PMI non sono in grado di effettuare; b) al fatto che l'attività di RSI deriva dalla spontaneità e naturalezza con cui le PMI conducono tali attività. Tuttavia, come approfondiremo nel paragrafo successivo, alcuni studiosi si stanno impegnando nella ricerca di strumenti di quantificazione delle RSI adatti alle PMI. Di conseguenza le PMI perseguono delle attività orientate su obiettivi più specifici, privilegiando le iniziative volte alla preservazione dell'ambiente e al coinvolgimento della comunità locale.

2.3 Indicatori di sostenibilità per le PMI

Come approfondito nel paragrafo 2.2, molto spesso le pratiche di RSI nelle piccole e medie imprese sono presenti, ma non sono organizzate nell'ambito di un piano, identificate in modo sistematico e comunicate attraverso un report.

Il motivo per cui non vi è un grande utilizzo di una rendicontazione sociale, deriva da difetti di informazione e competenze adeguate ed alti costi organizzativi ed economici che le PMI non sono in grado di supportare⁸³. Esse impiegano le proprie energie nel rafforzamento del rapporto spontaneo e naturale con la propria comunità, mentre non dedicano risorse nella rispettiva comunicazione. Ciò costituisce un punto di criticità poiché, per tutte le imprese, al di là della propria dimensione, è importante riportare i risultati derivanti dalle proprie azioni relative alla responsabilità sociale e alla sostenibilità.

⁸⁰ Vives 2006, Op cit.

⁸¹ Le espressioni sono citate nel testo Perrini (2006) Op. cit.

⁸² Commissione delle Comunità Europee, COM (2006) 136 "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese", 2006

⁸³ Nicoletti P., Op.cit., pp. 89-91 ,2015

Al fine di incentivare le PMI a riportare i propri risultati non finanziari, è utile disporre di indici snelli e di semplice individuazione, tali da favorire ed incentivare la rendicontazione sociale. La comunicazione deve essere costruita sulla base di target specifici che permettano l'emersione e il facile riconoscimento delle attività responsabili dell'impresa di piccole dimensioni.

A tal proposito la *Commissione Cultura di Confindustria* ha elaborato grazie alla collaborazione del Gruppo di Lavoro sulla CSR e il Sottogruppo CSR lab Confindustria-LUISS⁸⁴, degli indicatori di sostenibilità per le PMI. Questi indicatori sono stati costruiti sulla base degli standard GRI-G3⁸⁵, che definiscono tutte le dimensioni della RSI, in uno schema più flessibile adatto a dimensioni minori. Al fine di creare un report di sostenibilità di facile compilazione, è stata elaborata una griglia di indicatori di autovalutazione con funzione di *Key Performance Indicators* (KPI), ispirati ai principi GRI-G3 (di cui al paragrafo 1.5).

In particolare, gli indicatori si focalizzano su cinque aree di maggiore interesse, che sono preceduti da due schede identificative dell'azienda. Le aree di interesse sono: la performance economica, le persone ed i rapporti di lavoro, la responsabilità verso i clienti, l'ambiente, la comunità ed il territorio. Queste aree si riferiscono rispettivamente a cinque gruppi di stakeholders: gli azionisti, i lavoratori, i consumatori, i cittadini e le istituzioni ed organismi sociali.

Nel seguito analizzeremo brevemente i cinque indicatori.

1) *Performance Economica*

In tale area l'impresa, riporta informazioni riguardanti la performance economica diretta e indiretta. In particolare, vengono esplicitate indicazioni riguardanti la ricerca e lo sviluppo, la distribuzione del valore aggiunto, i rapporti con i fornitori.

2) *Persone e rapporti di lavoro*

In questa sezione viene definito il rapporto tra l'impresa e i lavoratori, qualsiasi sia la tipologia del loro contratto di lavoro. Le informazioni raccolte sono relative alle politiche occupazionali, alle politiche e alle pratiche di salute e sicurezza sul lavoro, alle rispettive iniziative di informazione e sulla formazione dei dipendenti.

3) *Responsabilità verso i clienti*

Quest'area è dedicata ai consumatori e gli indicatori mirano a delineare la qualità e la sicurezza dei prodotti offerti. Si evidenzia il rapporto che va stabilito con ogni consumatore e quindi le attività messe in pratica per l'informazione dei clienti e la qualità del servizio offerto ad essi. Inoltre, si considerano le azioni svolte in merito a strategie di marketing e comunicazione.

⁸⁴ CSR Lab Confindustria-Luiss, "Indicatori di sostenibilità per le PMI", Roma 2010

⁸⁵ Per approfondimenti par. 1.5

4) *Ambiente*

In questa sede vengono riportate informazioni sulle attività di tutela dell'ambiente. In particolare, l'analisi delle materie prime utilizzate, l'efficienza energetica e la riduzione dei consumi, le emissioni inquinanti nell'aria e sversamenti, la gestione e lo smaltimento dei rifiuti e ulteriori azioni rivolte alla tutela dell'ambiente.

5) *Comunità e territorio*

Nell'area comunità e territorio, sono registrati tutti i rapporti dell'impresa con la Pubblica Amministrazione e la comunità territoriale. Più in dettaglio sono considerate le iniziative di liberalità, l'assunzione di personale locale, e le relazioni con la Pubblica Amministrazione e la comunità locale.

2.4 I framework interpretativi per analizzare la prospettiva motivazionale dei piccoli business

Come già visto nel capitolo 1, le motivazioni per cui le imprese praticano le attività di RSI sono diverse. Possono essere legate a ragioni personali, all'ottenimento di un maggior profitto, alla convinzione di un obbligo verso la società, etc. In questa sede ci focalizzeremo sulle motivazioni e sulle prospettive che, in particolare, orientano le piccole imprese ad integrare nella propria attività ordinaria le azioni e le iniziative di responsabilità sociale.

Alcuni studiosi, alla luce di una indagine empirica, hanno evidenziato quattro framework per l'interpretazione delle motivazioni che spingono i piccoli business alla messa in atto di attività di RSI⁸⁶. L'indagine è stata effettuata intervistando quelli che sono definiti dagli autori i *manager-proprietari*⁸⁷ delle piccole imprese. Tale scelta è stata dettata dalla convinzione che i proprietari delle piccole imprese sono coloro che maggiormente influenzano l'attività di impresa, in quanto tutti gli altri stakeholders non occupano ruoli di pari importanza. I framework che derivano dall'indagine sono riportati nella matrice di Fig. 6. Essi emergono dal confronto di due dimensioni. La prima dimensione, riportato sull'asse orizzontale, rispecchia l'importanza prospettica dell'obiettivo del profitto per l'azienda che viene distinto tra la *massimizzazione* del profitto e il raggiungimento di un profitto *ragionevole*, ovvero *accettabile* per il proprietario-manager⁸⁸. Invece, sull'asse verticale la

⁸⁶ Spence J. L. e Rutherford R., "Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, n.2, 2014

⁸⁷ Espressione utilizzata nel par 2.1

dimensione adottata riguarda il comportamento dell'impresa verso le pratiche di responsabilità sociali che vengono distinte tra attive e passive.

Fig. 5 – Framework motivazionali

Practice	Perspective	
	<i>Profit maximising</i>	<i>Profit satisficing</i>
<i>Socially inactive</i>	1. Profit maximisation priority	2. Subsistence priority
<i>Socially active</i>	3. Enlightened self-interest	4. Social priority

Fonte: Spence J. L. e Rutherford R., “Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, n.2, 2014

I diversi tipi di framework emersi dal confronto delle due dimensioni sono analizzati di seguito.

1. *Profit maximisation priority*

Le imprese disposte in questo quadrante della matrice, sono quelle che hanno come prima priorità quella della massimizzazione del profitto e sono, quindi, guidate esclusivamente dall'obiettivo economico-finanziario. Parallelamente esse non assumono alcun impegno di carattere sociale. È significativo riportare che alcuni dei manager- proprietari corrispondenti a tale categoria, quando sono stati intervistati, hanno affermato che il loro fattore motivazionale alla fine del giorno, era guadagnarsi da vivere. Secondo tali soggetti, le motivazioni economiche, che danno risultati di breve termine, scavalcheranno sempre quelle sociali, i cui risultati sono visibili solo nel lungo termine.

Dall'indagine è emerso che, quando una piccola azienda è guidata da motivazioni finanziarie, le pratiche sociali vengono messe da parte. Ciò non significa, ovviamente, che tali imprese siano caratterizzate da comportamenti disonesti pur di massimizzare i propri profitti⁸⁹. Le motivazioni che spingono a tale comportamento derivano dal fatto che i costi sociali possono incidere troppo negativamente sui ritorni finanziari dell'azienda.

⁸⁹ Lynn M., “Can nice guys Finish First?”, *Management Today*, 1999

2. *Subsistence priority*

In questo quadrante sono raggruppate le imprese che si inseriscono in una prospettiva di sopravvivenza di lungo termine. La loro priorità non è come nel precedente caso, di massimizzare il profitto, ma di riuscire ad ottenere un guadagno tale da assicurare una sicurezza economica per l'impresa e per procurarsi i mezzi di sostentamento. Potremmo dire un obiettivo più orientato alla sopravvivenza dell'impresa. Un manager-proprietario intervistato durante lo studio ha affermato che ciò che motiva la sua attività d'impresa è il mantenimento di determinati standard di qualità di vita, chiarendo che avere soldi in banca, non è un elemento che ritiene importante.

In questo caso, quindi l'interesse per le tematiche sociali non è tanto forte quanto quello per la sopravvivenza. Le attività di RSI potrebbero essere praticate assicurando occupazione di lungo termine agli impiegati e maggiori servizi per i clienti, senza però andare oltre tali obiettivi.

3. *Enlightened self-interest*

Le imprese posizionate in questo framework, sono motivate ad integrare attività di RSI, perché consapevoli dell'impatto positivo che esse possono avere sui profitti. I manager- proprietari intervistati sono motivati eticamente e attribuiscono molta importanza alla qualità dei prodotti immessi sul mercato. Essi affermano che i benefici derivanti dalla fiducia dei consumatori hanno un grande impatto sui risultati finanziari, perché i consumatori sono attratti dall'onestà e torneranno ad acquistare nelle imprese di cui si fidano.

In conclusione, le imprese che si inseriscono in questo framework non sempre sono motivate dalla pura bontà di fare del bene e da positivi comportamenti sociali, ma vedono le pratiche sociali come una forma di marketing e uno strumento utile e funzionale ad accrescere direttamente la loro reputazione e ad incidere, indirettamente, sulla realizzazione dei profitti.

4. *Social priority*

Le piccole imprese che sono convinte che operare in modo etico è una scelta di vita, e che gli aspetti sociali sono più importanti dei fattori reddituali, si posizionano in questo quadrante della matrice. Per queste imprese, la scelta di perseguire attività di RSI è motivata dalla pura volontà di lungo periodo di integrare azioni e valori sociali, più che da un meccanismo di massimizzazione del profitto. I manager-proprietari intervistati sono guidati dall'idea che è importante restituire alla società del valore dopo aver impiegato le risorse. Essi sono guidati, in particolare, da valori e credenze personali, talvolta anche spirituali. Sono queste le imprese in cui possiamo ritrovare l'esercizio di attività filantropiche ed altre iniziative socialmente pregevoli. Il modo in cui gli imprenditori conducono la propria vita, impatta anche sul modo di operare all'interno

dell'impresa e ciò costituisce una sostanziale differenza con gli imprenditori e gli impiegati delle grandi imprese. Rientra in questo caso, quello dell'impresa Palm Spa, che approfondiremo in seguito.

Ovviamente, questa rappresentazione tipologica delle imprese nei confronti della RSI deve essere interpretata con una visione dinamica e non statica, in cui è possibile che in alcuni momenti di vita aziendale, si preferisca, o si debbano, svolgere delle pratiche piuttosto che altre. Ad esempio, in momenti di recessione economica, le piccole imprese si trovano obbligate a curare esclusivamente il lato finanziario per sopravvivere sul mercato. Inoltre, alcuni dei manager-proprietari intervistati, si possono inserire, allo stesso tempo, in più di uno dei framework analizzati. Un'altra osservazione che occorre fare, è che vi possono essere delle differenze a seconda del settore in cui opera l'impresa.

2.5 Le sfide verso la RSI delle PMI: fattori frenanti e fattori incentivanti

Le sfide delle PMI verso l'integrazione della RSI nelle strategie aziendali richiedono il superamento di alcuni ostacoli (fattori frenanti) che, se superati, permettono l'ottenimento di benefici. Invece, la possibilità di cogliere le opportunità relative alla RSI si verificano in presenza di alcuni fattori leva (fattori incentivanti) che, se opportunamente sfruttati, danno vita al raggiungimento di vantaggi collegati ai comportamenti coerenti con la RSI.

Identificare quali siano le opportunità, ovvero i fattori incentivanti, e quali le sfide, ovvero i fattori frenanti, che le piccole e medie imprese devono affrontare per l'integrazione di attività di RSI, è molto importante, in quanto con l'acquisizione di tale conoscenza si incrementa la capacità e la potenzialità di promuovere e praticare attività di RSI. Infatti, tale conoscenza permette alle aziende di maturare la consapevolezza delle risorse già possedute e di quelle che invece sono carenti per poter adottare e praticare azioni e iniziative orientate alla RSI.

Fattori frenanti

È dato per scontato che le grandi imprese, avendo a disposizione maggiori risorse disponibili da dedicare agli obiettivi di RSI e un numero maggiore di stakeholders esterni a cui dover rispondere, possano cogliere più opportunità dall'integrazione delle pratiche di RSI nella pratica e nelle strategie aziendali.

La RSI costituisce uno strumento strategico utile alla creazione di opportunità, per la mitigazione dei rischi e la gestione della reputazione. Gli investimenti devoti alla RSI sono degli asset intangibili che non vengono valutati in modo omogeneo né al livello internazionale, né a quello nazionale. Per cui se nemmeno le grandi imprese riescono sempre a trovare facilmente un ritorno tangibile dagli

investimenti in RSI, è difficile pensare di poter aprire un dibattito sulle opportunità che hanno le piccole e medie imprese. Infatti, come abbiamo già illustrato in precedenza, molte PMI non riescono sempre ad integrare e comunicare le pratiche di RSI nella propria attività aziendale, perché non sono in grado di supportarne i costi di promozione.

Un altro problema che le PMI affrontano, è la carenza della risorsa temporale che condiziona il perseguimento degli obiettivi di lungo termine. Infatti, le PMI, che sono spesso carenti di elementi di programmazione e pianificazione e che sono più orientate ad una gestione di breve-medio termine o di tipo reattivo e congiunturale, hanno una minore attitudine e capacità ad organizzare un'attività di RSI che richiede una costruzione di lungo termine essendo basata anche sulla condivisione di valori, approcci comportamentali, costruzione di relazioni istituzionali.

Robert⁹⁰, sulla base di alcuni studi empirici, ha evidenziato che l'inappropriato linguaggio di comunicazione della RSI può costituire un ostacolo. L'Autore sostiene che spesso le PMI non ricevono un adeguato servizio di supporto dalle comunità circostanti, e non hanno a disposizione sufficienti conoscenze riguardanti la RSI.

Inoltre le PMI, che denunciano spesso una minore capacità delle grandi imprese rispetto alla tolleranza verso i fallimenti, hanno timore di intraprendere attività e programmi di RSI di cui non è facile prevedere dei ritorni, tanto di natura economica che sociale.

Anche nell'ambito delle relazioni di pianificazione della *supply chain* in cui sono coinvolte le PMI, la RSI viene vista, talvolta, come un fattore frenante, poiché viene percepito come un ostacolo alla competizione con le altre imprese. Ciò deriva dal fatto che nel sistema competitivo tra le imprese, la RSI viene percepita come un fattore vincolante capace di limitare o influire negativamente sulle performance competitive aziendali.

Ulteriore considerazione che occorre fare riguarda il fatto che le imprese di piccole dimensioni hanno minori opportunità di sfruttare in scala gli incrementi di efficienza che potrebbero derivare dall'attenzione alla RSI o dai vantaggi competitivi che potrebbero essere raggiunti grazie all'utilizzo di cambiamenti e innovazioni per la creazione di prodotti più sostenibili⁹¹ o di prodotti che sono immessi sul mercato in risposta alle richieste dei consumatori.

Fattori incentivanti

Secondo una diversa prospettiva, invece, le PMI riescono a trarre vantaggi e benefici dall'integrazione delle attività di RSI, addirittura più facilmente rispetto alle grandi imprese.

⁹⁰ Roberts S., Lawson R. & Nicholls J., "Generating Regional-Scale improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest", *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 275-286, 2006

⁹¹ Smith C. N., "When it comes to CSR, size matters", *Forbes*, 2013

Sarbutts⁹² afferma che le tali imprese godono di condizioni favorevoli rispetto alle grandi imprese. Una delle condizioni favorevoli, deriva dalla flessibilità delle PMI. Infatti, grazie alla loro flessibilità, le PMI godono di una grande velocità di adattamento ai cambiamenti, che offre l'opportunità di gestire meglio rischi e reputazione, attraverso il rapido processo decisionale.

Altro vantaggio delle PMI, è il loro radicamento nel territorio, che le invoglia a perseguire iniziative sociali, che vanno al di là dei risultati di profitto⁹³.

Inoltre, un beneficio potrebbe scaturire dall'utilizzo di indici di misurazione di RSI. Catska⁹⁴, attraverso uno studio diretto negli UK, ha evidenziato che l'utilizzo del sistema ISO, aiuta le imprese a guadagnare un vantaggio competitivo. Infatti, quando le PMI integrano attività di RSI, assecondano le aspettative degli stakeholders. Le PMI beneficiano dalla conseguente soddisfazione degli stakeholders. Al contrario, secondo Sarbutts, dato che la RSI è un meccanismo messo in atto per ottenere benefici in termini di regolazione e riduzione dei costi, la RSI produce più risultati quando non è esplicita, perché può essere scoperta dagli stakeholders, che individualmente gli attribuiscono un valore. Le attività di RSI, come ad esempio quelle sulla reputazione, non hanno degli effetti che possono essere gestiti in modo diretto dall'impresa, ma devono essere attribuiti dagli altri.

Sweeney⁹⁵ identifica il particolare tipo di rapporto con gli stakeholders che si sviluppa all'interno delle piccole dimensioni come un'opportunità. Nelle piccole realtà si stabilisce con gli stakeholders un rapporto più diretto e molto più intimo rispetto a quello che si sviluppa nelle grandi realtà. Ciò permette la creazione di una relazione più densa, basata sulla fiducia, che facilita la gestione dei rapporti con gli stakeholders.

Una ulteriore opportunità che le PMI possono cogliere in relazione alla RSI, si verifica nell'ambito delle relazioni cliente/fornitore laddove le piccole imprese fornitrici sono stimolate dal ruolo propulsivo che assumono i clienti di grandi dimensioni che adottano strategie, e codici di condotta orientati alla RSI che implicano che l'intera *supply chain* risulti coerente con tali obiettivi. Ne risulta che gli impegni assunti dalle grandi aziende, a cascata, vengono indirizzate verso le PMI. Queste

⁹² Sarbutts, N., 'Can SMEs do CSR? A Practitioner's View of the Ways Small and Medium Sized Enterprises are Able to Manage Reputation through Corporate Social Responsibility', *Journal of Communication Management* 7(4), pp. 340–347, 2003

⁹³ Preuss L. & Perschke J., "Slipstreaming the larger boats: social responsibility in medium-sized business", *Journal of Business Ethics*, 92, pp. 531-551, 2010

⁹⁴ Catska, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M., "How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11: pp. 140-149., 2004

⁹⁵ Sweeney L., "Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SME when undertaking CSR.", *Corporate governance*, 7(4), pp 516-523, 2007

ultime sono sollecitate ad adattarsi alle richieste dei clienti che richiedono comportamenti di coerenza con le pratiche sociali e/o di sostenibilità, inducendo le PMI a raccogliere questa sfida e a rafforzarsi o aprirsi verso nuovi approcci e comportamenti

Di seguito riportati nella tabella 2 alcune delle opportunità e delle sfide e ostacoli delle PMI individuate.

Tab. 2 – Opportunità, sfide e ostacoli delle PMI nella RSI

Opportunità	Sfide e ostacoli
<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Radicamento nel territorio • RSI non esplicita\ indici di misurazione (?) • Rapporto stretto con gli stakeholders • Reattività nel soddisfare i requisiti di socialità e sostenibilità richiesti dai clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarse risorse disponibili • Orientamento al breve/medio termine • Inappropriato linguaggio di comunicazione • Paura di scarse performance • Vantaggi limitati alla piccola scala

Fonte: Elaborazione dell'autore

In conclusione, le opportunità e le sfide che affrontano le PMI sono plurime, e così gli effetti positivi che derivano dal loro perseguimento. Le PMI riescono ad abbassare il rischio e ad ottenere benefici. Ciò dimostra che in materia di RSI, la misura dimensionale dell'impresa costituisce un elemento di differenza nelle modalità di gestione e di approccio alle attività sociali, ma non in termini di risultati. In sintesi, i punti emersi dall'analisi dello studio delle attività di responsabilità sociale all'interno delle PMI sono:

- La mancata formalizzazione delle attività di RSI (RSI sommersa)
- L'esistenza di indici "ad hoc" per la formalizzazione, più adatti ad essere utilizzati nelle PMI grazie alla loro forma più snella
- La motivazione personale del manager-proprietario, come motore principale dell'integrazione delle pratiche di RSI
- Gli ostacoli e i fattori di leva competitiva che generano, per le PMI, rispettivamente sfide e opportunità; che opportunamente affrontate possono generare grandi benefici per le imprese.

A conferma che quanto evidenziato in questo capitolo abbia un riscontro nella realtà, viene di seguito presentato il caso di studio riferito all'impresa Palm Spa. Nell'analisi condotta, i punti elencati hanno avuto un raffronto all'interno della dimensione di questa impresa, fornendo un ottimo esempio di studio. Si ritiene che il caso di Palm possa essere esteso con successo ad altre imprese di piccole e medie dimensioni operanti anche in diversi settori.

CAPITOLO 3 - PALM Spa: UN CASO DI IMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABILE

Introduzione

L'analisi della letteratura della Responsabilità Sociale d'Impresa condotta nei precedenti capitoli di questo lavoro ci ha suggerito in che modo e attraverso quali strumenti è possibile condurre attività sostenibili e responsabili. Il caso di studio Palm Spa⁹⁶ che si intende affrontare in questo capitolo, ci suggerisce che, come evidenziato nel capitolo 2, la conduzione di attività orientate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale è possibile anche nelle imprese di minori dimensioni. Le informazioni utili all'elaborazione dello studio provengono da varie fonti quali il sito web aziendale, articoli di giornale, riviste economiche e report. Inoltre, è stata fondamentale la collaborazione dell'impresa, grazie all'intervista effettuata ad uno dei proprietari nonché responsabile della RSI. Il caso analizzato pone in risalto come Palm Spa adotti una strategia aziendale orientata alla RSI creando e gestendo una catena di fornitura socialmente sostenibile attraverso la cura delle relazioni con gli stakeholder, la cura dell'ambiente e l'introduzione di alcune innovazioni di processo.

3.1 Palm spa

L'impresa Palm è un'impresa familiare situata in Viadana (MN) che opera nella lavorazione di legno e imballaggi. Palm fu fondata nel 1980 dall'imprenditore Guido Barzoni, padre della generazione che oggi ne ha preso le redini dell'azienda⁹⁷. In circa trenta anni, Palm ha sviluppato un'organizzazione ben strutturata ed uno stabilimento produttivo all'avanguardia, che differenzia Palm dalle altre aziende presenti nel settore. Attualmente sono otto i fratelli Barzoni, rappresentanti della seconda generazione imprenditoriale, che lavorano nell'impresa. Le iniziali dei fratelli Primo, Antonio, Lorenzo e Maurizio formano il nome Palm che dà nome all'azienda.

Ad oggi Palm registra un numero di dipendenti pari a 40 e un fatturato di circa 13 milioni, per cui rientra nei canoni della piccola impresa per addetti e in quelli della media per fatturato.

Palm Spa produce una ampia varietà di articoli del settore legno e imballaggi, tra i principali va evidenziato, in particolare, il pallet eco-sostenibile che approfondiremo nel par. 3.3. L'azienda ha una capacità produttiva di circa 10.000 pallets al giorno ed una superficie che si estende su un'area di circa 30.000 mq.

⁹⁶ Le informazioni e i dati contenuti in questo capitolo derivano oltre che dal sito web dell'azienda, da riviste specializzate, da articoli scientifici, dalla stampa e da ricerche condotte su internet da cui sono individuati articoli, report e presentazioni sul caso di studio

⁹⁷ Per riferimenti: www.palm.it

L'impresa opera per la maggior parte sul mercato nazionale, fatta eccezione per i casi in cui alcune filiali di aziende nazionali si servono di Palm per la distribuzione dei Pallet all'estero. Il lavoro è organizzato attorno a diversi sistemi di produzione dotati di un buon livello di automazione.

Nell'ambito della gestione, Palm opera nel rispetto delle esigenze di sicurezza e salute, come attestato dalle certificazioni di cui al par. 3.2. Grazie alla propria esperienza sviluppata nel corso degli anni in merito alla qualità dei prodotti posti sul mercato e alla sicurezza e all'attenzione per le risorse umane, Palm è diventata leader all'interno del mercato nazionale del settore della lavorazione del legno ed imballaggi oltre che un caso emblematico di piccola impresa orientata alla RSI. In coerenza con la cura posta nello sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, Palm ha sviluppato una grande capacità di adattamento alle varie esigenze dei clienti, riuscendo a sviluppare soluzioni ad hoc capaci di massimare la *customer satisfaction*.

3.2 I valori fanno strada

La missione dell'impresa è condensata nello slogan "i valori fanno strada"⁹⁸, che ne sintetizza il credo. Palm Spa punta a trasportare merci "con valore e con valori" impegnandosi a seguire dei criteri di sostenibilità sociale, ambientale ed economica, che possano ispirare innovazione e competitività. Lo scopo di Palm Spa è da sempre stato non solo quello di creare valore per l'azienda, ma anche per i dipendenti, per i clienti e per il contesto sociale all'interno del quale opera. Coerentemente con tale orientamento, l'impresa ha cominciato a promuovere, in modo volontario, una serie di iniziative allo scopo di valorizzare le persone, la qualità del territorio, la qualità dei prodotti e quella dell'ambiente.

Le attività di RSI all'interno dell'impresa hanno subito un processo evolutivo nel corso del tempo, le cui tappe sono state talvolta faticose, a causa della presenza di ostacoli, e, talvolta, hanno portato a riconoscimenti esterni. Infatti, già dalle proprie origini Palm ha orientato la propria attività verso il rispetto dell'ambiente e verso le attività sociali, grazie alle convinzioni cristiane del fondatore. Questi valori sono stati progressivamente trasmessi e condivisi all'interno dell'azienda, dove si è maturata la convinzione che è necessario combinare i risultati economici con quelli sociali ed ambientali.

Come abbiamo analizzato nel capitolo precedente, la scelta di integrare attività di RSI è radicata nelle motivazioni dei manager proprietari. La famiglia Barzoni è stata, ed è tutt'oggi, guidata da forti principi e valori etici. Infatti, nell'intervista effettuata, Primo Barzoni afferma che l'impresa "o fa corretto o non fa". Ciò è emblematico del fatto che sono le motivazioni e le convinzioni dei proprietari, la famiglia Barzoni, il motore di tutte le attività di orientamento alla RSI dell'azienda

⁹⁸ Per riferimenti: www.palm.it

Negli ultimi quaranta anni con il crescere del peso del dibattito sulla RSI e la diffusione delle relative pratiche ed azioni, l'impresa si è impegnata a integrare attività socio ambientali all'interno della gestione aziendale. Tali attività sono progressivamente entrate a far parte del *core business* dell'impresa e sono state pian piano organizzate e formalizzate. Inoltre, si è compreso che da tali attività può nascere un vantaggio competitivo, grazie alla differenziazione dell'azienda rispetto ai maggiori concorrenti.

Palm si è impegnata sensibilmente nello sviluppo dei rapporti con la comunità locale e con i propri dipendenti. In questo scenario si inserisce l'adozione del *codice di comportamento*⁹⁹, elaborato dall'azienda per la prima volta nel 2003 e aggiornato successivamente nel 2006. Il codice di comportamento (vedi tab.3) racchiude i principi e i valori di riferimento perseguiti ogni giorno all'interno dell'impresa.

Tab. 3 – Codice di comportamento di Palm Spa

<ol style="list-style-type: none">1. Progettiamo, costruiamo e vendiamo imballaggi in legno per garantire al cliente la massima utilità e soddisfazione, offrendo un prodotto studiato per diminuire i problemi di impatto ambientale, promuovendo legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e sostenibile, offrendo la possibilità di recuperare il materiale e rigenerarlo per un elevato numero di volte o recuperarlo per produrre altri manufatti.2. Pertanto cerchiamo di vendere e produrre sempre alla massima qualità “indispensabile”, possibile e “giusta” per il prezzo cui vendiamo.3. Siamo profondamente consapevoli che il nostro destino aziendale sia strettamente legato alla soddisfazione dei nostri clienti e crediamo che la nostra azienda sia una comunità di persone che lavorano in condivisione con questo scopo in comune convinti di contribuire nel miglioramento della nostra società.4. Affermiamo con convinzione che tutte le persone della nostra comunità hanno pari dignità; ognuno di noi merita di essere trattato sempre con il massimo rispetto ed educazione e, se ognuno ha un “suo” compito, una “sua” responsabilità, una “sua” storia, un suo bagaglio di esperienze, ci accomuna il desiderio di far bene il nostro lavoro.5. Il nostro lavoro come un valore per la nostra crescita professionale; infatti speriamo di poter imparare ogni giorno qualcosa in più, di crescere e migliorare per una nostra personale soddisfazione, investendo parte dei nostri ricavi nella ricerca di un miglioramento continuo.6. Ci ricordiamo dei nostri diritti, ma anche dei nostri doveri e conosciamo il valore economico del tempo di cui disponiamo per fare le cose e questa consapevolezza ci aiuta a crescere nella responsabilità.7. Affrontiamo i veri problemi con coraggio, convinti che per ogni vero problema esiste sempre una soluzione ragionevole ed economicamente sensata, così come evitiamo i falsi problemi o il pettegolezzo. Sappiamo che sovente i problemi interni dipendono da fattori organizzativi risolvibili però dalla nostra capacità di comunicare con sincerità e disponibilità reciproca.8. Mentre lavoriamo sappiamo che ognuno di noi sta facendo il massimo affinché la nostra azienda operi sempre nel rispetto delle leggi ed abbia sempre un comportamento corretto e trasparente nei confronti dei clienti, dipendenti, fornitori, banche e dello Stato. Noi di Palm ci ispiriamo ai valori della Responsabilità Sociale d'Impresa, così come dal Libro Verde della Comunità Europea.9. La nostra comunità vuole generare un giusto profitto perché siano retribuite le persone che vi lavorano; tal
--

⁹⁹ Per riferimenti: www.palm.it

profitto è indispensabile altresì per mantenere l'azienda in piena efficienza, per eseguire le migliori necessarie, rispondere così alle esigenze del mercato e dei nostri clienti e per lasciare alla prossima generazione una cultura aziendale orientata ad uno sviluppo sostenibile e duraturo. Nella condivisione del codice etico abbiamo realizzato il pallet dei valori.

Fonte: Palm Spa

Come già accennato, l'impegno di Palm Spa verso il perseguimento di comportamenti orientati alla responsabilità sociale ed ambientale, è testimoniato da vari riconoscimenti ottenuti da parte di soggetti terzi¹⁰⁰. Tra questi ricordiamo:

- *Premio Sodalitas Social Award 2003:*
Premio Speciale per qualificato e costante impegno dedicato alle attività di CSR.
- *Premio Imprese Ambiente 2007:*
Si legge nella motivazione, “produce e commercializza pallets ponendo particolare attenzione alle problematiche ambientali. Tutto il materiale utilizzato è, infatti, legname certificato FSC (Forest Stewardship Council) e PEFC che proviene da piantagioni tutelate”.
- *Premio 2009 Progetti Sostenibili e Green Public Procurement:*
Menzione speciale attribuita alla società Palm SpA per la strategia industriale, per l'implementazione delle tecniche di eco design nella produzione italiana dei pallet.
- *Premio SODALITAS SOCIAL AWARD 2010:*
Palm Spa ha ricevuto l'attestato di partecipazione quale progetto di elevata responsabilità sociale per la categoria "innovazione di prodotto o servizio" nell'edizione 2010 del Premio Sodalitas Social Award.
- *Premio per lo sviluppo sostenibile 2010*

Nel paragrafo 2.2 abbiamo ribadito come le piccole imprese spesso non formalizzino le proprie attività di RSI attraverso l'utilizzo di sistemi di rilevazione o certificazioni. Nel paragrafo 2.5, invece, abbiamo evidenziato come invece ciò possa costituire un punto di forza per una piccola impresa. Palm è un esempio di quanto dimostrato dalla letteratura in proposito, infatti, pur essendo una piccola

¹⁰⁰ Per riferimenti: www.palm.it

impresa, è riuscita ad acquisire alcune certificazioni, che hanno portato all'impresa grandi benefici, non solo in termini di immagine e reputazione.

Alcune delle certificazioni di Palm verranno menzionate in seguito, come la FSC (Forest Stewardship Council), il PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification schemes), e l'IPPC/ISPM 15 FAO (International Plant Protection Convention/ International Standards for Phytosanitary Measures). A queste si aggiungono la certificazione ISO 9001¹⁰¹, che attesta la qualità dei sistemi di gestione; la Certificazione Valore Sociale¹⁰², che attesta l'attività produttiva svolta nel rispetto dei diritti umani, degli aspetti sociali e ambientali.

Inoltre, Palm comunica le attività di responsabilità sociale svolte attraverso diversi strumenti sia all'esterno che all'interno dell'azienda¹⁰³. Per la comunicazione diretta ai vari stakeholders, si serve della newsletter aziendale e del *community day*, un incontro periodico tra dipendenti Palm e la cooperativa Palm Work&Project, in occasione del quale vengono coordinate e informate le due realtà delle rispettive iniziative. Per la comunicazione esterna vengono usati il sito web aziendale, la comunità solidale (una rubrica mensile su un settimanale locale) e, inoltre, convegni e seminari, contribuiscono alla diffusione di informazioni e a far acquisire maggior visibilità all'impresa.

Tuttavia, nell'intervista rilasciata, Primo Barzoni afferma che, come dimostrato nel capitolo 2, la formalizzazione della RSI mediante sistemi di rilevazione quali indicatori ed indici da usare successivamente anche nella comunicazione, non è facile da realizzare e non sempre porta grandi benefici all'impresa. Il raggiungimento di determinate certificazioni o l'utilizzo di certe rendicontazioni, costituiscono per le piccole imprese costi molto alti, a causa delle scarse risorse disponibili e delle competenze richieste. Infatti, Palm Spa ha dovuto rinunciare a certe tipologie di formalizzazione, come quella del bilancio sociale la cui redazione, dopo il 2006, a causa degli alti costi e degli scarsi benefici, è stata interrotta. Secondo l'intervistato, solo indici "ad hoc", realizzati su misura per le esigenze e sulla base delle risorse disponibili, possono essere utili e allo stesso tempo arrecare benefici alle PMI. Ciò conferma quanto evidenziato nell'analisi condotta nel capitolo 2.

3.3 I progetti sostenibili di Palm

Tre progetti di RSI messi in atto da Palm, che vale la pena menzionare ed analizzare in particolare, riguardano: 1) i pallet eco-sostenibili; 2) l'economia circolare; 3) il progetto Palm W&P. I primi due sono focalizzati sull'impatto ambientale, mentre il terzo si concentra sulla dimensione sociale.

¹⁰¹ Per approfondimenti vedere par. 1.5.

¹⁰² Per approfondimenti: www.valoresociale.it

¹⁰³ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, "Responsabilità sociale delle imprese: esempi di buone pratiche italiane", pp. 68-71, 2004

1. Pallet eco-sostenibili

Fin dalla nascita, Palm si è lanciata sul mercato dei pallet e degli imballaggi di legno, basando la ricerca del proprio vantaggio competitivo sulla differenziazione e l'innovazione attraverso un approccio innovativo osservabile da plurimi aspetti.

In particolare, il progetto del “Pallet eco-sostenibile” lanciato nel 2005, ha portato un vantaggio competitivo all'impresa attraverso l'introduzione di una innovazione di prodotto. Il progetto mira a raggiungere gli obiettivi fissati dalle politiche comunitarie¹⁰⁴ (attuato con il decreto legislativo D.lgs. Ronchi 22 del 1997) riguardanti il volume degli imballaggi in termini di riduzione di peso e di rifiuti; la sostenibilità dei trasporti; la tutela del patrimonio forestale e della biodiversità; la riduzione emissioni di CO₂.

Il Pallet- ecosostenibile è eco-progettato, certificato, riciclato, e prodotto con energia rinnovabile.

- *Eco-progettato*

Il processo innovativo si sostanzia in due concetti: l'eco-design e l'eco-progettazione. Tali processi permettono allo stesso tempo di ridurre i costi e di diminuire gli effetti negativi sull'ambiente. Essi consistono nel progettare il prodotto in modo da ottimizzarne peso e volume dell'imballaggio, mantenendo inalterato il livello di prestazione. Di conseguenza, viene utilizzata una quantità inferiore di materia prima e diminuisce la tara trasportata. Per cui, non solo vi è un guadagno in termini economici, ma allo stesso tempo si risparmiano risorse e si provoca meno inquinamento. Si tratta di un tipico meccanismo virtuoso che al contempo si presenta sia efficiente in termini di costi che sostenibile in termini di riduzione delle risorse che, in precedenza, venivano sprecate. Si pensi che su un numero di 100.000 pallet progettati ad hoc per i clienti seguendo questi criteri e lasciando inalterata la performance del prodotto, si riesce ad ottenere una riduzione volumetrica di circa l'8%. Secondo l'azienda ciò, tradotto in termini ambientali, equivale a dire che oltre 1800 alberi restano in vita, oltre 300.000.000 kcal di energia elettrica e combustibile necessario per la lavorazione del legno vengono risparmiati e circa 20 autotreni in meno circolano per le strade¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Direttive 91/156/CEE sui rifiuti, 91/689/CEE sui rifiuti pericolosi e 94/62/CE sugli imballaggi e sui rifiuti di imballaggio.

¹⁰⁵ Dati riportati da Molteni e Todisco, “Piccole e Medie Imprese e CSR: la CSR come leva di differenziazione”, ALTIS, 2007

- *Certificato*

Per la costruzione di tali pallet viene utilizzato solo ed esclusivamente legno da riutilizzo e ricondizionamento oppure legno proveniente da foreste che sono certificate essendo coltivate sulla base di criteri di sostenibilità FSC o PEFC. I criteri FSC e PEFC¹⁰⁶ sono linee guida internazionali per la gestione forestale rispettosa dal punto di vista ambientale, benefica al livello sociale ed efficace dal punto di vista economico (vale a dire secondo i principi della Triple Bottom Line di cui al par. 1.7). L'azienda sta operando per convincere i proprietari forestali ad operare secondo i principi FSC e PEFC in modo da poterli far rientrare tra i propri fornitori e al contempo migliorare l'impatto ambientale. Approcci simili a questo, a cui si è certamente ispirata Palm SpA, sono adottati da grandi aziende quali Marks & Spencer, IKEA, Kingfisher, Tetra Pak¹⁰⁷.

- *Riciclato*

L'azienda adotta, peraltro, una strategia di riciclo dei pallets. Infatti, incentiva e supporta il riutilizzo dei propri pallet: se il pallet non è stato utilizzato a grande distanza dal luogo in cui è prodotto, può essere riconsegnato a Palm, che si impegna a riutilizzarlo. Quando le distanze sono troppo ampie la riconsegna non avviene in quanto i costi di trasporto e l'impatto delle emissioni di CO2 potrebbero essere maggiori dei benefici.

- *Prodotto con energia rinnovabile*

Un altro "punto eco" dei pallet deriva dal fatto che per la loro produzione viene utilizzata solo energia proveniente da fonti rinnovabili.

In questo più complessivo scenario, si inserisce il progetto in cui si è impegnata Palm dal 2006, vale a dire il "pallet a km 0". Inoltre, i pallet sono prodotti con materia prima proveniente da zone adiacenti agli stabilimenti in cui viene lavorata. Di conseguenza, questo progetto incoraggia la piantumazione di pioppi nelle aree locali e oltre a promuovere l'economia e l'agricoltura del territorio, riduce gli effetti negativi sull'ambiente derivanti dal trasporto del legname.

2. Economia circolare

Il progetto di economia circolare consiste in un modello di business che prevede il riutilizzo dei materiali. Questo modello rappresenta un nuovo riferimento per un'economia sostenibile. Grazie alla collaborazione con l'Università degli studi di Padova, Palm ha dato vita a questo progetto con

¹⁰⁶ Per approfondimenti: FSC it.fsc.org/it, PEFC <http://www.pefc.it/>

¹⁰⁷ Hower M., "IKEA, Tetra Pak, Kingfisher Partner to Measure Impact of Sustainable Forestry", Sustainable Brands, 2014

l'obiettivo di ridurre le emissioni nell'atmosfera. In particolare, l'economia circolare mira a riprogettare con ciò che è stato già utilizzato. Questo approccio è stato il punto di partenza per il miglioramento della gestione di tutti i processi; infatti viene applicato in tutte le iniziative di Palm. Ad esempio nel riutilizzo dei Pallet eco-progettati, come riportato precedentemente o come l'utilizzo delle eccedenze dei pallet per la produzione di sistemi e componenti d'arredo.

3. Palm *W&P*

Nel 2003, Palm ha avviato delle attività sociali dirette all'inserimento e all'avviamento al lavoro delle persone svantaggiate, come i portatori di handicap. Durante il primo anno dell'iniziativa queste persone sono stati coinvolte nelle attività di impresa con mansioni quali l'inserimento di dati (data entry), la partecipazione alle fasi di progettazione dei prodotti, nonché attività di call center grafica, stampa e web marketing.

Dopo i risultati positivi del primo anno, è stata fondata una cooperativa di tipo "B" per la promozione del lavoro di queste persone, in totale autonomia e auto-imprenditorialità. La Coop Sociale *Work&Project Onlus* oltre a coinvolgere i soggetti diversamente abili, coinvolge immigrati, disoccupati, giovani al primo impiego, pensionati con esperienza. Le attività principali svolte dalla cooperativa comprendono corsi di educazione, vendita di prodotti ecologici derivati dal riciclo di materiali, servizio di call center etc. La missione di questa cooperativa è orientata ad una molteplicità di obiettivi sociali: fornire un aiuto offrendo la possibilità di un ingresso nel mondo del lavoro, superare l'assistenzialismo, permettere alle persone di essere protagoniste del proprio lavoro, e allo stesso tempo generando risultati sia economici, che sociali¹⁰⁸.

La cooperativa realizza direttamente alcuni prodotti realizzati con criteri sostenibili e tenendo conto dei principi economici, sociali ed ecologici. Si tratta di tre prodotti quali:

1. il travetto autoadesivo multiuso riconosciuto tramite l'ottenimento del "Premio Ecoprodotto 2002";
2. i Minipallet modulari (piccole unità di carico flessibili per agevolare la distribuzione dei prodotti nei grandi magazzini);
3. imballaggi in legno con marchio FSC sviluppati nell'ambito di progetto di sviluppo sostenibile d'impresa

¹⁰⁸ Per riferimenti: <http://palm.webprofessional.it>

Sfide per il futuro

Palm si dice impegnata nel mantenersi sempre al passo con le attività di responsabilità sociale, soprattutto grazie all'approccio innovativo, che la spinge ad evolversi sempre di più in modo coerente con gli obiettivi di RSI. In proposito, sono vari i progetti in cui l'impresa si sta impegnando di recente: è impegnata a ridurre lo spreco del cibo lungo la catena di fornitura; sta continuando ad applicare l'approccio dell'eco-progettazione; è in atto la costruzione di impianti tali da permettere il taglio degli angoli dei pallet, non nella tradizionale forma a spigolo, ma con gli angoli smussati. Quest'ultimo progetto risulterebbe molto utile ad aziende di settori come quello chimico e farmaceutico, in quanto, impedendo l'entrata della polvere, agevolerebbe la salvaguardia dei requisiti del sistema sanitario. In questo modo, si contribuisce alla creazione del cosiddetto "*Shared Value*" di cui al capitolo 1. Inoltre, un ulteriore progetto in cui l'impresa si sta impegnando riguarda la progettazione dello stretch che lega gli imballaggi in modo da ridurre il peso di circa il 15%. Questi ultimi due esempi si inseriscono nel progetto del pallet 4.0, ispirato alla cosiddetta "Economia 4.0".

3.4 Opportunità e sfide affrontate

Come affrontato nel secondo capitolo, le imprese di modeste dimensioni si distinguono da quelle di grandi dimensioni per varie peculiarità. Queste peculiarità possono costituire una leva competitiva da cui generare opportunità o possono costituire degli ostacoli, il cui superamento può generare dei benefici.

Le maggiori criticità a cui è andata incontro Palm nel suo percorso verso uno sviluppo sostenibile, possono essere individuate in due punti¹⁰⁹. La prima consiste nella dipendenza delle imprese italiane dalle materie prime (nel caso specifico il legno) dai paesi esteri di circa l'80%. Ciò impedisce di valorizzare le risorse locali e quindi di creare valore sociale all'interno dei territori locali.

La seconda criticità può essere individuata nella forte illegalità e criminalità presente nel settore. La presenza di illegalità riguarda tanto lo sfruttamento dei boschi, che dà vita al fenomeno della deforestazione, quanto lo sfruttamento dei lavoratori. L'azienda si trova, quindi, ad affrontare problemi sociali lungo la propria filiera. Inoltre, vi è presenza di una forte criminalità economica nel commercio illegale dei Pallet.

Questi due punti sono stati gli ostacoli che hanno rallentato e talvolta intralciato l'attività di responsabilità sociale di Palm. Nell'intervista a Primo Barzoni, uno dei fratelli imprenditori responsabile della RSI, egli afferma che "sono stati quindici anni di ostacoli". L'impresa ha incontrato

¹⁰⁹ Riferimenti all'intervista a Primo Barzoni, addetto di CSR in Palm

difficoltà nell'applicazione del sistema Federlegno (vale a dire il sistema di norme, codici etici, certificazioni adottato dalla Federazione delle imprese della lavorazione del Legno per la tutela ambientale e delle foreste in particolare), in quanto non hanno ricevuto molte indicazioni per le modalità di applicazione. Inoltre, la decisione di seguire questo percorso, ha portato l'impresa ad escludere tutti i fornitori che non operavano in modo sostenibile e ciò l'ha resa meno competitiva nei confronti delle strategie attuate dai concorrenti. Tuttavia, l'impresa non si è arresa e ha lottato per valorizzare i materiali del proprio territorio e sconfiggere l'illegalità, adottando processi sempre più trasparenti e criteri come i FSC e PEFC per l'impatto appropriato sul fenomeno di deforestazione.

Inoltre, se alcune scelte hanno portato ad una riduzione di fatturato, altre hanno portato all'impresa dei benefici. Innanzitutto, grazie all'eco-progettazione, Palm è stata in grado di ridurre i costi. Questo elemento ha fatto da leva competitiva, è ha concesso a Palm la creazione di una nicchia di mercato. Inoltre, la voglia di creare un prodotto sostenibile per l'ambiente, ha spinto Palm ad un approccio innovativo. Infatti, l'impresa può vantare il ruolo di pioniere, di molti progetti ed iniziative di sostenibilità sociale ed ambientale all'interno del settore. Questo processo, ha permesso a Palm di conquistare nuovi clienti, e di conseguenza, di acquisire una certa visibilità all'interno del settore. Come affermato nel capitolo 1, ci sono alcune imprese che pongono dei vincoli di sostenibilità nelle loro gare di fornitura, estendendo i requisiti di RSI anche alle imprese fornitrici posizionate a monte della catena. Per esempio, nell'intervista Primo Barzoni ha affermato che Palm, grazie al suo modo di operare, riesce sempre ad aggiudicarsi un buon 60% delle gare d'appalto dell'impresa Tetra Pak, poiché quest'ultima inserisce i vincoli di sostenibilità come *requirements* per i propri fornitori.

Nella tabella 4 sono riportati in modo sintetico alcuni dei vantaggi conseguiti dall'azienda grazie all'integrazione delle iniziative di RSI all'interno dell'attività e delle strategie aziendali. Si tratta di vantaggi che operano in modo congiunto generando un circolo virtuoso e dimostrando che quando la RSI costituisce una scelta coerente con gli obiettivi economici, riesce a non pesare negativamente su questi ultimi.

Tab. 4 – Vantaggi di Palm a seguito delle attività di RSI

ECONOMICI	MOTIVAZIONALI	REPUTAZIONALI
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo delle vendite • Abbattimento di taluni costi di produzione (es: costi di trasporto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti • Condivisione della mission aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Immagine di azienda sensibile all'ambiente • Reputazione di azienda vicina a certe problematiche sociali

Fonte – Molteni e Todisco, “Piccole e Medie Imprese e CSR: la CSR come leva di differenziazione”, 2007

Dall'insieme delle molteplici iniziative analizzate, è possibile affermare che Palm è riuscita, in modo molto concreto, a fare della responsabilità sociale e della sostenibilità una filosofia aziendale. Grazie a tale approccio, l'impresa ha sostenuto dei costi, ma ha anche ottenuto molti benefici in termini di visibilità, reputazione, efficienza e allo stesso tempo ha conseguito risultati sociali ed ambientali di rilievo. L'approccio strutturale e innovativo di Palm sarà fonte di ispirazione e formazione anche in altri settori produttivi, contribuendo alla conoscenza e alla diffusione delle pratiche di RSI nel mondo delle piccole e medie imprese italiane. Palm costituisce senz'altro una significativa realtà di piccole dimensioni, dimostrazione tanto della buona gestione e visione strategica, quanto della esistenza e della possibilità di avviare con successo attività di RSI nelle piccole e medie imprese.

CONCLUSIONI

Nel corso degli ultimi tre decenni, con la progressiva emersione ed affermazione del concetto di sostenibilità, la responsabilità sociale d'impresa è ormai divenuta, un elemento che ha assunto un peso sempre più determinante tanto del sistema economico-produttivo nel suo complesso quanto delle strategie delle singole imprese.

Nonostante il perseguimento di obiettivi di sostenibilità, intesi come insieme integrato di aspetti economici, ambientali e sociale, resti un'azione volontaria, sempre maggiore si è dimostrato nel corso nel tempo, l'impegno degli attori economici a realizzare attività coerenti con tali obiettivi e la diffusione di azioni e iniziative finalizzate alla responsabilità sociale. L'elemento volontaristico costituisce di per sé, un punto di forza, in quanto permette di creare e sviluppare sia una generale e diffusa cultura della responsabilità sociale all'interno del sistema socio-economico, che una condivisa visione delle modalità di gestione della stessa all'interno delle singole realtà aziendali. Lo svilupparsi di questo processo, tutt'ora in atto, sta parallelamente inducendo il progressivo superamento di una visione aziendale orientata esclusivamente agli obiettivi finanziari (natura *for profit*), mentre va sempre più radicandosi una concezione dell'azienda come organismo sempre più orientato a coordinare gli obiettivi economici, con quelli sociali ed ambientali.

Abbiamo osservato come il processo delineato si è sviluppato nel corso del tempo, infatti il concetto di responsabilità sociale si è andato affermando mediante un processo evolutivo ed è stato pian piano integrato nelle strategie aziendali, attraversando diverse fasi. Si è passati dalla fase *Informale* con attività di carattere occasionale, a quella *Corrente* con lo svolgimento di attività maggiormente organizzate ed evidenti nella pratica aziendale, a quella *Sistematica*, ben radicata e formalizzata, fino alla più recente fase *Innovativa*, dove la RSI è perseguita con nuove specifiche iniziative coerenti con la strategia dell'impresa.

L'attenzione delle pratiche sociali da parte delle aziende è divenuta di recente un elemento di natura politica ed istituzionale essendo stata individuata come punto di riferimento dalla UE nel 2001 quando è stato realizzato il libro verde dal titolo "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", un insieme di linee guida per incanalare la RSI nella più generale policy dell'Unione e sensibilizzare e stimolare il dibattito sulle modalità di promozione della responsabilità sociale d'impresa. Il documento contiene un'analisi riguardante le modalità, le buone prassi e le iniziative da adottare sia attraverso la dimensione interna (risorse umane, salute e sicurezza nel lavoro, adattamento alle trasformazioni), sia attraverso la dimensione esterna (rapporti con la comunità locale, partner commerciali, fornitori e consumatori).

Sul piano dell'elaborazione teorica abbiamo evidenziato il dibattito alla base dello sviluppo del concetto di RSI, attraverso l'analisi dei due maggiori principi teorici che propongono due contrastanti

interpretazioni di questa tematica: la *stockholder view* e la *stakeholder view*. La prima prospettiva, sostenuta da Milton Friedman, considera la responsabilità sociale d'impresa incompatibile con l'attività stessa d'impresa, in quanto, unico scopo di quest'ultima è quello di soddisfare gli investitori, attraverso la massimizzazione del profitto. Nella direzione opposta si posiziona l'interpretazione della *stakeholder view*, sostenuta da Edward Freeman, che riconosce l'obbligo sociale delle imprese di contribuire al benessere della comunità. Per la *stakeholder view* l'impresa, pur avendo il compito di soddisfare gli interessi degli *stockholders*, deve tener conto di tutti i portatori di interesse nel formulare le proprie decisioni, e qui si inserisce il ruolo chiave della responsabilità sociale d'impresa.

Coerentemente con tale approccio, nel corso del tempo, con il fine di spronare le imprese ad integrare le proprie attività ordinarie con quelle di responsabilità sociale, la letteratura economica e manageriale si è impegnata nello studio degli effetti strategici della RSI. Infatti, è stato evidenziato dagli studiosi che le attività sostenibili, non solo rappresentano un risultato sociale in sé, ma contribuiscono ad accrescere quello economico se si costruisce una strategia integrata che persegue il raggiungimento di entrambi gli obiettivi.

Diversi sono i benefici che è possibile ottenere da una strategia integrata. Quelli prevalenti sono: la riduzione dei costi e del rischio, conseguenza dell'allineamento degli interessi degli *stakeholders* con le attività di impresa; l'ottenimento di un vantaggio competitivo, grazie all'utilizzo della RSI come elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti (come evidenziato nel caso di studio di Palm), il rafforzamento della *brand loyalty* o la maggiore attrazione degli investimenti; la creazione di risultati *win-win*, che arrecano benefici congiuntamente agli *stakeholders* e all'impresa tramite la creazione di *shared value*; la crescita della reputazione e della legittimità dell'azienda, attraverso la comunicazione delle attività svolte e dei risultati ottenuti.

Da quanto esposto emerge l'importanza di diffondere e divulgare le pratiche integrate, grazie all'utilizzo di indicatori e standard. Diverse sono le organizzazioni che si sono impegnate nella formulazione di indicazioni in merito, nella risoluzione delle problematiche riguardanti la misurazione della RSI, nella definizione delle fasi di implementazione delle attività sociali e nella stesura degli standard da rispettare. Gli indici poggiano le proprie basi sui valori e principi enunciati all'interno di vari documenti stilati da organizzazioni internazionali, che evidenziano i diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente che le imprese debbono impegnarsi a rispettare. Tra questi le linee guida OCSE, le linee GRI, le convenzioni OIL e il Global Compact Onu. Gli standard relativi alla gestione della RSI ad oggi più conosciuti ed utilizzati al livello mondiale sono quelli controllati dall'Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO), come lo standard SA8000 che rappresenta, in particolare, quello con maggiore notorietà e rigore.

Un altro documento utile e sempre più diffuso come strumento per la comunicazione delle informazioni di carattere etico e sociale dell'azienda è il bilancio sociale, le cui regole ai fini della redazione non sono riportate in norme specifiche poiché viene lasciata all'impresa la libertà di decidere quali linee guida e standard seguire. Tra quelle più famose l'*Accountability 1000* (AA 1000) e il *Copenhagen Charter*.

La letteratura ha evidenziato, inoltre, che le motivazioni che spingono le imprese ad impegnarsi in attività di RSI sono diverse, sebbene quella maggiore sia l'ottenimento di un vantaggio competitivo attraverso una strategia integrata. Alcune imprese sono spinte dalla percezione di un'obbligazione sociale, nonché dall'esistenza di una serie di responsabilità dell'impresa verso la società, come afferma A.Carroll nella sua teoria della piramide. Altre imprese sono guidate dal driver del marketing, una disciplina manageriale altamente influenzata dalle attività di RSI. Ne è esempio la campagna di Patagonia nel settore abbigliamento sportivo, "*Don't buy this jacket*", capace di rafforzare il valore del brand e la reputazione dell'impresa con una campagna apparentemente controversa. Molte imprese, invece, sono guidate dalla possibilità di rafforzare il loro legame con gli stakeholders, per cui si focalizzano sugli effetti che la RSI ha su questi ultimi.

In questo contesto si inserisce l'affermazione della nuova scienza dell'economia sociale, che viene condensata nel modello della Triple Bottom Line. Quest'ultimo costituisce un *accounting framework* che misura la performance d'impresa integrando i risultati finanziari, sociali e ambientali e che corrisponde alla sempre più diffusa convinzione che occorre assegnare lo stesso peso ad ognuno dei tre aspetti.

Chiarito il concetto di responsabilità sociale, assieme agli sviluppi e alle modalità d'applicazione, si è passati ad una focalizzazione più specifica riguardante la relazione tra la RSI e la dimensione d'impresa con particolare riferimento alla relazione tra RSI e piccole e medie imprese. Ciò perché la RSI ha costituito prevalentemente, almeno nelle fasi iniziali della sua evoluzione, un tema indirizzato prevalentemente verso le grandi imprese.

La letteratura, sia dal punto di vista teorico che empirico, non ha approfondito, se non successivamente, le conseguenze ed il ruolo che svolgono le attività di RSI nelle piccole e medie imprese. È molto importante, invece, diffondere conoscenza su quali sono le modalità e quali gli strumenti su cui le PMI possono far leva per un'integrazione delle RSI di successo. In particolare, ciò è vero in un paese come l'Italia che si caratterizza per un ampio tessuto (circa il 90% del totale) di imprese di modesta dimensione.

È errato pensare che le imprese di minori dimensioni siano delle "piccole grandi imprese" e che quindi possano perseguire semplicemente in una scala minore gli obiettivi di RSI. Infatti, le PMI sono caratterizzate da alcune peculiarità che le distinguono fortemente dalle grandi imprese, e che

sono determinanti per l'affermazione di principi di responsabilità sociale. La figura del manager-proprietario e le sue convinzioni e motivazioni, il forte radicamento all'interno del territorio e la particolare attenzione dedicata alle risorse umane, differenziano l'approccio delle PMI da quello delle grandi imprese nei confronti delle attività di responsabilità sociale.

A tal fine si è evidenziato che le differenze maggiori che riguardano le attività di RSI tra le imprese piccole e grandi, si sostanziano più sugli strumenti che sugli effettivi comportamenti. Infatti, nelle PMI si parla di *RSI sommersa*, perché le attività sociali si svolgono attraverso un processo più informale e intuitivo che sistematico e organizzato. Infatti, non si rileva frequentemente l'utilizzo di strumenti formali, come codici, standard, rendicontazioni sociali che ne testimoniano l'esistenza e le modalità di attuazione. Ciò è verosimilmente dovuto sia alla scarsità di risorse e competenze specifiche nelle piccole realtà aziendali, sia alla spontaneità, naturalezza e informalità con cui le PMI conducono tali attività. Entrambi questi aspetti di specificità delle PMI impattano sulla possibilità di adottare ed implementare sistematicamente strumenti di gestione della RSI.

Se si può affermare che il carattere dell'informalità nelle pratiche di RSI costituisce uno svantaggio per le PMI rispetto alle grandi imprese, occorre anche evidenziare che si stanno facendo sforzi per superare tale debolezza. Molti studiosi ed organismi, negli ultimi anni, stanno offrendo rilevanti contributi in merito. Ad esempio, impegnandosi nell'elaborazione di indici snelli e di semplice individuazione, come quelli elaborati dalla *Commissione Cultura di Confindustria*, che sono finalizzati a favorire l'emersione delle pratiche di RSI anche nelle imprese di dimensioni più modeste.

Elemento di differenziazione tra PMI e grandi imprese, sono anche le motivazioni che hanno spinto all'integrazione delle pratiche ed iniziative di RSI. Mentre, come già esposto, per le grandi imprese i driver più comuni sono l'ottenimento di un vantaggio competitivo, le azioni di marketing o il rafforzamento della relazione con gli stakeholders; per le PMI occorre risalire più specificamente alle motivazioni e convinzioni dei manager-proprietari, che influenzano l'attività d'impresa. In questa prospettiva, sono stati identificati quattro diversi framework motivazionali: i proprietari che non danno chance alla RSI, ponendo la propria attenzione sulla massimizzazione dei profitti; coloro che considerano tali attività possibili, ma comunque secondarie; quelli che invece ne comprendono l'importanza sociale e ambientale (come nel caso Palm Spa); e coloro che le perseguono in modo utilitaristico solo per coglierne i benefici.

In termini generali si può sostenere che, date le proprie peculiarità, le PMI sono in una posizione di svantaggio rispetto alle grandi imprese nel perseguimento di obiettivi di RSI. Tra questi fattori frenanti vi sono la mancata esistenza di risorse dedicate e formalizzazione dei processi, l'orientamento di breve/medio periodo, l'impossibilità di sfruttare i vantaggi di scala. Tenuto conto di tali fattori frenanti, per valutare le reali possibilità delle PMI di adottare un appropriato

atteggiamento verso la RSI, occorre considerare, da un lato, che è necessario operare per il superamento degli ostacoli illustrati per ottenere i possibili benefici; dall'altro lato, che alcune caratteristiche delle PMI costituiscono una opportunità da sfruttare in quanto rappresentano delle leve da usare a proprio vantaggio.

Tra queste caratteristiche vanno indicati la flessibilità, il radicamento nel territorio e lo stretto rapporto con gli stakeholders, che incentivano l'integrazione delle attività di RSI. Identificare quali siano le opportunità e quali le sfide che le piccole e medie imprese devono affrontare per l'integrazione di attività di RSI, è molto importante, in quanto con l'acquisizione di tale conoscenza si incrementa la capacità e la potenzialità di promuovere e praticare attività di RSI. Infatti, tale conoscenza permette alle aziende di maturare la consapevolezza delle risorse e competenze già possedute e di quelle che invece sono carenti per poter adottare e praticare azioni e iniziative orientate alla RSI. Peraltro, lo stesso ruolo del proprietario-manager costituisce un fattore leva per la RSI in cui le convinzioni e motivazioni di questi soggetti possono trasformarsi in rapide decisioni e azioni sfruttando la flessibilità organizzativa delle PMI.

Un'impresa di piccola taglia che è riuscita a cogliere in pieno le opportunità e a vincere le sfide è Palm Spa. La sua gestione familiare, il radicamento nella comunità lombarda, e tutte le altre peculiarità tipiche delle piccole imprese, sono state il punto di partenza da cui Palm ha sviluppato il suo percorso di RSI. Palm Spa è stata abile nello sfruttamento delle leve competitive, dando vita ad un approccio innovativo come quello dell'eco-design. Inoltre, ha contribuito a migliorare il territorio che occupa, grazie alle attività messe in atto dalla cooperativa Palm W&P. L'impresa ha incontrato lungo il suo percorso anche diversi ostacoli, ma non si è mai arresa davanti alle sfide. Al contrario, ha saputo affrontare le sfide e sfruttarne i benefici collegati. Tra questi, la lotta contro la criminalità e l'illegalità verso l'ambiente all'interno del settore. A quest'ultima l'azienda ha risposto adottando diverse certificazioni per ridurre il fenomeno della deforestazione e valorizzandone il significato, potendo vantare ad oggi prodotti innovativi e di alta qualità rispetto ai propri *competitor*. Inoltre, Palm Spa è in continua evoluzione e sempre di più alla ricerca di nuove sfide per il futuro, come quella lanciata nell'ambito dell'economia 4.0 con innovazioni di prodotto in linea con gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale.

A conferma di quanto illustrato nel secondo capitolo, la forza e il motore motivazionale che ha spinto l'impresa ad assumere un comportamento responsabile è radicata nei valori e nei principi etici della famiglia Barzoni, che crede sia intollerabile generare ricchezza senza impegnarsi, anche solo attraverso piccole azioni, a rendere il mondo un posto migliore.

Nonostante Palm abbia ottenuto ottimi risultati, i suoi proprietari mirano sempre più in alto sul piano degli obiettivi di RSI. Essi credono, in concordanza con il motto "l'unione fa la forza", che le

attività di RSI effettuate delle imprese, possano avere grandi rilevanze solo quando è l'intero sistema delle imprese a promuoverle. Come afferma il responsabile alla RSI, Primo Barzoni, “la sostenibilità funziona solo se coinvolgi gli altri all'interno del tuo percorso”. Questo percorso costituisce la più grande sfida che si pone Palm Spa per il futuro, confidando nell'aiuto dello Stato, per la creazione di regolamentazioni e requisiti resi obbligatori per legge, in grado di uniformare e promuovere il comportamento sostenibile delle imprese. Solo attraverso un maggiore e attivo volontario coinvolgimento di tutte le organizzazioni, qualsiasi sia la loro tipologia e dimensione, delle Istituzioni e dei cittadini stessi sarà possibile mettere in moto un circolo virtuoso capace di diffondere uno sviluppo sostenibile attraverso un percorso universale. Il caso di studio Palm Spa offre buone indicazioni e speranze per il futuro: ha utilizzato in modo concreto i principi di responsabilità sociale e sostenibilità, adottandoli ed integrandoli all'interno della propria politica aziendale di sviluppo e dando esempio a tutte le imprese del settore, diventando un modello a cui ispirarsi.

Bibliografia

- Barnett, M. L., and Salomon, R. M., “Throwing a Curve at Socially Responsible Investing Research”, *Organization & Environment*, 16(3) pp 381–389., 2003
- Bastia P., “Principi di economia aziendale”, Cedam, 2012
- Brogonzoli L., “La rendicontazione sociale”, Elemond scuola & azienda, 2005
- Brutland Gro Harlem, “Our common future”, Commissione mondiale sull’ ambiente e lo sviluppo, 1987
- Cantele S., Tesi di dottorato “Gli indicatori di performance nel processo di pianificazione e controllo della responsabilità sociale d’impresa”, Università degli studi di Verona, 2005
- Carroll Archie B. & Shabana, “The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practise”, *International Journal of Management Reviews*, 2010
- Carroll Archie B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August 1991
- Catska, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M., “How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11: pp. 140-149. , 2004
- Commissione delle Comunità Europee, COM (2006) 136 “Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese”, 2006
- Commissione Europea, “Guida dell’utente alla definizione di PMI”, 2015
- Commissione Europea, “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, Libro Verde, 2001
- CSR Lab Confindustria-Luiss, “Indicatori di sostenibilità per le PMI”, Roma 2010
- D’Orazio E., “Responsabilità sociale ed etica d’impresa”, *Notizie di Politeia*, 72, 2003
- Elkington J., “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, *Journal of Business Ethics*, 2000
- Freeman E. R., “Strategic management: a stakeholder approach”, Pitman, 1984
- Freeman E.R, “A Stakeholder Theory of Modern Corporation”, cit. p.103, vol. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1988
- Freeman Edward R. & Evan William M., “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, 1988

- Friedman M., “The social responsibility of Business is to increase its Profits”, The New York Times Magazine, September 13, 1970
- Gazzola P., “CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile”, *Economia Aziendale* 2000 web, n.2, 2006.
- Gray & Milne, “The Triple Bottom Line: Does it all Add up? , Editor Adrian Henriques, pp 70-80, 2004
- Hower M., “IKEA, Tetra Pak, Kingfisher Partner to Measure Impact of Sustainable Forestry”, *Sustainable Brands*, 2014
- IKEA Group, “The IKEA Group approach to sustainability: how we manage sustainability in our business”, 2011
- Jamali D., Mezher T. & Bitar H., “Corporate social responsibility and the challenge of triple bottom line integration: insights from the Lebanese context”, *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 2006
- Jenkins, H., ‘A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective’, *Journal of General Management* 29(4), pp. 55–75., 2004
- Jensen, M. C. “Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function”, *Business Ethics Quarterly* , pp 235–56, 2002
- King G., Whetten A., “Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A social Actor Conceptualization”, *Corporate Reputation Review* , issue 3 pp 192-207 , 2008
- Kurucz E., Colbert B. and Wheeler D., “The business case for corporate social responsibility” in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. & Siegel D. (eds) “The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility”, Oxford University Press, 2008
- Lynn M., “Can nice guys Finish First?”, *Management Today* , 1999
- Maak T. & Pless N. M., “Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective” , *Journal of Business Ethics*, 2006
- Maignan I. & Ferrell O.C., “Corporate social responsibility and Marketing: An integrative Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science* , 2004
- McWilliams A. & Siegel D. S. , “Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 2011
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, “Responsabilità sociale delle imprese: esempi di buone pratiche italiane”, pp. 68-71, 2004

- Molteni e Todisco, “Piccole e Medie Imprese e CSR: la CSR come leva di differenziazione”, ALTIS, 2007
- Molteni M., “Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale”, *Impresa Progetto*, n.2., 2007
- Morici G., “Fare marketing rimanendo brave persone”, Feltrinelli Editore, Cap. 1, pp.15-31, 2014
- Nicoletti P., “Responsabilità sociale d’impresa nelle PMI: L’emersione della formazione implicita e dell’innovazione sociale”, ISFOL, 2015
- OCSE, “Linee guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali”, 2011
- Pagamici B., “Impresa ibrida e terzo settore”, Primiceri Editore, 2007
- Parlamento Europeo, “Direttiva 95/2014”, *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, 2014
- Peraro, Vecchiatto, *Responsabilità sociale del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2007
- Perrini e Tencati, “Corporate social responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa”, Egea, 2011
- Perrini F., “SME and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp.305-316, 2006
- Perrone O., “Responsabilità Sociale d’Impresa: evoluzione e ambiti di applicazione nella strategia d’impresa”, *Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility*, 2009
- Peter F. Drucker, “The New Meaning of Corporate Social Responsibility.” *California Management Review*, 26 pp. 53-63, 1984
- Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A., “The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food”, *Business Ethics: A European Review*, pp. 3–12., 2008
- Porter M. e Kramer R. , “The competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80, pp.65-69, 2002
- Porter M. e Kramer R., “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011
- Presidente della Repubblica, “Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254”, *Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana*, 2016
- Preuss L. & Perschke J., “Slipstreaming the larger boats: social responsibility in medium-sized business”, *Journal of Business Ethics*, 92, pp. 531-551, 2010
- Roberts S., Lawson R. & Nicholls J., “Generating Regional-Scale improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest”, *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 275-286, 2006

- Russo & Tencati, “Formal vs Informal CSR strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large firms”, *Journal of business Economics*, 85, 2009
- SAI, “Social Accountability 8000 Responsabilità Sociale 8000”, 1997
- Sarbutts, N., ‘Can SMEs do CSR? A Practitioner’s View of the Ways Small and Medium Sized Enterprises are Able to Manage Reputation through Corporate Social Responsibility’, *Journal of Communication Management* 7(4), pp. 340–347, 2003
- Slaper F. & Hall J., “The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?”, *Indiana business review*, 2011
- Smith C. N., “When it comes to CSR, size matters”, *Forbes*, 2013
- Smith, N.C. “Corporate social responsibility: whether or how?” *California Management Review*, 45, pp. 52–76., 2003
- Smith, T. “Institutional and social investors find common ground”, *Journal of Investing*, pp. 57–65., 2005
- Spence J. L. e Rutherford R., “Social responsibility , profit maximisation and the small firm owner-manager”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, n.2, 2000
- Spence, L. J., “Does size matter? The state of the art in small business ethics”, *Business Ethics: A European Review* 8 (3),pp 163-174.,1999
- Sweeney L., “Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SME when undertaking CSR.”, *Corporate governance*, 7(4), pp 516-523, 2007
- Tantalo, Caroli & Vanevenhoven, “Corporate social responsibility and SME’s competitiveness”, *Int. J. Technology Management*, Vol. 58, Nos. 1/2, 2012
- Tilley F. , “Small firm environmental ethics: how deep do they go?”, *Business Ethics: a European review*, Vol.9, N.1, 2000
- Università di Verona, “Reti, Accordi e Cooperazioni interaziendali”, 2008-09
- Vives, A., “Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America”, *The Journal of Corporate Citizenship* 21, pp. 39–50., 2006
- Vogel D., “The Market for Virtue: the potential and limits of corporate social responsibility”, pp 17-24, 2005
- Waddock, S., and Graves, S. B., “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”, *Strategic Management Journal*”, pp 303–19, 1997

- Wang S., “Literature Review of Corporate Social Responsibility” in “Chinese Strategic Decision-making on CSR, CSR, Sustainability, Ethics & Governance”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp. 7-28, 2015

Sitografia

- <http://eur-lex.europa.eu> Raccomandazione 2003/361/CE
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095> Direttiva 95/2014
- <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg> Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254
- http://www.inpa.it/certificazioni/SA8000%202014_ITA_finale.pdf SA800 versione italiana
- <http://www.oecd.org/> OECD (OCSE)
- www.accountability.org AA1000
- www.globalreporting.org Global reporting initiative (GRI)
- www.ilo.org. ILO (OIL)
- www.iso.org. ISO
- www.mm.dk/filer/thecopenhagencharter.PDF. Copenhagen Charter
- www.sa-intl.org. SAI International (SA 8000)
- www.unglobalcompact.org. Global Compact ONU
- <http://www.bilanciosociale.it> Bilancio sociale
- www.palm.it Palm Spa
- www.birraperoni.it/e-arrivata-peroni-senza-glutine Peroni
- <http://www.luxottica.com> Luxottica
- <http://wisesociety.it/wiseworld/johnson-johnson> Johnson&Johnson

Ringraziamenti

Alla Luiss Guido Carli, per avermi accolta e accompagnata nel percorso formativo non solo della scienza economica ma, anche della scienza della vita.

Al Prof. Giovanni Zizzerini, relatore di questa tesi di laurea, per la disponibilità e per la funzione di guida durante il periodo di stesura.

Alla mia famiglia, che è sempre stata al mio fianco. In particolare a mia madre, per avermi trasmesso il suo spirito critico; a mio padre, per aver sempre creduto in me; e a mio fratello, per tutti i consigli.

Al Sig. Primo Barzoni imprenditore della Palm Spa per la cortesia e la disponibilità dimostrata nella realizzazione del caso di studio

A Yiruma, per avermi accompagnato con la sua musica durante tutte le ore di studio

A miei amici, per esserci sostenuti a vicenda, e per aver condiviso tutti i momenti, sia i traguardi che le sconfitte