

**QUALE**  
**FUTURO**  
PER LA **CSR** E  
L'INNOVAZIONE  
**SOCIALE?**

Riflessioni, esperienze, incontri da  
"Il Salone della CSR  
e dell'innovazione sociale"

*Ottobre 2013*

## **QUALE FUTURO PER LA CSR E L'INNOVAZIONE SOCIALE?**

Riflessioni, esperienze, incontri da  
"Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"

Ottobre 2013

Codice ISBN 978-88-909186-1-2

Il volume è stato stampato nel settembre 2013 su carta riciclata certificata Ecolabel e con inchiostri a basso impatto ambientale.

Si ringrazia StampatrE per la collaborazione tecnica alla realizzazione dei 1.000 volumi a stampa.

## INDICE

### **UNO SGUARDO D'INSIEME**

- p. 6 Il Gruppo promotore, i Partner istituzionali, il Comitato scientifico  
7 Il futuro della CSR: le persone al centro  
9 Verso nuove forme di CSR: l'impresa come protagonista di innovazione sociale

### **RIFLESSIONI**

- 13 I contributi degli esperti del Comitato scientifico  
13 Elio Borgonovi, *La natura sociale delle aziende: un ritorno al futuro*  
15 Matteo Giuliano Caroli, *Riflessioni sul rilievo della filantropia nell'impresa sostenibile*  
18 Giorgio Fiorentini, *La sostenibile leggerezza dell'impresa sociale*  
21 Marco Frey, *Le frontiere della corporate sustainability*  
24 Marisa Galbiati, *Innovazione sociale, comunicazione e pratiche di ascolto del territorio*  
26 Giovanni Lombardo, *Innovazione sociale, miglioramento dei servizi e sostenibilità nelle strutture per anziani*  
29 Anna Meroni, *Il design per l'innovazione sociale e la sostenibilità*  
31 Nicola Misani, *Moda e sostenibilità*  
33 Mario Molteni, *Social entrepreneurship in Africa: un'opportunità per le imprese italiane*  
36 Matteo Pedrini, *Dieci indicatori per misurare la sostenibilità: la collaborazione tra Istat e le aziende per assicurare un benchmark*  
39 Francesco Perrini, *I nuovi approcci a filantropia attiva e social business*  
41 Paolo Ricci, *Globalizzazione, irresponsabilità sociale, crisi finanziaria: il corto circuito della società di mercato*  
43 Gianfranco Rusconi, *Valore per gli stakeholder e responsabilità sociale d'impresa: alcune riflessioni*  
46 Lorenzo Sacconi, *Responsabilità sociale e governo di impresa*  
49 Rossella Sobrero, *Comunicare la CSR: un impegno molto, molto serio*  
51 Antonio Tencati, *E se la via d'uscita dalla crisi fosse l'impresa collaborativa?*  
53 Giorgio Vittadini, *Il welfare sussidiario*  
55 Stefano Zamagni, *L'impresa civilmente responsabile*

## **ESPERIENZE**

- p. 59 I progetti delle organizzazioni  
59 Sostenibilità in azione

## **LE VOCI DEI BLOGGER**

- 100 Raffaella Caso, *La Rete (virtuale e non) delle famiglie green*  
101 Francesca D'Agnano: *Il foodblogger e la CSR*  
102 Gini Dupasquier, *Quote rosa: una sfida per donne e aziende*  
103 Francesca Panzarin, *Quando le differenze diventano opportunità. Donne & lavoro: più che etica, è una questione economica*  
105 Simone Sbarbati, *Riscoprire la tradizione artigianale italiana partendo dal piccolo*  
106 Marinella Scarico, *Una storia di innovazione italiana che parte dal basso*  
108 Anna Simone, *Scarsa cultura ambientale, pensiamo all'antidoto*  
109 Elena Zanella, *Comunicazione sociale: tre analisi doverose*  
110 Stefania Zizzi, *Moda, social network e nuove tecnologie. Il valore delle relazioni tra esperienza virtuale e realtà*

## **INCONTRI**

- 112 Il programma culturale  
116 I relatori

**C**ome suggerito dal titolo di questa pubblicazione, oggi è più che mai importante riflettere sul futuro della CSR e sul ruolo che l'innovazione sociale può avere in uno scenario complesso come quello che stiamo vivendo.

Per far questo è necessario incontrarsi, aggiornarsi, confrontarsi: *Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale* nasce con lo scopo di offrire alle organizzazioni partecipanti, ma anche a tutti i visitatori, stimoli per scoprire le tendenze in atto.

Sono tante le domande che ci poniamo in questa fase di cambiamento. Per esempio, quanto si affermerà un nuovo modo di consumare e di produrre, quali saranno le iniziative più efficaci per salvaguardare l'ambiente, come sarà possibile abitare, vestirsi, muoversi in modo più sostenibile, come si svilupperà la comunicazione. Ma anche quale sarà il ruolo dei giovani nello stimolare l'innovazione, quanto il territorio diventerà centrale nelle scelte delle organizzazioni, quanto le PMI saranno realmente coinvolte in questo processo, come sta cambiando il rapporto tra profit e non profit, quali leggi e regolamenti condizioneranno il modo di fare impresa. E così via.

A queste e ad altre domande si cercherà di rispondere l'1 e 2 ottobre 2013 a *Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale* il più importante evento in Italia dedicato all'evoluzione della CSR verso la CSI, Corporate Social Innovation.

Al centro dell'attenzione ci saranno anche altri argomenti importanti quali le opportunità offerte dall'innovazione sociale in un momento di grande cambiamento, l'importanza del fare attraverso azioni concrete, l'urgenza di una collaborazione attiva tra gli attori sociali più consapevoli.

Ma il Salone sarà anche un'occasione per capire a che punto sono le organizzazioni impegnate nel percorso verso la Corporate Social Innovation, per conoscere start up che stanno dando vita a nuovi progetti, per avviare interessanti collaborazioni e fare rete con possibili partner.

Questa pubblicazione, realizzata in occasione della prima edizione de *Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale*, propone le riflessioni degli esperti che hanno dato vita al programma culturale, le iniziative realizzate dalle organizzazioni partecipanti, la presentazione degli eventi nei due giorni di dibattito e confronto.

Nelle intenzioni del Gruppo promotore il Salone rappresenta un appuntamento utile anche per incontrare imprese, enti pubblici, organizzazioni non profit, start up, esperti, studenti, docenti, cittadini che vogliono riflettere sul futuro o meglio sui *futuri* possibili.

Essere presenti al Salone significa partecipare alla costruzione del futuro della responsabilità, della sostenibilità, dell'innovazione sociale.

*Il Gruppo promotore*

*Università Bocconi, CSR Manager Network, Unioncamere, Alleanza delle Cooperative Italiane, Fondazione Sodalitas, Koinètica*

# UNO SGUARDO D'INSIEME

## **Il Gruppo promotore, i Partner istituzionali, il Comitato scientifico**

*Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale* nasce dalla volontà di sei soggetti che, con ruoli diversi e differenti missioni, hanno un comune obiettivo: creare un appuntamento, che diventerà annuale, per confrontarsi sulla CSR e la sua evoluzione.

La prima edizione del Salone vede come promotori Università Bocconi, CSR Manager Network, Unioncamere, Alleanza delle Cooperative Italiane, Fondazione Sodalitas, Koinètica e, come partner istituzionali, Regione Lombardia, CONAI - Consorzio Nazionale Imballaggi, Enel.

Ma *Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale* conta anche sulla preziosa collaborazione di un Comitato scientifico che ha avuto il compito di definire i contenuti del programma culturale e avrà quello di sintetizzare, al termine della manifestazione, i trend più significativi emersi durante la due giorni di lavori.

*Il Comitato scientifico è composto da:*

Elio Borgonovi – Università Bocconi, Milano

Luigino Bruni – Università LUMSA, Roma

Matteo Giuliano Caroli – Università LUISS, Roma

Giorgio Fiorentini – Università Bocconi, Milano

Marco Frey – Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Marisa Galbiati – Politecnico, Milano

Alex Giordano – Università degli Studi, Salerno; Università IULM, Milano

Giovanni Lombardo – Università degli Studi, Genova

Anna Meroni – Politecnico, Milano

Chiara Mio – Università Ca' Foscari, Venezia

Nicola Misani – Università Bocconi, Milano

Mario Molteni – Università Cattolica, Milano

Matteo Pedrini – Università Cattolica, Milano

Francesco Perrini – Università Bocconi, Milano

Paolo Ricci – Università degli Studi del Sannio, Benevento

Gianfranco Rusconi – Università degli Studi, Bergamo

Lorenzo Sacconi – Università degli Studi, Trento  
Rossella Sobrero – Università degli Studi, Milano  
Antonio Tencati – Università degli Studi, Brescia  
Giorgio Vittadini – Università degli Studi, Milano-Bicocca  
Stefano Zamagni – Università degli Studi, Bologna

## **Il futuro della CSR: le persone al centro**

Il futuro della CSR è sempre più quello di mettere al centro delle proprie iniziative le persone: le persone con i loro stili di vita, con le loro esigenze di chiarezza, di partecipazione, di coinvolgimento.

Per questo il Salone si è posto l'obiettivo di avvicinare le persone alla sostenibilità nella sua dimensione quotidiana. E per farlo ha individuato un percorso che si sviluppa in otto aree tematiche: Alimentazione, Ambiente, Casa, Comunicazione, Economia, Lavoro, Moda, Salute.

Un percorso che invita a osservare e a riflettere sulla sostenibilità vista nella vita di tutti i giorni e di tutte le persone. Come? Ecco per ciascun momento del percorso del Salone, per ciascuna area, alcuni temi che già oggi sono al centro delle riflessioni delle imprese e che lo saranno sempre più nel futuro.

### **Alimentazione: nutrirsi, informarsi, crescere**

Produrre alimenti sempre più sani e sostenibili, educare al consumo consapevole, ridurre lo spreco, strutturare innovativi canali di vendita e di coinvolgimento dei consumatori: sono solo alcuni degli impegni importanti per l'impresa responsabile che operi nel settore alimentare. E accanto a questi c'è la necessità di costruire conoscenza per contribuire a risolvere i problemi legati all'alimentazione, per promuovere la gestione sostenibile della filiera produttiva, per ridurre l'impronta ecologica, per migliorare le informazioni nutrizionali sul prodotto.

### **Ambiente: preservare, migliorare, vivere**

Prefigurare il nostro futuro significa anche pensare a come salvaguardare l'ambiente in cui viviamo. L'impresa sostenibile è attenta ai processi, riduce i consumi di materie prime e di energia, si impegna per contenere al massimo gli sprechi. L'impresa responsabile studia soluzioni innovative per migliorare l'impatto ambientale dei propri prodotti dalla progettazione al "fine vita". Ma essere socialmente responsabili significa anche rispettare il paesaggio, investire nella ricerca, sostenere iniziative per salvaguardare la biodiversità. E preoccuparsi di diffondere e sostenere la cultura della sostenibilità attraverso azioni, linguaggi, strumenti innovativi.



### **Casa: costruire, arredare, abitare**

Si fa presto a dire casa. Ma in realtà la tipologia delle abitazioni è infinita: oltre alla domus, alla casa privata, ci sono infatti uffici, fabbriche, luoghi in cui passiamo gran parte del nostro tempo. E gli elementi che trasformano quattro mura in una abitazione sono altrettanto complessi. Bioedilizia, bioarchitettura, design responsabile, architettura sostenibile sono termini sempre più utilizzati per definire un nuovo modo di costruire e di abitare. E l'impresa responsabile investe in ricerca per rispettare le esigenze delle persone, dell'ambiente, del paesaggio. Un edificio ben progettato e costruito, arredato con cura, gestito in maniera sostenibile ed efficiente migliora la qualità della vita di tutti.

### **Comunicazione: connettersi, ascoltare, dialogare**

Per una organizzazione responsabile, al centro del successo di una strategia di comunicazione efficace c'è sempre l'ascolto. Perché per le organizzazioni che si muovono nel terreno della responsabilità, la comunicazione è scambio, dialogo, confronto continuo con i diversi pubblici. È capacità di essere sempre più credibile e coinvolgente. Per condividere le proprie scelte. Per essere il più trasparente possibile. Per aumentare la propria reputazione. Crossmedialità, integrazione, crowdsourcing sono le parole d'ordine dell'impresa attenta al mercato e capace di valorizzare il proprio impegno sociale e ambientale.

### **Economia: finanziare, risparmiare, sognare**

La finanza può anche essere buona. Quando aiuta il mercato a crescere, quando sostiene le imprese e le persone nella realizzazione dei loro progetti, quando investe in modo responsabile.

Strumenti finanziari come il microcredito rivolto alle fasce più deboli o l'investimento etico, cioè la gestione dei fondi raccolti per sostenere organizzazioni che lavorano nel campo dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, dei servizi sociali, della cultura e della cooperazione internazionale sono solo alcuni degli esempi con cui si dimostra che un'altra economia è possibile.

### **Lavoro: imparare, produrre, realizzarsi**

Il mondo del lavoro è cambiato: lo sviluppo della tecnologia, la transizione dal manifatturiero al terziario, l'ingresso di un numero maggiore di donne nel mercato, le sfide della globalizzazione danno maggiore centralità alla gestione responsabile delle risorse umane.

L'impresa sostenibile investe nel miglioramento del rapporto con i propri collaboratori per rafforzare la propria presenza sul mercato. L'organizzazione innovativa investe anche nella ricerca di una armonizzazione e di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e familiare dei suoi collaboratori. Creare un clima di fiducia migliora i rapporti tra le persone e dà all'impresa un importante vantaggio competitivo.

### **Moda: vestire, truccarsi, raccontarsi**

Nel vocabolario della sostenibilità della moda responsabile termini come riciclo, produzione a basso impatto sulle risorse, chilometro zero, fair-trade sono diventati parte di una sintassi naturale. Questo è il risultato di un percorso di alcune imprese dell'industria della moda verso scelte etiche.

Anche in questo settore si controlla la filiera produttiva, si studiano soluzioni innovative per migliorare i prodotti e per dare vita a una comunicazione più vicina alle persone: si creano soluzioni originali per rispondere alle richieste di un mercato sempre più attento, critico, consapevole.

### **Salute: curare, proteggere, sperimentare**

Proporre soluzioni innovative per migliorare la salute è il percorso più significativo dell'impresa capace di coniugare business e attenzione alle future generazioni.

Investire in progetti di ricerca e innovazione e promuovere programmi di promozione del benessere sono aspetti fondamentali dell'impegno etico delle organizzazioni che si occupano della salute delle persone.

## **Verso nuove forme di CSR: l'impresa come protagonista di innovazione sociale**

*a cura di Avanzi*

Il punto di partenza: come può un'impresa dare risposta a bisogni sociali emergenti in modo innovativo, creando al contempo valore (non necessariamente solo economico) anche per se stessa? Come può collocarsi nel contesto sociale ed economico attuale, segnato dalla crisi di un modello e dal rimescolamento dei bisogni, trasformandosi in leva per la creazione di nuove relazioni e partnership e per proporre una risposta efficace a istanze della collettività? In altre parole: come può un'impresa divenire attore del cambiamento, attivando ingredienti di collaborazione nel contesto competitivo in cui è inserita? Tra le imprese che hanno già sviluppato azioni e processi maturi nel proprio percorso di responsabilità sociale si affaccia una nuova sfida, in grado di ridefinire il modello di creazione di valore mediante un'applicazione efficace e sostenibile di una nuova idea di prodotto, servizio, modello: trasformarsi in promotori, attori e protagonisti di pratiche di innovazione sociale.

La situazione di crisi ha messo in luce, tra le altre cose, le difficoltà del welfare state a rispondere a bisogni sociali ampi e crescenti; parallelamente, anche il terzo settore soffre e non ha la forza per rappresentare una valida alternativa allo Stato. In questo spazio, si crea un'area di intervento anche per le imprese, cui si offre l'occasione di tentare nuovi approcci e nuove strategie che ne riconfigurino la missione e ne restituiscano quel carattere di "utilità sociale" capace di trasformarle in

soggetti chiave dei processi di sostenibilità.

Si tratta di rimettere al centro il fine ultimo di ogni impresa o iniziativa economica: quello di generare i presupposti per la creazione di valore, non necessariamente ed esclusivamente di tipo economico. Oggi nessuna organizzazione può più essere un'entità a se stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture, sociali oltre che materiali, che le circondano, nonché dalle interazioni con gli attori di riferimento.

Integrare il punto di vista dello stakeholder (e le esigenze che esprime) è prerequisito per lo sviluppo di una strategia di responsabilità d'impresa seria ed efficace, lontana da approcci utilitaristici o da pratiche di greenwashing. Se l'obiettivo finale dell'impresa è creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili, ossia durevoli nel tempo in quanto capaci di coinvolgere e soddisfare i vari stakeholder, che apportano risorse funzionali al successo duraturo dell'organizzazione. Questo significa che tali processi devono valorizzare e consolidare la collaborazione, assicurandone la sostenibilità. Ciò non si limita alla condivisione del valore creato, ma alla creazione di valore condiviso.

Il tema del valore condiviso (Shared Value), è stato formalizzato alla fine del 2010 da Michael Porter e Mark Kramer, influenti studiosi di management aziendale e competitività territoriale, ed esposto per la prima volta nel 2011 in Harvard Business Review.

Il presupposto alla base della nuova concettualizzazione è che le aziende debbano attivarsi per far convergere gli interessi degli azionisti con quelli degli altri stakeholder, tendenzialmente in contrasto tra loro: creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per l'impresa ma anche per la società, rispondendo a un tempo alle necessità stesse dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale. Un nuovo punto di vista che concerne la valorizzazione del know how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore. Porter e Kramer, insomma, suggeriscono alle imprese di andare verso quelle direzioni di intervento che rappresentino aree di interesse comuni agli stakeholder. Solo in questo modo, essi affermano, l'impresa potrà perseguire gli obiettivi degli stakeholder senza tradire la propria natura.

La teoria del valore condiviso non è in contrasto con quella di CSR; per certi versi, ne rappresenta l'evoluzione. Anche per Porter, il rapporto con gli stakeholder non può essere basato sulla distribuzione di utili a fini filantropici ma sull'integrazione di una logica comune dentro le strategie core. Questo approccio rappresenta il punto di contatto di un ipotetico continuum di una linea immaginaria che veda la CSR classica da una parte e l'innovazione sociale dall'altra.

Con “innovazione sociale” ci si riferisce infatti alle “nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa” (G. Mulgan).

Per un’organizzazione responsabile, prendere parte al processo di innovazione sociale in atto sposta la relazione con gli stakeholder da una logica di giving ad una di coprogettazione. La domanda che gli stakeholder pongono all’impresa non è più *quanto puoi darmi, ma cosa puoi darmi e in che modo possiamo ridefinire la nostra relazione in senso collaborativo*. La domanda che l’impresa pone ai suoi interlocutori sul territorio non è più *che cosa vuoi che io faccia per te* ma è *di che cosa hai bisogno tra ciò che possiedo, ovvero che cosa posso darti di quanto ho di mio per crescere insieme*. Come può un’impresa trasformare operativamente la propria strategia di CSR in una strategia di innovazione sociale? L’impresa può farsi veicolo e amplificatore di idee imprenditoriali sostenibili, coerenti con la propria catena del valore, per rafforzarla e arricchirla. Una nuova strategia di valore di un’impresa deve essere aperta all’ascolto e in grado di intercettare i promotori di un’innovazione sociale coerente con il business. Si tratta di un rovesciamento dell’approccio di CSR che richiede un ripensamento del modo di lavorare delle direzioni aziendali, d’ora in avanti aperte a un’osmosi collaborativa con l’ambiente esterno.

L’impresa è chiamata a definire ciò che può essere messo a disposizione all’esterno, a costi marginali ridotti, per soddisfare un bisogno sociale in modo più efficace rispetto alle alternative esistenti. L’intuizione dello Shared Value può essere d’aiuto: mappando la catena del valore di un’impresa (asset, processi, attività già in essere presso l’impresa) è possibile identificare le aree ad alta potenzialità di generazione di valore condiviso, utile all’azienda e al contesto in cui opera. Si tratta di lasciarsi guidare da criteri di equità ed efficienza (utilizzando quindi tutti gli asset al massimo delle possibilità), di aprirsi ad una nuova cultura trasparente e collaborativa, in grado di trasformare l’impresa in interlocutore credibile in tema di innovazione sociale. Identificare e mettere a disposizione le proprie leve di valore (come il know how, l’infrastruttura, i sistemi di gestione) a partner in grado di soddisfare bisogni sociali, uscendo dalla logica bidirezionale della CSR (impresa vs. stakeholder) ed entrando in una logica multidirezionale reticolare (impresa, partner, stakeholder, società).

Si tratta di un cambiamento culturale forte, che poggia sulle spalle della responsabilità sociale, per uscire da una logica di protezione degli asset (operativi, reputazionali etc.) ed entrare in un nuovo modello di vera creazione di valore. Si tratta di un cambiamento forse ineluttabile per le imprese che

aspirano a mantenere una leadership nelle pratiche di sostenibilità come strumento di competitività: un nuovo punto di vista, un nuovo modo di osservare i bisogni, sociali ed economici, e di interpretare il ruolo dell'impresa, rileggendo la propria identità (ottimizzando tutti gli strumenti già a disposizione), per offrire risposte condivise e sostenibili.

# RIFLESSIONI

## I contributi degli esperti del Comitato scientifico

*Agli esperti del Comitato scientifico è stata chiesta una riflessione sui principali temi che sono al centro dell'attenzione di chi si occupa di CSR e di innovazione sociale. In alcuni casi il contributo offerto è di carattere generale; altri contributi interverni approfondiscono invece argomenti collegati alle aree tematiche.*

### **La natura sociale delle aziende: un ritorno al futuro**

Elio Borgonovi – Università Bocconi, Milano

[elio.borgonovi@unibocconi.it](mailto:elio.borgonovi@unibocconi.it)

Per chi si è formato sui testi fondativi dell'economia aziendale italiana si può dire che la crescente attenzione alla classe/forma di impresa caratterizzata come "sociale" è in un certo senso un "ritorno al futuro". *Ritorno*, in quanto il concetto di impresa come "istituto economico e sociale" costituisce uno dei pilastri dell'economia aziendale italiana e centro europea. *Futuro*, in quanto questo tipo di impresa potrebbe diventare uno dei pilastri del "nuovo modello economico" che, secondo un numero crescente di analisti, dovrà essere molto diverso da quello che ha causato la crisi sistemica alla quale l'economia globale dell'ultimo quarto di secolo non ha trovato una soluzione credibile e sostenibile.

Si può dire che nel secolo scorso gli studi sulle aziende, sul loro funzionamento, in sintesi si può dire gli studi di management, si sono sviluppati lungo un'asse che ha due estremi nei seguenti modelli:

- quello degli istituti sociali, ossia insieme di persone legate da regole e da comportamenti consolidati negli usi, rispettati dalla maggior parte di essi o codificati in regole del diritto: nell'ambito degli istituti si svolgono processi economici che diventano progressivamente più rilevanti dopo la rivoluzione industriale, la più recente rivoluzione tecnologica e la globalizzazione;
- quello che considera distinti e separati gli istituti sociali (famiglia, comunità/enti/amministrazioni pubbliche), che hanno il fine di perseguire il benessere degli individui e dei gruppi sociali, e l'istituto economico per eccel-

lenza, ossia l'impresa nella forma che si è consolidata dopo la rivoluzione industriale, il cui fine è quello di aumentare la ricchezza.

Il primo modello si basa sulla distinzione tra fini, che sono diversi per istituti differenti, e mezzi, ossia il migliore svolgimento di processi economici che consentono di dare risposte a un numero sempre più ampio di bisogni per un numero potenzialmente sempre più elevato di persone. I fini derivano dalla natura degli istituti, mentre i mezzi sono correlati alla natura dei processi economici, ossia di produzione, distribuzione, consumo, risparmio e investimento della ricchezza.

All'altro estremo si può collocare il modello basato sulla distinzione tra istituti che hanno fini di carattere sociale (famiglie, enti/amministrazioni pubbliche, istituzioni non profit) e istituti che hanno fini di carattere economico (l'impresa). Si osserva che questo modello deriva da una concezione "riduttivistica" o parziale della impresa, evidenziato anche dall'uso di termini e concetti tradizionalmente utilizzati per qualificarla. Innanzitutto, in questo modello spesso si parla di impresa come "trasformatore economico", il che implica di tralasciare o di considerare secondarie le relazioni di ordine non economico, che comunque si stabiliscono nelle imprese (per esempio, le relazioni di fiducia, di reciproco rispetto, di collaborazione e di conflitto che si instaurano tra le persone). In secondo luogo, si parla di razionalità oggettiva che dovrebbe guidare le scelte delle imprese e, più in generale, dell'economia, mentre è noto che le persone decidono e si comportano sulla base di ragione, emozione, credenze, religione, affetti etc. In terzo luogo, si ha una inversione del rapporto fini-mezzi o, detto in altro modo, del rapporto fine ultimo e obiettivo intermedio.

A partire dagli anni Novanta del secolo scorso, e in misura sempre crescente nel nuovo millennio, questa contrapposizione è stata superata da due tendenze convergenti. Nell'ambito delle teorie dell'impresa è stato introdotto, e via via si è diffuso, il concetto di *Corporate Social Responsibility*, o Responsabilità Sociale dell'Impresa, chiamato a rispondere alle aspettative di molteplici "portatori di interesse" (teoria degli *stakeholder*).

Parallelamente, nell'ambito delle teorie del pubblico interesse si è passati da una concezione istituzionalista, secondo cui questa finalità è attribuita solo a enti/istituzioni pubbliche (lo Stato e le sue articolazioni), ad una concezione funzionale, secondo la quale l'interesse pubblico può essere perseguito da diversi soggetti pubblici o privati. Si tratta di una prospettiva che supera la contrapposizione tra sistemi statalisti e sistemi di mercato che ha caratterizzato il XX secolo e che, in modo sintetico, ha portato alla identificazione del "terzo settore". Denominazione, questa, alquanto discutibile sul piano concettuale, poiché appare di natura residuale rispetto ai due modelli di regole considerati fondamento della società e dell'economia (appunto lo Stato e il mercato).

La possibilità di far evolvere l'economia verso un modello sostenibile per il futuro dipende quindi dalla riscoperta del valore profondo di alcuni concetti

tradizionali che vanno coniugati in un contesto di conoscenze, tecnologie, relazioni che negli ultimi due decenni si è modificato radicalmente con una enorme rapidità. Innanzitutto, il concetto di innovazione che significa cercare soluzioni nuove per problemi vecchi e prepararsi ad affrontare problemi nuovi. La qualità dell'innovazione dipende dalla curiosità e creatività delle persone e dalla attitudine e capacità ad adattarsi rapidamente a cambiamenti non prevedibili, quindi è molto diversa dal concetto di innovazione del passato, che veniva collegata soprattutto alla capacità di prevedere/anticipare prima di altri le dinamiche future. In secondo luogo, il concetto di imprenditorialità, che significa capacità di utilizzare conoscenze, combinare in modo efficiente condizioni e fattori produttivi, coordinare l'azione delle persone, assumere rischio (cosa ben diversa dalla speculazione o da "scommesse" che negli ultimi anni hanno caratterizzato l'economia e, soprattutto, la finanza). Infine, il fatto che innovazione e imprenditorialità sono concetti che qualificano non solo i processi economici ma anche quelli sociali.

**Elio Borgonovi.** Professore Ordinario di Economia e Management delle Amministrazioni Pubbliche e Presidente del Cergas (Centro di Ricerca sulla Gestione dell'Assistenza sanitaria e Servizi Sociali) dell'Università Bocconi. Dagli inizi degli anni '70 si è occupato di temi di bilancio sociale e di indicatori sociali, tema che ha poi ripreso in termini più organici e sistematici, a partire da metà degli anni '90 quando ha svolto presso l'Università Bocconi il ruolo di Coordinatore di un gruppo interdisciplinare di docenti sul tema della responsabilità sociale.

## **Riflessioni sul rilievo della filantropia nell'impresa sostenibile**

Matteo Giuliano Caroli – *Università LUISS, Roma*

*m.caroli@luiss.it*

Questo scritto riflette sul legame esistente tra filantropia e responsabilità sociale e ambientale dell'impresa (sostenibilità); in particolare, illustra come la filantropia sia il motore dell'impegno dell'impresa ad essere sostenibile, e ne rappresenta una fondamentale - per quanto non unica - manifestazione concreta.

### **L'attitudine al dono motore primario dell'impresa sostenibile**

L'impresa innova realmente il proprio modello di business secondo i criteri della "sostenibilità" quando è permeata di spirito filantropico; di quella attitudine al dono che San Luca insegna essere il "fare del bene e prestare senza sperarne nulla"<sup>1</sup>. Donare significa contribuire al miglioramento degli altri, non per trarne uno specifico, più o meno immediato, vantaggio; bensì, per mettere al servizio del prossimo ciò che si ha. Lo spirito filantropico

---

<sup>1</sup> Vangelo di Luca 6, 30-35.



orienta l'impresa ad impegnarsi a favore della Comunità di cui è parte, affinché tutti i suoi membri progrediscano armonicamente, e ad utilizzare a tal fine la ricchezza che ha creato in eccesso rispetto a quanto necessario per il proprio sviluppo competitivo. È lo spirito filantropico che porta l'impresa a far proprio il principio di "buona cittadinanza" che rappresenta la spinta fondamentale alla sostenibilità: la consapevolezza di dover offrire il miglior contributo possibile all'evoluzione appunto "sostenibile" della propria Comunità e di tutti i soggetti che ne fanno parte, rispondendo positivamente ad una aspettativa più o meno esplicitamente nutrita da questi soggetti. Un dovere che è tanto più intenso quanto maggiore è il rilievo economico, ma anche sociale e storico che tale impresa ha in quella Comunità.

### **È cruciale il convincimento personale di coloro che operano nell'impresa**

La centralità del comportamento della persona rafforza ulteriormente la connessione tra filantropia e responsabilità sociale e ambientale. La consistenza, in termini di continuità, impatto interno e rilevanza esterna dell'impegno dell'impresa ad essere sostenibile dipende principalmente dal convincimento dei suoi singoli membri; in primo luogo di coloro che svolgono funzioni imprenditoriali, di governo e direttive. I meccanismi organizzativi volti a stimolare o addirittura incentivare il personale ad attuare le misure di responsabilità sociale e ambientale sono certamente utili, ma difficilmente superano una logica opportunistica. L'impresa diviene realmente "sostenibile" solo se le persone che vi operano si riconoscono intimamente nei principi che ne sono all'origine e che sono, appunto, i principi che animano il filantropo. Le procedure, le risorse investite, i progetti realizzati, i miglioramenti prodotti nei vari indicatori sono i segnali esteriori di una strategia volta a far percepire l'impresa attenta alle problematiche sociali e ambientali. Anche quando, come sempre più spesso accade, sono concreti e rilevanti non bastano a determinare la reale adesione dell'impresa al principio di sostenibilità. Ne è conferma il fatto che non sono poi rari i casi di aziende con ottimi "bilanci di sostenibilità", scoperte attuare violazioni anche gravi delle leggi. L'impresa è realmente "sostenibile" solo quando chi ne ha il governo e chi vi lavora ai vari livelli si sente filantropo e concepisce in questa prospettiva la sua funzione all'interno dell'organizzazione.

### **La filantropia "output" fondamentale della sostenibilità**

La filantropia è anche una delle principali modalità attraverso cui le imprese manifestano in concreto la loro volontà di essere socialmente responsabili; rappresenta, quindi, un "output" della scelta di sostenibilità. Poiché tale output è evidentemente eterogeneo rispetto a quelli normalmente oggetto dell'attività aziendale, molte imprese, anche di medie dimensioni, hanno

---

<sup>2</sup>Cfr: Davis, 1973; Wood-Lodgson, 2002, Caroli-Tantalo, 2012.

creato al loro interno e finanziano strutturalmente una specifica struttura organizzativa (normalmente nella forma di “fondazione”) con la missione di svolgere appunto attività filantropiche.

Vi sono due modalità fondamentali in cui le strategie di sostenibilità hanno effetto filantropico. Il primo è il sostegno al rafforzamento del tessuto produttivo locale (in particolare piccole e medie aziende) nel contesto geografico dove l’impresa ha elevato potere economico, rappresentando un grande acquirente (ad esempio di materie prime o semilavorati), o un leader di mercato, o controllando importanti infrastrutture di interesse pubblico. L’impresa filantropa sfrutta la propria posizione dominante per agire da volano della crescita delle aziende del territorio, creando le condizioni per il miglioramento della loro efficienza e qualità produttiva, della loro struttura organizzativa, della loro competitività. In questo ambito, è molto importante l’impegno a favore dell’innalzamento della formazione delle persone e del loro sviluppo professionale, considerato che la qualità del capitale umano è tra le primissime determinanti dell’evoluzione organica di una Comunità.

In questi e nei prossimi anni una modalità particolarmente significativa di sostegno allo sviluppo economico locale è rappresentata dalla messa a disposizione di risorse finanziarie e competenze a favore delle “start-up” ad alto potenziale di crescita; questo in particolare, per le nuove iniziative imprenditoriali che cercano di nascere in contesti geografici meno “visibili” nel mondo globale del business e meno dotati di legami con i grandi centri d’innovazione.

La seconda strada è il sostegno alle organizzazioni – in parte esse stesse imprese – che si sono date la missione di agire a favore dei deboli e risolvere problemi di natura sociale o ambientale, in genere sussidiando l’azione del Soggetto pubblico. L’impresa sostiene tali organizzazioni o specifiche cause da queste promosse attraverso l’apporto di risorse finanziarie, competenze manageriali e capacità di comunicazione. Grazie a questo apporto, gli attori del così detto “terzo settore” potenziano la loro sfera di azione, migliorano la qualità dei propri interventi e diventano sempre più credibili. Il profitto alimenta la crescita non solo di chi produce altro profitto, ma anche di chi migliora le condizioni dei meno fortunati e genera benessere diffuso ed equità sociale. In questa prospettiva, l’impegno a favore delle start-up in contesti territoriali meno avanzati potrebbe essere focalizzato proprio sulle imprese di natura “sociale”.

### **Conclusioni: ipotesi per una verifica empirica**

Le tesi qui sinteticamente illustrate possono trovare conferma attraverso la verifica empirica delle seguenti tre ipotesi:

1. le imprese guidate da manager e imprenditori “filantropi” hanno un impegno più radicale e consistente nella “sostenibilità”;
2. le imprese che hanno un impegno filantropico più consistente registrano

- i risultati migliori degli indicatori complessivi di sostenibilità;
3. le imprese che hanno un impegno filantropico più consistente hanno una migliore reputazione circa la concretezza del loro essere un'organizzazione orientata alla sostenibilità.

## Bibliografia

DAVIS K., *The case for and against business assumption of social responsibilities* in: "Academy of Management Journal", 1973, 16, 312-322.

WOOD D.J., LODGSON J.M., *Business Citizenship: from individuals to organizations* in: "Business Ethics Quarterly", 2002, Ruffin Series 3; 59-94.

**Matteo Giuliano Caroli.** Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese internazionali alla facoltà di Economia dell'Università Luiss Guido Carli di Roma. Dal 2007 al 2011 è stato vicepresidente della facoltà di Economia della stessa università.

## La sostenibile leggerezza dell'impresa sociale

Giorgio Fiorentini – Università Bocconi, Milano

[giorgio.fiorentini@unibocconi.it](mailto:giorgio.fiorentini@unibocconi.it)

La premessa è che si potrebbe assumere l'ipotesi, non solo auspicata, ma condizione per mantenere uno sviluppo socio economico costante, che tutte le imprese dovrebbero avere un ruolo sociale e pertanto essere imprese sociali (le imprese sono "sineddoche" dell'impresa sociale!). Operativamente le imprese profit, non profit e le aziende pubbliche producono valore aggiunto sociale per il sistema socio economico. Questa affermazione trova una verifica ontologica nella comunicazione istituzionale di una percentuale quasi totale delle imprese profit e non profit che affermano, in linea di principio e di mission, di essere imprese sociali. L'impresa, come integrazione di utilità e vantaggio per gli "stakeholders" e gli "shareholders", si dovrebbe sostanziare nella convinzione che il profitto fine a se stesso non può più rappresentare l'obiettivo ultimo ed esclusivo dell'azienda. Per esempio, porre in antitesi i bisogni dei lavoratori e dei portatori di capitale è una valenza negativa dell'imprenditorialità, inquinare e non tutelare l'ambiente crea delle esternalità negative per il sistema che si ripercuotono sull'impresa stessa<sup>3</sup>.

In Italia, in termini economico-aziendali e considerando l'evoluzione del

---

<sup>3</sup>Una delle opinioni contrarie a questa impostazione fu quella del premio Nobel Milton Friedman, secondo cui le imprese soddisferebbero i loro dettami morali semplicemente rispettando i limiti imposti dalla legge e ricercando la massima profittabilità. Sottotraccia si creò un dibattito inerente la differenza tra un'etica "delle intenzioni" e un'etica "delle responsabilità" e quindi il passaggio dall'attenzione esclusiva agli "shareholders" a quella nei confronti anche degli "stakeholders". L'iter ideologico nei confronti degli interlocutori sociali è molto significativo: dal concetto di interlocutori "condizionati" dall'azienda tipica degli anni Sessanta ad un potere di contrattazione/negoziazione anche di utilità e interesse con l'impresa che si dinamizza e si sviluppa.

contesto economico-sociale, possiamo classificare le imprese sociali sia come non profit, sia come profit.

**Le imprese sociali non profit<sup>4</sup>**, dal punto di vista economico aziendale, possono essere classificate come:

- imprese sociali "di sistema" la cui tassonomia è in filigrana composta da associazioni (riconosciute e non riconosciute); associazioni di promozione sociale (riconosciute e non riconosciute); cooperative sociali di tipo A e B; cooperative mutualistiche; fondazioni; comitati; patronati; fondazioni ex-ipab; organizzazioni non governative (ONG); pro-loco; trust-onlus.

- imprese sociali "ex lege" intese come aziende di "produzione" non profit, che sono definite come soggetti giuridici nei Libri I e V del Codice Civile nonché cooperative sociali e loro consorzi e enti ecclesiastici. Esse sono intese come "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, atta a realizzare finalità di interesse generale"; inoltre "indipendentemente dall'esercizio dell'attività di impresa nei settori di cui al comma 1 (vedi D.Lgs. 155/06), possono acquisire la qualifica di impresa sociale le organizzazioni che esercitano attività di impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano lavoratori svantaggiati o lavoratori disabili"<sup>5</sup>.

**Le imprese sociali profit** gestiscono attività con una attenzione all'equilibrio aziendale (sostenibilità aziendale) interno unitamente alla sostenibilità del sistema esterno (sostenibilità di sistema globale). In Italia la responsabilità sociale si esplicita tramite la Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale. A livello internazionale esistono ormai modelli di nuove imprese Low Profit<sup>6</sup> e Benefit Corporation<sup>7</sup> Certificate che si sono sviluppate e diffuse primariamente negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, fino ad arrivare in Italia, anche se con un impatto e una distribuzione lenta, ma in via di sviluppo.

---

<sup>4</sup> Il censimento ISTAT (2011) sancisce che le imprese sociali non profit di "sistema" sono 301.191 (anno 2011) e c'è stato un incremento del 28% rispetto al censimento del 2001. Sono 5,7 milioni le persone che gestiscono funzionalmente il non profit di cui 4.758.622 volontari (83,3% del totale), ma anche 680.811 dipendenti retribuiti con continuità (uno stipendio tutti i mesi), 270.769 persone esterne che lavorano per le non profit e 5.544 lavoratori temporanei.

<sup>5</sup> Vedi D. Lgs 155/06: "i lavoratori di cui al comma 2 devono essere in misura non inferiore al trenta per cento dei lavoratori impiegati a qualunque titolo nell'impresa; la relativa situazione deve essere attestata ai sensi della normativa vigente". In quest'ottica si introduce il concetto di impresa sociale come "rescue and saving company".

<sup>6</sup> La Low-profit Limited Liability Company (L3C), l'equivalente della nostra s.r.l che produce sia benefici sociali sia vantaggi di branding e posizionamento sul mercato di una profit.

<sup>7</sup> Le aziende made in USA che hanno ottenuto lo status di Certified B Corporation sono 794. La certificazione è stata creata nel 2007 dall'organizzazione non profit B Lab e oggi è riconosciuta a livello internazionale.

Tutto questo in un contesto di economia sociale che coinvolge, in un rapporto di interdipendenza, la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali e la dimensione economica, sociale ed istituzionale delle imprese e dei cittadini, al fine di soddisfare i bisogni socio economici attuali e futuri.

Oggi la sostenibilità implica scelte imprenditoriali che diano alle nuove generazioni un futuro che viene valutato non più e non solo con il calcolo del PIL (Prodotto Interno Lordo), ma tramite nuovi indicatori di benessere come per esempio il BES (Benessere Equo Sostenibile), dell'indice di Benessere Economico Sostenibile (Index of Sustainable Economic Welfare-ISEW), il Genuine Progress Indicator (GPI), The Human Development Index (HDI) etc. Attori imprescindibili di questa sostenibilità sono le imprese sociali non profit, profit e pubbliche che creano un sistema tripolare di organizzazioni economico-aziendali.

La leggerezza è intesa sia come dimensione flessibile, che parte, sovente, dal dato della notevole frammentazione dimensionale delle imprese sociali nel cui processo è possibile distinguere una parte comune fissa (gestione amministrativa) e una parte variabile (collegamento alla parte finale della produzione del servizio) sia come "lean organization" che si esprime in un assetto snello e sensibile al cambiamento della domanda, resiliente alle contrastanti dinamiche di contesto e capace di adottare strategie e tattiche "a pendolo" coerentemente con gli assetti organizzativi interni e con la variabilità esterna<sup>8</sup>.

In sintesi una costante dinamica dell'imprenditorialità sociale, intesa come formula imprenditoriale orientata alla leggerezza. Essa è implementata tramite le imprese sociali che presidiano i problemi del sociale e del welfare, generando nuove opportunità economiche in grado di produrre profitti economici e sociali. L'imprenditorialità si collega alla formula imprenditoriale caratterizzata da dinamismo partecipativo, motivazione anche empatica, produttività razionale più che meccanicistica senza indulgere nel taylorismo e nel fordismo. Tramite l'implementazione di questi processi sarà possibile sviluppare una imprenditorialità sociale che vede nella produzione di una risposta sociale il fine ultimo con cui esplicitare le proprie caratteristiche.

**Giorgio Fiorentini.** Docente di Economia e gestione delle aziende non profit, imprese sociali e cooperazione dell'Università Bocconi. Direttore del Master universitario in Management delle Aziende Non Profit, Cooperative e Impresa Sociale della SDA-Bocconi di cui è vicedirettore della Divisione Amministrazioni Pubbliche, sanità e Non Profit.

---

<sup>8</sup> G.FIORENTINI, *Organizzazioni non profit e di volontariato-Direzione, marketing e raccolta fondi*, EtasLibri 1998, 2<sup>a</sup> ed.; G.FIORENTINI, *Economia e gestione delle aziende non profit*, Le dispense del Pellicano, Egea Libreria, 2013.

## **Le frontiere della corporate sustainability**

Marco Frey – *Presidente, Fondazione Global Compact Network Italia*

L'impegno delle imprese nei confronti di una sempre maggiore responsabilità sociale è, come noto, il frutto di una crescente richiesta da parte dei diversi portatori di interesse interni ed esterni alle imprese stesse. Queste sollecitazioni possono essere considerate il risultato di diversi fattori.

In primis è progressivamente maturata durante il secolo scorso la convinzione che le imprese tendano ad avere comportamenti opportunistici nei confronti della società e che quindi una forte attenzione alla loro responsabilità sociale sia un fattore distintivo che debba essere sollecitato e riconosciuto. In secondo luogo, più recentemente, sta consolidandosi la convinzione che il contributo delle imprese è essenziale per perseguire risultati significativi nella direzione di una maggiore sostenibilità a livello globale. La Conferenza di Rio+20 è stata al proposito emblematica, laddove l'evento di maggior successo dal punto di vista dell'evidenziazione di impegni e risultati concreti è stato il Corporate Sustainability Forum del Global Compact.

Questa evoluzione è stata accompagnata da una trasformazione semantica e degli strumenti maggiormente in voga nel caratterizzare l'impegno delle imprese socialmente più responsabili.

A livello definitorio le imprese tendono oggi a preferire la dizione corporate sustainability a corporate social responsibility e corporate citizenship. Tra i motivi principali di questa preferenza vi è l'utilità di ricordare il proprio impegno ad un concetto olistico – quello della sostenibilità – che contiene al proprio interno sia la dimensione dell'equità (infra ed intergenerazionale), sia quello della tridimensionalità (ambientale, sociale ed economica) delle azioni necessarie, in una prospettiva che guardi alla sostenibilità di lungo periodo del sistema in cui viviamo.

Questa impostazione è perfettamente coerente con la consapevolezza da parte delle istituzioni che da sole non possono farcela a perseguire i Sustainable Development Goals e che hanno un bisogno essenziale di partecipazione attiva delle imprese e dei cittadini-consumatori.

È interessante al proposito porre l'attenzione su come nel 2013 uno degli ultimi Eurobarometer abbia evidenziato come i cittadini ritengano che le imprese debbano informarli maggiormente riguardo alle proprie azioni nel campo della responsabilità sociale ed ambientale (e sin qui non c'è nulla di nuovo se non per il fatto che questa richiesta si sta progressivamente estendendo anche a Paesi come la Cina, un tempo meno sensibili a questi aspetti); ma anche che gli attori che possono maggiormente sollecitare questo impegno sono i cittadini stessi, in particolare nella loro veste di consumatori attraverso le scelte di acquisto, e non più solo le istituzioni.

Questa duplice consapevolezza di debolezza del fronte istituzionale lascia aperti ampi spazi all'iniziativa delle imprese che possono trovare una nuova legittimazione proprio attraverso quegli strumenti volontari che nell'ambito della sostenibilità erano stati promossi, soprattutto in ambito europeo, nel 1992, all'epoca della prima Conferenza di Rio.

Vi è infatti bisogno in questa fase di iniziative proattive che sappiano generare innovazione nel fare "meglio con meno" e nel "farlo insieme", dimostrando che la sfida della sostenibilità è tutt'uno con la necessaria trasformazione del nostro sistema economico in una prospettiva più green. In quest'ottica possono essere pienamente valorizzati strumenti che hanno tutto sommato stentato a trovare la loro piena espressione: i sistemi di gestione (ambientali, della sicurezza, della responsabilità sociale etc.) volti a promuovere l'impegno organizzativo e gestionale oltre la conformità alle leggi; le etichette e i marchi volti a far riconoscere e premiare i prodotti più sostenibili; gli accordi volontari, volti a promuovere la collaborazione e le partnership tra i diversi attori; le forme di rendicontazione volte a documentare l'impegno e a stimolare l'engagement degli stakeholder.

La frontiera in questa prospettiva – parafrasando la Brundtland e Porter, ma anche la comunicazione sulla responsabilità sociale delle imprese della CE del 2011 – può essere quella di creare valore condiviso attraverso il perseguimento di una visione comune e sostenibile del futuro di noi tutti.

Diverse imprese si stanno muovendo in questa direzione. Accennavamo al fatto che al Corporate Sustainability Forum di Rio sono emerse numerose esperienze (con oltre 200 commitment to action annunciati da imprese e da network locali) e iniziative multistakeholder (come Green Industry Platform, Water Action Hub, Natural Capital Declaration etc.), capaci di dimostrare che è possibile coniugare innovazione e sostenibilità, migliorando le prestazioni nell'ambito sia delle imprese che del sistema economico globale.

Le stesse business schools e università hanno lanciato la Declaration for Higher Education Institutions, a evidenziare l'importanza di sviluppare un'adeguata cultura manageriale della sostenibilità.

In sostanza a Rio è stata confermata l'importanza della corporate sustainability come fattore fondamentale per perseguire uno sviluppo sostenibile e la conseguente necessità da parte delle Nazioni Unite di ingaggiare sempre più il settore privato come partner chiave.

E d'altronde i documenti preparatori alla Conferenza di Rio+20 prodotti dall'OCSE e dall'UNEP forniscono un quadro sistematico di livello superiore a tale impegno nell'ambito della green economy. Anche l'Europa sta continuando a insistere su un percorso iniziato più di vent'anni fa di sollecitazione e valorizzazione dell'eco-innovazione e di un sistema di welfare che vuole essere il fondamento di un sistema economico competitivo e sostenibile. Persino in Italia, scorrendo documenti come il rapporto Green Italy di Union-

camere e Fondazione Symbola, emergono innumerevoli iniziative che sono perfettamente coerenti con quella visione del futuro che è peraltro particolarmente connaturata e fondamentale per un Paese fondato sulla bellezza e sulla creatività, come il nostro.

Vi è quindi molta carne al fuoco che per essere cucinata al meglio richiede profonda consapevolezza e coerenza da parte di tutti.

Le istituzioni ai diversi livelli devono fare del loro meglio per sostenere ciò che, anche se è generato “dal basso”, è coerente con questa visione del futuro e per disincentivare quello che non lo è. Ciò significa, ad esempio, mettere a punto sistemi fiscali orientati a premiare i prodotti e i processi che consumano meno risorse, alleggerendo il carico sul lavoro; o anche riconoscere maggiormente l’impegno volontario delle imprese, semplificando i procedimenti amministrativi per quelle più virtuose, diffondendone l’esempio anche attraverso la collaborazione con esse.

Noi, cittadini e consumatori, dobbiamo assumere piena consapevolezza del nostro fondamentale ruolo, nell’orientare i mercati attraverso le nostre scelte di acquisto e nel sostenere il cambiamento attraverso la partecipazione attiva e comportamenti coerenti.

Le imprese devono comprendere che per essere competitive in una prospettiva di medio-lungo termine non possono che essere parte di una trasformazione virtuosa, in cui gli obiettivi non siano più quelli di espandere le proprie attività in termini quantitativi, ma di partecipare ad un miglioramento qualitativo orientato a nuovi equilibri nella prospettiva della sostenibilità, in cui i più innovativi e i più responsabili godranno di significativi vantaggi competitivi.

Tutti questi attori insieme potranno creare le condizioni perché interi sistemi (locali, nazionali, continentali) siano in grado di posizionarsi al meglio all’interno di questa trasformazione, mostrando ai Paesi emergenti che la via dei “consumi di massa” perseguita dall’occidente nel corso del novecento non è stata la migliore e ne esiste un’altra più virtuosa e duratura in cui la qualità della vita può accompagnarsi ad un uso sostenibile delle risorse.

Sono diverse le sfide “di frontiera” che si dovranno giocare nei prossimi anni in questa prospettiva. Ne citiamo solo una di particolare importanza, che riguarda i servizi ecosistemici. La consapevolezza del valore delle risorse naturali e dei servizi ad esse associati è uno degli elementi della sostenibilità alla base sia della conservazione della biodiversità che della valorizzazione condivisa delle risorse stesse. Tale consapevolezza si sta gradualmente estendendo dalle imprese operanti in settori (come il food and beverage, le attività estrattive, il legno e arredo) in cui le risorse ambientali sono prioritarie nell’ambito del core business, a settori in cui giocano un ruolo più complementare, ma comunque di crescente importanza (si pensi ad esempio al turismo, alla chimica verde, al tessile).



In sintesi un'impresa socialmente responsabile oggi deve saper leggere le trasformazioni in corso, per posizionare la propria corporate citizenship in una prospettiva strategica in cui sia presente un forte orientamento all'innovazione sostenibile da condividere con i propri stakeholder.

## Bibliografia

CE (2011), *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Communication from the Commission to the European Parliament, COM (2011) 681.

Eurobarometer (2013), *How Companies Influence Our Society: Citizens' View*, Flash Eurobarometer, 363, TNS Political & Social, April.

FREY M., *Il Global Compact e le imprese italiane verso Rio*, 2012, Equilibri, n.1, pp.28-32.

FREY M., TESTA F., IRALDO F., *The determinants of eco innovation in green supply chains: evidence from an Italian sectoral study*, R&D Management, 2013, pp. 352–364.

KELL G., *The Global Compact Selected Experiences and Reflections*, Journal of Business Ethics, 2005, 59, pp.69–79.

PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating shared value*, Harvard Business Review, jan-feb. 2011, pp. 62-77.

Symbola-Unioncamere, *GreenItaly, l'economia verde sfida la crisi*, I quaderni di Symbola, aprile 2013, Roma.

**Marco Frey.** Direttore dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, è anche ricercatore presso lo IEFE (Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente), presidente di Cittadinanzattiva, chairman del Global Compact Italian Network.

## Innovazione sociale, comunicazione e pratiche di ascolto del territorio

Marisa Galbiati – Politecnico, Milano

[marisa.galbiati@polimi.it](mailto:marisa.galbiati@polimi.it)

In una fase storica come quella in cui viviamo, dove si vanno configurando nuovi paradigmi (sostenibilità sociale, innovazione sociale, ridisegno dei ruoli e delle funzioni nella gestione dell'impresa pubblica e privata), diventa fondamentale individuare strumenti per costruire consenso e per attivare legami con i soggetti sociali al fine di costruire un terreno comune di riflessione e di partecipazione condivisa del futuro che ci attende.

In questa prospettiva la comunicazione sociale applicata al territorio svolge un ruolo importante nella diffusione dei comportamenti virtuosi e nella contaminazione delle buone pratiche, mostrando che la comunicazione può agire come leva per sollecitare un cambiamento nella mentalità delle persone, spesso resistenti al cambiamento.

Spesso le campagne di comunicazione si basano su uno schema di azione del tipo top-down, il che significa che un gruppo ristretto definisce le strategie e le sue modalità di applicazione senza che gli utenti o comunque i destinatari di queste azioni (i cittadini) siano stati, in qualche modo, coinvolti, informati, ascoltati. Succede così che il patto di fiducia tra ente pubblico e cittadini venga meno proprio per una mancata capacità di coinvolgimento degli stakeholder.

È sempre più evidente, invece, come i progetti di natura sociale possano avere un esito positivo solo se i soggetti coinvolti sono in grado di comprendere le logiche e gli scenari che ne scaturiscono.

Anche nell'ambito del sociale la comunicazione agisce con modalità di persuasione, o comunque di sollecitazione rispetto a certi problemi che, diversamente, non sarebbero neppure riconosciuti dalle persone (campagne per la donazione degli organi, per Amnesty International, per Legambiente e molto altro). Tuttavia la comunicazione e l'ascolto non sempre vengono praticati nei territori del sociale. Basti citare, a questo proposito, l'esempio delle smart cities, uno dei progetti più discussi e al centro dell'attenzione della governance delle autorità pubbliche a livello nazionale e internazionale. Progetti che, pur assumendo al proprio interno politiche di sviluppo sociale e ambientale, tendono ad accentrare tutta l'attenzione sugli aspetti tecnologici per la realizzazione di sofisticate strutture di ottimizzazione dei flussi di vita dei cittadini, dimenticando che, da sola, la tecnologia non può svolgere il complesso compito di facilitare la vita in città, e dimenticando, spesso, che i cittadini non sono preparati a sostenere un cambiamento radicale degli stili di vita, senza un preventivo lavoro di preparazione, di ascolto, di comunicazione, di condivisione (come farebbero, diversamente, le persone a trasformarsi in smart citizen?).

In questa prospettiva, la responsabilità sociale delle imprese pubbliche (le amministrazioni comunali, ad esempio) che per vocazione si muovono attraverso una progettualità eticamente connotata, si trovano ad operare in un terreno insidioso e difficile, dove si muovono nuove idee e nuovi bisogni, e dove si rendono necessarie pratiche di ascolto e condivisione che spesso non appartengono alla consuetudine della governance pubblica.

Tuttavia, in questo faticoso tentativo di pensare a soluzioni per un modello di vita etico e sostenibile che non rappresentino esclusivamente una penalizzazione degli stili di vita (questo è l'obiettivo che le imprese pubbliche e private si stanno dando per allinearsi agli standard più avanzati, spesso non per pura filantropia, ma per trasformare l'impegno etico in un valore aggiunto nella catena del valore di un'impresa), brillano alcune pratiche che andrebbero osservate per la loro forza innovativa e la loro capacità di essere un modello di riferimento a cui guardare. Si tratta di esempi di innovazione sociale le cui caratteristiche fondamentali risiedono nella loro natura

locale, nella creatività di base che alimenta soluzioni praticabili, in una logica bottom-up, e nel loro forte radicamento nel territorio. Queste pratiche hanno in comune almeno due obiettivi: migliorare la qualità di vita delle persone con le risorse disponibili; trasformare la dimensione locale delle pratiche innovative in una dimensione più ampia e globale<sup>9</sup>. Da un bozzolo si sviluppa, poco alla volta, un'operatività che ha, spesso, caratteristiche di contagio presso altri soggetti sociali. La sfida più interessante è però quella di realizzare un passaggio di scala, portando questi progetti da una scala locale a una scala più generale. E in questo esercizio la comunicazione può assumere un ruolo strategicamente fondamentale.

Naturalmente, in questa fase, operare attraverso modelli di comunicazione consolidati rappresenterebbe un beneficio, poiché la comunicazione è un vettore capace di rendere "pubblico" ciò che è stato sperimentato in un ambito "privato" o comunque di piccole dimensioni. Ogni spazio (reale e virtuale) può essere utilizzato per diffondere e comunicare informazioni e esperienze. Diventa quindi complesso individuare i canali, i modi, le strategie migliori perché ciò avvenga, cercando di raggiungere l'obiettivo desiderato. E questa è una sfida che va colta e alla quale è necessario dedicare attenzione ed energie<sup>10</sup>.

**Marisa Galbiati.** Professore straordinario presso la Facoltà del Design del Politecnico di Milano dove insegna Comunicazione Multimediale e audiovisiva. Si occupa dello studio dei fenomeni e delle strategie comunicative dal design alla città, con particolare attenzione ai modelli estetici che i linguaggi iconici hanno sviluppato nelle diverse epoche storiche, e del loro uso in differenti contesti, dall'ambito urbano-territoriale, all'arte, alla comunicazione d'impresa.

## **Innovazione sociale, miglioramento dei servizi e sostenibilità nelle strutture per anziani**

Giovanni Lombardo – *Università degli Studi, Genova*  
*giovanni.lombardo@unige.it*

In Italia, durante gli ultimi venti anni il nucleo familiare è andato frammentandosi, trasformandosi da nucleo multigenerazionale a nucleo monofamiliare disperso. Nel contempo l'aspettativa di vita è passata dai 74 anni per gli uomini e 80 per le donne nei primi anni '90, agli attuali 78,6 per gli uomini e 84 per le donne. Parallelamente il tasso di natalità nell'Unione Eu-

---

<sup>9</sup> Qualche esempio di innovazione sociale a Milano: gli orti urbani, il bike e il car sharing, genitori antismog.

<sup>10</sup> Per un approfondimento dei temi della comunicazione e dell'ascolto del territorio come pratiche per sollecitare processi di innovazione sociale si veda: M.GALBIATI, F. PIREDDA, *Visioni urbane. Narrazioni per il design della città sostenibile*, Franco Angeli, 2012

ropea, da anni con andamento negativo, sembra destinato a diminuire ulteriormente, per lo meno fino al 2050. Una delle cause risiede nella difficoltà di conciliare la vita familiare con quella lavorativa, nonostante l'aumento della sensibilità sociale nei confronti della cosiddetta qualità della vita. Il tema è sfidante, anche perché risulta crescente la domanda di servizi di qualità presso case di riposo, residenze socio-assistenziali (RSA) e strutture protette (RP).

Per queste ragioni l'offerta di progettazioni, costruzioni e gestione di strutture per anziani ha bisogno di una rimodulazione che concili in maniera innovativa ed attrattiva:

- le esigenze e le aspettative degli anziani, così come quelle delle loro famiglie;
- la necessità di apprendimento dei bambini e giovani del territorio attraverso l'esperienza e conoscenza degli anziani, così come favorire le relazioni intergenerazionali;
- l'offerta di processi innovativi e sostenibili da parte di istituzioni e università.

Da una preliminare analisi esplorativa, condotta su un campione di strutture per anziani che hanno puntato su una gestione innovativa, multistakeholder e sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, è risultato che generalmente si parte dalla costruzione di una nuova struttura oppure dalla ristrutturazione di una già esistente, integrata in un tessuto urbano. Gli ospiti possono essere sia autosufficienti o solo parzialmente autosufficienti. L'obiettivo principale è migliorare la qualità della vita degli ospiti mediante l'integrazione delle attività quotidiane con quelle della comunità locale e delle famiglie di origine. Nei centri si prevede che una parte di ospiti viva permanentemente nella struttura, mentre un'altra parte si possa recare per usufruire dei servizi durante il giorno, in modo da svolgere attività assieme agli altri ospiti fissi. Ogni ospite può rendersi utile mediante diverse opzioni:

- accompagnare gruppi di bambini a scuola (progetto "pediBus" operativo in tutta l'UE);
- contribuire alla formazione dei bambini nelle classi primarie in base alle proprie conoscenze;
- collaborare con università e centri di ricerca al miglioramento di tecnologie per la terza età;
- svolgere attività socio-relazionali e ludico-cognitive (laboratori della memoria, social reading etc.).

In ogni struttura è prevista la presenza fissa di un medico di base (ex lege 308/01) almeno per 8 ore al giorno, con reperibilità notturna e festiva e lo studio medico resta aperto in determinate fasce orarie anche per pazienti esterni. In questi centri possono anche essere accolti anziani "non autosufficienti" o disabili, per i quali vige un parziale rimborso della retta mensile da parte del Servizio Sanitario Nazionale. Sempre a favore di ospiti

esterni, alcuni posti letto vengono riservati alle degenze post-ospedaliere e alla riabilitazione. Inoltre, in alcune RSA è anche previsto che la struttura resti aperta ai familiari 24/24h, in aggiunta ai collegamenti remoti wireless (via web) tra ospiti e familiari che abitano distanti (previa formazione degli anziani sull'uso di internet).

Alcune peculiarità che differenziano questi centri dalle tradizionali case di riposo consistono nella presenza di un nido e di una scuola dell'infanzia nella medesima struttura, consentendo in tal modo ai componenti delle famiglie di avvicinarsi ulteriormente tra loro.

Inoltre, attraverso l'attività di questi centri, la comunità locale beneficia di corsi di formazione, biblioteca e gruppo di acquisto solidale (GAS), nonché di piccoli lavori prestati dagli ospiti anziani più attivi. Ogni interessato esterno può anche svolgere presso i centri alcuni stage in materia infermieristica, cura degli anziani, gestione sostenibile etc.

Per quanto attiene agli altri stakeholder interni, il personale delle strutture usualmente sottoscrive un codice etico e un impegno a conformarsi al modello organizzativo e gestionale ex D.Lgs.231/01. A favore dei dipendenti è poi prevista l'organizzazione di corsi di formazione continua (LLL) e il coinvolgimento in determinate decisioni strategiche. In fase di assunzione vengono tenute in alta considerazione le pari opportunità, specie a favore di persone con difficoltà di ricollocamento (lavoratori in CIG o non ricompresi tra categorie protette da leggi, come donne-madri over 45 etc). In alcuni casi si prevede parte della retribuzione calcolata sulla base del raggiungimento di determinati obiettivi sociali e ambientali (social-MBO).

In considerazione del capitale sociale e delle esternalità positive generate, nei business plan ai tradizionali calcoli di VAN e IRR on equity/project si dovranno affiancare quelli relativi al Social-ROI, alla catena del valore sociale e al valore aggiunto sociale (VAS), per mostrare in maniera sistemica e olistica:

- i maggiori ricavi e utili generati dalla competitività e dall'attrattività della struttura;
- i minori costi di formazione dei dipendenti, la riduzione dell'assenteismo, i minori rischi per cause legali o problemi ambientali e quelli di contenzioso/assicurazione;
- i minori costi per il SSN;
- i risparmi per le famiglie degli ospiti, in termini di denaro e tempo;
- altri benefici sociali per ospiti, famiglie, comunità locale;
- il miglioramento del rating bancario (Basilea-2).

## **Bibliografia**

MARINO P., FERRO A., DONNA G., LOMBARDO G., DE RITA G., *Strategie d'impresa per il bene comune*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

LOMBARDO G., *Vantaggio competitivo e sostenibilità. Management e strategie di corporate social responsibility*, Genova, DeFerrari, 2010.

CASELLI L., LOMBARDO G., *Dialogue between company and stakeholders: the contribution of the information&communication technologies*, in Bertagni et al., *Ethics&Business*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

**Giovanni Lombardo.** È docente di “Responsabilità Sociale delle Imprese” nell’ambito del corso di “Etica economica” presso la Scuola di Scienze Sociali (Dipartimento di Economia) dell’Università di Genova. È PhD in “Economia applicata e metodologie quantitative” e già titolare di assegni di ricerca in “Economia e gestione delle imprese” e in “Ingegneria gestionale” nella Scuola Politecnica dell’Università di Genova, nonché già docente di “Valutazioni di azienda”, “Business plan e energie rinnovabili”, “Hi-Tech” e “D.lgs.231/01” presso ABI Formazione e LUISS Business School di Roma.

## **Il design per l’innovazione sociale e la sostenibilità**

Anna Meroni – *Politecnico, Milano*

*anna.meroni@polimi.it*

Da tempo, il design si occupa di progettare soluzioni per problemi che sollevano questioni sociali e ambientali e che implicano l’interazione simultanea di numerosi artefatti e soggetti. Questa pratica, che non presuppone necessariamente la progettazione di prodotti, si definisce design del sistema prodotto-servizio e dà esito a soluzioni (combinazioni di prodotti e servizi) che comportano nuove forme strategiche d’interazione e relazione tra soggetti, società e mercato. In forma sempre più emergente, si parla oggi, in particolare, di design dei servizi.

È questa una pratica profondamente contemporanea del design, specialmente se applicata a temi socialmente e ambientalmente urgenti: il cosiddetto “design sociale” ha una oramai vasta casistica di applicazione che spazia dal “design for all”, al “design per i contesti emergenti”, al contributo alla “cooperazione internazionale”. Si traduce nella progettazione di sistemi prodotto-servizio rivolti alla soluzione di urgenze che affliggono fasce di popolazione svantaggiate o contesti geografico sociali difficili. Spesso rappresenta un aspetto delle strategie aziendali (sovente di CSR), o l’attività di ONG e governi nazionali o locali.

Il design per l’innovazione sociale, invece, è una sfida nuova e non si esaurisce nel “design sociale”, sebbene lo comprenda largamente. Definisce la pratica di incoraggiare, abilitare o supportare gli “innovatori sociali”, ovvero tutti coloro che nella società, e in modo perlopiù autodeterminato ma amatoriale, operano per trasformare o inventare forme di organizzazione inedite che abbiano impatto sociale e ambientale positivo. Innovazioni sociali, economiche e amministrative finalizzate a fornire soluzioni a problemi che non trovano risposte adeguate e sostenibili nel mercato esistente.

Il design per l’innovazione sociale, dunque, si esprime come forma professionale di “empowerment” d’individui, gruppi e organizzazioni attive

nel trasformare la società, secondo un approccio tanto bottom-up quanto "sperimentale" per come si strutturano le alleanze fra cittadini, amministrazioni e imprese. Spesso, ma non necessariamente, sfocia nell'incubazione d'impresa vera e propria, o comunque in forme d'innovazione che si misurano con i tre fondamenti della sostenibilità: ambiente, società ed economia. Per questo motivo il design per l'innovazione sociale è una forma di design per la sostenibilità che tuttavia richiede anche la capacità di immaginare nuove alleanze strategiche e quindi di co-progettare (e attuare) forme di democratizzazione delle decisioni.

In questi casi il prodotto del lavoro del designer prende la forma, ad esempio, di sistemi di scambio di beni o attività, servizi di mutuo supporto fra persone, azioni di sensibilizzazione e ripensamento dello spazio pubblico, servizi di filiera corta, forme di mobilità condivisa, laboratori di autoproduzione, attività culturali o di intrattenimento partecipate, spazi privati che diventano pubblici... Una molteplicità di soluzioni nuove che sta vieppiù popolando le nostre vite quotidiane.

I designer che progettano queste soluzioni sono oggi professionisti che stanno riorientando la loro carriera o che la stanno avviando verso queste attività. Sempre più, grandi e rinomati studi internazionali di design introducono fra le proprie attività questo tipo di progetti in risposta al manifestarsi di nuove domande d'innovazione.

Rispetto alla pratica professionale tradizionale, tuttavia, questi progetti presentano un'indubbia urgenza sociale, ma hanno spesso una committenza "debole", nel senso di priva della capacità economica di sostenere i costi necessari per una consulenza professionale. Oggi, sono soprattutto fondi pubblici o fondazioni a sostenere questi costi, allo scopo di favorire una nuova imprenditoria sociale o iniziative d'indubbio valore sociale e ambientale. Oppure sono iniziative autofinanziate da professionisti che "investono" nelle idee e negli innovatori fino a che questi trovano, quando ci sono le premesse, i necessari capitali a supporto.

Possiamo quindi domandarci se il supporto all'innovazione sociale non possa essere uno spazio di evoluzione per la CSR aziendale.

Diverse università non rimangono ferme rispetto a questi temi che richiedono professionalità un po' diverse rispetto a quelle convenzionali: capacità d'interazione multidisciplinare, conoscenza dei processi e delle ICT, visione sistemica e intelligenza sociale sono competenze necessarie per completare i profili tradizionalmente "verticali" di chi, ad esempio nel campo del design, è concentrato nei diversi orientamenti. Ecco quindi la nascita di lauree specialistiche o di master professionalizzanti che sviluppano la parte orizzontale della cosiddetta "T" dei profili di competenze. Al Politecnico di Milano, ad esempio, ci sono esperienze oramai ben consolidate quali il Master in Product Service System Design, oppure il Master in Design Strategico. Inoltre, accanto agli oramai numerosi corsi e progetti che fondano nella sostenibilità le proprie premesse, sono state più recentemente avviate

iniziative che spostano sulla dimensione locale il focus della propria attività, allo scopo di essere “di servizio” alla città e attivare circoli virtuosi di innovazione sociale. È il caso di Polisocial, il programma di responsabilità sociale del Politecnico di Milano che, nella didattica e nella ricerca, mette l’università a stretto contatto con le dinamiche dei cambiamenti della società, estendendo la missione dell’Ateneo verso temi e bisogni sociali che nascono dal territorio. Oppure è il caso di Campus Sostenibile, progetto promosso con l’Università degli Studi di Milano per trasformare il quartiere universitario in una parte di città esemplare per qualità della vita e sostenibilità ambientale. Infine la rete internazionale DESIS – Design for Social Innovation and Sustainability, fondata dal Dipartimento di Design, fa della didattica e della ricerca a supporto dell’innovazione sociale il suo preciso focus con l’obiettivo di alimentare il dibattito accademico e le iniziative in questo campo. Nell’insieme, una trasformazione rilevante del ruolo e della responsabilità sociale che l’università si attribuisce.

**Anna Meroni.** Ricercatrice presso INDACO, dipartimento di Disegno Industriale del Politecnico di Milano, dove è assistente alla cattedra di servizio e design strategico. Co-direttrice del programma internazionale per la Laurea Specialistica in Design Strategico, è visiting professor e collabora presso altre scuole e università (Cina - Shanghai Tongji University; Italia - Pollenzo, Università Scienze Gastronomiche; Italia - MBA, Consorzio MIP, Politecnico di Milano; Cile - Universidad de Valparaiso; Brasile - Porto Alegre, Escola de Design Unisinos; Colombia - Barranquilla, Universidad del Norte).

## **Moda e sostenibilità**

Nicola Misani – *Università Bocconi, Milano*  
*nicola.misani@unibocconi.it*

Secondo il Fashion and Luxury Insight 2013, il rapporto di SDA Bocconi e Altagamma sul settore della moda e del lusso, solo il 25% delle aziende censite pubblica un bilancio di sostenibilità conforme al GRI (Global Reporting Initiative) o ad altri standard formali di reportistica. Il settore si colloca perciò molto sotto della media delle società quotate in Borsa, dato che circa il 75% delle società della classifica Global 500 pubblicano un bilancio di sostenibilità. Questa resistenza ad affrontare gli obblighi di trasparenza sulla performance sociale e ambientale è sorprendente, se si considerano le molte criticità che il settore deve affrontare:

- l’impatto ambientale dei consumi di materie prime ed energia nelle produzioni tessili e di pelletteria;
- il problema del recupero dei capi dismessi;
- i rischi delle sostanze chimiche tossiche usate nelle produzioni tessili e nella concia;
- le condizioni di lavoro nelle fabbriche e il controllo della supply chain.



L'avvento del fast fashion, che ormai caratterizza non solo i giganti Inditex o H&M, ma un numero crescente di aziende che puntano su un rinnovo continuo delle collezioni, ha abbreviato la vita utile dell'abbigliamento e degli accessori, determinando maggiori consumi di fibre naturali. Per ottenere il cotone, la fibra più comune, occorrono grandi quantità di acqua, oltre a pesticidi e fertilizzanti. Ci sono inoltre le emissioni di CO2 generate nel trasporto della fibra dai paesi di origine a quelli, a volte molto distanti, in cui si svolgono le successive fasi di trasformazione e vendita.

La via più diretta per risparmiare fibre naturali consiste nell'approccio cradle-to-cradle ("dalla culla alla culla"), con il quale si tenta di portare materiali tessili e non a nuova vita. Il caso più conosciuto è il riciclaggio delle bottiglie in PET, da cui si possono ricavare filamenti continui utilizzati nell'abbigliamento (in particolare il pile). Inoltre, alcune aziende stanno sperimentando materiali da destinare al compostaggio. Per esempio, Gucci ha introdotto linee di occhiali e di scarpe biodegradabili, mentre Puma ha annunciato che produrrà nuovi tipi di t-shirt e scarpe che al termine del ciclo di vita si possono trasformare in fertilizzanti.

Questi tentativi di innovare i prodotti sono in armonia con l'emergere di nuove sensibilità di consumo (Rinaldi e Testa, 2013). Molti consumatori oggi desiderano sapere come il produttore ha realizzato un capo, con quali materiali e in quali paesi. I nuovi mezzi di comunicazione e i social network sostengono questi bisogno di trasparenza. Il consumatore non intende rinunciare all'emozione, all'eleganza e ai valori estetici tradizionali di cui la moda è veicolo; ciò che chiede è che non siano realizzati in spregio della sostenibilità ambientale o del rispetto delle persone. Il talento degli stilisti può essere messo al servizio della sostenibilità, riqualificando materiali tradizionalmente considerati poveri. Stella McCartney è un noto caso di fusione di valori etici ed estetici, con il suo ampio ricorso a false pelli in borse e capi ad alto contenuto di moda ed alto prezzo.

Allo stesso tempo, è evidente un conflitto fra la ricerca della sostenibilità e la tentazione di acquistare capi a prezzi vantaggiosi. Di nuovo, il fast fashion ha creato una confusione tra i consumatori, allontanandoli dall'acquisto ponderato di capi di qualità e spingendoli verso il consumo "usa e getta", grazie a prezzi bassi ottenuti spostando la produzione nei paesi a bassi salari. Ciò conduce al tema delle condizioni dei lavoratori e dalla gestione della supply chain, messo in risalto dal crollo della fabbrica tessile di Dacca (Bangladesh) dello scorso aprile, in cui hanno perso la vita oltre 1.100 lavoratori. La fabbrica produceva capi di abbigliamento per numerosi marchi occidentali. La fabbrica aveva otto piani, tre dei quali erano stati aggiunti illegalmente ai cinque originari. La tragedia ha rivelato al grande pubblico la struttura della filiera tessile mondiale, dove le lavorazioni sono affidate ad una rete complessa e multi-livello di fornitori. Il contesto di questo fenomeno è il desiderio delle aziende di ridurre i costi e aumentare la flessibilità operativa, attraverso il decentramento presso produttori a basso costo e

pronti ad accettare ordini a scadenze ravvicinate.

Per le aziende della moda, sostenibilità significa abbandonare un approccio di risk management in cui gli interventi mirano solo a tutelare il marchio, passando a una logica in cui la sostenibilità partecipa a definire i processi:

- product design (sviluppo di prodotti destinati a una maggiore durevolezza, con una selezione di fibre e tessuti la cui lavorazione minimizzi l'impatto ambientale);
- branding (educazione e coinvolgimento del consumatore);
- logistica e trasporti (inclusione delle emissioni di CO2 nei calcoli di efficienza);
- supply chain (tracciabilità, trasparenza, formazione e controllo dei fornitori).

La modesta diffusione del bilancio di sostenibilità fra le aziende della moda e del lusso indica un ritardo nel tradurre i problemi sociali ed ambientali in soluzioni organizzative, accompagnate da obiettivi, misure di prestazione e sistemi di controllo. Non mancano nel settore accordi collettivi, iniziative filantropiche, sperimentazioni di nuove tecnologie e in generale l'interesse per il "green fashion", ma la mentalità sembra spesso rimanere l'esternalizzazione dei costi sociali ed ambientali.

La sostenibilità premierà soprattutto le aziende che vogliono fornire ai consumatori un'esperienza di alta qualità, che coinvolge non solo il prodotto in sé, ma le sue qualità intangibili, e quindi la storia dell'azienda e le persone che la animano. Mario Boselli, Presidente della Camera Nazionale della Moda, ha recentemente affermato: "Un prodotto valido come quello italiano non può più prescindere dal concetto di etica e di sostenibilità".

**Nicola Misani.** Laureato in Economia aziendale presso l'Università Bocconi e in Filosofia presso l'Università Statale di Milano. Ricercatore confermato di Economia e gestione delle imprese. Collabora con il Centro SPACE - Centro Europeo per gli Studi sulla Protezione Aziendale dell'Università Bocconi. È docente presso l'Università Bocconi.

## **Social entrepreneurship in Africa: un'opportunità per le imprese italiane**

Mario Molteni – *Università Cattolica, Milano*

*mario.molteni@unicatt.it*

A proposito della necessità di radicare la CSR nella strategia d'impresa, sempre più insistentemente si parla di adottare la logica della "creazione di valore condiviso". Non è certo un concetto nuovo, ma sembrerebbe che, a furia di insistere – con un termine o con l'altro (approccio *win-win*, sintesi socio-economiche, *business case* della CSR etc.) – la tensione a ricercare soluzioni in grado di perseguire simultaneamente obiettivi economici e sociali stia conquistando la ragione e l'immaginazione di un crescente numero di CEO.

Questo mio contributo, però, non vuole offrire una riflessione teorica su questo tema, quanto piuttosto provocare la creatività dei vertici delle imprese italiane in una specifica direzione. Potrà non interessare molti, ma alcuni potrebbero trovare ispirazione. Qual è dunque l'idea?

*Primo passaggio.* A ben vedere, quando si parla di *Shared Value Creation*, la stragrande maggioranza dei casi portati a modello riguarda progetti d'impresa realizzati a cavallo tra Nord e Sud del mondo. Nel recentissimo contributo di Pfizer, Bockstette e Stamp, (Harvard Business Review, settembre 2013) si citano tra gli altri: Nestlé, che ha introdotto sul mercato indiano una "spezia potenziata" in grado di combattere la malnutrizione di larghe fasce della popolazione; Mars, che ha lanciato un programma a favore dei coltivatori di cacao in Costa d'Avorio; Coca-Cola, che in Brasile ha sviluppato un'innovativa formula di distribuzione dei propri prodotti che favorisce lo sviluppo della micro-imprenditorialità; Novartis, che fornisce medicine essenziali a decine di milioni di persone in India. Sono tutti business, sia ben chiaro, che hanno saputo generare profitti per le imprese promotrici nell'arco di 2 o 3 anni al massimo.

*Secondo passaggio.* Le imprese italiane devono muoversi in questa direzione. Finora lo fanno troppo poco. E lo potrebbero fare privilegiando un continente, le cui propaggini sono (drammaticamente) a portata di gommone e che nei prossimi anni – a detta di tanti esperti – costituirà l'area del mondo a più forte crescita. Ebbene, proprio l'Africa è il contesto ideale in cui le imprese italiane potrebbero (e dovrebbero) impegnarsi secondo la logica della *Share Value Creation*.

*Terzo passaggio.* ALTIS, l'Alta Scuola Impresa e Società della Cattolica, ha da alcuni anni lanciato in terra africana un Master per lo sviluppo di nuove imprese di successo ad alto impatto sociale (<http://altis.unicatt.it/mba-set>). Il Master è in corso di realizzazione in Kenya, Ghana e Sierra Leone, ma contiamo a breve di replicarlo, con gli opportuni adattamenti, in almeno 10 Paesi del Continente. Vi partecipano esclusivamente uomini e donne africane che hanno una business idea o che già sono impegnati in un nuovo business ad alto potenziale di crescita. Il Master alterna brevi periodi di formazione in presenza (lezioni, testimonianze di imprenditori, discussione sui progetti etc.) con periodi dedicati al lavoro sul campo, durante i quali i partecipanti proseguono col *distance learning* e si avvalgono di un *business coach*, un vero e proprio consulente che li affianca nella progettazione e nella implementazione del progetto imprenditoriale. Si tratta di una formula altamente innovativa, la cui originalità è ben sintetizzata da questo motto: "*We do not teach entrepreneurship, we train entrepreneurs*"; un'originalità che ha meritato, già alla prima edizione del Master keniota, l'Innovation Award della più importante fondazione mondiale dedicata alla *social entrepreneurship*, l'Ashoka Foundation; un'originalità che ha consentito ad Altis di ottenere importanti finanziamenti per avviare le repliche continentali: da MET Fund, che è la Fondazione connessa al GMAT (il test d'ammissione tutti gli MBA

nel mondo) e dall'Unione Europea.

*Quarto passaggio.* Quali possono essere quindi per le imprese italiane le opportunità connesse, da una parte, alla logica della creazione di valore condiviso e, dall'altra, al nostro Master? Sono numerose e provo a tratteggiarle.

1. Ci sono grandi imprese italiane che operano nel continente africano attingendo a preziose risorse del territorio. Queste imprese hanno certamente un problema di legittimazione (spesso si parla in proposito di "license to operate"); in altre parole sono poste di fronte all'imperativo di "restituire" al territorio parte della ricchezza prelevata. Per tali imprese sostenere lo sviluppo dell'imprenditorialità locale tramite il Master, magari coinvolgendo i propri dirigenti in qualità di *mentor* dei nuovi imprenditori, può costituire uno dei modi migliori per fare *community development*. Mettere in moto creatività ed energia delle persone locali, favorire la nascita di iniziative durevoli significa attivare un circuito che, quanto all'efficacia, ha ben pochi avversari.
2. Altre imprese sono interessate ai prodotti della terra africana. In proposito già esistono esperienze di imprese italiane che hanno stabilito relazioni virtuose con i piccoli coltivatori locali (di caffè, cacao, the, frutta etc.). Ma c'è ancora tantissimo da fare; e favorire l'avvio di business locali connessi alle filiere produttive delle imprese italiane costituisce uno dei più classici esempi di creazione di valore condiviso.
3. Ci sono altre imprese italiane che vogliono (o potrebbero) fare ingresso in uno o più Paesi africani, ma che poco o nulla conoscono del contesto locale. Ecco allora una modalità molto economica per approcciare un nuovo Paese: l'impresa italiana specifica a noi il proprio fabbisogno; tale fabbisogno viene esplicitato nel bando per una borsa di studio del Master; ALTIS e l'impresa selezionano il candidato più adatto (sicuramente i pretendenti saranno numerosi); il prescelto frequenta il Master dedicando il proprio tempo alla ricerca di mercato e allo sviluppo del business plan; lo staff di ALTIS (a cominciare dal business coach) ha modo di valutare la professionalità, la determinazione e l'affidabilità del potenziale imprenditore, grazie a una interazione che si protrae per oltre un anno. Come esito, l'impresa, con poca spesa, è messa nelle condizioni di decidere razionalmente se, come e con chi può effettuare i propri investimenti nel Paese.
4. Un'altra opportunità riguarda il mondo degli investitori italiani: società di venture capital, social venture capital, social investing, fondazioni. Per tali soggetti il Master è una fonte qualificata (e a rischio controllato) di nuovi investimenti. Il Master, infatti, inizia con una *Business Idea Competition*, in quanto la selezione dei candidati avviene innanzitutto in base alla qualità del progetto imprenditoriale. Ad essa gli investitori possono partecipare, così da intercettare fin dall'origine i business più interessanti. Alternativamente, essi possono agganciare il programma più avanti, in occasione della *Business Plan Competition* che chiude il Master. A tale

manifestazione attualmente partecipano investitori africani e internazionali, oltre a fondazioni, imprese e istituzioni. È anche per questo che il progetto (*Innovative Eye Centre*) della giovane imprenditrice keniana, che ha vinto la 2° Business Plan Competition di Nairobi, nel giro di pochi mesi ha ricevuto 300.000 dollari da una Fondazione statunitense e due grant, uno dal Nord Europa e uno da un'istituzione locale.

Ho accennato a quattro modalità con cui il nostro Master può favorire lo sviluppo delle imprese italiane. Altre ne possono facilmente emergere, se solo si intensifica il dialogo tra ALTIS e le aziende del nostro Paese interessate al Continente africano. Università e imprese non solo devono discutere di Social Innovation: debbono realizzarla insieme.

**Mario Molteni.** Professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università Cattolica di Milano dove insegna anche Corporate strategy. Ha fondato e dirige ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società) che svolge attività di ricerca e alta formazione in tema di Sostenibilità e Corporate Social Responsibility, Internazionalizzazione delle imprese italiane nei Paesi emergenti, PMI e distretti, Non profit, Finanza per lo sviluppo.

## **Dieci indicatori per misurare la sostenibilità: la collaborazione tra Istat e le aziende per assicurare un benchmark**

Matteo Pedrini – *Università Cattolica, Milano*

*matteo.pedrini@unicatt.it*

Nell'ultimo decennio le imprese hanno dedicato sempre crescenti risorse e attenzione alla cosiddetta rendicontazione "non finanziaria", favorendo l'evoluzione della trasparenza delle aziende attorno alle performance secondo la logica ESG (environmental, social and governance). In particolare, tra le aziende si è significativamente diffusa la pratica della periodica elaborazione e pubblicazione di bilanci di sostenibilità. Grazie a tali documenti le imprese rendono note le proprie performance ESG utilizzando strutture e indicatori che le stesse giudicano come opportune misure della propria sostenibilità.

Sebbene a partire dal 2000 per la definizione dei contenuti dei bilanci di sostenibilità si siano imposte le guidelines proposte della Global Reporting Initiative (GRI), giunte recentemente alla versione 4 (G4), l'utilità di tali documenti è stata più volte esposta a critiche e ciclicamente, anche tra le persone più sensibili ai temi della sostenibilità, ci si interroga sul valore di tali documenti, sull'effettiva attenzione prestata dagli stakeholder a tali documenti e alla loro utilità per la corretta gestione aziendale. In particolare a più riprese i bilanci di sostenibilità sono stati giudicati come non affidabili strumenti di rendicontazione vista la loro autoreferenzialità e l'eccessiva discrezionalità lasciata alle imprese nello scegliere gli indicatori da rendicontare. A più riprese si sente obiettare che nell'attuale modalità di rendicontazione

della sostenibilità sia intrinseco il rischio che le aziende possano in modo opportunistico selezionare gli indicatori da considerare nella rendicontazione e, in tal modo, deliberatamente evitare la comunicazione di aspetti in cui emergono delle criticità sociali e ambientali.

Nonostante esistano affermati standard di rendicontazione, a fronte della discrezionalità nella scelta degli indicatori da parte delle singole aziende, permangono significative difficoltà degli interlocutori aziendali nel confrontare tra loro le performance ESG conseguite da differenti imprese. Di fatto l'attuale scarsa comparabilità dei bilanci di sostenibilità è il risultato della contrapposizione esistente tra due principi alla base del processo di predisposizione di un bilancio di sostenibilità:

- il principio della materialità, che afferma la necessità che la rendicontazione di sostenibilità si riferisca ad argomenti e indicatori che riguardino gli impatti più significativi dell'organizzazione;
- il principio della comparabilità, che afferma la necessità che il documento permetta le comparazioni interaziendali e intertemporali.

Il primo principio sancisce quindi la necessità che le modalità di rendicontazione non finanziaria adottate rispecchino le specificità delle singole organizzazioni; mentre il principio di comparabilità promuove il raggiungimento di livelli adeguati di standardizzazione nella presentazione delle informazioni tali da assicurare la possibilità di un confronto intra e infra settoriale. Nella pratica della rendicontazione di sostenibilità le aziende sembrano aver dedicato maggiore attenzione al principio della materialità rispetto a quello della comparabilità, anche alla luce delle indicazioni delle linee guida internazionali in materia, ponendo in secondo piano la necessità di assicurare la comparabilità delle performance rendicontate. Risultato di tale orientamento è stata la pubblicazione di bilanci di sostenibilità che includono informazioni differenti tra loro, spesso calcolate in modo tra loro non comparabile e che, nella sostanza, limitano la comparabilità delle performance di un'impresa all'andamento delle stesse negli anni. Ad oggi, di fatto, è possibile valutare se un'azienda ha migliorato la propria gestione dei rifiuti riducendo la percentuale di materiale non riciclato di anno in anno, ma non è di fatto possibile comprendere se la stessa stia ottenendo risultati superiori o inferiori ai propri competitor o, in generale, alla media del settore.

Nell'ottica di contribuire a superare le difficoltà di comparazione dei bilanci di sostenibilità, il CSR Manager Network Italia (CMN) e l'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), grazie al supporto scientifico di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, hanno realizzato un progetto biennale di ricerca congiunto per esplorare le possibilità di convergenza tra le informazioni ESG contenute nei bilanci di sostenibilità delle imprese italiane elaborati secondo le linee guida GRI e i dati prodotti dalla statistica ufficiale.

Alla luce del lavoro svolto tra maggio 2011 e inizio 2013, le aziende e Istat hanno definito e condiviso opportune modalità di calcolo di alcuni

selezionati indicatori di sostenibilità, assicurando in tal modo la loro comparabilità. Tali modalità di rendicontazione sono state pubblicate in un apposito documento dal titolo *Rendicontazione oltre il dato finanziario: dalle imprese al Sistema Statistico Nazionale. Verso un'armonizzazione tra bilanci sociali delle grandi imprese e statistiche nazionali ufficiali*. L'obiettivo di tale documento era di promuovere una modalità condivisa di calcolo di alcuni indicatori tipicamente utilizzati nei bilanci e nelle sezioni dei siti internet dedicate alla sostenibilità e, quindi, di favorire un dialogo tra le aziende per l'individuazione di indicatori di sostenibilità comparabili, così da permettere un'effettiva valutazione delle performance ottenute.

Tra gli indicatori quantitativi proposti dalle G3.1, si è deciso di focalizzare l'attenzione su dieci giudicati rilevanti sia per la valutazione della competitività di un'azienda sia per il suo impegno nella sostenibilità:

- valore economico diretto generato e distribuito (indicatore EC1);
- consumo diretto di energia (indicatore EN3);
- spese e investimenti per tutelare l'ambiente (indicatore EN30);
- emissioni totali dirette ed indirette di gas ad effetto serra (indicatore EN16);
- composizione dei dipendenti (indicatore LA1);
- turnover del personale (indicatore LA2);
- ore medie di formazione annue per dipendente (indicatore LA10);
- rapporto dello stipendio base di uomini e donne (indicatore LA14);
- tasso di rientro post-maternità (indicatore LA15);
- numero di violazioni per discriminazione (indicatore HR4).

Grazie a tali protocolli di calcolo, adottati volontariamente dalle imprese, i lettori dei documenti potranno fare affidamento sulla rinnovata possibilità di confrontare le performance di un'azienda con quelle dei suoi concorrenti o con una media di settore. La possibilità di comparare le informazioni, infatti, rappresenta un elemento essenziale per agevolare gli stakeholder nell'esprimere un giudizio informato sulle performance sociali e ambientali conseguite dalle imprese. Inoltre la possibilità di confrontare le performance con quelle dei concorrenti, permetterà ai manager delle stesse imprese di ottenere significative informazioni per avviare progressivi miglioramenti nelle performance, avviando a tutti gli effetti un circolo virtuoso delle imprese attorno alla sostenibilità. Grazie al progetto di ricerca realizzato sarà possibile incrementare la possibilità di comparare le performance ESG delle imprese, favorendo l'avvio di virtuosi percorsi di imitazione tra imprese.

**Matteo Pedrini.** Ricercatore di Business Policy e Corporate Strategy all'Università Cattolica. È direttore della Ricerca accademica di ALTIS che svolge attività di ricerca e alta formazione in tema di Sostenibilità e CSR, Internazionalizzazione delle imprese italiane nei Paesi emergenti, PMI e distretti, Non profit, Finanza per lo sviluppo, Pubblica Amministrazione.

## I nuovi approcci a filantropia attiva e social business

Francesco Perrini – Università Bocconi, Milano

[francesco.perrini@unibocconi.it](mailto:francesco.perrini@unibocconi.it)

Nell'ultimo decennio si è registrato un crescente interesse verso il tema della filantropia, testimoniato dal moltiplicarsi a livello internazionale delle iniziative filantropiche di singoli individui e imprese sia in termini quantitativi, volume di risorse erogate, e qualitativi, efficacia degli interventi. Il moltiplicarsi dell'attività filantropica è un riflesso dei cambiamenti in atto nel sistema socio-economico globale: crisi dei modelli di welfare state, arretramento dell'intervento pubblico, aggravarsi di situazioni di disagio sia nei paesi sviluppati per via della crisi economica sia nei paesi del terzo mondo, progressiva concentrazione della ricchezza globale. Si sta diffondendo pertanto un approccio più consapevole alla filantropia con una maggiore attenzione verso i risultati e gli impatti sociali e un'integrazione dell'attività filantropica con la vita e l'attività imprenditoriale degli individui in una logica "giving while living". Non è facile censire la filantropia. Questo perché il fenomeno interessa sia l'attività d'impresa e fondazioni "tradizionali" che fanno filantropia, sia l'attività di fondazioni, individui e fondi esplicitamente dediti alla filantropia che stanno affiancando iniziative di *venture philanthropy* (VP o anche "filantropia attiva", infatti, nel contesto internazionale vengono usati spesso come sinonimi i concetti di *high engagement philanthropy*, *investment philanthropy*, *VP*, *impact investing*, *social investment*) alla filantropia tradizionale. Possiamo sicuramente dire che la *venture philanthropy* è un fenomeno in rapida espansione ma allo stesso tempo ancora marginale rispetto alle dimensioni della filantropia tradizionale. I dati sono dunque frammentati e la conoscenza del tema passa attraverso l'attività di ricerca e promozione di singole organizzazioni, network e associazioni di operatori. A livello globale la filantropia presenta nel suo complesso dei trend di crescita importantissimi, coerentemente con i trend di concentrazione della ricchezza e la crescita del numero degli *high net worth individuals* a livello mondo. Lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale è dunque strettamente collegato alla disponibilità di strumenti e opportunità di finanziamento specifiche per le imprese sociali. La realizzazione di un connubio tra finanza e imprenditorialità sociale è un'esigenza quanto mai necessaria e può rappresentare sia un volano per lo sviluppo del *social business* e sia un'opportunità per le comunità locali che presentano sempre maggiori bisogni sociali con una pubblica amministrazione incapace a soddisfarli, per mancanza di risorse e progettualità. Negli ultimi anni, infatti, l'interesse verso gli strumenti di "finanza sociale" è cresciuto in maniera esponenziale e in alcuni Paesi europei sono già state avviate esperienze molto interessanti, come per esempio i *Social Impact Bonds*, un "prodotto" già sperimentato con successo nel Regno Unito assimilabile ai titoli obbligazionari, che può essere sfruttato per lo sviluppo di iniziative all'interno di aree di particolare fragilità



sociale. Infatti, sono strumenti utilizzati dai soggetti pubblici per raccogliere finanziamenti privati da destinare a progetti di pubblica utilità. Interessante l'esperienza di UBI Banca e della BCC di Cherasco, e altre in Italia: una quota degli interessi dell'emissione (per un valore di 210.000 euro sui 14 mln del valore complessivo del Bond) è destinata alla costruzione di un reparto di terapia intensiva cardiologica per l'ospedale di Bra-Alba. Invero, in Italia l'uso per esempio dei fondi come strumento di finanziamento dell'economia sociale è ancora fortemente limitato, anche a causa dalla normativa<sup>11</sup>. In Italia molte fondazioni stanno iniziando ad introdurre logiche di venture philanthropy nel loro modus operandi ma il fenomeno non è attualmente censito, mentre le uniche esperienze di fondi di investimento sociale sono al momento quella di Oltre Venture (fondo d'investimento nato nel 2007 che investe in iniziative di imprenditorialità sociale in Italia), e quella di Impact-Finance (Società di Investimento a Capitale Variabile, Sicav, nata nel 2010 che opera come fondo di debito e che investe in social business alla base della piramide). Da segnalare anche la costituzione nel gennaio del 2013 di Opes Impact Fund, primo veicolo italiano di *impact investing*. *L'impact investing* è una modalità di investimento che coniuga obiettivi economici con obiettivi di impatto sociale ponendosi in una posizione intermedia tra gli investimenti tradizionali che hanno l'obiettivo di massimizzare il ritorno finanziario del capitale investito e la filantropia, totalmente focalizzata sull'aspetto sociale. *Impact investor* fa riferimento a individui o società che hanno un approccio *triple bottom line* nell'investire il proprio capitale. Gli investimenti in imprese per il cambiamento sociale si stanno affermando come una nuova asset class per gli investitori. Il 3° rapporto sull'*impact investing* di JP Morgan del 2013 indica una crescita del comparto con investimenti programmati 2013, dati riferiti ai rispondenti della *survey*, dell'ordine dei 9 miliardi di dollari contro gli 8 miliardi del 2012 e con performance in linea con i risultati attesi dal punto di vista sociale, ambientale e finanziario (due terzi dei rispondenti dichiara inoltre di avere ritorni finanziari ad indici di mercato). In Italia l'*impact investing* sta facendo timidamente i suoi primi passi. Sono ancora pochi gli attori specializzati e le risorse mobilitate non superano complessivamente poche decine di milioni di euro. Più della metà di queste risorse è investita nel settore della microfinanza, l'ambito d'intervento più maturo in materia di *impact investing*. Poi, alcuni primari istituti bancari hanno promosso iniziative *ad hoc* per le aziende non profit. Penso all'esperienza di Banca Prossima del gruppo Intesa Sanpaolo o al progetto Universo non Profit del gruppo Unicredit. Per cui oggi chi vuole fare *social business* in Italia può accedere a forme di finanziamento specifiche fornite da questi soggetti e non solo alla filantropia.

---

<sup>11</sup>La legge italiana sull'impresa sociale (Decreto Legislativo del 24 marzo 2006, n. 155) non prevede alcuna forma di distribuzione degli utili per le aziende profit, e ovviamente non profit, che decidano di acquisire lo status giuridico di "impresa sociale".

**Francesco Perrini.** Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, titolare della Cattedra S.I.F. (Società Italiana di Filantropia) di Social Entrepreneurship & Philanthropy Management presso l'Istituto di Strategia del Dipartimento di Management e Tecnologia, Professore Senior di Finanza Aziendale e Immobiliare alla SDA Bocconi School of Management, Direttore del Centro Ricerche su Sostenibilità e Valore (CRE-SV), della CSR Unit ("Business Ethics and Social Issue in Management") e del Corso di Laurea in Economia Aziendale e Management (CLEAM).

## **Globalizzazione, irresponsabilità' sociale, crisi finanziaria: il corto circuito della società di mercato**

Paolo Ricci – *Università degli Studi del Sannio, Benevento*  
*ricci@unisannio.it*

Non è facile oggi spiegare il tema o la questione della responsabilità sociale senza comprendere e riflettere su ciò che di miracoloso e di traumatico, allo stesso tempo, è apparso all'occidente con la crisi globale. Gli ultimi decenni si sono caratterizzati per una scarsa reale attenzione alle questioni collegate alla responsabilità, alla sostenibilità e al suo concreto perseguimento. La crisi del 2008 sembra aver reso una testimonianza molto amara della insostenibilità di modelli economici finora privilegiati: la scienza economica ha continuato ad ignorare il secondo principio della termodinamica, senza porsi la domanda di quali processi possano in concreto avvenire o non avvenire in natura; l'impresa e il management hanno assunto esclusivamente una visione a breve termine, assolutizzando il paradigma del profitto. La irresponsabilità sociale, determinatasi anche tradendo alcuni fondamentali principi aziendali, sembra aver prevalso ed efficacemente pervaso culture e comportamenti. Se dovessimo limitare la nostra osservazione solo agli anni più recenti, potremmo anche affermare che la responsabilità sociale abbia registrato più fallimenti che successi: povertà diffusa, disuguaglianze crescenti, diritti umani fondamentali negati, ripetuti disastri ambientali, sono segni tangibili e indiscutibili del nostro tempo. Le imprese, per effetto del processo di globalizzazione, ma non solo, hanno conosciuto fenomeni di portata eccezionale, tra loro fortemente interrelati, attraversati da complessi meccanismi di causa-effetto. Fenomeni emersi con la crisi, ma sviluppatisi con l'affermazione incondizionata della globalizzazione economica. Volendo, potremmo riassumerli disordinatamente in:

- un incremento senza eguali della competizione mondiale: nuovi mercati e nuovi consumi ma anche accese e incontrollate spinte concorrenziali. Cina, India, Brasile, hanno dato nuovo impulso e linfa, seppure con tante contraddizioni, ad un capitalismo stanco e stremato, offrendo modelli economici ibridi, senza dare tregua all'ambiente e alla salubrità dei luoghi di lavoro;
- una crescita senza precedenti della dimensione delle imprese: enfatizzano

- do solo i pregi e le virtù della grande dimensione, e riservando scarse considerazioni ai suoi limiti; Stati e governi centrali hanno promosso e favorito soprattutto lo sviluppo dimensionale, lasciando che crescessero e si sviluppassero imprese potentissime, acefale e irresponsabili;
- un significativo progressivo ribaltamento del rapporto tra economia reale ed economia finanziaria, a favore di quest'ultima, ha consentito la cattura dell'economia reale, determinando di fatto un rovesciamento delle priorità valoriali del sistema economico. Il sistema finanziario e l'impresa bancaria da infrastrutture si sono trasformate in soggetti decisori dell'intero sistema economico;
  - una lenta metamorfosi del rapporto tra politica ed economia: la politica, in particolare, ha perso la propria egemonia abdicando al suo ruolo, favorendo l'affermazione del capitalismo tecno-nichilista, senza regole e senza controlli;
  - una pervasiva smaterializzazione della produzione economica e dei suoi fattori produttivi, e la contemporanea affermazione della centralità della conoscenza tecnica e dell'impiego della tecnologia, a scapito della cultura umanistica;
  - la costante e silenziosa spersonalizzazione (si legga pure disumanizzazione) dell'impresa, con la conseguente perdita di centralità dell'individuo; non più comunità di persone, lavoratori, fornitori, clienti, finanziatori, l'impresa si è trasformata in un contenitore di paradigmi;
  - una assolutizzazione mitizzante dei principali risultati imprenditoriali ed in particolare del profitto, non tanto nella sua accezione di risultato economico dell'impresa, ma di mero lucro destinato esclusivamente al soggetto economico. Tale interpretazione, anche antropologica del profitto, ha prodotto effetti disastrosi essendo sicuramente antieconomica (e non solo antisociale): a) il profitto non è da considerare l'unico indicatore della economicità dell'impresa; b) pur tenendole ben distinte, devono essere necessariamente considerate entrambe le dimensioni del profitto: quella "generativa" (remunerativa) e quella "distributiva" (compensativa).

Tali fenomeni hanno indotto una graduale deresponsabilizzazione economica e sociale dell'impresa desoggettivizzata: nell'assumere decisioni economiche, nel partecipare ai processi di sviluppo territoriale, nel definire anche modelli e soluzioni per cambiare e affrontare il futuro, ma anche nel condizionare e gestire il potere. Il debito di responsabilità più grande dell'impresa verso se stessa è rappresentato proprio dall'aver assecondato, inseguito e nel non aver immaginato soluzioni fuori da se stessa. Nell'impresa è sembrato compiersi tutto. L'impresa da strumento, dell'agire dell'uomo in campo economico, a fine.

Seguendo, ma soprattutto provando ad applicare, le felici intuizioni di Edgar Morin, oggi la sostenibilità e la connessa responsabilità sociale costituiscono soprattutto obiettivi di governance, con cui affermare tre principi irrinunciabili per la sopravvivenza del pianeta:

- principio di solidarietà e di responsabilità: ognuno, senza eccezione, deve render conto;
- principio di pluralità: la presunta razionalità economica non può rimanere egemonica;
- principio di partecipazione: tutti devono poter prendere parte ai processi decisionali.

**Paolo Ricci.** Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi del Sannio, Benevento. Presidente dell'Associazione GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Milano. Pubblica per le case editrici Giappichelli, Giuffrè, Maggioli, Franco Angeli, Edizioni Kappa. I temi di studio riguardano principalmente la governance e l'accountability delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, la responsabilità e la rendicontazione sociale.

## **Valore per gli stakeholder e responsabilità sociale d'impresa: alcune riflessioni**

Gianfranco Rusconi – *Università degli Studi, Bergamo*  
*ruscfr@unibg.it*

Il concetto di "valore" è sempre stato centrale nel pensiero economico; queste brevi, certamente non esaurienti, note evidenziano solo come definire il valore può essere determinante per contribuire a chiarire ambiguità, sovrapposizioni ed equivoci sulla responsabilità sociale d'impresa e d'azienda in generale.

L'impostazione (definita "dominant" da Freeman 2007 e collegabile all'economia neoclassica) secondo cui focalizzarsi sulla massimizzazione del valore per gli azionisti avrebbe come conseguenza il massimo beneficio economico possibile per tutti coloro che partecipano in qualche modo alla vita dell'impresa e per tutta l'economia, implica una precisa visione della responsabilità sociale d'impresa.

In questo contesto si può far rientrare anche la citazione di Friedman 1970 (tanto criticata da molti studiosi di CSR e business ethics) sull'unico dovere sociale dei manager e cioè produrre il massimo profitto possibile per gli azionisti: ciò esprime per l'autore la vera responsabilità sociale d'impresa, il suo "mestiere sociale".

Friedman del resto sottolinea, in una citazione contenuta nello stesso articolo soprarichiamato ma meno conosciuta, che tale massimizzazione va attuata nel rispetto della legge e dei costumi correnti (se ne deduce: niente evasione fiscale, corruzione, violazione dei diritti della persona etc.).

Questa impostazione si è andata via via focalizzando sul lungo periodo, sostituendo la prospettiva del massimo profitto con quella del valore per gli azionisti, frutto di una concezione più ampia e lungimirante dello shareholder value.

Dopo la crisi della CSR, iniziata alla fine degli anni '70 e proseguita nel decennio successivo (vedi Rusconi 2010), dalla seconda metà degli anni '90 si è verificata una maggiore accettazione della CSR da parte di vasti settori del management e dell'imprenditoria in genere: ciò costituisce un grande passo avanti, che si collega al superamento della concezione della CSR come semplice costo che grava sugli azionisti per impegni sociali e che potrebbe anche portare ad una possibile "copertura del bad management" (Friedman 1970).

Nella seconda metà degli anni '90 la responsabilità sociale d'impresa come politica aziendale si sviluppa di pari passo con un allargamento del concetto di valore per gli azionisti a shareholder value sostenibile nel tempo, in quanto compatibile con un maggiore equilibrio con i vari stakeholder, inclusi i vantaggi reputazionali. Resta comunque ancora presente in vari casi l'idea che la CSR sia un insieme di politiche (e di spese) particolari e non una visione globale della gestione e della generazione di valore: ciò comporta il rischio di deviazioni puramente strumentali e di mera immagine (aspetto importante sul quale peraltro in questa sede non ci si sofferma).

Su quest'ultimo punto la/e teoria/e (Freeman 1994, Phillips e altri 2003) degli stakeholder è (sono) sempre stata(e) chiara(e) sin da quando Freeman 1984, pur riconoscendo l'apporto della CSR alla nascita dello stakeholder management, ne evidenziava il carattere estrinseco e residuale rispetto al core business, proponendo il concetto di responsabilità verso gli stakeholder. Negli anni più recenti, partendo da questa prospettiva, è stato lanciato il concetto del "valore per gli stakeholder", recentemente affrontato nei dettagli da Harrison e Wicks 2013.

Harrison e Wicks, partendo dall'affermazione che: "...the notion of value has been overly simplified and narrowed to focus on economic returns" (p.97), cercano di approfondire le basi concettuali per una teoria del valore secondo la stakeholder perspective,

Una teoria manageriale sulla gestione aziendale non può fare a meno di legarsi a una qualche concezione del valore, del resto:

- dagli anni '80 gli studi sul bilancio sociale d'impresa (Matacena 1984, Rusconi 1988 e 2006, GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale dal 2001) sono strettamente collegati alla valutazione dell'attuazione effettiva della CSR dichiarata;
- un aggancio della CSR alla pur problematica definizione e "misurazione" del valore sociale prodotto rafforza l'idea della CSR stessa come strategia che parte dal core business.

Pur non essendoci alternative alla considerazione di un valore per gli stakeholder connesso alla CSR, restano tuttavia aperti alcuni problemi di ordine metodologico, filosofico, manageriale ed etico:

- l'allargamento dal valore per gli azionisti al valore per gli stakeholder implica l'apertura anche ai "valori" non economico-finanziari, di carattere mo-

- rale, artistico, culturale e spirituale, ponendo così un'ineludibile domanda per la CSR e la(e) stakeholder theory(ies);
- il passaggio da una valutazione economico-finanziaria, sostanzialmente basata su un'unica funzione obiettivo, ad un'altra fondata su una pluralità di valori, rende molto difficile un giudizio univoco sul "risultato per gli stakeholder", lasciando sempre dei margini di incommensurabilità tra una grandezza e l'altra;
  - nella misura in cui il valore per gli azionisti viene perseguito in modo "illuminato" (Jensen 2002), ci si muove in parallelo con lo stakeholder value; è allora possibile sempre e dovunque una soluzione win-win di convergenza nel lungo periodo fra le due impostazioni? Se fosse così la stakeholder management, e la CSR come qui intesa, potrebbero risultare solo una versione più raffinata e creativa della shareholder maximization, ma per ammettere ciò occorrerebbe riconoscere (con una certa difficoltà, vedi Rusconi 2009) che, sempre, dovunque e nonostante le differenze di valori religiosi, morali e socio-politici ed economici, sarebbe possibile trovare una soluzione che nel lungo periodo genera il massimo di soddisfazione per tutti gli stakeholder.

In conclusione, il collegamento di CSR e stakeholder view con un concetto chiaro di valore è un lavoro che presenta vari limiti e problemi, lungo e difficoltoso rispetto a valutazioni unidimensionali come quella della pura shareholder maximization, ma ciò è indispensabile per non limitarsi a vedere la/e stakeholder theory(ies) e la CSR o come semplice massimizzazione illuminata del valore per gli azionisti (Jensen 2002) o come pura affermazione teorica generale.

## Bibliografia

- FREEMAN E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FREEMAN E., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, Business Ethics Quarterly, 1994, 4(4), pp. 409-421.
- FREEMAN E., *Managing for Stakeholders*, The Darden School, University of Virginia, 2007.
- FRIEDMAN M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 1970 September 13th, reprinted in Beauchamp and Bowie (eds.), 1993, Ethical Theory and Business (Prentice Hall, Englewood Cliffs), pp. 55-60.
- GBS, varie edizioni Giuffrè.
- HARRISON J., WICKS A., *Stakeholder Theory, Value and Firm Performance*, Business Ethics Quarterly, 2013, 23, 1, pp. 97-124.
- JENSEN M., *Value Maximization, Stakeholder Theory and The Corporate Objective Function*, Business Ethics Quarterly, 2002, 12, 2, pp. 235-256.
- MATACENA A., *Impresa e ambiente*, CLUEB, Bologna, 1984.
- PHILLIPS R., FREEMAN E., WICKS C., *What Stakeholder Theory is not*, Busi-

ness Ethics Quarterly, 2003, 13, 4, pp. 479-502.

RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988.

RUSCONI G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, EDIESSE, Roma, 2006.

RUSCONI G., "Management, Ethics and Stakeholder Theory: an Application of Italian Ethical Firm System Theory to Competitive Success/Ethics Relationships", in I. DE GENNARO, J. QUITTERER, C. SMEKAL AND B. TASSER (eds.), *Ethics in Economic Life: Challenges to a Globalizing World*, Innsbruck University Press, Innsbruck, 2009.

RUSCONI G., *Understanding CSR in light of Caritas in Veritate*, Impresaprogetto, n.2, 2010.

**Gianfranco Rusconi.** Professore Ordinario di Ragioneria e di Business Ethics and Social Accounting, Direttore del Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Metodi Quantitativi dell'Università di Bergamo.

## **Responsabilità sociale e governo di impresa**

Lorenzo Sacconi – *Università degli Studi, Trento*

*lorenzo.sacconi@unitn.it*

Se si vuole dare alla responsabilità sociale di impresa (CSR) un ruolo non ancillare o addirittura di mero window dressing per imprese che hanno qualcosa da farsi perdonare, occorre che essa costituisca un'alternativa credibile al modello di impresa caratterizzato dal dogma centrale della "massimizzazione dello shareholder value", che – secondo il mio punto di vista – è stato uno dei fattori scatenanti della crisi finanziaria globale iniziata nel 2007. Occorre cioè concepire la CSR la come un "modello di impresa", e in particolare, come ho scritto altrove, un modello di corporate governance estesa. Per essere propositivo ma sintetico, mi limito qui a presentare una definizione e poco più: l'impresa socialmente responsabile, qualunque sia la sua forma proprietaria, persegue come funzione obiettivo la creazione e distribuzione equa di valore tra tutti suoi stakeholder. La sua governance è estesa poiché i doveri fiduciari di coloro che al suo interno esercitano autorità (imprenditore, amministratori, manager) sono estesi: dai doveri fiduciari nei confronti dei titolari della proprietà ad analoghi (anche se non di necessità identici) doveri fiduciari verso tutti gli stakeholder.

Ai fini di questa definizione sono rilevanti due categorie di stakeholder (individui o gruppi «con interessi in gioco», in inglese: at stake). In senso stretto sono stakeholder quelle categorie di partecipanti all'attività d'impresa (sia che detengano quote di proprietà sia che il loro legame con l'impresa avvenga attraverso contratti) che compiono investimenti specifici per aumen-

tare il valore del loro apporto all'impresa e alle transazioni con l'impresa, e che per questo possono subire il rischio dell'abuso di autorità attraverso la ricontrattazione, resa sempre possibile dall'incompletezza dei contratti. Tra questi figurano certamente i dipendenti dell'impresa, poiché quello in capitale umano, cognitivo e sociale (conoscenze specifiche, talvolta non formalizzate, circa le pratiche, le tecniche, le abilità, i codici di comunicazione e culturali, oppure le relazioni sociali e di fiducia interne all'impresa) è l'investimento più idiosincratico, che crea maggiore interdipendenza con altre risorse cognitive (quelle manageriali, quelle dei clienti o dei fornitori) o fisiche, che possono diventare essenziali affinché l'investimento in capitale umano vada a buon fine e torni a vantaggio di chi l'ha intrapreso. In sostanza l'investimento in capitale umano induce un effetto lock-in (l'essere «chiusi dentro» alla relazione), che è maggiore per i lavoratori che per altre categorie. Tuttavia anche l'immobilizzo di rilevanti quantità di capitale di rischio in processi di innovazione tecnologica e miglioramento della qualità di prodotti e processi, oppure la fornitura di beni strumentali e tecnologie dedicate, costituiscono investimenti specifici. Nondimeno è specifico l'investimento di fiducia del cliente o consumatore che dedica tempo e risorse per riconoscere un fornitore di un bene o servizio non standardizzato, del quale potersi (da un punto in poi) fidare senza ulteriori costi di ricerca (come succede per i servizi professionali o finanziari, oppure per i farmaci e in generale per i credence goods, e tra questi i beni del «consumo equo e solidale» che richiedono conoscenze sul processo produttivo non alla portata di tutti i consumatori). Lavoratori (e tra questi i manager), investitori del capitale di rischio, fornitori e clienti sono quindi stakeholder in senso stretto. In senso largo sono però stakeholder anche tutte quelle categorie di persone le quali, pur non partecipando direttamente a transazioni con l'impresa, ne possono subire gli effetti esterni positivi o negativi. Ad esempio le comunità circostanti agli stabilimenti, su cui ricade l'impatto ambientale dei processi produttivi e l'inquinamento, ma anche il ritorno positivo d'essere luogo di residenza di lavoratori che, disponendo di redditi, possono sostenere i consumi culturali del territorio ovvero la domanda di altri beni e servizi. Nondimeno sono stakeholder in senso allargato di un'impresa finanziaria come una grande banca gli utenti del welfare state, qualora un default bancario obblighi lo Stato a un salvataggio che prosciughi il bilancio pubblico altrimenti dedicato al mantenimento dei servizi di welfare (si pensi ai casi di Irlanda, Spagna e Grecia nel corso della grande crisi in cui siamo ancora avvolti).

Con doveri fiduciari intendiamo gli obblighi che nascono in una relazione fiduciaria nella quale un fiduciante delega un altro agente a esercitare autorità, grazie alla quale questi è in condizione di prendere decisioni discrezionali, con le quali fa uso o dirige risorse che gli vengono messe a disposizione dal fiduciante stesso, a condizione che tale autorità torni in ultima istanza a



suo (del fiduciante) vantaggio. Il soggetto autorizzato all'esercizio di potere decisionale è inteso come il fiduciario, poiché è solo grazie alla fiducia del fiduciante che egli acquisisce autorità. Il fiduciante istituisce la relazione di autorità allo scopo di salvaguardare un interesse e un diritto legittimo – il cui contenuto è che l'attività del fiduciario torni in ultima istanza a suo vantaggio. Questo diritto corrisponde al dovere fiduciario del soggetto in posizione di autorità (il fiduciario) di orientare la sua attività solo a tale scopo. Nell'impresa socialmente responsabile il governo d'impresa è multi-stakeholder perché esso è teso a garantire l'ottemperanza di doveri fiduciari nei confronti dei molteplici stakeholder (non solo dei proprietari o degli azionisti). Ciò prende forma negli obiettivi, nei criteri decisionali e nei vincoli sulla discrezionalità dell'imprenditore, degli amministratori o dei manager, e in diritti degli stakeholder in materia di partecipazione, informazione o rendicontazione, che favoriscono la messa in atto dei doveri fiduciari estesi da parte di chi dirige l'impresa.

È chiaro che con la definizione di impresa socialmente responsabile non intendo una sola forma giuridica di proprietà: la definizione si può adattare alla corporation americana, il cui modello di governo attui effettivamente la dottrina della «gerarchia di mediazione», o alla grande impresa tedesca, all'interno della quale trova applicazione la mitbestimmung attraverso il consiglio di sorveglianza, in cui oltre ai rappresentanti dei lavoratori (con il 50 per cento dei componenti) possono essere presenti rappresentanti delle comunità locali (non di rado parte della compagine azionaria), o le nuove benefit enterprise americane, che benché siano formalmente imprese profit hanno come scopo la creazione di un beneficio sociale, oppure le imprese cooperative e le imprese sociali europee, in cui la proprietà non ricade su detentori del capitale di rischio (vedi la sezione seguente per le esemplificazioni). Ciò che conta è la funzione obbiettivo («creare e distribuire equamente valore tra tutti gli stakeholder») e la natura multi-stakeholder della governance, il cui scopo è bilanciare l'allocazione del diritto di proprietà e dei diritti residuali di controllo, assegnati a una parte, con le responsabilità nei confronti delle altre parti non controllanti, e che di conseguenza riduce il rischio di abuso nei loro confronti. Ciò richiede di specificare anche forme di partecipazione, diritti di sorveglianza e informazione che, anche se non modificano la forma proprietaria dell'impresa (la quale può essere di varia natura), tuttavia garantiscono l'effettiva osservanza dei doveri fiduciari estesi.

**Lorenzo Sacconi.** Professore straordinario in Politica economica presso la Facoltà di economia dell'Università degli studi di Trento dal 2005, membro del Dipartimento di economia e titolare della Unicredit chair on economic ethics and corporate social responsibility. Dal 2004 è Direttore del centro di ricerca interuniversitario EconomEtica, presso Università di Milano Bicocca.

## **Comunicare la CSR: un impegno molto, molto serio**

Rossella Sobrero – *Università degli Studi, Milano*  
*rossella.sobrero@unimi.it*

Perché non è facile per un'organizzazione comunicare in modo efficace la propria strategia di CSR? Perché sono così rare le campagne che promuovono l'impegno delle imprese per la sostenibilità? Perché poche organizzazioni utilizzano appieno le potenzialità della comunicazione per valorizzare la propria capacità di conciliare il business con l'attenzione all'ambiente e al sociale?

Le ragioni sono diverse: certamente esistono alcune difficoltà ma sono tante anche le opportunità che lo strumento della comunicazione può offrire alle imprese responsabili.

### **Alcune difficoltà**

Partiamo dalle difficoltà. Per esempio, per comunicare la CSR non è sempre opportuno utilizzare i media classici (TV, radio, stampa, affissione): la semplificazione, caratteristica propria del linguaggio pubblicitario, è infatti antitetica rispetto alla complessità della CSR. Oggi per comunicare il proprio impegno sul fronte ambientale e sociale l'impresa deve prevedere strumenti diversificati e articolati che consentano di coinvolgere tutti gli stakeholder. È indispensabile comunicare utilizzando, oltre che messaggi semplici e chiari, anche canali e mezzi adattati a portatori di interesse e influenti molto diversi tra loro.

Un altro problema è che la comunicazione è molte volte più informazione che relazione. Per le imprese che vogliono valorizzare il proprio impegno è invece necessario mettere al centro la relazione: oggi dare ai clienti informazioni corrette sul prodotto o sul servizio non è più sufficiente. È necessario creare una relazione, proporre valori, offrire visioni. Ma gestire le relazioni significa anche aprirsi e saper integrare dimensioni e strumenti differenti. Un'integrazione spesso difficile che richiede il coinvolgimento di diversi livelli dell'organizzazione.

Altri problemi, o meglio pericoli, sono l'eccessiva enfasi e l'incoerenza. La valorizzazione delle caratteristiche positive dei prodotti deve rispecchiare la realtà: quando si esagera, la comunicazione porta risultati negativi non solo per l'impresa ma per l'intero sistema imprenditoriale. Per esempio, non è corretto investire in campagne di comunicazione ambientale se i processi produttivi rispettano solo i limiti imposti dalle legge o annunciare progetti senza comunicare i risultati ottenuti.

Un altro problema diffuso è quello dell'incoerenza: comunicare progetti a favore della comunità quando si è attaccabili, ad esempio nella gestione dei dipendenti, non è inutile ma spesso è controproducente.

## Le principali opportunità

Tra le opportunità che la comunicazione della CSR offre alle imprese sostenibili ricordiamo la distinzione e la fiducia.

Il potersi differenziare dai concorrenti comunicando il proprio brand come ricco di valori sociali e ambientali aumenta la competitività dell'organizzazione. Una comunicazione trasparente aumenta il livello di fiducia degli stakeholder e consente di mantenere un rapporto positivo tra l'impresa e i suoi portatori di interesse (la rottura del sistema fiduciario ha un impatto negativo anche sul piano economico e finanziario). Le persone chiedono di poter avere fiducia: concretezza, chiarezza, meno dichiarazioni di principio, più informazioni precise e documentate. I problemi devono essere affrontati dall'impresa in modo serio e non con interventi sporadici. In questo modo il consumatore-cittadino può premiare continuità e coerenza dell'organizzazione che comunica.

Oggi le persone chiedono anche di poter partecipare: vogliono esprimere la propria opinione, essere ascoltate, condividere le scelte e i valori dell'impresa. In questo senso, la comunicazione della CSR può aiutare le imprese a migliorare la propria strategia di marketing. Sta accadendo quello che Giampaolo Fabris aveva previsto alcuni anni fa: il marketing di massa ha perso efficacia perché la relazione, anziché la transazione, è il rapporto preteso dal consumatore. Il consumatore è ormai partner, committente e co-produttore e la dimensione sociale, con il prodotto che viene interpretato come un sistema di segni, diventa fondamentale. Il marketing deve porsi in modo nuovo nei riguardi degli individui e diventare societing.

La comunicazione della CSR, anche grazie alla rivoluzione digitale che ha cambiato il modo di comunicare rendendo possibile un'interazione fino a pochi anni fa inimmaginabile, contribuisce al rafforzamento dei legami con le persone che assumono il ruolo di co-creatori di valore.

## Conclusioni

Per l'impresa è importante comunicare l'attenzione alla qualità delle vite delle persone e al futuro del pianeta condividendo con il consumatore le preoccupazioni per piccoli e grandi problemi.

Per dare più valore a un brand diventa prioritario quindi assumere un ruolo proattivo per contribuire allo sviluppo di una nuova cultura.

Inoltre, in alcuni casi la comunicazione aiuta a far emergere quella che viene chiamata la "CSR inconscia": in molte organizzazioni sono già presenti iniziative positive che aspettano soltanto di essere valorizzate per esprimere tutto il proprio potenziale. Altre volte c'è consapevolezza ma non si riesce a comunicare in modo più efficace con gli stakeholder. Altre volte ancora, è necessario capire come costruire partnership innovative con altre organizzazioni in un'ottica win-win.

In conclusione, la comunicazione migliora la reputazione ma non solo: aiuta a gestire il rischio, consente di motivare i dipendenti, permette di valorizzare

il brand agli occhi degli stakeholder, crea opportunità per differenziarsi dalla concorrenza.

In tutti i casi una comunicazione capace di valorizzare l'impegno dell'impresa contribuisce a rafforzare la fiducia, fattore fondamentale per lo sviluppo del mercato. Un fattore purtroppo oggi sempre più raro.

**Rossella Sobrero.** Docente di Comunicazione Pubblica e Sociale al corso di laurea magistrale di Comunicazione Pubblica e d'Impresa all'Università degli Studi di Milano. Progetta e gestisce corsi di formazione per organizzazioni pubbliche e private. Da anni si occupa di CSR e sostenibilità. È Presidente e co-fondatore di Koinètica, partner per lo sviluppo e la comunicazione della responsabilità sociale.

### **E se la via d'uscita dalla crisi fosse l'impresa collaborativa?**

Antonio Tencati – *Università degli Studi, Brescia*

*antonio.tencati@eco.unibs.it*

In mezzo a una crisi strutturale ha senso continuare a evocare meno Stato e più mercato, come se quest'ultimo fosse la panacea per ogni male? Ha senso continuare a ribadire la superiorità di un modello, quello competitivo, affermatosi alla fine degli anni '70 e tuttora dominante, fondato sulla prevalenza degli interessi dell'*homo oeconomicus* a scapito del resto? Questo gioco a somma zero o addirittura negativa non ha, forse, condotto alla crisi? Ha senso continuare a parlare di competitività, competizione, meritocrazia intesa come furente e incessante selezione a danno dei più deboli e dei meno tutelati, se tutto ciò, nell'arco di trent'anni, ha portato alla situazione attuale, caratterizzata da fortissime sperequazioni sociali e da un allarmante degrado del capitale naturale? C'è una visione quasi "mitica", alla Ayn Rand, del mercato, della razionalità assoluta, della massimizzazione dell'utilità personale. Tuttavia, questo si è tradotto, a livello finanziario, in un'insostenibile logica di brevissimo termine (*short-termism*), orientata a ritorni immediati per gli speculatori.

Tempi nuovi richiedono risposte nuove. Pensare che la complessità delle dinamiche sociali, politiche, economiche possa essere ridotta a modelli matematici basati su postulati irrealistici (l'ipotesi del perfetto funzionamento dei mercati o l'idea che l'uomo sia semplicemente un animale egoistico, avido ed egotico) è sbagliato e inadeguato.

Bisogna recuperare il vero significato delle parole per puntare a paradigmi interpretativi e comportamentali differenti. Nel saggio *Limits to Competition*, pubblicato dal Gruppo di Lisbona nel 1994, si evidenzia come il termine competizione derivi dal latino cum petere, cioè, cercare insieme. Il mercato non è il luogo dell'*homo homini lupus* di hobbesiana memoria, ma un istituto creato per favorire il confronto tra attori, che collaborano per contribuire assieme al bene comune.

Come sottolineato dall'economista Sumantra Ghoshal negli ultimi lavori pubblicati subito dopo la sua morte avvenuta nel 2004, assumere, nelle teorie economiche e manageriali prevalenti, che l'uomo tenda a comportamenti opportunistici promuove, in effetti, azioni di questo tipo e limita il pieno dispiegarsi di politiche virtuose. Gli scandali aziendali verificatisi a partire dal 2001 lo testimoniano. In realtà, quando correttamente intesi e orientati, il management e le imprese sono straordinarie forze di cambiamento e progresso.

In questo senso, e con riferimento all'Europa e all'Italia, perché non si comprende che il meglio della nostra tradizionale imprenditoriale non sta, per dirla alla Braudel, nel "capitalismo d'alta quota", vorace e predatorio? Il fine delle imprese non è creare valore per pochi. Esse nascono per servire il prossimo, ossia produrre beni e servizi che contribuiscano al benessere delle persone e della società. I risultati economici sono, per certi versi, un corollario: se, come imprenditore o manager, lavoro bene, otterrò anche un adeguato ritorno per i miei sforzi e per gli investimenti effettuati.

Dobbiamo, in sintesi, cominciare a ragionare di *collaborative enterprise*, di impresa collaborativa. Si tratta di un modello d'impresa, che ha nelle relazioni con i differenti portatori d'interessi (gli *stakeholder*) il fattore strategico cruciale. L'impresa può svilupparsi nel tempo solo se riconosce che è parte di un network più ampio, da cui dipende la propria sopravvivenza. L'azienda, quindi, non punta a sfruttare i componenti di questa rete (lavoratori, clienti, fornitori, comunità, soggetti pubblici, ecosistemi naturali) per massimizzare i profitti, ma collabora con tutti gli stakeholder per garantire processi di creazione del valore ampi, condivisi, sostenibili. Il valore generato, dunque, è di carattere sociale, economico, ecologico, culturale, etico.

Grazie a questo orientamento, la *collaborative enterprise* è vincente sul mercato, ma non attraverso meccanismi competitivi al ribasso, a danno della società, della natura e delle future generazioni. Le sue superiori performance, al contrario, sono supportate da prassi innovative. Ed è proprio l'innovazione l'altro elemento fondamentale. L'impresa collaborativa è motore d'innovazione, dove quest'ultima va considerata in senso ampio e declinata su tre livelli: prodotto/processo (l'accezione tradizionale); organizzativo-gestionale; di sistema (che vede la collaborazione tra diversi attori e cambia i meccanismi di funzionamento della filiera/network, di cui questi soggetti sono parte).

Non si tratta di un approccio esclusivamente teorico, senza agganci concreti: le nostre più avanzate esperienze imprenditoriali, da Olivetti ai distretti, dalle imprese familiari alle diverse realtà cooperative o pubbliche, sino ad alcune storie recenti, come Slow Food/Terra Madre, confermano la validità della prospettiva.

Sbaglierebbe, però, chi pensa che questa logica sia solo una peculiarità nazionale, senza valenza generale. Anche nel contesto anglosassone, origine del capitalismo finanziario e dell'attuale crisi, è forte, per chi lo vuole sen-

tire, il richiamo alla costruzione di nuovi paradigmi manageriali. La stessa teoria d'impresa deve essere ripensata per andare oltre una visione negativa delle dinamiche economiche e trovare basi più condivisibili, come l'idea di *homo reciprocans*, il cui comportamento è regolato da principi di reciprocità, gratuità, altruismo, responsabilità, cura degli altri e di sé, attenzione al bene comune.

Vale un'ultima considerazione: l'approccio collaborativo ha forti implicazioni anche sul piano politico. Se si vuole sostenere e promuovere l'economia nazionale, bisogna ripartire dai sistemi territoriali. L'economia è e sarà sempre più economia dei territori, intesi come network locali, nodi di *hypernetwork* globali. Non si può più parlare di una generica politica industriale, ma è necessario lavorare sui territori per attivare mirate forme di collaborazione tra imprese, attori pubblici e società civile. Solo in questo modo si può pensare di affrontare, in maniera seria e consapevole, il confronto internazionale e recuperare la via di uno sviluppo perduto.

Per tornare alle domande iniziali, ciò di cui abbiamo bisogno non è meno Stato e più mercato, ma soggetti pubblici, imprese e società civile di qualità, capaci di lavorare assieme.

**Antonio Tencati.** Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia. Da marzo 2005 ad agosto 2012, Assistant Professor di Management e Corporate Social Responsibility nel Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Luigi Bocconi di Milano, con cui attualmente collabora. È docente senior della Unit Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi School of Management e membro del CReSV, Centro Ricerche su Sostenibilità e Valore, dell'Università Bocconi.

## **Il welfare sussidiario**

Giorgio Vittadini – *Università degli Studi, Milano-Bicocca*  
[giorgio.vittadini@unimib.it](mailto:giorgio.vittadini@unimib.it)

C'è un traguardo conquistato che noi europei, a differenza del resto del mondo, sentiamo irrinunciabile in quanto essenziale alla nostra idea di civiltà: il welfare universalistico. Il valore di ogni singola persona, unica e irripetibile nell'esperienza cristiana, oggetto ultimo di giustizia nelle tradizioni socialista e comunista, protagonista del progresso in una vera cultura liberale, motiva il diritto per tutti, indipendentemente da classe sociale o reddito, di accedere a servizi sanitari, educativi, assistenziali di uguale qualità. Nel corso dei secoli sono state innanzitutto opere sociali nate dall'iniziativa della società stessa a rispondere a tali bisogni e a garantire tali diritti. Progressivamente, sempre più importante è stato, soprattutto nel secolo scorso, il ruolo del welfare state che ha poggiato su un progetto di giustizia sociale fondato sulla progressività dell'imposta e sulla capacità del settore pubblico

di redistribuire ricchezza. Tuttavia, dopo le prime difficoltà emerse a fine anni 70, il sistema di politiche sociali legato al modello di welfare state è entrato in crisi per una serie di fattori esterni, quali quelli legati alla globalizzazione (che, oltre ad essere concausa della crisi economica, ha accentuato il bisogno di politiche di integrazione sociale), alla cessione di sovranità nazionale a favore degli organismi politici ed economici sovranazionali o transnazionali (quali l'UE che pone vincoli espliciti all'indebitamento come forma di finanziamento delle politiche di welfare), al rallentamento dell'economia mondiale. Questi fattori hanno aggravato gli effetti di problemi interni agli Stati, quali le difficoltà ad alimentare finanziariamente una politica di welfare in un contesto di minor produttività, l'aumento vertiginoso del debito pubblico, l'invecchiamento della popolazione, la modificazione del sistema occupazionale, le nuove povertà e patologie sociali, le esigenze di benessere sempre più complesse e differenziate, la maggiore fragilità dei legami familiari.

In questo quadro, i sistemi di welfare state sembrano saper tutelare sempre meno le classi più deboli che avrebbero dovuto supportare. Come poter, ad un tempo, far fronte alla crisi economico-finanziaria e salvaguardare le politiche sociali secondo il carattere universalistico della cultura europea? L'ipotesi non ancora sufficientemente presa in esame è quella della modernizzazione in chiave di sussidiarietà dei sistemi di welfare, intendendosi come "welfare sussidiario" un welfare della responsabilità, basato sulla collaborazione tra i soggetti sociali (ad es. famiglie) e gli erogatori dei servizi, siano essi pubblici o privati; tra questi ultimi, di fondamentale importanza per il modello sussidiario rivestono gli enti non profit, nati in seno alla società civile e portatori di una identità e di una missione con forti connotati ideali, il cui valore aggiunto, cioè, non è quantificabile in termini meramente economici, ma deriva dal surplus di senso che proviene dalla relazione tra gli utenti e i fornitori dei servizi.

Il dibattito in corso sulla crisi del welfare state porta alla ribalta modelli di welfare choice and competition quali ad esempio i quasi mercati, caratterizzati da: pluralismo di offerta tra realtà statali, profit e non profit, libertà di scelta dell'utente e, a riguardo dell'allocazione delle risorse, il principio "i soldi scelgono la scelta dell'utente". Tuttavia, il modello dei quasi mercati, pur rappresentando un deciso superamento del welfare state, non ne mette in discussione il principio antropologico: la concezione di uomo "egoistica" di tipo hobbesiano, e quella duale di tipo neoclassico entrambe incapaci di considerare il singolo uomo secondo l'ampiezza della sua natura, ultimamente costituita dal desiderio di affermare il bene comune. Perché una riforma dei sistemi di welfare possa essere all'altezza dei bisogni di una società moderna ed essere duratura, non basta imparare a gestire meglio l'esistente. Occorre avviare una riflessione sulla natura dell'uomo più aderente al reale e liberare creatività, desideri, spirito di iniziativa, per fare di queste energie diffuse il motore di un equilibrio sociale più giusto,

come di un nuovo sviluppo. È ciò che porta la riflessione di molti autori, tra cui quella del premio Nobel Arrow che propone l'idea dei "desideri socializzanti", la dimensione personale in base alla quale l'uomo può conciliare utilità individuale e benessere collettivo; o quella di Donati che introduce il tema del capitale sociale di tipo relazionale generato da soggetti quali la famiglia e le organizzazioni del Terzo Settore. Una visione antropologica positiva è ciò che fonda il principio di sussidiarietà, descritto in diverso modo e secondo diversi paradigmi da numerosi studiosi quali Donati, Salamon, Wagner, Hirst, Zamagni, Bruni, Sapelli che invitano a superare il paradigma Stato-privato che ha rigidamente dominato nei secoli scorsi ma non rispettando l'andamento della realtà sociale. Il welfare sussidiario rilegge così i tre paradigmi dei quasi mercati sottolineando l'importanza dell'ispirazione ideale di chi eroga i servizi, la funzione pubblica di soggetti non statali, la solidarietà, la sussidiarietà fiscale.

I cambiamenti sussidiari non possono non coinvolgere anche processi di rinnovamento della pubblica amministrazione nella gestione dei servizi pubblici. Contro il prefigurarsi di un modello Neo-Weberiano, caratterizzato dalla diffusione di organizzazioni ibride che amalgamano regole della "vecchia" burocrazia con valori e tecniche più innovativi è necessario affermare due imprescindibili principi che ogni tentativo di rinnovamento non può eludere: l'apertura dei sistemi pubblici a logiche di concorrenza e la ricerca di strumenti di maggiore democratizzazione.

(Dall'introduzione a *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, a cura di LORENZA VIOLINI E GIORGIO VITTADINI, BUR-Saggi, Milano, 2012).

**Giorgio Vittadini.** È professore ordinario di Statistica Metodologica presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca e direttore scientifico del Consorzio Interuniversitario Scuola per l'Alta Formazione Nova Universitas. Ha fondato e presiede la Fondazione per la Sussidiarietà ed è direttore del suo quadrimestrale *Atlantide*. Ha fondato nel 1996 e presieduto fino al 2003 la Compagnia delle Opere.

### **L'impresa civilmente responsabile**

Stefano Zamagni – *Università degli Studi, Bologna*  
*stefano.zamagni@unibo.it*

Il 23 aprile 1955, Adriano Olivetti, in occasione dell'apertura di un nuovo stabilimento dell'azienda, rivolge ai lavoratori di Pozzuoli un discorso, rimasto memorabile, nel corso del quale scandisce: "Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?... La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le



sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del *luogo* ove fu chiamata ad operare, avviando quella *regione* verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini fra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno per garantire ai figli di quella terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta". (Olivetti, 2012, pp.28-29; corsivo aggiunto).

In una stagione nella quale ancora largamente accettata era l'idea positivista secondo cui per la comprensione del mondo bastava la sola dinamica causa-effetto, Olivetti non esita a dichiarare che la domanda sul fine per cui qualcosa viene fatto (o è considerato buono) non può essere elusa dall'impresa che, come definirò tra breve, voglia considerarsi civilmente responsabile. È interessante porre a confronto le parole di Olivetti con quanto scrive David Hevesi sul *New York Times* del 5 settembre 2008, "Michael Hammer, Business Writer, Dies at 60": "Sono triste e offeso per l'idea che le imprese esistono per arricchire i loro proprietari... Questo è il meno importante dei compiti che esse assolvono; esse sono assai più onorevoli e più importanti di ciò. Senza la vitale forza creativa dell'impresa, il nostro mondo sarebbe assai più povero di quanto lo sia".

La percezione diffusa in ampi strati dell'opinione pubblica che il modello del turbocapitalismo finanziario ha ormai esaurito la sua spinta propulsiva costituisce una occasione preziosa per ripensare sia il ruolo dell'impresa nell'attuale fase storica sia, e più in generale, il modo di concettualizzare il senso, cioè la direzione, dell'ordine economico di mercato. L'impresa socialmente responsabile ha certamente conseguito traguardi importanti sul fronte della civilizzazione del mercato. Ma questi non bastano. Già oggi, e sempre più nel prossimo futuro, all'impresa si chiederà non solo di produrre ricchezza in modo socialmente accettabile, ma anche di concorrere, assieme allo Stato e alla società civile organizzata, a ridisegnare l'assetto economico-istituzionale ereditato dal recente passato. Non si tratta più, infatti, di accontentarsi del rispetto da parte dell'impresa di regole del gioco "date" da altri – le istituzioni economiche altro non sono nella sostanza che le regole del gioco economico. Si pensi alle regole del mercato del lavoro, del sistema bancario, alla struttura del sistema fiscale, alle caratteristiche del modello di welfare, e così via. Quel che in più si richiede è che l'impresa, proprio in quanto giocatore, e membro influente del club del mercato, accetti di contribuire a riscrivere tutte quelle regole che fossero diventate obsolete oppure non capaci di assicurare la sostenibilità dello sviluppo umano integrale.

Nel loro recente saggio, Acemoglu e Robinson (2012) opportunamente distinguono tra istituzioni economiche estrattive e inclusive. Le prime sono quelle regole del gioco che favoriscono la trasformazione del valore aggiunto creato dall'attività produttiva in rendita parassitaria oppure che spingono l'allocazione delle risorse verso le molteplici forme della speculazione finanziaria. Le seconde, al contrario, sono quelle istituzioni che tendono a facilitare l'inclusione nel processo produttivo di tutte le risorse, soprattutto

di lavoro, assicurando il rispetto dei diritti umani fondamentali e la riduzione delle disuguaglianze sociali. Sulla scorta di un robusto apparato sia teorico sia storico-empirico, i due autori mostrano come il declino – fino al collasso – di una nozione inizia nel momento in cui le istituzioni estrattive prevalgono, fino a soffocarle, sulle istituzioni inclusive.

Ebbene, l'impresa civilmente responsabile è quella che si adopera, con gli strumenti a sua disposizione, per accelerare il passaggio da un assetto istituzionale estrattivo ad uno di tipo inclusivo. Ciò significa che non è più sufficiente, come invece è il caso con la nozione di responsabilità sociale, che l'impresa sia disposta a vincolare il raggiungimento del suo obiettivo al soddisfacimento di alcune condizioni, prima fra tutte quella che impone di tener conto delle esigenze e della identità di tutte le classi di stakeholder. Quel che la nozione di responsabilità civile in più chiede è che il fine stesso dell'agire economico muti nel senso di tendere alla democratizzazione del mercato. Laddove l'impresa socialmente responsabile è quella che mira ad attuare la democratizzazione della propria governance – ad attuare cioè il c.d. *democratic stakeholding* – l'impresa civilmente responsabile si assegna in aggiunta l'obiettivo di concorrere a rendere democratico l'ordine di mercato.

La sfida che l'approccio della responsabilità civile dell'impresa (RCI) oggi cerca di raccogliere è quella di mirare alla democratizzazione del mercato. Fenomeni di portata epocale come globalizzazione e rivoluzione delle nuove tecnologie tendono a generare crescenti asimmetrie di potere, mettendo così a repentaglio l'orizzontalità dei rapporti intersoggettivi. Ora, in una stagione come l'attuale, in cui il contratto è diventato il principale strumento di innovazione giuridica, una nuova fonte di diritto e non più una mera applicazione del diritto, l'impresa civilmente responsabile è quella che comprende che il mero rispetto di regole contrattuali che non discendano da un'autentica poliarchia, cioè a dire che non siano il risultato di un processo negoziale tra tipologie diverse di impresa, non è sufficiente ad assicurare la sostenibilità sociale ed etica del sistema di mercato. È agevole darsene conto solo che si pensi che da oltre un quarto di secolo, il luogo principe del potere è nel mercato e dunque assai difficilmente la politica, da sola, può riuscire oggi a controllare e a dare una direzione al processo economico. Le vicende che hanno accompagnato la crisi economico-finanziaria del 2007-08 sono la più eloquente conferma di questa autentica novità. Si pensi, per fare un solo esempio, al fenomeno del "too big to fail": vi sono banche e imprese talmente grandi che non possono fallire. Come a dire che vi sono oggi soggetti economici grandi e potenti abbastanza da essere in grado di esercitare un vero e proprio ricatto nei confronti dei governi nazionali perseverando nell'azzardo morale (*moral hazard*). Ecco perché non è prudente, né saggio, continuare a credere alla "vecchia" idea di un mercato come spazio di amoralità e di una politica democratica come forza capace di tenerlo sotto controllo e di imprimergli un orientamento. Se non è il mercato

stesso a democratizzarsi sarà difficile garantire in futuro un ordine sociale dove la libertà non è solo libertà di scelta, ma soprattutto libertà di poter scegliere (cioè capacità di scelta).

In definitiva, si tratta di ripensare, in chiave generativa, il ruolo dell'imprenditore nel nuovo contesto economico che si è venuto a configurare al seguito dei fenomeni della globalizzazione e della terza rivoluzione industriale. È ormai acquisito che l'azione economica, oggi, non può essere riduttivamente concepita nei termini di tutto ciò che vale ad aumentare il prodotto sperando che ciò possa bastare ad assicurare la convivenza sociale; piuttosto, essa deve mirare alla vita in comune. Come Aristotele aveva ben compreso, la vita in comune è cosa ben diversa dalla mera comunanza, la quale riguarda anche gli animali al pascolo. In questo, infatti, ciascun animale mangia per proprio conto e cerca, se gli riesce, di sottrarre cibo agli altri. Nella società degli umani, invece, il bene di ciascuno può essere raggiunto solo con l'opera di tutti. E soprattutto, il bene di ciascuno non può essere fruito se non lo è anche dagli altri.

Oggi sappiamo che per assicurare la sostenibilità di una vitale economia di mercato c'è bisogno di una continua immissione di valori dall'esterno del mercato stesso, proprio come suggerisce – su un altro fronte – il paradosso di Böckenforde secondo cui lo Stato liberale secolarizzato vive di presupposti che esso medesimo non può garantire. Il cuore del paradosso sta in ciò che lo Stato liberale può esistere solo se la libertà che esso promette ai suoi cittadini, viene regolata dalla costituzione morale dei singoli e da strutture sociali ispirate al bene comune. Se invece lo Stato liberale tenta di imporre quella regolazione, esso rinuncia al proprio essere liberale, finendo con ricadere in quella stessa istanza di totalismo da cui afferma di emanciparsi. *Mutatis mutandis*, lo stesso discorso vale per il mercato. L'economia di mercato postula bensì l'eguaglianza tra coloro che vi prendono parte, ma genera ex post diseguaglianza di risultati. E quando l'eguaglianza nell'essere diverge troppo e troppo a lungo dall'eguaglianza nell'avere, è la ragion stessa del mercato ad essere messa in dubbio. Ebbene, operare affinché l'economia di mercato torni ad essere civile – come lo fu, ma per troppo breve tempo, ai suoi albori – è la grande sfida di civiltà che l'impresa di oggi deve saper accogliere dotandosi di una dose massiccia di coraggio e di intelligenza.

**Stefano Zamagni.** È docente all'Università di Bologna dove ha ricoperto numerosi ruoli, tra cui la presidenza della Facoltà di Economia, impegnandosi negli anni soprattutto negli studi sul mondo del non profit, arrivando all'attivazione di uno specifico corso di Laurea (Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit). È stato presidente (dal 2007 al 2012) dell'Agenzia per il Terzo Settore, Milano. È direttore dell'Osservatorio Nazionale per la Famiglia (Roma).

## ESPERIENZE

### I progetti delle organizzazioni

*Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale è una manifestazione inclusiva e multistakeholder: partecipano infatti non solo imprese, ma anche enti pubblici, fondazioni, associazioni non profit. Ed è con loro e con i loro progetti che la CSR diventa fattore concreto di vita per tutti. Guardiamoli quindi da vicino: nelle pagine seguenti vengono presentate brevi sintesi di una serie di iniziative. Sono quelle che ciascuna organizzazione che partecipa al Salone ha scelto di mettere in evidenza. Per chi vuole approfondire scoprendone anche altre, ci sono gli indirizzi web.*

### Sostenibilità in azione

#### **ACRA CCS**

[www.acraccs.org](http://www.acraccs.org)

*Gestione dei rifiuti solidi urbani a Zanzibar: l'impresa sociale come risposta.* Questo il titolo del progetto realizzato da ACRA CCS per la valorizzazione e il rafforzamento dell'intera filiera della gestione dei rifiuti solidi. Protagonista dell'azione è l'impresa sociale Zanrec Plastic Ltd. che promuove la raccolta e il riciclo di materie plastiche che altrimenti sarebbero bruciate nelle discariche a cielo aperto, con impatto positivo sull'ambiente e sulla salute delle popolazioni locali, coinvolgendo nel contempo le cooperative locali di waste pickers a cui riconosce il giusto prezzo per i materiali recuperati. L'impresa intende inoltre ampliare le proprie attività con il trattamento di altri tipi di rifiuti, come carta, metalli, rifiuti organici. Questi potranno essere lavorati e venduti sul mercato locale e internazionale (compost, manufatti artigianali, materie prime).

#### **ActionAid Italia**

[www.actionaid.it](http://www.actionaid.it)

*Io mangio tutto. No al cibo nella spazzatura.* Ogni anno in Italia viene sprecato cibo per 37 miliardi di euro. Ma perché permettiamo che il cibo finisca nella spazzatura quando al mondo 1 miliardo di persone soffre la fame? ActionAid pensa che un cambiamento sia possibile e che parta proprio dalle scuole! La scuola è una "palestra" di democrazia, dove sperimentare ed

applicare sin da piccoli i principi di una cittadinanza attiva.

*Io mangio tutto* è il percorso di sensibilizzazione sul diritto al cibo pensato da ActionAid per le scuole primarie che ha come obiettivo quello di affrontare, attraverso il gioco e la fantasia, la tematica della fame nel mondo e dello spreco di cibo in Italia, così da sviluppare nei giovani alunni una consapevolezza maggiore sul valore del cibo e le difficoltà che una grossa fetta di umanità riscontra nell'ottenerlo. Il percorso è gratuito, si avvale di un kit didattico cartaceo della durata di circa 2 ore ed è fruibile direttamente in aula dai docenti, che potranno avvalersi di una guida dettagliata e del supporto a distanza dello staff dell'organizzazione. A oggi, 135 scuole primarie in tutta Italia hanno aderito al percorso.

### **Affaritaliani**

[www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

La pagina "Il Sociale" di Affaritaliani.it è una sezione dedicata ai temi del Terzo Settore, alle tematiche del volontariato, del non profit, delle onlus e delle associazioni, della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità ambientale, dell'economia civile e del privato sociale. Con un notiziario aggiornato in tempo reale e inchieste, commenti, approfondimenti e reportage video e fotografici: "Vogliamo far da ponte, dando visibilità e dunque peso a universi spesso emarginati o poco rappresentati dai mass media che invece hanno un ruolo crescente nella vita politica, sociale, economica e istituzionale", spiega il direttore Angelo Maria Perrino.

### **Agos Ducato**

[www.agosducato.it](http://www.agosducato.it)

Da sempre impegnata in tema di trasparenza, tutela del consumatore e prevenzione del sovraindebitamento, nel 2011 Agos Ducato ha lanciato *A TU per TU*, il laboratorio dedicato alla diffusione di una più corretta cultura in materia di credito. Per favorire l'educazione finanziaria, al fine di scegliere consapevolmente i prodotti e servizi finanziari più adeguati alle proprie esigenze, il progetto *A TU per TU* prevede attività continuative dedicate ai propri interlocutori: occasioni di dialogo diretto e formazione con le rappresentanze delle Associazioni dei Consumatori nazionali per approfondire i temi e le regole del credito; appuntamenti educativi e di scambio con i clienti per meglio comprenderne le esigenze e testare le proprie comunicazioni pubblicitarie; tour "on the road" a sostegno dell'educazione finanziaria, incontrando i consumatori nelle maggiori piazze italiane; tour "at school" attraverso sessioni formative con gli studenti degli istituti superiori italiani.

### **AIAS Academy**

[www.aiasacademy.it](http://www.aiasacademy.it)

AIAS Academy, in collaborazione con SDA Bocconi, ha realizzato il progetto: *Executive Program Da RSPP a Manager HSE*, competenze manageriali e stru-

menti operativi per la gestione strategica della compliance e cambiamento culturale in azienda. Si tratta di un corso di formazione finalizzato a supportare professionisti/aziende nell'implementare elevati livelli di gestione di salute e sicurezza sul lavoro, attraverso lo sviluppo di professionisti qualificati con competenze manageriali. Tra i temi prioritari di una Funzione HSE – Health Safety & Environment, condivisi con l'Organizzazione e supportati dal Vertice, è fondamentale quello di orientare lo sviluppo dei temi di sicurezza, salute e ambiente verso l'adozione di sistemi di Corporate Social Responsibility (secondo le nuove linee guida della ISO 26000), integrando quanto già prodotto dall'azienda nell'area della sostenibilità (certificazioni, qualità, sicurezza, ambiente, energia, codice etico etc.) in base alla volontà aziendale di gestione efficace/trasparente delle problematiche d'impatto sociale ed etico.

## **AIESEC**

[www.aiesec.it](http://www.aiesec.it)

MAKE IN ITALY. Non "made" ma "make": Attraverso questo nuovo progetto AIESEC Italia vuole attrarre i giovani che vogliono darsi da fare adesso per generare cambiamento in Italia tramite le opportunità e le esperienze offerte dall'organizzazione, che adesso conta 18 sedi locali e attiva oltre 1300 scambi internazionali ogni anno, al fine di incentivare nei giovani studenti lo sviluppo della leadership. Ci piacerebbe sottolineare come AIESEC prepari ad essere dei veri agenti di cambiamento, attraverso la gestione di un team e coordinarlo in diverse aree (gestione delle relazioni e stage internazionali, finance, marketing, risorse umane) creare, gestire e realizzare progetti di impatto sociale, migliorare il public speaking, organizzare eventi di sensibilizzazione e conferenze nazionali ed internazionali.

## **AIFO - Associazione Italiana Amici di Raoul Follereau**

[www.aifo.it](http://www.aifo.it)

Il progetto *Promozione dell'inclusione sociale delle persone con disabilità nei Distretti di Mandya e Mysore (India)* intende affrontare con approccio olistico, seguendo la metodologia della RBC, i problemi delle persone con disabilità nell'area progettuale (circa 17000) e delle loro famiglie attraverso:

- attivazione di gruppi di auto aiuto nei villaggi per avviare piccole attività commerciali ed agricole migliorando l'economia delle famiglie
- visite domiciliari nelle famiglie delle persone con disabilità: fisioterapia di base, informazione dei membri delle famiglie (benefici di legge, accesso ai servizi di riabilitazione, diritti umani delle persone con disabilità)
- incontri di informazione coi leader dei villaggi rurali sulle problematiche legate alla disabilità, i contenuti della RBC, la convenzione ONU sulle persone disabili
- fornitura di ausili ortopedici (stampelle, sedie a rotelle, tricicli)
- ricerca qualitativa per valutare l'impatto delle azioni di RBC promosse da AIFO (2009-12).

## **Alfa - Controlli e Benchmark**

[www.alfascarl.it](http://www.alfascarl.it)

Abbiamo ideato un nostro modello per scrivere e leggere un bilancio sociale basato sul merito del lavoro. Il modello si chiama USDIME. Il bilancio sociale non sia il resoconto delle elemosine; la CSR non è filantropia, non è *marketing* collegato a buone cause. Il lavoro sulla CSR si fa dentro il core della attività aziendale. La responsabilità organizzativa va dunque provata sulle cose correnti della organizzazione. Cose buone e positive ma anche cose di potenziale irresponsabilità. Se ci si focalizza sul buono, c'è il rischio di anestetizzarsi; conviene tenere un altro cammino: capovolgiamo il discorso e ci poniamo di fronte alla organizzazione con l'intento di provare che essa "non è irresponsabile". A questo punto dobbiamo trovare un modo organico di cercare i luoghi di potenziale irresponsabilità, ciò che i relatori pubblici chiamano le issue, attraverso quattro valori guida: Disclosure/Trasparenza attiva, Attuazione, Microetica e Concorrenza/Stakeholder ignoto. Lo USDIME Framework è stato teorizzato da Paolo D'Anselmi nel libro *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility* (Editore: Palgrave Macmillan).

## **AITEC – Associazione Italiana Tecnico Economica del Cemento**

[www.aitecweb.com](http://www.aitecweb.com)

Presentazione del primo Rapporto di Sostenibilità di AITEC per il quale ci si è avvalsi della consulenza di Ambiente Italia, uno degli enti maggiormente accreditati nel campo della sostenibilità. Nel documento è stata dedicata particolare attenzione ai temi individuati come di maggior rilievo sia per le attività del Settore, sia per gli stakeholder di riferimento. I principi di redazione cui AITEC si è ispirata per la redazione del Rapporto sono quelli del GRI v.3 (Global Reporting Initiative). Il Rapporto rendiconta tutte le azioni significative in materia di sostenibilità del settore del quadriennio 2009-2012 e riporta le informazioni rilevanti e le prestazioni di 11 su 12 Aziende associate a AITEC.

## **Alchemia**

[www.alchemia.it](http://www.alchemia.it)

Alchemia vuole promuovere anche in Italia un concetto che si sta facendo strada in molti altri paesi europei e non: un'economia nella quale i prodotti di oggi sono le risorse di domani. In altre parole un'economia circolare.

In contrapposizione al tradizionale modello di consumo lineare (in cui tra il 60 e l'80% delle risorse viene sprecato al termine del percorso lineare estrazione-produzione-consumo-rifiuto), l'economia circolare teorizza un modo nuovo di fare impresa con due obiettivi principali:

- risolvere, almeno in parte, il problema dell'approvvigionamento delle materie prime che, come è ovvio, non sono infinite, sono di difficile accesso, hanno costi crescenti e fortemente variabili;

- limitare la produzione di rifiuti da parte del sistema industriale, contribuendo a diminuire i costi economici e ambientali dei processi di smaltimento e innescando un circolo virtuoso in un mondo di risorse finite.

### **Alleanza delle Cooperative Italiane**

*www.alleanzacooperative.it*

Alleanza delle Cooperative Italiane vuole essere un unico organismo capace di offrire sostegno e forza alle imprese cooperative coordinando l'azione di rappresentanza nei confronti del Governo, del Parlamento, delle istituzioni europee e delle parti sociali (sindacati dei lavoratori e associazioni datoriali). Partendo dai valori e dai principi su cui si fondano le cooperative, Alleanza delle Cooperative Italiane vuole intraprendere un nuovo percorso per la realizzazione di una Rete costituita dalle tre centrali cooperative, cogliendo bisogni ed opportunità e delineando un'agenda di obiettivi e di azioni comuni. Il fine è creare occupazione all'interno delle imprese sociali, produttività e competitività, infrastrutture di solidarietà e promuovere servizi welfare in una società in continuo cambiamento. Si pone come obiettivo la costruzione di una rete a livello nazionale che permetta l'interazione con una molteplicità di Stakeholder e consenta di creare, attraverso un processo di networking, valore sociale.

### **Altroconsumo**

*www.altroconsumo.it*

La responsabilità sociale riguarda tutti. La sfida che abbiamo davanti è quella non solo della crescita, ma della crescita sostenibile. Ciò significa maggiore attenzione alla progettazione e all'utilizzo e riutilizzo di beni e servizi, accessibilità anche in termini di prezzo e reperibilità, informazioni sul prodotto chiare e non ingannevoli, standard EU obbligatori sul ciclo di vita dei prodotti e bando di prodotti pericolosi, soprattutto dove esistono delle alternative. La vera CSR significa trasparenza e rispetto dei diritti dei consumatori, dell'ambiente e dei lavoratori. È coniugare i bisogni dei consumatori di oggi con quelli di domani. Significa avere consapevolezza che consumare diversamente è possibile, nell'interesse di tutti e di ciascuno di noi.

Nell'ambito della responsabilità sociale negli ultimi 10 anni Altroconsumo ha svolto 40 inchieste sugli aspetti etici della produzione. Ha esaminato 244 aziende valutandone le politiche aziendali, gli aspetti sociali, gli aspetti ambientali, l'informazione ai consumatori e la trasparenza.

### **Anima per il sociale nei valori d'impresa**

*www.animaroma.it*

Il progetto *La cultura della prevenzione in azienda: un nuovo welfare aziendale* mira alla sensibilizzazione delle aziende sul tema del welfare aziendale, illustrando le potenzialità e i benefici di programmi di preven-



zione della salute a favore dei dipendenti. In particolare, grazie al supporto (Mentorship) delle aziende associate Anima (Johnson&Johnson Medical, Poste Italiane, Selex ES) e a una rete di associazioni non profit (Acto Onlus, Associazione Guida per Genitori, Croce Rossa Italiana, Fondazione ANT Italia Onlus, Fondazione Umberto Veronesi, IncontraDonna Onlus, Susan G. Komen Italia) si intende favorire la diffusione di una cultura sulla prevenzione della salute primaria e secondaria in azienda attraverso: giornate informative su specifiche patologie, giornate di prevenzione e diagnosi, giornate di Mentorship.

### **APS - Pavimenti Sicuri**

*www.apsitalia.it*

PavimentiSICURI® è un metodo di lavoro attraverso il quale APS si propone di dare un contributo allo sviluppo di una progettazione e costruzione più sicura e sostenibile, all'interno degli ambienti lavorativi e abitativi in cui si svolge la maggior parte della vita degli individui. Un rivestimento resinoso realizzato con il Sistema PavimentiSICURI® è sinonimo di qualità e sicurezza per il cliente, per il personale operativo dell'azienda ma soprattutto per le persone che vivranno o lavoreranno nell'ambiente in cui viene installato e per le generazioni future grazie al suo basso impatto ambientale. L'obiettivo, attraverso un impegno costante, è quello di orientare la ricerca e il know how verso la progettazione e la realizzazione di soluzioni in grado di garantire una sicurezza a 360°. Per rispondere tempestivamente e qualitativamente alle esigenze di aziende e progettisti offrendo soluzioni attraenti in grado dare un apporto sostanziale alla tutela della salute e alla prevenzione dagli infortuni.

### **Auchan**

*www.auchan.it*

Auchan, in collaborazione con la start-up Underground Power, installerà ad ottobre, presso la Galleria Auchan di Rescaldina, due speciali dossi (*Power bumps*), che recuperano energia dal passaggio delle automobili, fornendo al centro commerciale energia pulita, che altrimenti andrebbe sprecata. L'installazione consente anche di ridurre la velocità delle automobili, aumentando così la sicurezza stradale.

Lybra, questo il nome del dispositivo modulare, è largo come una carreggiata, lungo 10 metri e realizzato al 70% con pneumatici riciclati. A fronte di un transito medio previsto di 8.500 auto al giorno, la produzione energetica sarà di 100.000 KWh ogni anno, con una resa equivalente a un impianto fotovoltaico da 80 kW.

Il 25 e 26 giugno 2013, in occasione della Sustainable Energy Week, organizzata dall'Unione Europea, un prototipo delle Power bumps è stato installato presso il centro commerciale di Rescaldina, preceduto il 20 giugno da una presentazione alla stampa.

## **Autogrill**

*www.autogrill.com*

L'impegno volontario assunto dal Gruppo Autogrill nel campo della sostenibilità con la definizione della *Afuture Roadmap* comporta, dal punto di vista ambientale, la riduzione dei consumi energetici e idrici e la certificazione dei punti vendita di nuova costruzione. Perfettamente in linea con gli obiettivi della Roadmap, Villoresi Est, aperto a gennaio 2013, è stato interamente realizzato secondo gli standard di efficienza energetica e d'impronta ecologica del Protocollo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) e i principi di Design For All e Dasa Rägister per l'accessibilità. Il Gruppo Autogrill ha gestito la costruzione di Villoresi Est con grande spirito di innovazione e sperimentazione, con l'intento di realizzare una best practice, un vero e proprio laboratorio di idee e soluzioni sostenibili replicabili in altri locali della rete internazionale del Gruppo. L'innovazione tecnologica fondamentale di Villoresi risiede nell'uso della geotermia e della tecnologia fotovoltaica, nell'adozione di un sistema di raccolta delle acque piovane e di falda, nell'utilizzo di materiali da costruzione ecocompatibili e riciclabili.

## **Avanzi**

*www.avanzi.org*

Il tema del Valore Condiviso (Shared Value) è stato formalizzato alla fine del 2010 da Michael Porter e Mark Kramer, influenti studiosi di management aziendale e competitività territoriale. Il presupposto alla base della nuova concettualizzazione è che le aziende debbano attivarsi per riconciliare business e società: creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per l'impresa ma anche per la società, rispondendo a un tempo alle necessità stesse dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale. Un nuovo punto di vista che concerne la valorizzazione del know how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore. Il concetto esplora il legame tra sistema economico e società in modo innovativo, costruendo un ponte tra impresa e temi di innovazione sociale. Nel tentativo di calare l'approccio del valore condiviso nell'operatività aziendale, Avanzi ha messo a punto un modello interpretativo di sintesi, già applicato con alcuni clienti che hanno scelto di abbracciare tale approccio, che mediante un percorso di analisi, è in grado di rileggere i processi core e di supporto di un'impresa secondo l'ottica del valore condiviso e sviluppare un piano d'azione volto a sviluppare e integrare i processi di sostenibilità e di innovazione sociale.

## **Banca Popolare Etica**

*www.bancaetica.it*

Banca Etica nel 2013 ha avviato un percorso di innovazione della propria accountability che si è concentrato su due parole chiave: integrazione e innovazione. Due i risultati di questo processo: la realizzazione del primo

Bilancio Integrato e la realizzazione del Bilancio Sociale 2.0.

Andando su <http://bilanciasociale.bancaetica.it> si scoprono quali azioni Banca Etica ha intrapreso per ciascuno stakeholder, come le ha sviluppate e con quali risultati. Questo progetto apre per Banca Etica una nuova fase nei processi di responsabilità sociale e ambientale, in cui la verifica e la condivisione dei dati può avvenire in modo diretto tra banca e portatori d'interesse, senza intermediazione e in cui l'impresa si fa carico di un processo di ascolto finalizzato a migliorare la propria capacità di produrre cambiamento e di rispondere ai bisogni.

### **Buone Notizie Communication Farm**

*[www.buonenotizie.it](http://www.buonenotizie.it)*

Buone Notizie Communication Farm, attraverso la testata on-line BuoneNotizie.it, la sua rivista digitale BuoneNotizie Mag, e il suo aggregatore di notizie positive BuoneNotizie Plus, ha come focus la creazione e la divulgazione di contenuti digitali che favoriscano un approccio diverso al mondo dell'informazione, basato sulla scoperta di notizie positive ed edificanti.

I contenuti editoriali, gratuiti per i lettori e finanziati dagli sponsor, da un lato uniscono l'impatto positivo delle buone notizie con la dimensione esperienziale resa possibile dalla multimedialità offerta dai nuovi media, dall'altra trasferiscono l'impatto positivo delle buone notizie sul brand o sui prodotti sponsorizzati, migliorandone l'immagine.

Dal punto di vista sociale le buone notizie, producendo elevazione morale, autostima e resilienza, inducono comportamenti altruistici, affidabilità ed emozioni positive, generando un "Social ROI" molto elevato e rendendo molto vantaggiosa la sponsorizzazione.

### **Camera di Commercio di Rimini**

*[www.riminieconomia.it](http://www.riminieconomia.it)*

*PercoRSI* è un progetto pluriennale che intende promuovere la responsabilità sociale di impresa nella provincia di Rimini, nella convinzione che un maggiore sviluppo dell'economia in direzione della sostenibilità sociale e ambientale significhi più valore, più innovazione e più competitività per il territorio. Il progetto realizza processi multistakeholder che coinvolgono soggetti diversi – associazioni di categoria, imprese, ordini professionali, scuola, università – in laboratori di responsabilità sociale, gruppi di lavoro tematici, progetti innovativi, convegni e seminari, implementazione di partnership. *PercoRSI* è una piattaforma che mette in contatto esperienze, idee e progetti di valorizzazione della persona, sostenibilità ambientale, finanza etica, turismo sostenibile, innovazione responsabile, valorizzazione dei giovani, potenziamento dei circuiti di scambio locali, inclusione sociale. Il progetto vuole far emergere e dialogare percorsi virtuosi di responsabilità sociale per alimentare uno spazio comune e ideare nuove opportunità sostenibili per il territorio.

## **Centro Medico Santagostino**

[www.cmsantagostino.it](http://www.cmsantagostino.it)

Santagostino per tutti. Il CMS si fa promotore di un progetto di sanità sociale attraverso il quale poter offrire gratuitamente servizi sanitari di prevenzione, diagnosi e cura in tutte le specialità disponibili. Il Centro mette a disposizione ambulatori e attrezzature mediche e chiede agli stakeholders di contribuire al progetto in modalità differenti: i medici che aderiscono erogano le loro prestazioni a titolo gratuito, i soci possono elargire contributi finanziari mentre dipendenti e collaboratori forniscono competenze professionali in orario extra-lavorativo. Anche i pazienti possono fare donazioni per sostenere l'iniziativa. I destinatari del servizio sono persone in effettivo stato di bisogno economico e sociale, inviate da enti come parrocchie, associazioni e cooperative a contatto diretto con la fragilità sociale. *Santagostino per tutti* è un progetto che con un piccolo investimento da parte dei singoli stakeholder può erogare un'ampia gamma di servizi sanitari gratuiti, con evidente impatto sociale.

## **Certiquality**

[www.certiquality.it](http://www.certiquality.it)

Certiquality, oltre ai più noti e diffusi schemi di certificazione (ISO 14001, EMAS, ISO 50001, FSC, PEFC, EPD) sta investendo in schemi innovativi in materia ambientale, che aiutino le organizzazioni a prendere coscienza dei propri ambiti di miglioramento e a comunicarli all'esterno. Il primo passo consiste nella quantificazione degli impatti ambientali dei propri prodotti, attività o dell'intera organizzazione. Rientrano in questa categoria la Carbon Footprint, la Water Footprint, la Organization Environmental Footprint e Product Environmental Footprint. Un altro filone di intervento è quello del cosiddetto "End of waste" e della necessità di riutilizzo e riciclo di materie altrimenti rientranti nella catena del rifiuto. Oltre a nuovi controlli previsti dalla normativa europea, Certiquality sta promuovendo alcuni schemi volontari quale ad esempio il "Remade in Italy", il primo marchio per la certificazione di prodotti in materiale riciclato realizzati in Italia.

## **Cesvi**

[www.cesvi.org](http://www.cesvi.org)

*Food Right Now* è una campagna di sensibilizzazione promossa da Cesvi e dai partner europei di Alliance2015 per promuovere il diritto al cibo per tutti e sostenere concretamente la lotta alla fame su scala globale. L'accesso a un cibo di qualità per condurre una vita sana è il filo rosso che collega la campagna e i progetti Cesvi di sicurezza alimentare, acqua, nutrizione e sviluppo rurale. *Food Right Now* ha l'obiettivo di informare e stimolare la diretta partecipazione della società civile italiana e europea (soprattutto dei giovani italiani, come cittadini globali e consumatori responsabili), affinché la riflessione e l'azione per debellare la fame includano aziende, giornalisti,

produttori, politici e decisori italiani e dell'Unione Europea: dall'educazione e dalle scelte politiche di oggi viene plasmato il mondo di domani. *Food Right Now* è una campagna sostenuta dalla Commissione Europea. Per maggiori informazioni: <http://www.foodrightnow.it/>

## **CiAI**

[www.ciai.it](http://www.ciai.it)

*Non c'è niente di più vivo dell'alluminio*: questo il titolo della nuova campagna di sensibilizzazione per il territorio promossa da CiAI. In programma dal 25 maggio al 22 giugno 2013, nel territorio del Comune di Milano, la nuova campagna di sensibilizzazione sulla raccolta differenziata dell'alluminio è stata realizzata in collaborazione con la Società Amsa e il Comune di Milano. L'alluminio è riciclabile al 100%. In altre parole, è "immortale". La comunicazione ha occupato letteralmente i mezzi pubblici di Milano per quasi un mese, con 360 vetture di superficie personalizzate con cartelli e vetrofanie e con poster di grandi dimensioni presenti in 58 stazioni della metropolitana. I tre soggetti della campagna vedono protagonisti una lattina, una scatoletta e un tubetto di dentifricio che, dopo essere stati utilizzati, come per magia, si trasformano in una vaschetta, una bomboletta spray e un foglio per alimenti, tutti "vivissimi" e nuovi di zecca. Non a caso i protagonisti della campagna sono proprio le principali tipologie di imballaggi in alluminio. Uno degli obiettivi è infatti quello di ricordare a tutti i cittadini di mettere nel sacco giallo della raccolta multi-materiale non solo le lattine per bevande ma anche bombolette spray, tubetti, capsule e tappi, il foglio sottile, vaschette e scatolette. La nuova campagna verrà riproposta nel 2014 in altre città, adattando di volta di volta le indicazioni su come raccogliere l'alluminio con i loghi e la partecipazione dell'amministrazione pubblica e delle società delegate alla gestione dei rifiuti urbani.

## **CIS - Consorzio Italiano Scatolifici**

[www.consorzioscatolifici.it](http://www.consorzioscatolifici.it)

Il Consorzio Italiano Scatolifici condivide con i suoi membri un forte spirito etico che si traduce in un'attenzione alla responsabilità sociale d'impresa. Espressione emblematica di tale principio è CLS, la Cooperativa Lavoro e Solidarietà di Saronno (VA), che gestisce attività di scatolificio e cartotecnica a favore di disabili psicofisici. Suo obiettivo primario è dare dignità di lavoratori ai soggetti portatori di handicap, favorendo l'integrazione in un ambiente di lavoro comune. Fondamentale, per questa impresa di rete, è cogliere i bisogni e soddisfare le esigenze della persona disabile in un'ottica globale, ponendo attenzione allo sviluppo delle potenzialità inesprese, alla propria autogestione, all'inserimento lavorativo e al "Dopo di noi", valorizzando così il bilanciamento tra lavoro e tempo libero.

La responsabilità è reciproco sostegno (Giovanni Paolo II): questo è il principio e fondamento della Cooperativa Lavoro e Solidarietà e del Consorzio Italiano Scatolifici.

## **CLO SERVIZI LOGISTICI**

*www.clomilano.it*

Il reciproco arricchimento tra una cooperativa, i suoi soci lavoratori e le istituzioni all'insegna del lavoro e dei valori della cooperazione, abbatte barriere e pregiudizi verso persone che provengono da situazioni di difficoltà, "ex carcerati, rifugiati politici e indigenti". Si sono creati dei percorsi specifici d'inserimento lavorativo, attraverso la formazione, l'addestramento e l'inclusione sociale, sia all'interno che all'esterno delle unità lavorative con risultati sorprendenti. CLO ha costruito sette mini appartamenti ospitando dal 2009 ad oggi decine e decine di persone senza una fissa dimora e senza lavoro provenienti dai servizi sociali. Oltre a fornire provvisoriamente una casa, ha assunto 88 persone come soci lavoratori. Oggi hanno una famiglia, con una propria casa e un contratto a tempo indeterminato, contribuendo allo sviluppo della cooperativa. Consapevoli che la loro crescita e la crescita della cooperativa seppur supportata da sacrifici è la strada giusta per investire sul proprio futuro e difendere l'occupazione di tutti i soci.

## **CONAI – Consorzio Nazionale Imballaggi**

*www.conai.org*

Tra i compiti di CONAI vi è quello di promuovere la prevenzione, ossia la riduzione dell'impatto ambientale dei rifiuti di imballaggio, prendendo in considerazione l'intero ciclo di vita del packaging. È stato creato un progetto ad hoc, Pensare Futuro, nel quale rientra il Dossier Prevenzione, una rassegna di casi eccellenti di produzione e utilizzo di imballaggi eco-compatibili. In occasione della pubblicazione del nuovo Dossier 2013, CONAI mette a disposizione delle aziende consorziate l'Eco Tool, uno strumento per l'analisi semplificata dell'impatto ambientale degli imballaggi che valuta l'eco-efficienza degli imballaggi in termini di riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub>, consumi energetici e acqua ([www.ecotoolconai.org](http://www.ecotoolconai.org)). È stato inoltre attivato E PACK, un nuovo servizio on line dedicato alle imprese che vogliono migliorare la performance ambientale in termini di progettazione e realizzazione di imballaggi eco-efficienti. Per ulteriori informazioni: [epack@conai.org](mailto:epack@conai.org).

## **Consorzio Sociale Light**

*www.consorziosocialelight.it*

ROAD – Rete Occupazione Aiuto Disabili è una rete di progetti di sensibilizzazione sull'inserimento lavorativo di persone disabili creata con l'obiettivo di favorire una maggiore conoscenza delle opportunità offerte dal Piano Occupazione Disabili della Provincia di Milano, della Legge 68/99 e dell'articolo 14 del D.L.gs 276/03. Nello specifico l'intento dei progetti è quello di sensibilizzare la cittadinanza, l'opinione pubblica e le aziende sulle politiche di integrazione delle persone disabili e promuovere la rete dei servizi esi-

stenti in grado di accompagnare le imprese ad un giusto utilizzo del Piano Provinciale. Il Consorzio Sociale Light si è dedicato all'interno della Rete alla campagna di comunicazione realizzata con la creazione di video informativi riguardanti le tre tematiche trattate e la creazione di un database con referenti e indirizzi di tutti gli attori coinvolti nei processi territoriali in materia di inserimento lavorativo disabili.

## **COOP LOMBARDIA**

*www.e-coop.it*

*Buon Fine* è il progetto di Coop per il recupero a fini sociali dei prodotti invenduti vicini alla scadenza. La GDO genera volumi di merce invenduta, in particolare prodotti alimentari freschi e confezionati ancora integri e commestibili, ma che per motivi quali: scadenza ravvicinata, confezione esterna ammaccata, residui di attività promozionali etc... non possono essere riproposti alla vendita.

La merce, destinata ad essere smaltita come rifiuti, viene recuperata da Coop e destinata a fini sociali, donandola gratuitamente ad organizzazioni non profit, attive socialmente nel territorio di prossimità del punto vendita, utilizzata per i pasti quotidiani dei loro assistiti.

Gli "invenduti" si trasformano da spreco in risorsa attraverso un processo organizzativo di recupero, conservazione e donazione formalizzato in tutte le fasi.

Il "*Buon Fine*" ha un valore sociale e ambientale riducendo le merci da avviare a smaltimento, inserendosi a pieno titolo nella politica di solidarietà, di lotta agli sprechi, di salvaguardia e tutela ambientale, confermando il ruolo sociale e di responsabilità della COOP nei confronti della comunità.

## **COOPI – Cooperazione Internazionale**

*www.coopi.org*

*Energie rinnovabili in Malawi nel Distretto di Kasungu e isola di Likoma:* un intervento che intende promuovere la diffusione e l'utilizzo di energie rinnovabili nonché la formazione e la sensibilizzazione delle comunità presso le quali saranno utilizzate. L'obiettivo è rendere accessibile al maggior numero possibile di persone l'energia da fonti rinnovabili, per migliorare i servizi di base (sanità, istruzione), aumentare la produttività dell'agricoltura e favorire il fiorire di piccole attività economiche, al fine di una migliore qualità della vita delle comunità coinvolte. Altresì, la diffusione di stufe migliorate, in sostituzione al tradizionale sistema di cottura dei cibi con legna da ardere, impatterà positivamente sul processo di deforestazione e sulla salute dei beneficiari. I beneficiari sono 14.900 e l'intervento è svolto in collaborazione con il Politecnico di Milano, 9REN, FERA – Fabbrica Energie Rinnovabili Alternative, SEA Aeroporti di Milano, Terna.

## **Crazy for Digital Marketing**

*www.crazyfordigitalmarketing.com*

“Quando senti che una passione può migliorare la vita degli altri, allora vorresti che quel desiderio si trasformasse in qualcosa di reale”: partendo da questa considerazione, Crazy ha finanziato il progetto solidale *Dare voce al silenzio*, nato dallo studio della Dott.ssa Luoni in collaborazione con la cooperativa Il seme onlus, che evidenzia il reale terreno di incontro fra tecnologia e disturbo autistico. Crazy si è impegnata, grazie a momenti di formazione e a un convegno internazionale sul digital marketing, ad acquistare degli iPad che possono essere usati nella comunicazione aumentativa e digitalizzata da bambini autistici affetti da disturbi pervasivi dello sviluppo. L'iPad è un potente strumento di apprendimento per questi bambini, ma non è stato ancora inserito fra le tecnologie fornite dalla ASL nazionale. Ecco perché Crazy ha deciso di sostenere questo progetto, che migliora la vita dei bambini e delle loro famiglie, permettendo loro di comunicare con semplicità. Il concorso viene personalizzato annualmente sul business di riferimento dell'azienda partner, che può consolidare così il proprio posizionamento in chiave CSR e può offrire un diritto di prelazione per investimenti in equity nelle start up sociali in logica “Open innovation”.

## **CSR Manager Network**

*www.csrmanagernetwork.it*

Nell'ultimo decennio si è assistito a un'evoluzione nella reportistica aziendale, con un'ampia diffusione della rendicontazione non finanziaria secondo la logica ESG. È cresciuta l'elaborazione del bilancio di sostenibilità (BS) secondo le Guidelines del Global Reporting Initiative. Il progetto che Istat e il CSR Manager Network hanno realizzato ha identificato i punti di convergenza tra alcune informazioni ESG dei BS e i dati macro elaborati dal Sistema Statistico Nazionale. In particolare, relativamente a dieci indicatori, gli obiettivi perseguiti sono stati: armonizzare i dati richiesti dal GRI e da Istat; definire protocolli di calcolo per accrescere la possibilità di confrontare le performance di sostenibilità ottenute da diverse aziende, assicurando la comparabilità delle informazioni; promuovere la convergenza tra gli indicatori Istat in tema di sostenibilità e gli indicatori utilizzati dalle aziende nei loro BS secondo il GRI così da rendere possibile la creazione di benchmark medi di settore e nazionali.

## **Edison**

*www.edison.it*

Il progetto di volontariato aziendale *Siticibo* nasce dalla collaborazione tra Edison e la Fondazione Banco Alimentare Onlus. Iniziata nel 2004, si è sviluppato un vero e proprio rapporto di partnership per il sostegno alimentare ai bisognosi con la finalità di recuperare cibo invenduto da men-



se aziendali, ospedali, refettori scolastici, hotel etc. e donarlo ai numerosi enti caritativi che si occupano di offrire pasti ai poveri.

L'iniziativa coinvolge un ampio numero di dipendenti della sede Edison, autorizzati dall'azienda a collaborare, in orario lavorativo, al recupero delle eccedenze alimentari della Mensa Edison che vengono poi smistate a mense caritatevoli di Milano. Solo nel 2012, grazie a questa iniziativa, sono stati recuperati dalla mensa Edison 2.678 porzioni di primi, 4.327 porzioni di secondi, 843 porzioni di contorni, 77 porzioni di dessert e 31 kg di pane. Il progetto ha previsto anche l'acquisto di un abbattitore di temperatura funzionale allo svolgimento di tale attività e l'acquisto di un apposito furgone per il trasporto del cibo. Per saperne di più, [www.edisongeneration.it](http://www.edisongeneration.it)

### **e-gazette**

[www.e-gazette.it](http://www.e-gazette.it)

Il progetto di e-gazette nasce da una doppia felice intuizione, sui contenuti e sul mezzo. I temi dell'energia e dell'ambiente nel 1999 erano ancora confinati ad un pubblico specialistico. L'intuizione è stata quindi creare un organo di informazione professionale che divulgasse la conoscenza su quei temi. Anche il mezzo, internet, era ancora pionieristico, riservato ad un numero limitato di utenti ma dalle potenzialità straordinarie che si sono poi puntualmente realizzate. e-gazette è rimasta a lettura gratuita permettendo l'accesso libero all'informazione fatta da professionisti esperti del settore ad un pubblico che negli anni si è enormemente allargato e sensibilizzato. Ha contribuito alla formazione di diverse generazioni di studenti concorrendo – insieme ad altri attori che si sono aggiunti nel corso degli anni – alla crescita della sensibilità ambientale e allo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa.

### **Egea**

[www.egeaonline.it](http://www.egeaonline.it)

Egea è nata nel 1988 per diffondere la cultura economico-manageriale elaborata nell'ambito dell'Università Bocconi. Mette efficaci strumenti di cultura e aggiornamento e contribuisce qualificati al dibattito sulle scienze sociali, a disposizione del mondo dello studio e delle professioni.

Egea è anche libreria, che si colloca tra le librerie indipendenti di grandi dimensioni, con un'offerta distintiva nei segmenti di mercato universitario, professionale, varia ed estero.

Egea è impegnata sul tema della sostenibilità ambientale. Infatti tutte le pubblicazioni Egea sono stampate su carta FSC proveniente da foreste gestite in conformità ai rigorosi standard ambientali, economici e sociali definiti dal Forest Stewardship Council.

## **Enel**

[www.enel.com](http://www.enel.com)

*Enel: 10 anni di Bilancio di Sostenibilità.* Il Bilancio di Sostenibilità testimonia da 10 anni l'impegno di Enel verso l'integrazione crescente nel modello di business tra temi economici, ambientali e sociali, e ripercorre l'evoluzione del Gruppo da "campione nazionale" a leader globale.

Il BdS racconta Enel in modo fruibile, trasparente ed efficace ed è tra i primi al mondo ad utilizzare la cosiddetta "analisi di materialità", che mette in relazione il piano industriale con le tematiche più rilevanti e le aspettative degli stakeholder. È redatto seguendo i principi di Accountability del Global Compact Onu e delle linee guida GRI in base alle quali, dal 2006, Enel ha ottenuto la massima valutazione per la rendicontazione trasparente e accurata. Etica, trasparenza, lotta alla corruzione e rispetto dei diritti umani guidano l'agire di Enel e il BdS racconta attività, risultati, obiettivi eccellenze e aree da migliorare, per creare valore di medio-lungo periodo per l'azienda e per i paesi e le comunità nelle quali Enel opera.

## **ERG**

[www.erg.it](http://www.erg.it)

Nel 2012 si è consolidata la crescita nel settore delle energie rinnovabili, permettendo al Gruppo ERG di posizionarsi come primo operatore nel mercato eolico in Italia e fra i primi dieci in Europa: abbiamo raddoppiato la capacità installata, passando dai 596 MW in esercizio a fine 2012 ai 1.232 MW del 30 giugno 2013, di cui 1.062 MW in Italia, 64 MW in Francia, 20 MW in Bulgaria e 86 MW in Germania.

La ristrutturazione del portafoglio di attività e il nuovo forte posizionamento nel mercato eolico ci permettono di incrementare il nostro contributo in tema di lotta ai cambiamenti climatici: dal 2006 al 2012 la nostra produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili è aumentata di 18 volte con un risparmio nelle emissioni di CO<sub>2</sub> di circa 1,4Mt. Nel settore termoelettrico, l'esercizio del nuovo impianto a ciclo combinato di ERG Power ha determinato un risparmio del 24% di combustibile ed ha permesso di ridurre, in soli 3 anni, del 30% le emissioni di CO<sub>2</sub> per MWh prodotto.

## **Etica Sgr**

[www.eticasgr.it](http://www.eticasgr.it)

La redazione del Bilancio Integrato, giunto alla sua terza edizione, vuole essere una chiara e semplice dimostrazione che è possibile coniugare gli aspetti economici al rispetto dell'ambiente e dei portatori di interesse. I risultati economici trovano una naturale complementarità con la sezione dedicata alla Responsabilità Sociale, predisposta secondo le linee guida del GRI e nella quale Etica Sgr rendiconta non solo i propri impatti diretti su mercato, ambiente, persone e comunità locale, ma anche quelli indiretti attraverso l'analisi ESG (Environmental, Social, Governance) delle impre-

se nelle quali investono i fondi, a testimonianza della grande attenzione che la Società ripone verso la trasparenza di ogni proprio impatto. Grazie al dialogo intrapreso con gli stakeholder si è arrivati alla costruzione di una matrice di materialità in grado di evidenziare le aree più importanti sia per l'impatto economico, sociale e ambientale di Etica SGR, sia per l'influenza sulle decisioni dei portatori d'interesse stessi.

## **ETIClab**

*www.eticlab.org*

ETIClabs, Laboratori interaziendali tematici finalizzati alla co-progettazione di strumenti capaci di sviluppare operativamente l'orientamento strategico socialmente responsabile in azienda. È in corso di realizzazione il percorso di co-progettazione del modello ETIClab di Report di Sostenibilità, coerente con lo standard GRI e specificamente dedicato alle M-PMI. Il modello ETIClab di Report di Sostenibilità si propone l'obiettivo di fornire alle aziende associate un "manufatto" capace di dare conto in maniera semplice e comprensibile:

- degli elementi di "intenzione strategica" dell'impresa;
- dei passaggi operativi compiuti;
- dei risultati raggiunti;
- degli obiettivi futuri.

Il progetto si sviluppa attraverso un percorso misto di formazione e consulenza. Un incontro pubblico finale, previsto a dicembre 2013, sarà dedicato alla presentazione dei Report prodotti e del "modello di Report di Sostenibilità ETIClab".

## **Europa Donna Italia**

*www.europadonna.it*

Un programma di collaborazione con le aziende grazie al quale le donne vengono sensibilizzate sul tema prioritario della prevenzione del tumore al seno, ricevono informazioni e strumenti per la tutela della loro salute mentre l'azienda contribuisce a diffondere il messaggio di EDI e a sostenere la sua causa. Le iniziative proposte sono modulabili e personalizzabili secondo i programmi di HR e di CSR dell'azienda.

- Kit informativo: campagna EDI per affissione interna con tema a soggetto, patrocinata dalla Fondazione Pubblicità Progresso, leaflet informativo e documentazione bibliografica di approfondimento.
- Mezze giornate di sensibilizzazione: reading teatrale di Marina Senesi in azienda seguito da una tavola rotonda sulla prevenzione con il coinvolgimento di specialisti.
- Unità mobili di diagnosi precoce: in collaborazione con una struttura sanitaria EDI organizza unità mobili per permettere alle donne di sottoporsi ai controlli di diagnosi precoce sul luogo di lavoro.
- Banca del tempo: proposte di attività di volontariato per i dipendenti.

## **FILCA Cooperative**

[www.filca.it](http://www.filca.it)

Il tema della sostenibilità ambientale è entrato con forza nel settore edilizio, veicolato da due motivazioni di fondo. Da un lato l'attività edificatoria genera impatti sull'ambiente non solo al momento della costruzione ma anche durante l'intero processo, dall'approvvigionamento, produzione e trasporto delle materie prime, fino alla dismissione dell'edificio e allo smaltimento delle macerie da demolizione. Dall'altro lato, l'uso stesso dell'edificio ha un impatto sull'ecosistema. Per migliorare la qualità ambientale degli edifici è necessario fare ricorso ai principi della progettazione e costruzione noti a livello internazionale come Green Building. Il termine indica un immobile progettato, costruito e gestito in modo sostenibile ed efficiente, e preferibilmente dotato di una certificazione di sostenibilità, elemento considerato essenziale per ottenere un riscontro positivo sul mercato. Il sistema di certificazione certamente più diffuso è il LEED, applicato in 140 Paesi.

## **Focus Lab**

[www.focus-lab.it](http://www.focus-lab.it)

Focus Lab ha ideato e coordina dal 2009 il "Club delle Imprese modenesi per la Responsabilità Sociale d'Impresa", un network di imprese locali che lavorano in partnership per realizzare progetti di CSR. Il Club, promosso dal Comune di Modena, propone un approccio di co-design all'interno di laboratori tematici di progettazione e approfondimento, in 8 incontri di lavoro annuali ospitati alternativamente dalle aziende del Club. Nei 5 anni di attività le imprese aderenti sono state oltre 80, di dimensioni che vanno dalla micro-impresa alla multinazionale, da dieci settori industriali differenti. I progetti realizzati, oltre 170, sono riconducibili ai diversi ambiti di RSI: qualità del lavoro, sostenibilità ed innovazione ambientale, progetti verso il territorio e la comunità, comunicazione e rendicontazione del profilo sociale e ambientale, misura del valore della RSI. [www.comune.modena.it/economia/rsi](http://www.comune.modena.it/economia/rsi).

## **Fondazione ASPHI**

[www.asphi.it](http://www.asphi.it)

Il Gruppo HERA è una delle principali società multiutility in Italia. Il Programma *Linee Guida* è stato progettato da ASPHI per favorire lo sviluppo della produttività del personale disabile e la sua integrazione (in riferimento alla legge 68/99, "Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili") e viene sviluppato in collaborazione con numerose aziende. Nel caso di HERA, è stata messa in atto un'iniziativa per rilevare la soddisfazione del personale disabile relativamente al lavoro e i capi diretti sono stati coinvolti nella formazione online, attraverso un corso autodidattico sulla disabilità e sugli ausili informatici facente parte del pacchetto formativo "HRTools". L'accettazione della disabilità in un contesto lavorativo avviene soprattutto per mezzo della conoscenza, e la tecnologia, favorendo un

punto di incontro tra l'organizzazione e il lavoratore, è capace di mettere in sinergia le parti, favorendo un livello di integrazione maggiore.

### **Fondazione Cariplo**

[www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)

*IPO solidale*, lanciato ad aprile 2013 da Fondazione Cariplo, Borsa Italiana e London Stock Exchange Group Foundation, è una nuova forma di sostegno a progetti sociali e culturali attenti all'occupazione dei giovani e delle persone fragili, promossi da enti nonprofit. Si tratta di un modello di filantropia, unico in Europa, che coinvolge le società che si quotano in Borsa: queste, al momento della quotazione, potranno infatti decidere di supportare uno dei progetti selezionati da Fondazione Cariplo e LSEG Foundation. I progetti otterranno un primo contributo dalle due Fondazioni, e poi saranno proposti da Borsa Italiana alle IPO. In caso di "matching" tra ente nonprofit e IPO, Fondazione Cariplo donerà alla nonprofit un ulteriore contributo di pari ammontare. Per ora sono attivi tre progetti, ma l'obiettivo è di finanziarne cinque o sei. Il budget di 800 mila euro è stanziato per metà da Fondazione Cariplo, e per metà da LSEG Foundation e dalle IPO che aderiranno al programma.

### **Fondazione GTechnology**

[www.gtfondazione.org](http://www.gtfondazione.org)

*Impara ad Imparare*. Progetto di una Virtual Community a sostegno dell'apprendimento degli studenti e di una piattaforma di condivisione e distribuzione di conoscenza e di nuovi servizi on-line. Il progetto si propone di ridurre il tasso di abbandono scolastico con la creazione:

- 1) di una piattaforma tecnologica dedicata agli studenti con personalizzazione dello studio e alle famiglie, servizi on-line e risorse sociali/educative, sviluppo e condivisione di materiali didattici;
- 2) di una Virtual Community per studenti, mentor e insegnanti, con un'Area Shop, e co-partecipazione di privati.

La piattaforma per aumentare l'autoefficacia avrà una certificazione di fruibilità dei contenuti e dei servizi (analisi della user-experience del Lab. di Neuroscienze Fondazione Gtechnology).

Altri obiettivi: lo sviluppo di una nuova figura professionale, il mentor online, e un data base per l'analisi dei risultati dati dall'incremento delle performance scolastiche e dell'impatto socio-economico.

### **Fondazione Isabella Seràgnoli**

[www.fondazioneis.org](http://www.fondazioneis.org)

*Gli ambulatori di cure palliative*. Dal 2002 la Fondazione Isabella Seràgnoli opera nel campo dell'assistenza, formazione, ricerca e divulgazione della cultura delle cure palliative (attraverso la Fondazione Hospice). In ambito assistenziale gestisce tre hospice, strutture all'interno delle quali un'equipe

di professionisti fornisce ai pazienti inguaribili e ai loro familiari risposte personalizzate al dolore fisico, psicologico, spirituale e sociale.

Intercettare in tempo i bisogni e le esigenze dei pazienti inguaribili permette una gestione dei percorsi clinici più efficace. Per questo motivo, all'interno degli hospice sono operativi ambulatori che garantiscono assistenza palliativa diurna lungo tutto il decorso della malattia.

Attraverso gli ambulatori, la Fondazione garantisce: gestione dei sintomi legati alla malattia e alle terapie; assistenza integrata con quella domiciliare; organizzazione dell'eventuale ricovero in hospice; assicurazione di continuità di cura dopo la dimissione dall'hospice. L'accesso agli ambulatori è gratuito e le prestazioni sono garantite esclusivamente dalla raccolta fondi privata.

### **Fondazione per lo sviluppo sostenibile**

*[www.fondazionevilupposostenibile.org](http://www.fondazionevilupposostenibile.org)*

Nell'ambito della CSR, la Fondazione sta supportando nella redazione del Rapporto di Sostenibilità (RS) il CONAI, il consorzio che a livello nazionale gestisce il recupero dei rifiuti da imballaggio. Nella predisposizione degli RS la Fondazione garantisce la piena rispondenza ai principali standard internazionali, a cominciare da quello dettato dalla GRI. Con il CONAI la Fondazione sta testando un approccio originale attraverso il quale valorizzare il ruolo di un'organizzazione nell'ambito della green economy. Accanto agli indicatori GRI, tipicamente concentrati sul processo, ossia sulle performance interne dell'amministrazione, la Fondazione propone l'introduzione di indicatori specifici per valutare le performance globali dell'organizzazione, concentrandosi sulle ricadute socio-economico-ambientali dirette e indirette di prodotti e servizi forniti dall'organizzazione, facendo riferimento a strumenti quali l'analisi di ciclo di vita e l'analisi costi benefici.

### **Fondazione Pubblicità Progresso**

*[www.pubblicitaprogresso.org](http://www.pubblicitaprogresso.org)*

A quarant'anni di distanza dalla prima campagna dedicata alla donazione del sangue, Pubblicità Progresso ha progettato una delle più impegnative campagne che si possano realizzare: quella a favore della donazione degli organi. Un argomento difficile da trattare sia perché obbliga l'eventuale donatore a pensare alla propria morte, sia perché occorre fornire molte informazioni e aiutare a superare le barriere burocratiche alla formalizzazione della decisione di donare gli organi. Concepita in un momento di grandi cambiamenti nel mondo dei media, la campagna crossmediale e interattiva si propone di costituire un nuovo modello di riferimento per la comunicazione sociale. Per progettarela è stato costituito un gruppo di creativi e professionisti esperti di comunicazione tradizionale e innovativa, coordinati da Alberto Contri, presidente di Pubblicità Progresso. Mezzi classici e nuovi, social network e attività virali

convivono su orbite coordinate che fanno perno sull'articolato portale [www.doniamo.org](http://www.doniamo.org).

### **Fondazione Slow Food per la Biodiversità**

[www.fondazione Slow Food.it](http://www.fondazione Slow Food.it)

Nel 2010 Slow Food ha avviato il progetto *Mille orti in Africa*. Gli orti sono gestiti e impostati dalle comunità di Terra Madre in 25 paesi del continente africano. Un orto può garantire cibo buono, pulito e giusto alle comunità. Può salvare i semi, le varietà e le piante tradizionali. Può arrestare l'omologazione, le monoculture, l'uso indiscriminato della chimica. Può educare i giovani alla sovranità alimentare. In Africa un semplice orto può indicare la strada per un futuro migliore. Un orto è una goccia nel mare rispetto ai problemi con cui si confronta l'Africa ogni giorno. Ma se di orti ce ne sono mille e tutti insieme dialogano e si sostengono, il loro impatto cresce. Insieme, possono trasformarsi in un'unica voce: contro il land grabbing, gli OGM, l'agricoltura intensiva, a favore dei saperi tradizionali, della sostenibilità e della sovranità alimentare. E possono rappresentare una speranza per migliaia di giovani. Il progetto coinvolge 300 scuole, 1.000 comunità africane, oltre 10.000 bambini e 1.000 insegnanti.

### **Fondazione Sodalitas**

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

La Campagna Europea *Skills for Jobs* è stata lanciata in aprile da CSR Europe per proporre ad un pubblico di più di 5.000 imprese opportunità e strumenti per affrontare le sfide legate a competenze e occupabilità. Fondazione Sodalitas è partner italiano della campagna ed è co-leader di due delle nove iniziative specifiche in cui il programma si è concretizzato: "Rethinking Careers: How to deal with longer working lives in Human Resources processes?", per diffondere i principi dell'age management e per mettere a punto uno strumento di assessment dedicato; "Learning network on Health and Wellbeing", per incentivare stili di vita più sani e contribuire a migliorare la salute dei dipendenti, la loro motivazione e produttività.

### **Fonti di Vinadio**

[www.santanna.it](http://www.santanna.it)

*Sant'Anna Bio Bottle*. Non utilizza neanche una goccia di petrolio la nuova Sant'Anna Bio Bottle, la prima bottiglia di acqua minerale 100% vegetale, una speciale bottiglia prodotta con il biopolimero Ingeo™, che si ricava dalle piante anziché dal petrolio. Fonti di Vinadio è la prima azienda privata a sposare una politica ecocompatibile con una iniziativa di tale portata nel mass market.

Questo rivoluzionario materiale presenta le stesse caratteristiche del materiale sintetico: stessa leggerezza, robustezza e praticità senza contenere

nemmeno una goccia di petrolio! Inoltre, gli studi dimostrano che questo particolare biopolimero non rilascia alcuna sostanza nell'acqua, pertanto il contenuto è fresco e puro come l'acqua imbottigliata in vetro, pur mantenendo tutta la praticità, leggerezza e maneggevolezza delle plastiche tradizionali e garantendo la conservazione ottimale del prodotto! La nuova Sant'Anna BioBottle permette importanti risparmi energetici e riduce l'inquinamento rispetto alle bottiglie in plastica tradizionale.

### **GfK Eurisko**

*www.gfk-eurisko.it*

GfK Eurisko è il più importante istituto di ricerca sociale e di marketing operante in Italia. L'istituto è parte del Gruppo GfK: presente in oltre 100 paesi, è il quarto a livello mondiale. C'è una caratteristica che contraddistingue GfK Eurisko: oltre la metà del suo fatturato è generata da ricerche di proprietà e ripetute nel tempo. Tra le più importanti in area sociale citiamo *CRS Monitor 2014*. L'indagine rileva e mette a confronto gli atteggiamenti e le aspettative dei cittadini di 20 Paesi rispetto ai diversi aspetti della responsabilità sociale d'impresa e indaga:

- il significato di CSR nei diversi Paesi;
- l'interesse dei consumatori per l'impegno sociale delle imprese;
- le responsabilità attribuite alle imprese a livello locale e globale;
- gli effetti della responsabilità sociale d'impresa sui comportamenti dei consumatori;
- l'impatto della CSR sulla reputazione d'impresa;
- i settori e le aziende considerate più/meno socialmente responsabili;
- l'interesse e la credibilità della comunicazione realizzata dalle imprese sulla CSR;
- la conoscenza e l'interesse per i report di sostenibilità.

L'indagine viene condotta annualmente sulla base di interviste telefoniche a campioni di 1000 casi per Paese rappresentativi della popolazione adulta.

### **Fondazione Telethon**

*www.telethon.it*

*BNL per Telethon* è uno dei progetti di fundraising più importanti d'Europa. Telethon è oggi la prima organizzazione in Italia per fondi raccolti attraverso partnership aziendali, grazie allo sviluppo di un modello di partenariato integrato che coinvolge privati cittadini e aziende. In tale ambito, la partnership con BNL Gruppo BNP Paribas rappresenta un caso di studio a livello europeo ed un esempio virtuoso, vantando una raccolta che in oltre 20 anni ha superato i 230 milioni di euro. La caratteristica distintiva di *BNL per Telethon* è quella di aver creato un sistema sinergico di relazione con i principali stakeholder: dipendenti, clienti e fornitori. L'impegno della Banca si dispiega durante tutto l'anno anche attraverso i suoi canali:



gli sportelli, la rete Bancomat, Teleanca e i canali e-banking per privati e imprese, oltre ai social network.

### **GreenBusiness**

*www.greenbusinessweb.it*

La rassegna stampa internazionale dalle principali testate straniere, dal New York Times al Washington Post, offre una panoramica di quanto viene fatto all'estero.

La rivista organizza e promuove incontri mirati, convegni e workshop studiati su misura per le aziende che vogliono incrementare il loro business grazie all'introduzione di strategie sostenibili.

Il sito di GreenBusiness, integra in tempo reale i contenuti della rivista. Ricco di news, opinioni, eventi e videointerviste [www.greenbusinessweb.it](http://www.greenbusinessweb.it) offre un aggiornamento quotidiano e una panoramica completa sulla Green Economy. La newsletter quindicinale, evidenzia gli articoli di maggiore interesse e anticipa le notizie del numero in uscita.

### **Gruppo CAP**

*www.gruppocap.it*

35 *Case dell'Acqua* realizzate dalle aziende idriche per dissetare i visitatori di Expo: è in corso la gara d'appalto per la realizzazione delle strutture di erogazione che verranno posizionate nell'area dell'Esposizione Universale. I partecipanti devono anche proporre una soluzione architettonica: il design delle Case dell'acqua allestite sull'area Expo dalle aziende idriche milanesi sarà quindi il risultato della selezione, con un occhio di riguardo per la sostenibilità ambientale delle 35 installazioni che garantiranno l'accesso all'acqua di rete ai venti milioni di visitatori.

La gara è il frutto del gruppo di lavoro comune tra Expo e le tre aziende pubbliche del servizio idrico Metropolitana Milanese, CAP Holding e Amiacque, che avevano siglato – durante l'International Participants Meeting – un protocollo d'intesa che avviava l'installazione di punti di distribuzione di acqua di rete per dissetare 130mila visitatori al giorno nei giorni normali e 245mila persone nei giorni di picco.

### **GruppoCMS**

*www.gruppocms.it*

*Asilo nido aziendale "Il Paese dei Colori" e Centro Estivo Green Summer.* L'asilo nido aziendale "Il paese dei Colori" è attivo dal 2007. L'idea di realizzarlo è nata per rispondere alle necessità sia dei dipendenti, che possono usufruire di tariffe agevolate con priorità di accesso, che della comunità, accogliendo anche bambini residenti sul territorio. È stato costruito interamente in legno seguendo le indicazioni della bioedilizia, con attenzione al risparmio energetico. Per gli arredi e i giochi sono stati utilizzati materiali naturali. L'edificio ricopre una superficie di 530 mq, su un'area verde di

1.400 mq. L'asilo ospita bambini dai 12 ai 36 mesi, con spazi adatti ad accogliere sino a 42 iscritti. Nel 2007 ha vinto il Premio per la Responsabilità Sociale d'Impresa della Provincia di Modena. Nel 2010 Il GruppoCMS ha attivato anche il *Centro Estivo Green Summer*, un progetto realizzato per ampliare l'offerta di servizi dedicati ai dipendenti e alla comunità. Si svolge nella casa di campagna, ad uso foresteria, del Gruppo ed è aperto da luglio a settembre.

### **Gruppo DANI**

[www.gruppodani.it](http://www.gruppodani.it)

Nel 2012 Dani ha aderito al progetto *IND-ECO (Industry Alliance for Reducing Energy Consumption and CO2 Emissions)* avviato dall'Unione Nazionale Industria Conciaria a guida di un partenariato europeo composto da 16 membri. Il progetto, la cui durata è di 36 mesi, è finalizzato a promuovere investimenti in efficienza energetica nel settore conciario e calzaturiero. Tramite audit energetici, si punterà a individuare i principali ambiti di miglioramento dell'efficienza energetica in conceria e nella filiera; a identificare, nel panorama nazionale ed europeo, le migliori soluzioni tecnologiche. Il Gruppo Dani partecipa al progetto in doppia veste: mette a disposizione dei partner l'esperienza maturata e le soluzioni adottate in oltre sei anni di costante monitoraggio e misurazione del proprio impatto ambientale e utilizzo delle risorse, contemporaneamente coglie la straordinaria opportunità di confrontarsi con le più avanzate strategie e tecnologie di settore.

### **Gruppo Pozzi**

[www.gruppo-pozzi.com](http://www.gruppo-pozzi.com)

Gli spazi retail sono la rappresentazione del consumismo usa e getta: allestimenti e materiali che durano il tempo del lancio di un prodotto, unitamente alla necessità di trasformare in continuazione l'immagine del punto vendita per renderlo attrattivo, e quindi, produttivo. È possibile scardinare questa logica cercando di ridurre le implicazioni negative insite sia dal punto di vista ambientale che sociale? Integrare design, tecnologia, materiali innovativi a basso impatto ambientale a fornitori che garantiscano una filiera sostenibile è la risposta che Gruppo Pozzi sta studiando e realizzando anche grazie alla collaborazione di esperti come Nicolas Lougarre - L'Oreal Paris dalla quale è nata la prima Hybrid Gondola, che riduce del 18% il consumo di corrente grazie all'installazione di pannelli fotovoltaici per produrre energia sfruttando la luce interna al POS. La divisione creativa del gruppo ha anche dato vita a Doubleseat, poltrona della linea Saxum ricavata da cartone in lastra.

### **Hagakure**

<http://hagakure.it/>

Hagakure lavora anche a supporto di imprese impegnate in un percorso di CSR e di organizzazioni non profit che intendono utilizzare le potenzialità

del web in modo innovativo. Tra i progetti più interessanti, una sfida green tra top influencer a colpi di azioni ecosostenibili, realizzata per Henkel. "A piccoli passi", questo il nome dell'iniziativa, ha visto il coinvolgimento di 15 blogger di diversi settori: fashion, food, comunicazione e tecnologia. Le azioni ecosostenibili compiute dai partecipanti sono state raccontate su Twitter. Il contest si è concluso dopo due settimane con l'elezione di tre "Ecopaladini", ovvero gli ambasciatori in rete dell'impegno del brand. Altri progetti interessanti in quest'ottica sono stati quelli con: Telethon (Walk Of Life, tappe raccontate sui social network) e Terre des Hommes (storytelling degli operatori in missione).

### **HUMANA People to People Italia**

[www.humanaitalia.org](http://www.humanaitalia.org)

*La solidarietà nel cuore*: i clienti del settore moda coinvolti per la Responsabilità Sociale. La filiera etica e sostenibile per il settore moda non finisce al momento della vendita al dettaglio. HUMANA People to People offre al settore la possibilità di completare la sostenibilità della filiera tramite azioni di recupero dei capi usati coinvolgendo i consumatori per la tutela dell'ambiente e un impegno sociale.

In occasione del proprio 50° anniversario Prénatal ha realizzato la campagna *La solidarietà nel cuore*, sostenendo le mamme dello Zambia attraverso il progetto di HUMANA "Facciamo nascere un sorriso". Dal 12 al 30 settembre, in tutti i punti vendita Prénatal di Italia, Spagna e Portogallo (in tutto 215 negozi) i clienti che hanno donato un abito usato a HUMANA hanno ricevuto uno sconto del 20% su capi della nuova collezione. Grazie agli abiti donati e ad una donazione di Prénatal HUMANA migliorerà le condizioni sanitarie delle donne incinte per ridurre la mortalità connessa al parto e il rischio di contagio da HIV/AIDS tra mamma e bambino.

### **IKEA Italia**

[www.ikea.it](http://www.ikea.it)

Progetto *IKEA Next Generation*. Nel 2012 il negozio IKEA di Malmö ha ospitato la cooperativa di artigianato YALLA, composta da donne magrebine residenti in uno dei quartieri socialmente più problematici della città, che così hanno potuto farsi conoscere e vendere i propri articoli. Cosa importante, quegli articoli erano stati confezionati utilizzando tessuto donato da IKEA. Questa iniziativa è stata la prima del progetto Next Generation, pensato da IKEA per promuovere esempi di imprenditorialità sociale a livello locale. IKEA Italia, grazie ai progetti di CSR realizzati dai suoi store negli ultimi 10 anni, ha sviluppato una fitta rete di collaborazioni con realtà non profit nazionali, rete che diventerà ora la base sulla quale riproporre in Italia quanto realizzato a Malmö:

- durante l'estate i 20 punti vendita italiani hanno individuato altrettante realtà non profit locali con caratteristiche affini alla cooperativa Yalla;

- ad ogni organizzazione IKEA ha donato diverse centinaia di metri di tessuto;
- parte ora il lavoro di creatività, progettazione e realizzazione dei prodotti che le varie non profit presenteranno e venderanno nel mese di aprile 2014 all'interno dei negozi IKEA di tutta Italia.

### **Impronta Etica**

[www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org)

Da giugno 2012 a settembre 2013 Impronta Etica ha svolto con i propri soci il gruppo di lavoro sull'integrazione della CSR nella strategia, con l'obiettivo di favorire l'adozione strutturale dei principi di sostenibilità da parte del management aziendale e promuovere la piena integrazione degli stessi nella strategia, nella governance e in tutti i processi aziendali. I temi approfonditi durante il percorso sono stati tre: la pianificazione della sostenibilità, le metriche e la misurazione per la responsabilizzazione, la governance e la diffusione di una cultura interna sulla sostenibilità. Il gruppo di lavoro ha approfondito modelli, strumenti e processi di integrazione della CSR nella strategia di business, ha analizzato buone pratiche a livello nazionale e internazionale, anche attraverso testimonianze dirette di aziende. Si è, inoltre, cercato di favorire lo scambio di esperienze fra aziende socie e di individuare possibili percorsi e azioni di miglioramento.

### **ING DIRECT**

[www.ingdirect.it](http://www.ingdirect.it)

ING DIRECT presenta *BitBumBam* ([www.bitbumbam.it](http://www.bitbumbam.it)), il concorso di idee per sostenere nuovi progetti educativi che aiutino i più piccoli a crescere con la tecnologia. L'obiettivo è individuare e sostenere idee innovative per l'educazione a 360° che accompagnino le nuove generazioni nel percorso formativo, attraverso un uso responsabile della tecnologia. La tecnologia dovrà essere il facilitatore, lo strumento attraverso il quale si compie il percorso di crescita e di sviluppo formativo nei vari ambiti: dalla scuola allo sport, dalla musica alle discipline artistiche. La tecnologia come strumento per sviluppare il talento e la creatività, per aiutare a superare le diversità di lingua, cultura e abilità e per facilitare l'insegnamento e apprendimento. Da sempre attenta alle esigenze della persone e attenta osservatrice delle loro esigenze, ING DIRECT conferma in questo modo la sua vicinanza alla società reale in cui opera, di cui ascolta e raccoglie i bisogni e le esigenze di evoluzione, concependo la tecnologia sempre più come strumento in grado di facilitare la vita di ogni giorno.

### **Ipsos**

[www.ipsos.it](http://www.ipsos.it)

Ipsos conduce ogni anno molte interviste ad opinion leader: esperti di alto livello, giornalisti e comunicatori, top manager, accademici, politici ed ana-

lisi finanziari. Dal 2009 Ipsos Italia ha unito la partecipazione alle proprie ricerche da parte di Opinion Leader ad un sostegno al terzo settore.

In precedenza alla fine di ogni intervista veniva rilasciato un omaggio di valore. Oggi la partecipazione è compensata in un duplice modo: da una parte l'intervistato può indicare un'organizzazione cui verrà fatta una donazione in denaro; dall'altra riceve alla fine della ricerca un estratto dei principali risultati della ricerca stessa.

Come risultato gli intervistati sono più soddisfatti, ed Ipsos ha donato al terzo settore oltre 40.000€ in meno di 5 anni, prevalentemente in ambito di assistenza umanitaria e ricerca medico-scientifica.

### **ItaliaCamp**

[www.italiacamp.it](http://www.italiacamp.it)

ItaliaCamp, e il suo Camp regionale della Lombardia, si interrogano sulla risoluzione di un'importante equazione *innovazione : lavoro = welfare : futuro*. Come momento di confronto si è tenuta una tavola rotonda, lo scorso 28 maggio presso l'Università degli Studi di Milano, alla presenza del Magnifico Rettore, Prof. Gianluca Vago e di autorevoli attori in tema di lavoro e welfare. Tra le diverse proposte e provocazioni raccolte c'è quella di un rilancio dell'occupazione e del sistema previdenziale creando sinergie tra due mondi finora spesso non comunicanti: il welfare pubblico e quello privato. In quest'ottica, una rete di attori non pubblici – aziende, sindacati, fondazioni – si fanno carico di interventi e investimenti sociali, mentre alle istituzioni è riservato il ruolo di farsi vettori di partnership per trovare non solo risorse ma anche idee, nell'ambito di un generale progetto di innovazione sociale in grado di responsabilizzare entrambi i due mondi.

### **Jump to Sustain-Ability**

[www.jumptosustainability.it](http://www.jumptosustainability.it)

*Il distretto sostenibile\_sharing innovation* ([www.distrettosi.com](http://www.distrettosi.com)). Il distretto sostenibile è un progetto che integra le competenze delle non profit con le esigenze delle aziende, per creare un sistema virtuoso che permetta ad entrambi di rendersi sostenibili da un punto di vista economico e strategico, per poi creare insieme le condizioni per sostenere il mercato del lavoro. Le aziende accedono al distretto, per un anno, investendo una fee di ingresso, che consente loro di avviare politiche di sostenibilità sulla promozione del sociale, ambiente e cultura, con attività di formazione e marketing. Ognuno di essi garantisce visibilità, integrazione con il territorio, internazionalizzazione e diversificazione del business. Si concludono con un evento di presentazione presso il Lanificio di Roma, a tutti i soci del distretto e di attribuzione di un bollino di riconoscibilità. A seguire, la fee di ingresso viene impiegata per sostenere formazione sul recupero e per finanziare tre start up, coerenti con il core business degli attori del distretto.

## **Koinètica**

[www.koinetica.net](http://www.koinetica.net)

Uno strumento che mancava nel panorama italiano, una proposta di condivisione a tutti coloro che hanno a cuore il futuro della responsabilità sociale: nasce nel 2012 *wikicsr* ([www.wikicsr.it](http://www.wikicsr.it)), la prima piattaforma online per partecipare, collaborare, costruire la storia della CSR in Italia. Creato da Koinètica, *wikicsr* è uno spazio dove persone, professionisti, organizzazioni non profit e imprese possono aggiungere notizie di interesse collettivo, arricchire il glossario, inserire il proprio profilo di esperto CSR, inviare commenti alle notizie presenti sulla piattaforma. In modo semplice, grazie all'organizzazione intuitiva dei contenuti e alla facilità della procedura d'inserimento (registrazione, login e pubblicazione post). Chi vuole monitorare costantemente il panorama italiano della CSR e conoscere le discussioni in corso a livello europeo, trova nella newsletter settimanale uno strumento utile con informazioni su progetti, iniziative, leggi, bandi etc. E chi è presente sui social network può seguire *wikicsr* su Twitter @WikiCsr e Facebook (koinètica).

## **Kulta**

[www.kulta.it](http://www.kulta.it)

Il mondo della scuola e delle famiglie italiane è interessato da un cambiamento strutturale: le nuove tecnologie sono entrate in classe e nelle case aprendo opportunità, evidenziando mancanze, suggerendo soluzioni (progetto classi 2.0 del MIUR, lavagne interattive multimediali, tablet, e-book etc.). Kulta, grazie a competenze digitali/multicanale e mondo scuola/edutainment, ha creato la piattaforma innovativa *Scuola Channel* ([www.scuolachannel.it](http://www.scuolachannel.it)), focalizzata sulla progettazione e sviluppo di progetti prevalentemente digitali rivolti al mondo della scuola e delle famiglie, in grado di comunicare al target ragazzi-famiglie-insegnanti i valori di brand e di prodotto delle aziende e delle istituzioni. Un vero e proprio portale, unico nel suo genere, a disposizione di insegnanti, famiglie e aziende, con un'offerta gratuita di materiali e informazioni 'marchiate' (senza pubblicità diretta), utili agli insegnanti e importanti per le aziende che propongano comunicazione valoriale e di brand, in ottica di CSR.

## **L'Arte del Vivere con Lentezza**

[www.vivereconlentezza.it](http://www.vivereconlentezza.it)

*L'Arte del Vivere con Lentezza* opera in vari settori proponendo alle aziende progetti di CSR tradizionali, ma anche in campi non ancora sufficientemente presidiati, come quello del rapporto tra imprese e mondo carcerario. Dal "Gruppo di Lettura ad Alta Voce" nella Casa Circondariale di Pavia, ad esempio, è nato il progetto *Numero Zero*, il mensile del carcere, ospitato dal settimanale della Curia Il Ticino. In seguito a questa esperienza, nella Casa Circondariale di Piacenza, l'associazione intende riavviare la Biblioteca e con la Casa Circondariale di Caltanissetta e con Slow Food avviare gruppi di lettura.

## **La Settimana della Comunicazione**

*www.lasettimanadellacomunicazione.org*

Negli ultimi dieci anni il paradigma della comunicazione è passato da quello fisico-meccanico, dove i comunicatori erano gli esperti che preparavano proiettili da sparare nell'arena della comunicazione, a quello biologico-naturale, in cui comunicare diventa un processo più organico e ci avvicina al mondo animale. Gli input di comunicazione vengono metabolizzati in qualcos'altro e generano comportamenti sociali sorprendenti. Il paradosso che viviamo è quello per cui più gli individui sono tecnologicamente informati e connessi, più si recuperano comportamenti istintuali. Nella savana della comunicazione, le regole rigide sono saltate, viviamo un'era di deregulation. L'etologia, la biologia, la sociobiologia, le storie di animali (dalle favole di Esopo ai documentari della BBC) sono fonti per capire i nuovi comportamenti sociali della comunicazione. Capire la comunicazione che cambia per trarne beneficio: abbiamo una settimana per farlo.

## **Lavazza**

*www.lavazza.com*

Il progetto Lavazza *¡Tierra!*, nato nel 2002 e sviluppato in modo autonomo dall'azienda, è incentrato su tre aspetti fondamentali, quello della qualità del prodotto finale, dell'attenzione verso le condizioni di vita delle popolazioni dei paesi produttori di caffè e della salvaguardia dell'ambiente. Ad oggi sono state coinvolte comunità di produttori in Perù, Colombia e Honduras, dove il progetto è terminato con successo nel 2009 e ha reso le comunità produttrici autonome, e Brasile, India e Tanzania, nel quale sono in atto, a partire dal 2010, interventi di natura sociale, economica e ambientale. In questi anni il progetto ha visto la realizzazione di azioni che hanno migliorato stabilmente le condizioni di vita e condotto a un risultato che soddisfa tutti i beneficiari del progetto. Interventi e azioni che hanno portato anche alla nascita e alla distribuzione internazionale del prodotto d'eccellenza Lavazza *¡Tierra!*, 100% arabica, 100% da coltivazione sostenibile certificato dall'ONG Rainforest Alliance. Oggi *¡Tierra!* è una gamma di prodotti completa dedicata sia al settore casa sia al fuori casa e che comprende anche il caffè proveniente da queste comunità.

## **Leiweb**

*www.leiweb.it*

Per il Natale 2012 la redazione di Leiweb ha scelto di sostenere una piccola realtà: la Comunità di minori "Barrhouse", cresciuta all'interno di un'associazione importante come Comunità Nuova, presieduta da don Gino Rigoldi, che lavora da 30 anni nella periferia più dimenticata di Milano. Con le donazioni dei lettori si sono potuti acquistare nuovi oggetti di uso quotidiano (forno elettrico, televisore, computer, frigorifero...) indispensabili per creare un ambiente confortevole e far sentire importante chi lo abita.

## **Make a Change**

[www.makeachange.it](http://www.makeachange.it)

Make a Change organizza dal 2009 il primo concorso annuale per nuove imprese a finalità sociale in Italia. Si tratta di una competizione annuale in partnership con una azienda profit diversa ogni edizione. *Il più bel lavoro del mondo* è caratterizzato alla stregua di un percorso a tappe: call for projects per il ricevimento di Business Ideas (Executive Summaries), screening e selezione, light coaching e affiancamento ai finalisti, evento dal grande impatto mediatico, finanziamento e incubazione.

## **Make a Cube<sup>3</sup>**

[www.makeacube.com](http://www.makeacube.com)

*Changemakers For Expo Milano 2015* è un programma di accelerazione di impresa legato alle sfide di Expo Milano 2015 e pensato per giovani talenti under 30 che vogliono cambiare il mondo. Abbiamo cercato changemakers con un'ambizione: dar vita ad un'impresa digitale di successo che generi crescita e che abbia un impatto positivo sulla vita di almeno un milione di persone. Idee che potessero trovare in Expo Milano 2015 un'applicazione immediata, facendone un'Esposizione Universale più innovativa, sostenibile, accessibile e coinvolgente. I migliori dieci progetti di startup hanno avuto la possibilità di essere inseriti all'interno di un intenso percorso di accompagnamento manageriale, un laboratorio residenziale di 8 settimane, tenutosi a Milano tra marzo e aprile 2013. Durante questi due mesi, i 10 team hanno vissuto e lavorato a stretto contatto tra loro, avvalendosi dell'esperienza di oltre 40 docenti e 70 mentor: esperti, professionisti, manager e creativi di riconosciuta competenza.

## **Mimesi**

[www.mimesi.com](http://www.mimesi.com)

*Mimesi 360* è una piattaforma che consente di controllare e gestire la reputation a 360 gradi su tutti i media, tramite un'unica interfaccia di analisi che permette di aggregare gli articoli della stampa tradizionale e online con i post pubblicati su blog, forum e social network (70.000 fonti). I ricercatori Mimesi, attraverso la creazione di stringhe di ricerca complesse, hanno isolato i messaggi postati dagli utenti sul tema della CSR ed hanno analizzato qualitativamente le conversazioni degli utenti, individuando i temi più discussi e il sentiment su questo tema di grande attualità.

## **Multiutility**

[www.multiutility.it](http://www.multiutility.it)

I bambini/ragazzi di oggi saranno gli adulti del domani! È importante quindi creare una cultura ambientale già dai più piccoli perché diventino adulti responsabili. Da questo presupposto Multiutility ha voluto creare il *Progetto*



*scuola*, un’iniziativa atta a informare e sensibilizzare i bambini ed i ragazzi sul tema dell’uso consapevole dell’energia, del risparmio energetico e del rispetto per l’ambiente perché possano diventare futuri adulti più consapevoli.

Il progetto consiste in una “eco giornata dell’energia”, presso il Comune in fornitura dove un esperto incontrerà i bambini/ragazzi e attraverso giochi interattivi e coinvolgenti, filmati e gadgets che verranno lasciati si parlerà di ambiente divertendosi! Lampy, la mascotte Multiutility paladina dell’ambiente, accompagnerà i bambini in questa avventura! Lampy è molto preoccupata sulle sorti del pianeta e chiede aiuto ai bambini per capire cosa si può fare per migliorare la situazione. I ragazzi più grandi invece potranno visitare una centrale idroelettrica del Gruppo in Trentino.

### **NeXt Nuova Economia per tutti**

[www.nexteconomia.org](http://www.nexteconomia.org)

*Cash #Mobetico* è l’iniziativa che NeXt ha contribuito a realizzare, per la prima volta in Italia, lo scorso 25 maggio a Roma. Centinaia di cittadini-consumatori, anzi, consum-attori, si sono riuniti per acquistare prodotti che incarnano valori di sostenibilità sociale e ambientale.

Il *Cash #Mobetico* (questo l’hashtag con cui è stata diffusa l’iniziativa sul social network Twitter) è un modo tangibile, divertente e aggregante, ma ancora quasi sconosciuto in Italia, per sperimentare in prima persona il “potere” del consumo responsabile e del voto col portafoglio. È un modo per premiare le aziende più virtuose, cioè più attente alla sostenibilità sociale e ambientale, e per innescare processi di concorrenza “etica” che possano influenzare le dinamiche del mercato nel senso della sostenibilità. Dopo quello di Roma, realizzato insieme ai ragazzi di Economia & Felicità, NeXt intende diffondere lo strumento del *Cash #Mobetico* su vasta scala. Per far crescere il numero dei consum-attori che vogliono essere protagonisti del cambiamento sostenibile dell’economia.

### **Palm Work&Project**

[www.palm-wp.it](http://www.palm-wp.it)

Alla base di tutti i progetti della coop sociale Palm Work&Project c’è un’unica materia prima: il legno di provenienza legale e tracciata Pefc o Fsc. Dopo la creazione della linea di ecoarredi Palm Design, è recentemente nato il progetto *Dall’eccedenza all’eccellenza attraverso il design, la cultura del riuso e la valorizzazione della filiera legno*: come dalle eccedenze, quindi dai pallet di prossimità e scarti dei pallet delle aziende del territorio possono nascere eccellenze di prodotti di design (gadget aziendali, ecoarredi etc) dall’elevato valore sociale e ambientale, realizzabili direttamente dai ragazzi della coop sociale Palm Work&Project per portare valore condiviso alle imprese del territorio, far percepire il grado di Responsabilità Sociale d’Impresa

sia di chi lo realizza che di chi lo sceglie. Il riciclo diventa così opportunità di occupazione e creazione di valore dal territorio, per il territorio.

Obiettivo è valorizzare le imprese con le proprie risorse, per guardare oltre la crisi attraverso l'innovazione ed il confronto, e dare vita ad una nuova economia che pone l'uomo al centro, crea posti di lavoro dignitosi nel nostro territorio.

Un progetto che stimola la riflessione e la conoscenza più approfondita della filiera legno, la scoperta di tutto l'impegno ambientale, sociale ed etico che si cela dietro l'ecoprogettazione, produzione e trasformazione del pallet.

### **Pfizer Italia**

[www.pfizer.it](http://www.pfizer.it)

*Viverla Tutta* è una campagna promossa da Pfizer che si propone di incentivare in Italia lo sviluppo e la diffusione della metodologia della Narrative Based Medicine (NBM). Per questo, nel 2011, è stato sviluppato un Protocollo di Studio, che vede la collaborazione di alcuni tra i massimi esperti italiani di Medicina Narrativa, a livello istituzionale e scientifico (Centro Nazionale Malattie Rare dell'Istituto Superiore di Sanità, Asl 10 di Firenze, European Society for Health and Medical Sociology). L'obiettivo è quello di arrivare a elaborare, nel 2014, "Linee di indirizzo per l'utilizzo della medicina narrativa in ambito clinico-assistenziale, per le malattie rare e cronico-degenerative". La NBM è un approccio medico emergente, focalizzato sull'ascolto attivo e la valorizzazione del racconto del paziente non solo per affermare l'importanza, per la medicina, di prendersi cura del malato e non solo della malattia, ma per migliorare i percorsi di diagnosi, assistenza e cura, a vantaggio dell'intero sistema. Per maggiori informazioni [www.viverlatutta.it](http://www.viverlatutta.it)

### **PLEF - Planet Life Economy Foundation**

[www.plef.org](http://www.plef.org)

*Progetto Intangibili – Le fonti non fisiche di generazione del valore.* Da molti anni si è compreso che la capacità di creare valore da parte delle aziende dipende dall'utilizzo del loro patrimonio immateriale. La gestione e lo sviluppo di tale capitale sono divenuti aspetti strategici per la loro capacità di garantire la vitalità, la longevità e la sostenibilità delle organizzazioni. PLEF, in collaborazione con AIAF (Associazione Italiana Analisti Finanziari), ha realizzato un questionario online sul livello di sensibilità, consapevolezza e interesse delle PMI italiane sulla valenza strategica degli intangibili nei processi generatori di valore. L'indagine mira a rilevare come il capitale immateriale viene concepito, misurato e gestito dalle PMI italiane e a sensibilizzarle sull'importanza del loro patrimonio intangibile, aumentando la loro consapevolezza sulle potenzialità che gli intangibili offrono nell'ambito della generazione di valore sostenibile nel tempo.

## **PROMETEO/ADNKRONOS**

*www.adnkronos.com*

*Prometeo*, ultimo nato dei prodotti informativi di Adnkronos, è l'iniziativa editoriale dedicata ai temi della Responsabilità Sociale, del vivere sostenibile, della green economy. In grado di raggiungere sia l'utenza professionale che i cittadini, Prometeo è un'agenzia di stampa tematica, un canale web, una rubrica televisiva e radiofonica, una newsletter bisettimanale, un flusso di news all'interno di diversi social network, una pagina pubblicata da alcuni quotidiani locali.

## **Regione Lombardia**

*www.regione.lombardia.it*

L'approccio istituzionale di Regione Lombardia rispetto al tema della RSI si riscontra in primo luogo nello Statuto, nel quale Regione si impegna a promuovere la RSI e a mettere in campo azioni per dare concretezza ai principi in esso contenuti, operando nella diffusione delle conoscenze e sensibilizzazione di una cultura dell'agire responsabile volta a favorire la competitività del tessuto produttivo lombardo. Nel 2011 Regione Lombardia ha approvato con DGR 2712/2011 il "Programma operativo sperimentale responsabilità Sociale di Impresa: persone, mercati e territorio", documento programmatico realizzato per promuovere una politica di sistema, in considerazione del fatto che ciascuna impresa deve poter avere il diritto e la possibilità di cercare le soluzioni più consone ai propri valori, alle proprie caratteristiche, agli interlocutori, al territorio in cui opera, ai propri dipendenti e alle loro famiglie per contribuire allo sviluppo economico, sociale e ambientale del territorio in cui sono radicate.

Sono stati stanziati 900.000,00 euro per mettere in campo azioni che possono essere classificate come "moral suasion" (sottoscrizione di protocolli di intesa con il MISE e con Unioncamere Lombardia) e per la concessione di contributi a fondo perduto con un bando volto a finanziare interventi sperimentali anche progetti innovativi di welfare aziendale, creando reti fra aziende, soggetti istituzionali, associazioni di categoria, sindacati e Terzo Settore, nella consapevolezza della necessità di creare un welfare che abbia come criterio guida quello della sussidiarietà e della condivisione.

*Fondo Cresco*: una misura per la sana e corretta alimentazione delle neo-mamme e dei loro bambini. La povertà alimentare, che è stata correttamente definita "il paradosso della scarsità nell'abbondanza", richiede politiche di contrasto indirizzate prioritariamente verso i bambini e le loro famiglie, per ottenere effetti positivi di lunga durata. È dunque una scelta strategica, quella di Regione Lombardia, che destina 2.000.000 di euro per l'anno 2013 (delibera n. 4226/2012) alla cura dell'alimentazione nel primo anno di vita del bambino.

Secondo le stime, sono circa 3.600 le mamme che in Lombardia vivono

in condizione di povertà assoluta. Il *Fondo Cresco* prevede un contributo mensile di 75 euro, fino a un massimo di 12 mensilità per un totale di 900 euro, vincolato all'acquisto di beni alimentari per la madre e il bambino, per assicurare un'alimentazione sana e di qualità. Regione Lombardia, anche in ottica Expo 2015, intende coinvolgere dei partner esterni facendo leva sulla loro sensibilità ai temi sociali, per poter prolungare il sostegno al temine dell'erogazione del voucher regionale. Attraverso una manifestazione di interesse le aziende potranno contribuire al programma sia tramite sostegno economico sia attraverso la donazione di prodotti alimentari destinati alla prima infanzia.

La multidisciplinarietà della tematica ha inevitabilmente determinato che del tema se ne occupassero diverse Direzioni Generali, dando vita, a seconda delle proprie competenze, a diverse iniziative dirette alle imprese, al mondo del lavoro, alle famiglie.

### **Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte**

*www.csрпиemonte.it*

Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte condividono un progetto innovativo e pluriennale *CSR Piemonte*, inserito nelle azioni del POR FSE2007-13 per diffondere cultura d'impresa responsabile con la finalità di migliorare la competitività del sistema produttivo delle PMI e di sviluppare i concetti di benessere organizzativo e di sostenibilità. Il progetto si è sviluppato su quattro fronti: monitorare, promuovere, divulgare, formare. Il portale *www.csрпиemonte.it*, attraverso azioni di monitoraggio periodico e diffusione delle buone prassi, si pone come contenitore virtuale e virtuoso di materiali di comunicazione, testimonianze, esperienze, modelli e spunti utili agli imprenditori per adottare e sviluppare comportamenti responsabili e sostenibili.

### **SC Johnson**

*www.scjohnson.it*

Oggi quando si parla di un prodotto sostenibile lo si può fare in due modi o meglio si possono considerare due aspetti: le materie prime con cui viene realizzato e il processo che viene adottato. Nel primo caso SC Johnson sta da alcuni anni portando avanti un progetto in Rwanda che ha una triplice valenza sociale, ambientale ed economica: aiutare le cooperative di contadini a rendere più efficiente la produzione del piretro, insetticida naturale estratto dai crisantemi secchi, puntando ad utilizzare in modo sempre più massiccio questo prodotto naturale. La sostenibilità si valuta anche in relazione al ciclo di produzione e in questo ambito, in linea con il suo approccio a 360 gradi, SC Johnson si impegna da oltre 20 anni al raggiungimento di obiettivi ambientali, in ogni step della filiera con benefici misurabili verso tutti gli stakeholder. L'azienda lavora per aumentare l'uso di energia pulita e migliorare la qualità delle materie prime dei prodotti utilizzando allo stesso tempo meno imballaggio. In particolare SC Johnson sta lavorando per

umentare l'uso di energia rinnovabile e ridurre le emissioni di gas serra. Nel corso del 2012 sono stati ottenuti risultati rilevanti: lo scorso dicembre SC Johnson ha completato due pale eoliche di 126 metri a Waxdale nel Wisconsin presso il più grande impianto di produzione, che permetteranno ottenere il 60% di energia in loco e da fonti rinnovabili.

### **SDL Centrostudi**

[www.sdlcentrostudi.it](http://www.sdlcentrostudi.it)

Un progetto importante di SDL Centrostudi riguarda l'educazione finanziaria delle imprese e gli studi aziendali finalizzati a sostenere le strategie di contrasto alla crisi economica, generale e dei singoli settori. Perché si concretizzino sia un corretto uso degli strumenti di credito e finanziamento e perché si generi una disponibilità, nell'ambiente delle economie dei territori, a sostenere gli sforzi di rilancio, SDL Centrostudi, anche per il tramite della sua Fondazione non profit, opera per creare: nelle province uno spazio di relazioni e d'interazioni tra imprese, società, comunità locali che sono impegnate a creare valore sul mercato dei beni e dei servizi; verso le giovani generazioni che si proiettano nelle carriere di professionisti specializzati in:

- tema di educazione finanziaria sia delle imprese strutturate e sia delle famiglie produttrici;
- assistenza ai progetti di sviluppo delle unità produttive locali.

### **SEA - Aeroporti di Milano**

[www1.seamilano.eu](http://www1.seamilano.eu)

*Call for ideas PXM - Progetti per Malpensa.* Nei principali aeroporti internazionali sta crescendo l'incidenza delle infrastrutture e dei servizi "non aeronautici", con luoghi di intrattenimento, cultura, servizi. SEA considera fondamentale indirizzare lo sviluppo di un aeroporto come Malpensa includendo anche questo tipo di servizi. Ritiene inoltre che il coinvolgimento del territorio e della società nella formulazione di idee e proposte rappresenti una prerogativa da coltivare, in ottica di "stakeholder engagement" ma anche come esercizio di intelligenza collettiva e di promozione dell'innovazione sociale.

Il concorso per idee *PXM - Progetti X Malpensa* è stato realizzato tra maggio e settembre 2012. La *Call for ideas* è stata rivolta alle community di studenti e ricercatori universitari, di creativi e knowledge workers e al mondo dell'imprenditoria sociale. L'obiettivo era stimolare la generazione di idee progettuali aventi 3 principali caratteristiche: collegamento con la presenza e l'attività dell'aeroporto; soluzioni di prodotto/servizio ad alto tasso di innovazione sociale; sostenibilità delle idee sul piano economico, ambientale e sociale. La partecipazione all'iniziativa (totalmente gratuita) si è svolta attraverso la piattaforma interattiva *ideaTRE60*, creata dalla Fondazione Italiana Accenture. Un'apposita giuria online ha valutato le idee proposte, selezionando le 10 finaliste tra le quali la giuria finale ha individuato il vincitore, che si è aggiudicato un premio finale di 10mila euro. Sono state 69

le idee presentate da 13 organizzazioni non profit, 37 singoli e 19 team informali, per un totale di 84 persone.

### **S.I.LO.**

(CFT, CAA, Sistemi Trasporti)

[www.grupposilo.it](http://www.grupposilo.it)

[www.cftlogistica.it](http://www.cftlogistica.it)

I progetti di responsabilità sociale del Gruppo Silo sono effettuati attraverso la sua capofila, la cooperativa CFT. Questa, nel novembre 2011, dà vita al progetto di spesa sociale del Comune di Firenze contro gli sprechi alimentari. L'iniziativa, tuttora in corso, prevede di donare alle famiglie in difficoltà di Firenze cassette già confezionate di frutta e ortaggi avanzati sui banchi del mercato ortofrutticolo perchè troppo maturi per le esigenze dei grossisti, e destinati altrimenti a finire nei rifiuti pur essendo ottimi da consumare e mangiare. Nell'ambito di tale progetto, realizzato in collaborazione con Mercafir e i grossisti del centro alimentare polivalente di Novoli, CFT ha ritirato e consegnato finora quasi 60.000 kg di merce a circa 500 famiglie bisognose. A ricevere con cadenza regolare la spesa sociale sono per lo più nuclei famigliari molto numerosi o composti da anziani, che vengono segnalati dai servizi sociali e dalle mense dei poveri. Il progetto, per due anni consecutivi, nel 2012 e nel 2013, è valso a CFT l'assegnazione del Fiorino solidale del Comune di Firenze, la massima onorificenza della città.

### **SISAL**

[www.sisal.com](http://www.sisal.com)

Sisal ha costruito un modello di sostenibilità sociale che mette al centro la persona, investendo nel benessere dei propri dipendenti. Dal 2012 ha avviato un percorso di change management che costituisce la base di un piano di valorizzazione delle persone e si articola in:

- indagini di clima con Great Place to Work rivolta ai dipendenti: adesione dell'82%, un risultato che sottolinea il forte senso di appartenenza al Gruppo;
- WiSe (Women in Sisal Experience): nato per valorizzare le professionalità del Gruppo, sostenere l'inclusione e l'avanzamento professionale femminile, promuovere il lavoro di squadra, dove la diversità di genere rappresenta un valore aggiunto;
- Carta dei Valori: prodotta con il coinvolgimento dei dipendenti, perché i valori dell'azienda siano riconosciuti e condivisi;
- Welfare aziendale: bacheca dei servizi, flessibilità degli orari, progetti di home working, iniziative di supporto/coaching, convention tema di prevenzione/salute;
- WeSisal: intranet del Gruppo che i dipendenti contribuiscono a costruire con contenuti, documenti, infografiche.

## **SNAM**

[www.snam.it](http://www.snam.it)

Snam ha sviluppato il progetto editoriale *Sentieri Sostenibili* in collaborazione con 24 ORE Cultura: una collana dedicata al modello di interazione con i territori che Snam adotta nella realizzazione delle proprie infrastrutture e alle best practice aziendali relative alle tecniche di ingegneria naturalistica nei territori con ecosistemi complessi. Il primo libro, dedicato al Parco dei Nebrodi è uscito nel 2012 e racconta la realizzazione del metanodotto Bronte-Montalbano Elicona che attraversa per 15 chilometri il Parco dei Nebrodi in Sicilia, un esempio di integrazione fra sostenibilità economica e salvaguardia dell'ambiente. Ciò è avvenuto grazie alla stretta collaborazione realizzatasi tra i diversi protagonisti dell'iniziativa quali l'Ente Parco, l'Osservatorio Ambientale, gli esperti dell'Università di Palermo e le associazioni ambientaliste.

Attraverso approfondimenti, testimonianze e illustrazioni nel libro viene presentato l'intero progetto di studio, realizzazione e ripristino morfologico e vegetazionale dell'area attraversata dall'infrastruttura, mettendo in luce le caratteristiche geografiche, paesaggistiche e faunistiche proprie di quel territorio, a beneficio degli stakeholder.

## **SOGIN**

[www.sogin.it](http://www.sogin.it)

*Progetto coccinella: lotta biologica ai parassiti.* Il progetto ha l'obiettivo di favorire l'insediamento di colonie di coccinelle della specie *Adalia bipunctata*, che si nutrono degli afidi delle piante, per evitare il diffondersi del comune parassita, *Eucallipterus tiliae*, che succhia la linfa e produce una secrezione zuccherina, che danneggia gli alberi e sporca gli arredi urbani.

Il progetto – che è stato avviato il 5 giugno 2013 con la liberazione di 10.000 coccinelle all'interno dei giardini pubblici di Latina, in collaborazione con l'amministrazione comunale, coinvolgendo 130 alunni di classi elementari – nel corso del 2014 sarà sviluppato in tutti i territori in cui il Gruppo opera. L'impiego degli insetti utili, oltre a un significato tecnico importante, legato al ripopolamento e potenziamento degli equilibri biologici senza l'uso di sostanze chimiche, ha anche una valenza culturale: educare a una rivalutazione del verde urbano quale bene comune da valorizzare e promuovere buone pratiche per salvaguardare l'ambiente e garantire il futuro delle nuove generazioni.

## **Solvay**

[www.solvay.com](http://www.solvay.com)

*SolvayXMe – WellBeing Project*, progetto di promozione della salute e benessere dei collaboratori si concretizza con diverse iniziative nelle aree Health and Safety, Work Location, Work Time, Family, Development e

Services, l'approccio Solvay Way (doing business, being responsible) alla CSR.

Il progetto ha ricevuto il "Premio Migliori pratiche condivise di Responsabilità Sociale", assegnato da Federchimica e Organizzazioni Sindacali, nell'ambito della Giornata Nazionale Sicurezza Salute e Ambiente 2012 prevista dal CCNL Chimico, per "aver sviluppato iniziative di Welfare contrattuale in più ambiti di responsabilità sociale, quali la conciliazione vita lavorativa/vita personale, l'occupabilità, la sicurezza, la salute, l'attenzione all'ambiente, l'assistenza sociale e il volontariato di impresa, che vede fianco a fianco impresa e lavoratori".

### **StampatrE**

*www.stampatre.it*

Grazie a importanti investimenti, StampatrE mette a disposizione dei propri clienti le macchine da stampa offset tecnologicamente più avanzate; in grado di offrire prodotti qualitativamente superiori alla media di mercato. Nell'investire, StampatrE ha deciso di riservare un occhio di riguardo alla sicurezza degli operatori e all'ambiente. Infatti le nuove macchine da stampa eliminano le operazioni più rischiose per gli operatori. Il lavaggio automatico ha reso inoltre possibile eliminare i solventi volatili e di conseguenza l'evaporazione degli stessi nell'ambiente di lavoro. In quest'ottica si colloca il progetto *Green Printing* che coniuga qualità e rispetto dell'ambiente, andando incontro alle esigenze dei clienti che desiderano carte ecologiche e riciclate (certificate) stampate con inchiostri a basso impatto ambientale. E per chi vuole piccole tirature senza rinunciare alla qualità, StampatrE propone la stampa digitale con stampanti di ultima generazione.

### **Students for Humanity**

*www.sforh.org*

Con l'obiettivo di contribuire alla formazione di studenti sempre più percettivi rispetto alle tematiche sociali, e non solo preparati dal punto di vista accademico, Students for Humanity si pone come attore multifunzionale, in grado di far convergere la domanda con l'offerta di volontari. Grazie all'assiduo servizio dei suoi giovani volontari si sono create collaborazioni sempre più stabili con le principali organizzazioni no-profit di Milano (Avis, CAF, Vidas, Pane Quotidiano, Piccolo Cottolengo, Sos Bambini), e SforH si propone di espandere questo modello ad altre Università italiane (Politecnico, Bicocca, Cattolica, luav). Questo desiderio nasce dalla consapevolezza basata sull'esperienza personale della presenza di un grande potenziale di volontari inespresso, a causa delle difficoltà di orientamento iniziali o di ambienti non troppo propulsivi e dalla coscienza che un'educazione al sociale sia fondamentale nella formazione degli studenti di oggi e dei lavoratori di domani.



## **Tam-Tam**

[www.tam-tam-tam.org](http://www.tam-tam-tam.org)

La scuola Tam-Tam non è una scuola nel senso comune del termine, in quanto non ne prevede il flusso più tipico, il passaggio di nozioni, modelli, tecniche e metodi da un piccolo gruppo che sa verso un grande gruppo che non sa. Tam-Tam vuole essere piuttosto un evento naturale, che induce a comportamenti di vita propri e differenziati. Sulla base di questi presupposti, il 20 gennaio 2013 si è svolto presso la Triennale di Milano il primo "D-Fatto" di Tam-Tam: un momento di selezione che ha consentito ai tanti iscritti di conoscere i docenti della Scuola e proporre la propria candidatura per accedere ai corsi attraverso un progetto, raccontandolo e raccontandosi. Una stimolante giornata di incontro, dialogo e condivisione, che ha visto ogni candidato, senza restrizioni di sorta, libero di scegliere autonomamente il tema e il linguaggio espressivo con cui proporsi. Da allora Tam-Tam ha attivato più di 40 diversi workshop, concorsi e progetti speciali.

## **Terra Institute**

[www.terra-institute.eu](http://www.terra-institute.eu)

*Terra Sustainable Company Concept (TSCC)* è un modello sistemico per ottimizzare secondo criteri sostenibili la redditività in tutti i settori strategici di un'impresa, basandosi sulla lunga esperienza nello sviluppo di orientamento pratico. L'obiettivo centrale è la Good economy che comprende successo economico, sostenibilità ecologica, equità sociale e consapevolezza di sé. Il modello si basa sull'obiettivo di una crescita qualitativa attraverso lo sviluppo e la realizzazione di una strategia d'impresa a orientamento sistemico - struttura e cultura. In questo sistema circolare si lascia all'imprenditore la scelta del settore da cui vuole iniziare. Basandosi sul Terra Sustainable Company Concept, Terra Institute ha realizzato un test con 200 indici qualitativi e quantitativi, ossia il TSCC-profilo d'impresa. Questo test viene poi adattato alle esigenze dell'azienda durante il laboratorio. L'obiettivo è individuare insieme il punto di partenza dell'azienda, la consapevolezza sociale, ecologica ed economica.

## **Terre des Hommes Italia**

[www.terredeshommes.it](http://www.terredeshommes.it)

*DivanoXmanagua* è il primo esempio di co-creazione artigiana e solidale in Italia, ideato da Berto Salotti e Terre des Hommes Italia. Un progetto di co-business che ha voluto sfidare la crisi, coinvolgendo per 6 sessioni di lavoro, da gennaio ad aprile 2013, diversi attori: i maestri artigiani di Berto Salotti, Terre des Hommes, i designer di Castello Lagravinese Studio, gli studenti del Corso di Tappezzeria del Centro di Formazione AFOL Meda e la gente comune. Il divano, opera artigiana d'eccellenza costruita collettivamente, ha permesso agli studenti di Meda di sperimentare le conoscenze

acquisite in classe e permetterà inoltre di raccogliere fondi per i ragazzi del centro di Formazione di Managua (Nicaragua) di Terre des Hommes per acquisire competenze professionali in grado di garantire un futuro pieno di dignità.

*DivanoXmanagua* è anche un progetto “social”, raccontato in tempo reale su Twitter, Facebook e il blog BertoStory.

## **Unioncamere**

*www.unioncamere.gov.it e www.csr.unioncamere.it*

Le imprese sono al centro delle politiche di promozione della responsabilità sociale d'impresa e ne sono il motore principale. Unioncamere è impegnata da anni in azioni di sostegno e diffusione degli interventi messi in campo dalle Camere di Commercio in favore delle imprese, con particolare riferimento alle PMI. L'azione camerale è principalmente orientata alla diffusione di buone prassi di CSR e di comportamenti di sostenibilità, ad interventi formativi e informativi e al sostegno in materia di certificazione. Oltre la metà degli enti camerali svolgono oggi attività inerenti la responsabilità sociale d'impresa sul territorio di riferimento e 35 Camere di Commercio hanno uno sportello dedicato al tema, in molti casi anche in sinergia con altri attori istituzionali per garantire un sistema a rete multistakeholders di diffusione della RSI.

Attraverso il portale dedicato *www.csr.unioncamere.it* Unioncamere ha inteso superare la dimensione territoriale assicurando la massima diffusione della “cultura della CSR” presso gli interlocutori

## **Università Bocconi**

*www.unibocconi.it*

*Community & Social Engagement – Università Bocconi*: l'Università Bocconi riconosce l'impegno sociale come un valore integrante della propria identità istituzionale. Da questo impegno nasce il progetto *Community and Social Engagement*, in cinque aree di intervento.

- Crescita sociale: la più importante iniziativa è l'offerta, con il supporto economico dell'Università, a giovani motivati, provenienti da contesti di grave disagio sociale ed economico, di cambiare la propria vita e quella della loro famiglia, consentendo loro di accedere alla Bocconi.
- Sviluppo dei valori: si tratta della promozione nella comunità bocconiana e, in particolare tra gli studenti, dei valori di solidarietà, impegno sociale, rispetto delle norme. Tale sviluppo prevede corsi sui temi sociali e iniziative di coinvolgimento concreto degli studenti in impegni di volontariato.
- Cooperazione allo sviluppo: si tratta delle iniziative dell'università a sostegno dei paesi in via di sviluppo, quali programmi di faculty exchange e programmi di internship.
- Disagio studentesco: l'università interviene a supporto dei propri studenti che manifestino situazioni di disagio psichico, economico, o sociale.

- Disabilità: il tema riguarda il diritto allo studio da parte di giovani in condizioni di disabilità e concerne interventi a carattere economico, strutturali, formativi.

## **Valori**

*www.valori.it*

*Dieci anni di finanza responsabile* è uno speciale realizzato per Etica Sgr dalla redazione di Valori ed edito a marzo 2013. La pubblicazione redatta per conto della società di gestione del Risparmio di Banca Popolare Etica, ripercorre in parte la storia dei Fondi di investimento responsabile di Etica sgr e in parte indaga sul concetto di responsabilità sociale. I settori di investimento, il concetto di comitato etico, le motivazioni per investire responsabilmente, l'analisi della situazione dei fondi etici, i criteri di valutazione dei titoli in portafoglio, la modalità di partecipazione alla vita societaria delle aziende, le campagne internazionali, l'importanza di fare rete con altre organizzazioni internazionali: questi i principali articoli redatti per documentare, comunicare e commentare la CSR, con grafici e glossari sui principali concetti descritti.

## **VedoGreen**

*www.vedogreen.it*

VedoGreen è specializzata nella finanza per le aziende green: opera come advisor finanziario per la quotazione in Borsa, l'apertura del capitale a fondi di PE/VC, la crescita attraverso operazioni di M&A e l'internazionalizzazione. Grazie alle consolidate relazioni con la comunità finanziaria nazionale e internazionale favorisce l'incontro tra capitale e impresa green. Organizza annualmente il *Green Investor Day* sulle principali piazze finanziarie nazionali e internazionali. In Italia, la II edizione dell'evento si è svolta a Milano nell'ambito di The Innovation Cloud: oltre 250 partecipanti, tra cui i principali esponenti della finanza internazionale e le migliori imprese italiane attive nei settori più innovativi della green economy, hanno assistito alle due tavole rotonde nelle quali imprenditori e investitori si sono confrontati sui temi della Crescita e del Capitale. L'evento ha avuto il patrocinio di Borsa Italiana e AIFI; Idea Capital SGR ha partecipato in qualità di Main Sponsor.

## **wisesociety.it Society**

*www.wisesociety.it*

All'interno del portale *www.wisesociety.it* abbiamo creato il *Wise World*, un'area redazionale dove sono raccontati i progetti, i processi produttivi, i prodotti e i servizi di aziende che si sono distinte nell'ambito della sostenibilità (ambientale, sociale, economica) e della responsabilità sociale d'impresa.

Uno spazio ideale dove le imprese (Wise Company) valorizzano il *wise impact* e, avvalendosi di efficaci veicoli di comunicazione come filmati, arti-

coli, foto, blog, campagne pubblicitarie, possono parlare ai consumatori fornendo informazioni sui propri prodotti. Un strumento efficace anche per i lettori che, attraverso questa selezione, possono premiare attraverso le scelte di consumo le realtà impegnate in politiche di sostenibilità. Le Wise Company sono quelle aziende che condividono i nostri valori e che si impegnano costantemente a: gestire in modo equilibrato le risorse combattendo ogni spreco; controllare la catena di produzione affinché siano rispettati i principi di sostenibilità in ogni fase; mettere al centro la salute e il benessere del consumatore promuovendo ogni azione utile a creare prodotti che rispettino questo principio; comunicare con trasparenza i dati delle proprie attività finanziarie; comunicare con chiarezza le informazioni relative ai prodotti; impegnarsi in attività di CSR e attuare politiche di welfare aziendale.

### **ZeroUno – Next Editore**

*www.zerounoweb.it*

Il progetto di Next Editore è fare informazione, presso le imprese ma anche il territorio in generale, sulle tematiche di informatica ecosostenibile e di innovazione digitale rivolta a favorire un utilizzo migliore e più razionale delle risorse disponibili. Attraverso la rivista ZeroUno, il portale [www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it) e gli incontri organizzati tra il mondo dell'offerta IT e quello degli utenti, Next Editore vuole creare quel collante culturale, informativo e di proposta che i diversi soggetti coinvolti necessitano per condividere problemi e prospettive di sviluppo in merito a un approccio ecosostenibile d'impresa. La linea editoriale individuata si pone l'obiettivo di fare conoscere a che punto si trovi, da parte sia dei fornitori IT sia dei dipartimenti informatici delle aziende utenti, il livello di sensibilità e di riduzione dell'impatto sull'ambiente delle infrastrutture informative, di sviluppo di strategie "green", di smaltimento tecnologico, di controllo di consumo energetico dei sistemi, oltre a dare visibilità alle azioni di vere e proprie strategie di responsabilità sociale nei confronti dei diversi soggetti sul territorio. L'allegato Smart & Green, articoli su rivista e un Osservatorio permanente dedicato alle Smart Cities su [www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it) e incontri specifici di confronto sono parte di un più ampio progetto di attenzione crescente di Next Editore al tema della sostenibilità d'impresa.

## LE VOCI DEI BLOGGER

*Il mondo è sempre più rete: rete di informazioni, di alleanze, di saperi condivisi. Reti sociali che contribuiscono ad approfondire la visione del mondo e dei suoi cambiamenti. Che portano in primo piano tendenze, che aiutano la diffusione di nuove culture.*

*Abbiamo chiesto ad alcuni blogger una riflessione sulle aree tematiche in cui si articola il Salone. Ecco i loro contributi.*

### **La Rete (virtuale e non) delle famiglie green**

Raffaella Caso

La ricerca di uno stile di vita più sostenibile è sempre più sentito anche e soprattutto dalle famiglie, soprattutto da quelle con bambini piccoli, alla costante ricerca di soluzioni e idee sane ed ecologiche.

Mamme e papà "urbani" (e non) sentono l'esigenza di una vita più semplice, più consapevole e più reale. Per questo motivo stanno imparando a spendere meno e meglio, a scegliere prodotti e alimenti biologici, ad apprezzare la stagionalità dei prodotti e il km0, a scegliere detersivi naturali, ad autoprodurre detersivi e cosmetici. Le famiglie sono alla costante ricerca di soluzioni che possano conciliare tre esigenze: vivere green, risparmiare tempo e risparmiare denaro: nella gestione della casa, in cucina, nei giochi, nel tempo libero e nei viaggi, nella mobilità quotidiana. In ogni aspetto della routine quotidiana, le famiglie ecologiche (o aspiranti tali) stanno assumendo stili di vita e di consumo più consapevoli e responsabili. Così, ad esempio, l'arrivo di un bebè non deve per forza passare attraverso un percorso di consumismo sfrenato. I bambini (e i loro genitori) hanno bisogno di molto meno di quello che il mercato dell'infanzia promuove. Ma purtroppo le leve dei sensi di colpa, delle ansie dei neo-genitori, del must have sono ancora molto forti: tante famiglie si lasciano condurre verso acquisti eccessivi, in particolare nel settore giochi per la prima infanzia, dove plastica, batterie e poca fantasia la fanno da padroni.

La Rete offre tante alternative: tanti blogger, italiani e non, ogni giorno mettono a disposizione idee, soluzioni ed esperienze positive verso un percorso di famiglia sostenibile. Ma non solo: in Rete si trovano molti siti di

e-commerce, anche di dimensioni medio-piccole, spesso gestiti da WAHM (work at home moms) dove si possono acquistare prodotti ecobio, abbigliamento proveniente dal commercio etico e dalla filiera bio, giochi in legno e molto altro, a prezzo equi.

La rete ecologica è, per le famiglie, non solo virtuale: stanno crescendo i siti di baratto e i mercatini dell'usato. Vivere sostenibile diventa anche un fattore di socialità: sempre più mamme preferiscono organizzare un swap party in casa, o al parco, piuttosto che chiudersi in un centro commerciale. Tante famiglie aderiscono ai Gruppi di Acquisto Solidale (G.A.S.) dove fare la spesa diventa un momento con cui condividere valori e tempo libero con altre famiglie: scelte alternative alla grande distribuzione e con un valore aggiunto fortemente percepito.

Vivere green è una strada percorribile: ancora troppe persone ritengono che una vita eco-friendly sia un privilegio di pochi. Non è così: vivere green significa anzitutto consumare meno e ridurre gli sprechi, il tutto con un atteggiamento positivo e di rinnovata consapevolezza.

**Raffaella Caso.** Raffaella Caso ha concentrato la sua esperienza professionale sulla cultura del turismo e dello sviluppo sostenibile. Ha lavorato molti anni al Touring Club Italiano, prima come ricercatore presso il centro studi, poi come coordinatore dei programmi territoriali e di certificazione. Oggi è consulente e autore nel settore delle scienze turistiche ed è docente all'Università IULM di Milano. In Rete cura il blog-guida online per famiglie green. [www.babygreen.it](http://www.babygreen.it)

## **Il foodblogger e la CSR**

Francesca D'Agnano

Un binomio improbabile, quello tra foodblogger e CSR, se si pensa alla figura del foodblogger come a un semplice appassionato di cucina che condivide on line le sue ricette. Oggi invece il foodblogger è molto di più: è una figura in evoluzione che sta delineando il proprio ruolo. Lo stereotipo della donna in cucina che per hobby pubblicava foto mediocri su uno spazio gratuito on line è ormai superato. I foodblogger sono uomini e donne, sono appassionati di cibo e vino, di cultura gastronomica, esteti e bravi fotografi, esperti che hanno investito sulla loro formazione o brillanti autodidatti; alcuni di loro ne hanno fatto una vera e propria professione e le aziende iniziano ad avvicinarsi al fenomeno con una consapevolezza nuova.

In passato la comunicazione per l'uscita di un nuovo prodotto o la promozione di una campagna pubblicitaria era veicolata esclusivamente attraverso i giornalisti. Oggi ci sono i blogger che animano la rete e che quotidianamente condividono, raccontano e commentano le novità; non c'è prodotto alimentare, di piccola o grande azienda, che non sia testato da blogger e non c'è blogger che non sia protagonista di una ricetta o di un post. Insieme

me al fenomeno del foodblogging è cresciuta anche la curiosità e la consapevolezza dei consumatori, che prima di decidere in merito all'acquisto di un prodotto si informano attraverso il web, potendo contare su un mezzo di comunicazione gratuito e immediato.

È proprio all'interno di queste dinamiche che la figura del foodblogger può diventare un importante canale per veicolare quanto di buono le aziende fanno attraverso le loro iniziative di Responsabilità Sociale. Ad oggi tutte le volte che siamo stati contattati per collaborazioni, raramente ci è stato fatto presente qualcosa riguardo alle "buone pratiche", volontariamente intraprese nei processi di produzione. Probabilmente c'è ancora una visione poco chiara di quanto sia importante coinvolgere i blogger in modo più specifico nella realtà dell'azienda se si vuole che il messaggio arrivi ai consumatori in modo più efficace. Non basta un semplice comunicato stampa con qualche foto della nuova campagna pubblicitaria a sostegno di X o dell'iniziativa sociale Y. È arrivato il momento di approfondire gli aspetti di CSR, raccontare perché si è arrivati a determinate scelte nella filiera produttiva, cosa ha spinto a ridurre l'impronta ecologica a sostegno dell'ambiente e il perché di alcune voci del bilancio sociale. La maggior parte dei foodblogger è interessata a queste informazioni e può diventare un anello importante della catena ideale che lega consumatori (sempre più attenti e curiosi, soggetti attivi e non più muti osservatori) e impresa sostenibile.

**Francesca D'Agnano.** Un tradizionale percorso di studi giuridico costellato da innumerevoli interessi che con codici ed atti legali hanno poco a che fare; oggi sono una foodblogger sempre connessa, collaboro con alcune aziende del settore enogastronomico nazionale e scrivo online di piccole realtà dell'eccellenza alimentare italiana.  
[www.singerfood.com](http://www.singerfood.com)

## **Quote rosa: una sfida per donne e aziende**

Gini Dupasquier

Il dibattito sulla necessità di una maggiore presenza delle donne nel mondo del lavoro e della loro inclusione nelle stanze del potere è stato quanto mai vivace negli ultimi mesi.

Diverse ricerche dimostrano che i team misti hanno migliori performance e sprecare i talenti di metà della popolazione è miope. Le donne sono inoltre un target di consumatori in crescita, da studiare e soprattutto da capire, poiché detengono oggi circa l'80% delle decisioni di acquisto delle famiglie (compresi prodotti più classicamente maschili, come assicurazioni e auto).

Tuttavia i tentativi per accelerare il riequilibrio di genere nelle imprese, come con la legge sulle quote rosa nei CdA, continuano a far discutere: le quote favoriscono o ostacolano il merito? È giusto forzare la mano o è meglio lasciare che il riequilibrio avvenga spontaneamente?

Cerchiamo di affrontare la questione non come un tema di pari opportunità ma come un'importante occasione per il nostro Paese di portare valore agli organi di governo delle imprese.

L'Italia si colloca al 137° posto su 148 per "Efficacia dei corporate boards", secondo l'ultimo rapporto del World Economic Forum. I CdA italiani hanno tre caratteristiche principali. Sono maschili: il 90% dei posti è occupato da uomini. Sono omogenei: i componenti sono prevalentemente laureati in Economia o Giurisprudenza. Sono chiusi: il 30% siede in più di un consiglio e la selezione avviene per cooptazione di membri simili e appartenenti allo stesso network (fonte: Osservatorio sul Diversity Management).

L'implementazione della legge sulle quote di genere potrà contribuire a rompere questo schema, purché il criterio di scelta sia quello meritocratico e si osservino alcuni caveat.

Le donne che entreranno nei CdA dovranno mantenere e difendere con coraggio la loro diversità. In questo modo l'azienda si potrà avvantaggiare di caratteristiche, stili di leadership e competenze nuove. Ad esempio, potranno sollecitare riflessioni sullo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo, contribuendo all'evoluzione del board da organo prevalentemente concentrato su compliance e controllo a organo portatore di vision strategica. Potranno anche arricchire i CdA di competenze tecniche ancora poco rappresentate, come quelle di Marketing ed HR, che stanno iniziando a conoscere una nuova rilevanza.

Le donne che entreranno nei CdA dovranno agire da role model e sponsor. L'obiettivo finale non è la conquista personale di una sedia in Consiglio da parte di poche centinaia di donne eccellenti, ma è quello di aprire la strada all'ambizione di tante giovani manager a "farsi avanti", affinché la carriera non sia più una chimera né un tabù.

La legge sulle quote di genere sarà invece, per le nostre aziende, una mancata occasione di arricchimento se le nuove donne da coinvolgere nei CdA saranno scelte solo per rappresentanza formale o se verranno selezionate dei cloni degli attuali consiglieri uomini, in termini di profili o di logiche di potere.

**Gini Dupasquier.** È la fondatrice di DONNALAB, società di consulenza al femminile che si propone di ristabilire l'equilibrio di genere nelle aziende attraverso progetti in area HR e Organizzazione. [www.donnalab.it](http://www.donnalab.it)

## **Quando le differenze diventano opportunità. Donne & lavoro: più che etica, è una questione economica**

Francesca Panzarin

Nel 2006 in una copertina dell'Economist si parla per la prima volta di womenomics per definire la teoria economica secondo la quale il lavoro delle



donne è oggi il più importante motore dello sviluppo mondiale. Secondo la tesi elaborata qualche anno prima da una analista giapponese di Goldman Sachs, la nuova formula della crescita economica si può riassumere in quattro parole: donne, lavoro, economia, fecondità. La teoria della *womenomics* è infatti la prima a legare le tematiche delle cosiddette pari opportunità agli indicatori di crescita economici di un paese. Se più donne lavorano, aumenta anche la fertilità di un intero Paese.

Guardando all'Italia sulla base di quei quattro indicatori, la situazione è critica. Secondo il Global Gender Gap 2012, il rapporto internazionale sul divario di genere pubblicato dal World Economic Forum, il nostro Paese è solo all'80° posto e il divario nelle "opportunità e partecipazione alla vita economica" è molto elevato (101° posto). In Italia le donne che lavorano sono solo il 47% (58% al Nord, 30% al Sud), quelle che lasciano il lavoro dopo il primo figlio sono il 20%. A ciò si accompagna un alto tasso di inattività e una bassa fertilità. Nel nostro Paese, infatti, a differenza delle nazioni europee più sviluppate, non si è creata una relazione positiva fra fecondità e occupazione femminile: la maternità continua a essere il principale motivo della decisione di non lavorare o di abbandonare il lavoro e la principale causa di discriminazione e licenziamento.

Le donne in Italia sono quindi una grande risorsa non ancora pienamente utilizzata: una maggiore occupazione femminile attiverebbe infatti un circolo virtuoso che potrebbe generare maggiore reddito, maggiore occupazione e imprenditoria aggiuntiva. La Banca d'Italia stima infatti che se l'occupazione femminile raggiungesse l'obiettivo europeo del 60%, il Pil crescerebbe del 7%. Il maggiore reddito delle donne contribuirebbe non solo al benessere familiare ma anche al gettito fiscale e previdenziale, nonché alla domanda di servizi di cura alle persone. Nel nostro Paese si parla già da qualche tempo delle tematiche legate alla *womenomics*, sono state pubblicate ricerche e libri, si sono creati siti, blog, movimenti.

A questa evoluzione del dibattito culturale però non è corrisposta un'altrettanto convinta azione politica. Il conseguente impatto sull'organizzazione del mondo del lavoro è tutt'oggi ancora limitato. Come ricorda Maurizio Ferrera in un recente articolo, "l'azione politica per le donne deve essere innanzitutto azione politica delle donne". La presenza femminile nei luoghi decisionali si sta rafforzando: nelle ultime elezioni è stata superata la soglia del 30% delle parlamentari; grazie alla legge sulle quote rosa nei consigli di amministrazione siedono oggi l'11% di donne. È quindi sempre più necessaria un'azione politica forte e coordinata che favorisca l'occupazione femminile attraverso le politiche di conciliazione. Perché la conciliazione è innanzitutto un'azione di welfare. Senza guardare ai Paesi Nordici, la coalizione trasversale che ha portato in Germania all'avvio degli ultimi provvedimenti (garanzia di un posto all'asilo per tutti i bambini tra uno e tre anni) ne è un esempio.

Un piano del governo è un tassello fondamentale anche per contribuire a superare una visione convenzionale del lavoro e promuovere nuovi modelli organizzativi. Oggi l'ingresso di un numero maggiore di donne nel mercato è uno dei fattori chiave che sta trasformando il mondo del lavoro e modificando l'organizzazione stessa dell'impresa. Valorizzare le donne conviene anche perché è un'occasione per aprire la strada a una nuova cultura del lavoro, più attenta alla qualità e alla complessità della vita delle persone. La diversità è una fonte potenziale di innovazione, competitività economica e qualità sociale. Se lavorassero più donne si attiverebbe un moltiplicatore di benessere impareggiabile. Womenomics significa benessere e crescita per tutti.

**Francesca Panzarin.** Libera professionista nel settore del management culturale. Nel 2008 ha fondato Womenomics.it, un sito di informazione e approfondimento per promuovere in Italia la teoria economica secondo la quale il lavoro delle donne è oggi il più importante motore dello sviluppo mondiale. Come esperta di questi temi, collabora con testate giornalistiche e interviene in corsi di formazione ed eventi. È co-fondatrice di PianoC ([www.pianoc.it](http://www.pianoc.it)), un innovativo laboratorio costituito da spazi di coworking e servizi per la conciliazione e la valorizzazione del lavoro femminile. [www.womenomics.it](http://www.womenomics.it)

## **Riscoprire la tradizione artigianale italiana partendo dal piccolo**

Simone Sbarbati

Con molto ritardo rispetto a quanto sia lecito aspettarsi da un settore come la moda che ha sempre puntato sull'estetica, sull'immagine e sulla reputazione del marchio, le aziende di abbigliamento hanno iniziato a lavorare sulla sostenibilità, sull'etica, sull'attenzione verso l'ambiente e sulla qualità della vita dei lavoratori solo dopo una serie di eventi "traumatici", che hanno portato alla pubblica attenzione le sue ombre nerissime: dal reportage della rivista *Life* con il bambino che cuciva il pallone Uefa firmato Nike, alla celeberrima puntata di *Report* del 2007, intitolata "Schiavi del lusso" dove si denunciavano i lati oscuri del made in Italy, fino ad arrivare al pamphlet di Edoardo Nesi *Storia della mia gente*, premio Strega 2011, che tanta discussione ha suscitato tra gli industriali, i politici, i giornalisti.

Oggi, grazie soprattutto al web – meno compiacente (per ora) della carta stampata costretta a volte a chiudere un occhio (quando non entrambi) verso aziende, che grazie alle inserzioni pubblicitarie contribuiscono alla sopravvivenza di riviste e quotidiani – è più difficile sfuggire allo sguardo critico del pubblico. Ma perché la situazione continui a migliorare è necessario puntare sulla cultura, una cultura fondata sui valori indiscutibili dell'etica e del buon senso, che coinvolga tutti gli "attori" in campo. Cultura che aiuti

i consumatori a scegliere quali marchi acquistare partendo da basi quali la qualità, l'innovazione, la ricerca, l'impatto sul territorio; che aiuti gli uffici marketing a non investire sulle strategie più "facili" ma dal breve respiro; che aiuti chi fa comunicazione a raccontare davvero, e non con le solite frasi fatte da manuale, il valore di un'azienda o di un prodotto; che aiuti le banche ad avere la visione e il coraggio necessari a concedere crediti a chi poi li reinveste sul territorio; che aiuti la politica e la pubblica amministrazione a lavorare sulle specificità locali e favorirne lo sviluppo attraverso infrastrutture (nel settore del digitale e della rete siamo indietro anni luce e alcune zone vivono praticamente nel medioevo del web) e semplificazione burocratica.

Per ora uno scenario del genere è facilmente tacciabile di utopia. Ma ritengo sia l'unica strada per uscire, se non indenni almeno rigenerati, da un momento storico difficile come quello che ci troviamo a vivere e che necessita di scelte drastiche e di strumenti culturali, tecnologici e finanziari adeguati. A partire dal piccolo qualcuno ci sta già lavorando: penso a molti di coloro che con tanta fatica stanno provando a rilanciare, in una versione aggiornata e corretta alla luce delle nuove tecnologie, quella che era la tradizione artigianale italiana, andando a riempire l'apparenza con sostanza e materia, lavorando sul territorio ma aprendosi nello stesso tempo al mondo intero grazie alla rete. È dal piccolo che nascono le idee. Aiutiamo il piccolo a crescere - ma senza snaturarne le peculiarità - e a contagiare anche i grandi.

**Simone Sbarbati.** Ha fondato e dirige Frizzifrizzi.it, magazine online che tratta di moda, arte, design e cultura. Ha collaborato con riviste e siti web e attualmente insegna web fashion communication allo IED di Milano e svolge attività di consulenza. [www.frizzifrizzi.it](http://www.frizzifrizzi.it)

## **Una storia di innovazione italiana che parte dal basso**

Marinella Scarico

L'innovazione non parte solo dall'alto, è possibile farla da basso, se si ha spirito d'iniziativa. È così che abbiamo formato i Green Geek, e da allora ne abbiamo fatta tanta, di strada. Ci siamo posti una domanda: ma lamentarsi senza agire, serve a qualcosa? Perché quello lo sanno fare tutti; dare una soluzione ai problemi un po' meno. Così abbiamo lanciato la palla, senza nascondere la mano, e proposto a gente qualunque di unirsi a noi, con lo scopo di diffondere e insegnare e raccontare quel buono che c'è in Italia, e criticare costantemente quello che c'è di cattivo, non limitandoci a dirlo, ma cercando soluzioni per risolverlo. E così, anni fa, ascoltando l'ex sindaco di Milano ci è venuto in mente di rispondere al suo appello (*Milano non è in grado di avere una sua rete wifi, ci aiutino cittadini volenterosi o aziende*), e siamo andati a insegnare al nuovo sindaco come farlo. Oggi Milano ha

2.600 Hot spot wifi sparsi per la città, che permettono a cittadini e turisti di navigare, condividere le loro emozioni, twittare le loro esperienze, condividere su *foursquare* ciò che amano e ciò che odiano. E gratis. Mentre lo facevamo siamo andati a L'Aquila, a portare connettività ai cittadini di una città fantasma dominata dal silenzio e abbiamo fatto in modo che altri 150 sindaci d'Italia potessero mettere gratis (per un anno) una wifi pubblica, per dare rete ai loro cittadini e per vedere cosa accadeva. Nel frattempo abbiamo creato un piccolo team, che assiste (gratis) le pubbliche amministrazioni e che supporta (a pagamento ma a costi irrisori) quei sindaci di piccoli comuni che vogliono dare connettività ai propri cittadini, a partire dalle piazze municipali fino ad arrivare alle biblioteche, ai parchi e alle aree pubbliche. Quei posti dove il wifi fa da servizio, ma anche da punto di incontro, spazio di condivisione. E mentre qualcuno cabla le piazze e i municipi, qualcuno gira nelle scuole a spiegare cosa sia l'innovazione agli studenti liceali, per aiutarli a scegliere l'indirizzo universitario, con la consapevolezza di quali siano gli scenari futuri. Siamo andati a raccontarlo a Bruxelles, e portiamo avanti con un piccolo esercito di volontari non pagati ma volenterosi la battaglia della lotta al digital divide, e la libera diffusione delle idee. "Controcorrente" è il nostro motto, e lo portiamo avanti raccontando con un blog le nostre avventure, i nostri viaggi in territori inesplorati vicini e lontani, analizzando l'economia, la tecnologia e la cultura.

Facciamo Rete, rispondendo a ogni mail, parlando con ogni Comune o ente che ci contatta. Rispondiamo a tutti, una delle due leggi base del gruppo di lavoro, e diamo a tutti del tu.

Mettiamo in contatto provider pubblici, privati, enti e associazioni, facendoli interagire, capendone problematiche e trovando soluzioni, interpellando avvocati, politici e pungolando tutti pur di arrivare a una regolamentazione del settore.

Dopo aver diffuso il wifi, ora stiamo mappando, analizzando e censendo tutta la rete italiana gratuita e a pagamento. Ma come sempre non sappiamo contenerci, e dopo l'Italia abbiamo cominciato a censire quello gratuito in tutto il mondo, per permettere a utenti e lettori di attivare la connettività wifi free dovunque si trovino.

Questo, per noi, è il concetto di innovazione, e va dalla scuola, al comune, alla piazza, passa attraverso il wifi, e le smart city. Ma perchè l'innovazione accada c'è bisogno anche dei cittadini: la pubblica amministrazione non può farla accadere da sola.

**Marinella Scarico.** Programmatrice, Energy manager e scrittrice, lavora in Domo-style Srl ed è un Green Geek . Scrive di energia, ambiente e tecnologia su Robin Hood e su Fashion Android (testa e prova app geek e green). Su Ecoturisonline parla di turismo sostenibile. Si occupa inoltre di social media per aziende green. [www.marinellascarico.it](http://www.marinellascarico.it)

## Scarsa cultura ambientale, pensiamo all'antidoto

Anna Simone

Nella "eco-pagella" la gran parte degli italiani continua a collezionare brutti voti. Manca la coscienza green, manca la volontà di impegnarsi in azioni sostenibili. Oppure mancano gli strumenti per gravare meno sull'ambiente?

Prediamo il settore dei rifiuti. Mentre i Paesi esteri più virtuosi pensano in termini di smart city, in Italia siamo ancora fermi alla raccolta differenziata. Il Belpaese nel 2012 ha raggiunto il 39,9% di raccolta differenziata (dati Ipsra) e disarma sapere che in alcuni contesti nazionali c'è ancora difficoltà a differenziare correttamente. Faccio un esempio concreto: nel mio paese d'origine, di 800 abitanti nel basso Lazio, la raccolta differenziata è partita da poco e, parlando con gli operatori della nettezza urbana, ho scoperto che è un disastro su tutti fronti.

Dai più è ritenuta una pratica antipatica, così non solo c'è scarso impegno a conferire i materiali nei contenitori giusti, ma addirittura si gettano i rifiuti sul ciglio delle strade di campagna poco trafficate, oppure si bruciano all'aperto le buste di indifferenziata. Comportamenti selvaggi da biasimare, cui fa eco quello dell'amministrazione comunale che si è impegnata al minimo, limitandosi a realizzare brochure informative per trasmettere il "come" e il "perché" fare raccolta differenziata. Questo per sottolineare che se a livello istituzionale c'è poca convinzione ecologica, è difficile raggiungere risultati convincenti.

Il discorso vale per tutte le aree geografiche del contesto nazionale e per tutti i comparti del green: dalla riduzione degli sprechi alimentari, energetici e idrici, passando per un minore inquinamento del suolo, dell'acqua e dell'aria, senza dimenticare il settore delle energie rinnovabili. Un'inversione di rotta che punti alla tutela ambientale è però possibile. Ed è percorribile dal sistema Italia: bisogna puntare sull'educazione ecologica per trasmettere stili di vita eco-sostenibili iniziando dalle scuole materne (alcune già lo fanno, ma sono poche) con giochi, laboratori creativi e attività di sensibilizzazione verso la valorizzazione del green.

Mentre per spronare gli adulti a comportamenti ecologici è necessario incrementare massicciamente le campagne di comunicazione sia a livello nazionale che a livello locale. Senza consapevolezza e convinzione da parte del cittadino si rischia di rimandare all'infinito l'adozione di buone pratiche sostenibili, che salvaguardano non solo l'ambiente ma anche la salute.

**Anna Simone.** Sociologa ambientale e web editor, si occupa di ecologia, edilizia sostenibile e stili di vita green, collegando quello che succede alla cornice sociale e culturale di riferimento. Collabora con varie testate giornalistiche. È autrice del blog EcoSpiragli. <http://ecospiragli.it>

## Comunicazione sociale: tre analisi doverose

Elena Zanella

300mila organizzazioni non profit: ecco quanto emerge dai primi dati espressi dall'Istat sul Censimento promosso nel 2012. Fatto 100 il numero delle imprese italiane, nel Belpaese quasi una su dieci ha, quindi, una vocazione sociale. Nella totalità, il Terzo Settore costituisce il 4,3% del PIL. Allo stato dei fatti, questi semplici numeri danno il senso dell'importanza del comparto e dell'impatto che lo stesso ha a livello economico, sia in termini micro che, naturalmente, macro. Quando si pensa al sociale, tuttavia, si fatica a concepirne una lettura che vada in questo senso, quasi a volerne esorcizzare le implicazioni. Così, se a livello di mercato questa visione incide in modo importante su aspetti interessanti, allo stesso modo ne influenza la comunicazione in tutte le sue declinazioni, relegandola al ruolo di accessorio. Come a dire: la causa è di per sé condizione sufficiente a ottenere l'attenzione che merita, facendo passare in secondo piano la qualità del messaggio, il suo senso e il modo in cui lo stesso viene veicolato.

La prima domanda alla quale rispondere in tutta onestà è: la missione dell'organizzazione basta a se stessa? Semplicemente no. Non basta a sé; non basta al destinatario del servizio; non basta alla comunità e non basta al suo donatore, individuo o azienda che sia. A conti fatti, la comunicazione ha un ruolo da protagonista sulla sostenibilità della missione. Scelte sul come, cosa, dove, quando e perché comunicare sono propedeutiche perché comunicare bene è vitale per l'ente.

Ciò premesso, comunicare il sociale ritengo debba passare da una triplice analisi macro: interna, di relazione, di adeguatezza del modus.

1. Analisi interna. Una volta chiarito il primo quesito, è opportuno rispondere ad altre domande in modo altrettanto onesto: qual è la percezione dell'ente da parte degli stakeholder? Qual è il grado di awareness della ONP nel contesto? L'immagine che dà è coerente con ciò che è? Ciò che è, da sola, è condizione sufficiente per favorire la sostenibilità?
2. Analisi della relazione. Un'organizzazione sarà tanto più capace e tanto più produttiva tanto più avrà caro e cullerà il patrimonio reale che ha: la persona e i suoi valori. Tutto questo ha un solo nome: trasparenza. Una trasparenza contabile, di messaggio, di comportamento; nei confronti di un donatore, di un volontario, di un collaboratore, di un beneficiario. Sono quattro, in particolare, le riflessioni che ho fatto sulle modalità di comunicare a beneficio della relazione e che potremmo inserire sotto la definizione nuova e più appropriata di marketing morale:
  - comunicare sempre con chiarezza quali sono i servizi reali che l'ONP offre alla comunità. Gli obiettivi sono riportati in statuto e sono questi che ne hanno animato la costituzione. Vanno focalizzati e su questi è opportuno concentrarsi;
  - comunicare sempre con chiarezza quali sono i bisogni reali, dandosi

- una scala di priorità e rendendo misurabili e raggiungibili gli obiettivi;
  - comunicare con chiarezza quali sono i benefici reali prodotti cambiando prospettiva. Provare a pensare a quello che si offre o si produce in termini di prestazione con valore aggiunto e non più solo di servizio tout court;
  - comunicare sempre con chiarezza la reciprocità. L'aspetto gratificante non va sottovalutato. L'impegno alla causa, di qualsiasi natura e con livelli diversi, va trattato nella propria unicità;
3. Analisi dell'adeguatezza. Comunicare bene significa: produrre informazioni/messaggi chiari con contenuti precisi; adottare strumenti adeguati da declinare su canali efficaci. La domanda è: ciò che è realizzato è adeguato agli obiettivi proposti? Tutto questo significa, molto più semplicemente, comunicare in modo professionale. Se si fa economia sulla comunicazione e sui suoi aspetti, con ogni probabilità si avranno ripercussioni in termini di notorietà (e, se è il caso, di raccolta fondi) entro stretto giro. Il Terzo Settore deve imparare a comunicare meglio e imparare a farlo in modo crescente e diversificato. Di più: deve farlo in modo intelligente, trovando il giusto compromesso tra advocacy e fundraising, con un'attenzione opportuna al budget ma senza perdere l'opportunità di innovare. Siamo agli inizi di un percorso che è iniziato ieri ma di cui si fatica ancora a comprenderne l'importanza. È anche un fatto culturale: pensarsi impresa organizzata e facente parte di un mercato che compete non è nell'indole sociale di chi nel sociale opera. Così è ed è bene farci i conti. In tutto questo, il 2.0 può essere una buona palestra e un'opportunità (quasi) a costo 0. Cominciamo da qui.

**Elena Zanella.** Dirigente del Terzo Settore alla guida della comunicazione, del fundraising e del marketing sociale del Centro Clinico NEMO. È socio professionista FERPI, socio e consigliere ASSIF. È docente alla Fund Raising School dell'Aiccon-Università di Bologna. Secondo il mensile Vita, è tra le 50 donne più influenti del nonprofit in Italia. Nel maggio 2013 ottiene il riconoscimento di fundraiser dell'anno dell'IFA, premio nazionale dedicato ai professionisti della raccolta fondi. Scrive di dinamiche del Terzo Settore sul suo blog "Nonprofit Blog" e sul blog "La Zanzarella" su Vita.it. Account Twitter: @elenazanella <http://elenazanella.wordpress.com>

## **Moda, social network e nuove tecnologie. Il valore delle relazioni tra esperienza virtuale e realtà**

Stefania Zizzi

L'innovazione tecnologica e i social media hanno completamente rivoluzionato l'approccio di comunicazione delle aziende e la relazione delle persone con il mondo della moda. I social media hanno portato in pochi anni dei cambiamenti inaspettati all'interno di molte realtà, integrandosi pian piano

nelle strategie di comunicazione e marketing aziendale con evoluzioni continue. Penso che la vera rivoluzione portata da questi strumenti sia soprattutto di carattere relazionale. Le persone, potendo interagire attivamente con il mondo della marca, diventano una voce importantissima per l'azienda, sia in ottica di social CRM che di cura dei contenuti.

Le nuove tecnologie sono un mezzo che implica un'innovazione non solo in termini di servizio ma anche di approccio al cliente finale. Da questo emerge la necessità di una trasparenza sempre maggiore unita a un'attenzione più forte verso la qualità del prodotto.

Il mondo del lusso, solo rispetto a qualche anno fa, ha subito una forte evoluzione nell'approccio ai nuovi canali di comunicazione, dalla creazione di contenuti ad hoc (anteprime e vantaggi per i propri "fan" e "follower" sui social network) fino all'uso delle più sofisticate tecnologie che uniscono il mondo fisico del brand a quello virtuale del web.

L'entusiasmo nei confronti delle nuove tecnologie è cresciuto nel momento in cui queste sono state concepite come strumento di business oltre che di generazione di esperienze esclusive. Lo sforzo reale di un brand della moda e del lusso nell'era dei social non sta solo nella capacità di trasmettere emozioni, ma nel riuscire davvero a capire cosa si aspettano i fan, cosa vogliono e come trasformarli in clienti.

Questo avviene solo attraverso un ascolto costante della rete e l'interesse delle aziende ad accogliere la risposta degli utenti per migliorare prodotti, strategia di comunicazione e reputazione.

Spesso nella moda si coglie una forzatura a innovare in senso tecnologico per essere competitivi, ma l'innovazione in un mercato saturo sta nella capacità di saper sfruttare le nuove tecnologie per conoscere la propria audience, facendo corrispondere la qualità di un'esperienza alla qualità del prodotto, facendo coincidere la "magia" con la realtà.

**Stefania Zizzi.** Si occupa di Social Media marketing e Digital PR presso Trussardi. Una delle sue esperienze più significative è legata al brand emergente Rossorame, di cui una case history è nel libro *Oltre il CRM*, a cura di Michela Ornati. Ha lavorato per brand del lusso come Digital PR in agenzie di comunicazione e digital. Nel 2010 ha fondato "Zelda Roc" e "Une Histoire de Luxe", blog legati alla passione per lo storytelling nella moda, nell'arte e nel cinema. LinkedIn: <http://it.linkedin.com/in-stefaniazizzi>



# INCONTRI

## Il programma culturale

*Due giornate di incontri, confronti, matching: Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale nasce con l'obiettivo di far crescere la cultura su tutti i temi emergenti della sostenibilità, per far emergere e valorizzare le esperienze esistenti in Italia, per favorire il confronto tra esperienze italiane e iniziative di altri Paesi.*

*A conferma di ciò, sono oltre 60 – tra seminari, presentazioni di libri, workshop e altri eventi interattivi come Barcamp e World Cafè – i momenti che ne segnano il percorso, alcuni dei quali gestiti in collaborazione con associazioni di giovani.*

*Ma ecco, in estrema sintesi, gli argomenti di cui si è ragionato e i nomi di coloro che sono intervenuti.*

### **1 ottobre 2013**

- **Enel, 10 anni di sostenibilità**  
Convegno
- **La sostenibile leggerezza dell'impresa sociale**  
Convegno area Economia
- **Meet the Start up**  
A cura di Avanzi e di Make a Cube<sup>3</sup>
- **Visioni urbane, narrazioni per il design della città sostenibile**  
Presentazione del libro di M. Galbiati e F. Piredda
- **WelfareMap, una guida organizzata ai servizi socio-sanitari-assistenziali-educativi**  
Evento area Salute a cura di Consorzio Sociale Light
- **Prevenzione, cura, ricerca: innovare modelli e servizi**  
Evento area Salute
- **Abitare sostenibile: dal green building alla cura della casa**  
Evento area Casa
- **Alla ricerca di brand sostenibili**  
Evento area Alimentazione
- **Crowdfunding e sostenibilità: quale ruolo per consumatori, impre-**

## se e associazioni non profit?

Evento area Comunicazione a cura di Crazy4Digital Marketing

- **Modelli di imprese sostenibili: la via verso l'economia circolare**  
Evento area Economia a cura di Alchemia
- **Premiazione vincitore concorso Twitter "Innovare per la sostenibilità"**
- **Pillola Salute**  
A cura di Altroconsumo
- **Moda etica e impegno sociale**  
Evento area Moda
- **Carceri e progetti d'impresa: collaborare conviene**  
Evento area Economia a cura dell'associazione L'Arte del Vivere con Lentezza
- **Valorizzare l'identità di genere**  
Evento area Lavoro
- **Oltre la CSR: l'approccio a Valore Condiviso**  
A cura di Avanzi e di Make a Cube<sup>3</sup>
- **Innovazione : Lavoro = Welfare : Futuro**  
Barcamp a cura di ItaliaCamp
- **Autonomia e responsabilità sociale dell'Università: governance e accountability**  
Presentazione del libro di L. Sacconi e A. Cassone
- **Social Innovation e Social Business**  
Presentazione del libro di M. Crescenzi
- **Microeconomia e disabilità: un modello internazionale per lo sviluppo economico e sociale delle comunità**  
Evento area Economia a cura di AIFO
- **Nuovi stili di vita e nuovi modelli di consumo**  
Evento area Alimentazione
- **RSI e innovazione sociale. Esperienze di collaborazione tra pubblico e privato**  
Evento a cura di Regione Lombardia
- **L'Europa che riparte dal lavoro. Quando le differenze diventano opportunità**  
Evento area Lavoro a cura di Fondazione Sodalitas
- **Csr 2.0 proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi**  
Presentazione del libro di G. Fiorani, R. Jannelli e M. Meneguzzo
- **Innovazione Sociale: che cos'è e quale ruolo per l'UEA**  
A cura di Avanzi e di Make a Cube<sup>3</sup>
- **Pillola Ambiente**  
A cura di Altroconsumo
- **Societing Reloaded**  
Presentazione del libro di A. Giordano e A. Arvidsson
- **Imballaggi: prevenzione ed ecodesign**  
Evento area Ambiente a cura di CONAI

- **Energie rinnovabili e green economy**  
Evento area Ambiente
- **Total responsibility**  
Presentazione del libro di R. Armigliati

## **2 ottobre 2013**

- **Innovare oggi è applicare la responsabilità sociale. Opportunità e strumenti a favore delle imprese**  
Convegno a cura di Regione Lombardia e di Unioncamere Lombardia
- **Strumenti di sostenibilità per la gestione d'impresa: carbon, water, environmental footprint**  
Convegno area Ambiente a cura di Certiquality
- **La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno**  
Presentazione del libro di G. Vittadini e L. Violini
- **Infrastrutture e ambiente**  
Evento area Ambiente
- **Il ruolo della finanza nelle strategie di CSR**  
Evento area Economia
- **Meet the Start up**  
A cura di Avanzi e di Make a Cube<sup>3</sup>
- **Il progetto IPO solidale e il Matching Fund**  
Evento area Economia a cura di Fondazione Cariplo
- **La sostenibilità come leva competitiva nella valorizzazione dei territori e delle imprese**  
Evento area Economia a cura di PLEF
- **Fondazione Triulza: verso EXPO 2015**  
Evento area Alimentazione
- **Creare valore a lungo termine. Conoscere, promuovere e gestire l'investimento sostenibile e responsabile**  
Presentazione del libro di D. Dal Maso e G. Fiorentini
- **L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera**  
Presentazione del libro di F.R. Rinaldi e S. Testa
- **La filiera sostenibile: dialogo, collaborazione, confronto con imprese ed enti locali**  
Evento area Ambiente
- **Il ruolo dell'impresa nel sostegno a start up innovative per il cambiamento**  
A cura di Avanzi e di Make a Cube<sup>3</sup>
- **Dalla CSR alla CSI**  
Presentazione della pubblicazione a cura di CSR Piemonte
- **Il design per la sostenibilità sociale: il progetto come appartenenza**  
Evento area Economia
- **Pillola Alimentazione**  
A cura di Altroconsumo
- **Nuove prospettive per il sistema cooperativo italiano: fare rete**

## **dentro e fuori il mondo cooperativo**

Evento area Economia a cura di Alleanza delle Cooperative Italiane

- **Dal flashmob al cash #mobetico: la nuova frontiera della sostenibilità dal basso**  
Evento area Economia a cura di NeXt
- **I diversi volti dell'impresa sociale italiana**  
A cura di Avanzi e di Make a Change
- **Impresa Responsabile e Mercato Civile**  
Presentazione del libro di S. Zamagni
- **Sviluppo economico, legalità, gestione delle imprese confiscate alla mafia**  
Evento area Lavoro a cura di Coop Lombardia
- **Bilancio Sociale, Standard GBS/2013: novità e istruzioni per l'uso**  
Evento area Economia
- **Imprese responsabili in territori sostenibili: l'intervento del sistema camerale**  
Evento area Economia a cura di Unioncamere
- **La PA per l'innovazione sociale**  
A cura di Avanzi e di Comune di Milano
- **Efficacia economica e responsabilità sociale attraverso i principi della cooperazione**  
Evento area Economia a cura di Gruppo Silo
- **Alimentazione e consumo consapevole**  
Evento area Alimentazione
- **Industria e Ambiente: la Responsabilità Sociale del Settore Cementiero**  
Evento area Ambiente a cura di AITEC
- **Barcamp area Ambiente**  
A cura di AIESEC
- **Stakeholder engagement: quanto fumo e quanto arrosto?**  
Evento area Economia a cura di CSR Manager Network
- **Condivisione e partecipazione: l'Italia è sempre più wiki!**  
Evento area Comunicazione a cura di Koinètica
- **Una rete per la diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa**  
Evento area Economia
- **La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi**  
Presentazione del libro di F. Perrini e C. Vurro
- **World Café**  
A cura di Focus Lab
- **Pillola Casa**  
A cura di Altroconsumo
- **CSR, innovazione, neuroscienze**  
Laboratorio a cura di Fondazione GTechnology

## I relatori

Andrea Alemanno, Stefano Alini, Filippo Amadei, Paolo Anselmi, Virginia Antonini, Nelmara Arbex, Enzo Argante, Daniela Arghetti, Roberto Armigliati, Adam Arvidsson, Massimiliano Atelli, Edoardo Azzimonti, Pierfrancesco Baldassarri, Matteo Bartolomeo, Alessandro Beda, Sabina Bellione, Luca Bernareggi, Alberto Bertone, Walter Bertozzi, Antonio Biasi, Paolo Biella, Francesco Biffi, Ugo Biggeri, Filippo Bocchi, Paola Bocci, Ruggero Bodo, Giulio Bonazzi, Elio Borgonovi, Armando Brescia, Stefano Brown, Marco Buemi, Antonio Calabrò, Laura Callegaro, Francesca Calò, Sonia Cantoni, Roberto Cariani, Matteo Giuliano Caroli, Licia Casamassima, Alberto Cassone, Irma Cavallotti, Massimo Chiocca, Leonardo Cianchi, Carlo Cici, Roberto Coizet, Paolo Andrea Colombo, Emilio Conti, Bruno Contigiani, Alberto Contri, Marco Crescenzi, Luisa Crisigiovanni, Sergio Cusani, Antonio Cutolo, Francesca D'Agnano, Paolo D'Anselmi, Rosanna D'Antona, Filippo Dadone, Davide Dal Maso, Giancarlo Dani, Grace De Girolamo, Silvio de Girolamo, Roberta De Natale, Rosanna Dellerà, Paolo degli Espinosa, Valerio Di Battista, Valerio Di Bussolo, Giuseppe Di Giugno, Damiano Di Simine, Andrea Di Stefano, Andrea Di Turi, Johnny Dotti, Mark Drewell, Paola Dubini, Gini Dupasquier, Eric Ezechieli, Gianfranco Fabi, Walter Facciotto, Marco Ferrando, Paolo Ferrara, Fabio Ferrari, Paola Ferretti, Danilo Giovanni Festa, Giorgio Fiorentini, Manuela Florio, Luca Foresti, Andrea Francardo, Benedetta Francesconi, Camillo Franco, Marco Frey, Guido Galardi, Marisa Galbiati, Renato Galliano, Jole Garuti, Giovanni Gazzoli, Patrizia Giuliani, Giorgio Gori, Stefano Granata, Renato Grottola, Giuseppe Guerini, Massimo Guette, Davide Invernizzi, Fabio Iraldo, Albin Kälén, Massimiliano Lagreca, Massimo Lanza, Alessandro Laterza, Roberto Leopardi, Renzo Liaj, Vincenzo Linarello, Carlo Locatelli, Federica Loconsolo, Giovanni Lombardo, Riccardo Lombardo, Sara Lovisolo, Federica Lunghi, Federico Luperi, Alessia Maccaferri, Stefano Magnoni, Enzo Manes, Jose Manikkathan Varghese, Caterina Mansueto, Alessandro Manzardo, Giovanni Manzotti, Pierfrancesco Maran, Laura Martelloni, Immaculada Martin Tapia, Ilaria Marzi, Marco Massarotto, Roberto Mazzini, Mario Mazzoleni, Sabrina Melandri, Mario Melazzini, Renata Mele, Marco Meneguzzo, Anna Meroni, Paolo Migliavacca, Marina Migliorato, Giangi Milesi, Claudio Minoia, Nicola Misani, Valter Molinaro, Valentina Montesarchio, Andrea Moretto, Marco Fabio Nannini, Mara Negri, Domenico Negrini, Paola Negroni, Manuela Ojan, Andrea Olivero, Maurizio Ottolini, Luigi Pagano, Ivana Pais, Paolo Palomba, Francesca Panzarin, Mario Pappagallo, Marisa Parmigiani, Francesca Pasinelli, Edoardo Patriarca, Matteo Pedrini, Federico Pedrocchi, Chiara Pennasi, Paola Peretti, Daniele Pernigotti, Francesco Perrini, Angelo Maria Perrino, Salvatore Pettineo, Massimo Pilla, Francesca Piredda, Emanuele Plata, Giuliano Poletti, Monica Poletto, Tiziana Pompei, Daniele Prosdocimo, Luca Raffaele, Alessandro Ramazzotti, Massimo Randone, Andrea Rapaccini, Ilaria Rauc-

ci, Anna Ravera, Günther Reifer, Sebastiano Renna, Paolo Ricci, Francesca Romana Rinaldi, Santo Romano, Felice Romeo, Fulvio Rossi, Cinzia Rossini, Elisa Rotta, Annamaria Rufino, Enzo Rullani, Gianfranco Rusconi, Angelo Russo, Patrizia Rutigliano, Lorenzo Sacconi, Fabrizio Sala, Rosanna Santonocito, Fabio Savelli, Simone Sbarbati, Cinzia Scaffidi, Marinella Scarico, Gino Schiona, Giuseppe Schlitzer, Vincenzo Scotti, Giuseppe Sgroi, Elio Silva, Sergio Silvotti, Anna Simone, Andrea Sironi, Rossella Sobrero, Fabrizio Spada, Emanuela Taverna, Simona Tedesco, Robin Teigland, Antonio Tencati, Fabio Terragni, Roberto Terrone, Salvo Testa, Patrizia Toja, Elisabetta Tramonto, Sergio Valentini, Renato Vella, Paolo Viola, Valeria Vitali, Giorgio Vittadini, Clodia Vurro, Stefano Zamagni, Elena Zanella, Davide Zanoni, Marco Zappalorto, Francesca Zecca, Guido Zilli.







Progetto e coordinamento editoriale: *Koinètica*

Graphic designer: *Elio Zerial*

Impianti e stampa: *Stampatre – Reggio Emilia*