

Marco Marinaro

# Progetto CSR

## Corporate Social Responsibility

Un percorso verso l'impresa socialmente responsabile



Progetto patrocinato

dal Rotary Club Salerno a.f. 1949

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

Articoli estratti da "CostoZero"  
mensile di Confindustria



CONFINDUSTRIA CAMPANIA  
UNIONE INDUSTRIALI NAPOLI  
CONFINDUSTRIA AVELLINO, BENEVENTO, CASERTA, SALERNO



Partner  
Casa di Cura Tortorella

# Sommario

---

Presentazione di Rosalia Galano <i>Presidente Rotary Club Salerno a.f. 1949</i>	pag. 1
Introduzione di Agostino Gallozzi <i>Presidente Confindustria Salerno</i>	pag. 2
Progetto CSR di Luiz Olavo Baptista <i>Professore ordinario di Diritto del commercio internazionale Università di San Paolo - Brasile</i>	pag. 3
Marco Marinaro <i>Profilo dell'autore</i>	pag. 4
<hr/>	
Responsabilità sociale d'impresa e gestione del conflitto	pag. 5
<i>Intervista a Paolo S. Nicosia</i>	pag. 6
Fondazioni d'impresa, community foundation e attività di grantmaking	pag. 7
Più cresce la qualità sociale, più il territorio diventa attrattivo - <i>Intervista a Giovanni Vietri</i>	pag. 9
Triple bottom line approach e nuovi paradigmi etico-sociali	pag. 10
<i>Roveda: «La crescita di consapevolezza è la chiave per il cambiamento» Intervista a Marco Roveda</i>	pag. 12
«La RSI non è solo un maquillage» - <i>Intervista a Stefano Zamagni</i>	pag. 15
I principi della responsabilità sociale dell'impresa	pag. 18
Il Progetto CSR-SC e l'attività di Unioncamere	pag. 20
Il Global Compact dell'ONU ed il progetto italiano di "sviluppo sostenibile"	pag. 22
Gli strumenti di comunicazione e di controllo dell'impresa etica	pag. 24
L'impegno sociale delle aziende in Italia	pag. 26
La Camera di Commercio Internazionale: dalla tutela dell'ambiente allo sviluppo sostenibile	pag. 28
<hr/>	
<b>Marketing sociale e filantropia strategica per le imprese Percorsi di Corporate Social Responsibility</b>	
Corporate giving, cause related marketing e filantropia strategica. Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa al Corporate Social Commitment	pag. I
Definizione e principi di CRM	pag. II
L'indagine Ipsos-Explorer sul ruolo che i consumatori associano alla CSR ed al marketing sociale	pag. II
Best practice di CRM: BNL per Telethon	pag. III
Intervista a Dominique Ronvaux, Direttore della Comunicazione BNL-Gruppo BNP Paribas	pag. VI
Altre Best Practices di CRM in Italia	pag. VII
Progettare un'azione di "Cause Related Marketing"	pag. IX
Vi siete mai chiesti cosa può fare UNICEF per un'azienda?	pag. X
Intervista a Annita Di Donato, Responsabile Corporate Partnerships, Direzione Raccolta Fondi, Comitato Italiano per l'UNICEF Onlus	pag. XII

## PRESENTAZIONE

---



La raccolta degli articoli pubblicati su “Costo-Zero”, a firma di Marco Marinaro, avvocato ed esperto di Corporate Social Responsibility, patrocinata dal Rotary Club Salerno a.f. 1949, nasce dalla opportunità di sostenere che il fare impresa attenendosi anche ai principi di solidarietà sociale non sia una chimera, ma una necessità, affinché il mondo produttivo non sia un’entità avulsa dal tessuto sociale in cui opera.

La Commissione Europea, in fatti, nel 2001, tramite il libro verde, ha definito la CSR (Corporate Social Responsibility) “l’integrazione, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

È questa una definizione che delinea l’impresa non soltanto come un attore economico, ma anche come un’istituzione sociale, in quanto il profitto (obiettivo primario), non può più essere l’unico obiettivo, prescindendo dai temi sociali ed ambientali.

È questo il leit motiv che connota tutti gli articoli contenuti nella presente raccolta e che non a caso, in questo periodo di crisi economico-finanziaria, è particolarmente sentito, poiché molte imprese, tra cui alcune di rilevante consistenza industriale, tendono a ridimensionare la produzione, se non addirittura ad azzerarla, con ricadute sociali ed economiche non facilmente quantificabili, se non sotto l’aspetto della perdita di posti di lavoro, con tutte le conseguenze che ne possono derivare.

Il Rotary Club Salerno a.f. 1949, da sempre vicino ai bisogni della società in cui opera, attenendosi ai principi del Rotary International, ha, pertanto, ritenuto opportuno patrocinare questa iniziativa, che seppure soltanto sotto il profilo culturale, rappresenta uno stimolo al mondo delle imprese a riconsiderare le proprie funzioni, riferendosi non soltanto all’utile, ma anche al sociale, soprattutto nel presente momento storico.

*Rosalia Galano*  
*Presidente Rotary Club Salerno a.f. 1949*



## INTRODUZIONE

La crisi dell'economia salernitana è ormai pienamente confermata da una serie di autorevoli e approfonditi studi.

Naturalmente, la situazione non riguarda soltanto il nostro territorio, ma si estende alla Campania, al Mezzogiorno e, con intensità diversa, all'intero Paese.

A preoccupare, però, è soprattutto il crescente divario tra le aree del Sud e quelle del Centro-Nord: siamo in presenza, a tutti gli effetti, di un tasso di "divergenza" ormai strutturale.

Manca la visione del futuro economico e produttivo del nostro territorio.

Che cosa fare? Come provare ad uscire da questa difficile situazione?

Questo percorso impone alle imprese di avviare una stagione di nuovo "protagonismo", intensificando l'assunzione di quella "responsabilità sociale" che conferma la "centralità" dell'azione imprenditoriale nei processi di crescita condivisa. È in questo senso che occorre un ulteriore "salto" culturale: dalla "business community" alla "social community" che contempla alcuni principi fondamentali: il rispetto del valore sociale del "fare impresa"; la priorità del fattore-tempo; la semplificazione della filiera istituzionale; l'efficienza e la trasparenza della P.A. ad ogni livello; la distinzione dei ruoli e delle competenze.

Il contributo editoriale sulla rivista CostoZero inerente i temi della CSR (*Corporate Responsibility Management*) - si poneva così l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura della

responsabilità sociale d'impresa, vero volano dello sviluppo locale.

E non è solo alle imprese che ci riferiamo.

È il momento, senza dubbio alcuno, della responsabilità di tutte le componenti istituzionali, sociali e professionali. Occorre ripartire da un accordo complessivo sullo sviluppo della nostra provincia, creando le pre-condizioni minimali per lanciare una grande campagna di marketing territoriale finalizzata ad attrarre investimenti dall'esterno e, nello stesso tempo, a favorire ulteriori rafforzamenti del tessuto imprenditoriale già presente. Non ci sono altre vie d'uscita. Se non troviamo tutti insieme, ciascuno per il ruolo che ci compete, la strada da percorrere unitariamente, corriamo il rischio di assistere al definitivo depauperamento della nostra terra. Senza piangerci addosso e senza auto-commiserazioni ormai anacronistiche, rimbocchiamoci le maniche e guardiamo avanti. Il tempo che resta è molto poco. Usiamolo bene, per il nostro futuro e per quello delle giovani generazioni salernitane.

Rileggere questi articoli così da ritrovarne il filo sottile che percorre tutto l'impianto della raccolta, sarà senz'altro utile per affrontare in modo consapevole le responsabilità di ognuno.

Per queste motivazioni desidero manifestare all'avvocato Marco Marinaro un sentito ringraziamento per l'impegno profuso e per l'autorevole contributo espresso in questi anni di proficua collaborazione con CostoZero.

*Agostino Gallozzi*  
*Presidente Confindustria Salerno*

## PROGETTO CSR

La *Corporation* - un'impresa con personalità giuridica - è una creatura del diritto. A differenza di tutte le altre creature viventi, che seguono comunque delle regole, solo gli esseri umani sono soggetti di diritto. Ma oltre alle regole giuridiche, gli uomini sono sottoposti anche a regole create dalla comunità cui appartengono e che sfuggono al dominio del diritto, come le regole etiche, che regolano i comportamenti delle persone in società ed evitano conflitti sociali.

L'etica ci impone comportamenti rispettosi dei concetti di correttezza e di onestà, i quali cambiano nel tempo e nello spazio, corrispondendo alle varie esigenze della comunità. In quanto espressione di una produzione umana, l'impresa non solo deve rispettare la legge, ma deve anche seguire i precetti etici, che precedono ed ispirano la creazione delle regole giuridiche.

L'impresa odierna è soggetta ad un'etica che ha sempre più carattere universale e che ha la sua origine in organismi internazionali, come ad esempio l'OECD, che propone una condotta guida per le società multinazionali analoga a quelle che possiamo ritrovare nei nostri paesi, o anche in organizzazioni non statali, (ONGs) come il Global Compact. Queste ultime pubblicano relazioni annuali in cui le società sono classificate secondo *standards* globali ed eliminano dalle loro liste di società etiche le imprese che non si comportano in modo adeguato. La sanzione è quella che gli anglosassoni chiamano *namings and shaming* e che considera i violatori come "pecore nere". La base del comportamento etico delle imprese è nel rispetto dei diritti fondamentali degli uomini. A questa base si ricollegano anche le regole di rispetto per l'ambiente, perché la preservazione dell'ambiente è condizione per la continuità dell'esistenza dell'umanità, com'è affermato nel rapporto Bruntland del 1983.

Oggi si parla di responsabilità sociale dell'impresa e qualcuno comincia a parlare di doveri. Fra la responsabilità, che è un obbligo morale, e il dovere, che è un obbligo giuridico, c'è ancora distanza e questa si ridurrà se le imprese agiranno volontariamente in modo etico.

Il concetto di responsabilità sociale dell'impresa esiste

dalla fine del novecento e include molti temi come la filantropia, il rispetto dei diritti generalmente riconosciuti dei lavoratori, il rispetto per l'ambiente, la protezione dei diritti umani, la trasparenza ed i principi di governabilità.

Benché questa nozione diventi sempre più globale, ci sono ancora delle variazioni tra le varie regioni geografiche.

Tuttavia c'è unanimità su alcuni punti. Innanzitutto sul fatto che la responsabilità sociale delle imprese si applica ugualmente alle imprese di piccole dimensioni come alle grandi *Corporations*. In secondo luogo sul fatto che tale responsabilità si estende a concetti universali - come i diritti umani, gli standards di lavoro, il rispetto delle diversità culturali - in un quadro di uno sviluppo sostenibile che va al di là della più ridotta sfera della pratica commerciale e della filantropia.

La pratica della responsabilità sociale concede alle imprese che la attuano la possibilità di evitare rischi di natura legale o di danneggiare la loro reputazione, facilita attrazioni di dipendenti fra le *top talents*, attribuisce una posizione migliore nella competizione ed il rispetto della comunità in cui si inserisce.

La raccolta di articoli dell'avvocato Marco Marinaro, sotto il patrocinio del Rotary Club Salerno, diretto con intelligenza e sensibilità dalla dott.ssa Rosalia Galano, ci dà un riassunto attuale e pratico del pensiero odierno sulla responsabilità sociale delle imprese. È un'opera che dovrebbe essere letta da imprenditori e da dirigenti di società aggiornati e preparati alle sfide che ci propone la crescente globalizzazione.



*Luiz Olavo Baptista*

*Professore ordinario di Diritto del commercio internazionale  
Università di San Paolo - Brasile*

Professore ordinario del Dipartimento di Diritto internazionale presso l'Università di San Paolo in Brasile (Law School). Scrive e parla fluentemente in inglese, spagnolo, francese, italiano e portoghese.

È stato Presidente dell'organo d'appello dell'OMC (Organizzazione Mondiale del Commercio) da gennaio a dicembre 2008 e membro del medesimo organismo da dicembre 2001 a febbraio 2009.

Membro della Corte Permanente di Arbitrato ONU ("The Hague") sin dal 1996 e dell' ICC Istituto per il Commercio Internazionale, Comitato per l'Arbitrato Internazionale, e il Comitato delle pratiche commerciali internazionali, dal 1999.

Esercita la professione legale da oltre 40 anni come avvocato sia in Brasile e all'estero, ed è senior partner dello studio "L.O. Baptista Law Firm", in San Paolo del Brasile. È stato Presidente e membro del consiglio di amministrazione della San Paolo Bar Association. È stato membro del Consiglio federale del Brasile Bar Association (1981-83, 1986-87) ed ha presieduto la São Paulo Lawyer's Assistance Fondo

dal 1983 al 1985. È stato consigliere di multinazionali, governi e singoli individui in questioni attinenti investimenti e negoziati internazionali e ha partecipato alla stesura di accordi internazionali.

Partecipa alle principali organizzazioni arbitrali brasiliane: Câmara de Comércio Brasil-Canada (CCBC); Câmara de Mediação e Arbitragem de FIESP / CIESP; Câmara de Arbitragem Empresarial Brasil (CAMARB). È membro della Association Française d'Arbitrage (AFA).

Arbitro del "E4A Panel" delle Nazioni Unite Compensation Commission (UNCC) dove ha deciso 1.367 casi di ricorso del Kuwait.

Ha conseguito la laurea in giurisprudenza presso l'Università Cattolica, São Paulo - Brazil, la specializzazione presso la "Columbia University Law School" e l'Accademia "The Hague Academy of International Law", e il dottorato in Diritto internazionale all'Università di Parigi II. È stato Visiting Professor presso l'Università del Michigan (Ann Arbor) nel 1978-1979, e presso l'Università di Parigi I e l'Università di Parigi X dal 1996 al 2000.



## MARCO MARINARO

*profilo dell'autore*

---

Laureato in giurisprudenza con il massimo dei voti e la lode nel 1990.

Abilitato alla professione forense nella sessione 1993 è iscritto nell'Albo degli Avvocati del Foro di Salerno.

Patrocinante in Cassazione e dinanzi alle altre Giurisdizioni superiori dal 2006.

Docente di "Metodi di risoluzione delle controversie alternativi alla giurisdizione" della Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali dell'Università di Salerno.

È stato Cultore della materia presso l'Ateneo salernitano per oltre 15 anni presso le Facoltà di Giurisprudenza, Economia e Commercio e Scienze Politiche (presso le Cattedre di Diritto civile, Istituzioni di Diritto privato, Diritto commerciale, Diritto dell'economia, Diritto dei mezzi di comunicazione). Per un triennio è stato altresì Cultore della materia della Cattedra di Mediazione e conciliazione presso l'Università di Pisa.

È stato membro ed è membro di numerosi gruppi di ricerca facenti capo all'Università di Salerno su numerosi temi del diritto civile.

Nel 1999 ha conseguito il Diploma di Perfezionamento post-universitario in Diritto dell'arbitrato interno ed internazionale presso l'Università di Salerno.

Docente e formatore in numerosi corsi organizzati da enti pubblici e privati. Responsabile e coordinatore di numerosi progetti di ADR (Alternative Dispute Resolution) presso Enti ed Ordini professionali.

È Conciliatore professionista dal 2003 ed è accreditato presso le Camere di Commercio di Salerno, Avellino e Caserta.

Per l'anno 2010 è referente per la formazione in Diritto dell'arbitrato e ADR dell'Ordine degli Avvocati di Salerno. E per il 2010 è Direttore scientifico del relativo corso di aggiornamento e qualificazione professionale per gli avvocati organizzato dal medesimo Ordine.

È componente del Consiglio Generale e del Comitato Direttivo della Fondazione Pasquale Pastore per il triennio 2008/2011.

Ha pubblicato numerosi scritti scientifici ed altri di taglio divulgativo. In particolare ha partecipato alla stesura del commentario alla Costituzione Italiana curato dal prof. Pietro Perlingieri.

Collabora dal 2004 alla rivista "CostoZero" (house organ di Confindustria Campania e di tutte le sedi provinciali di Confindustria in Campania); per l'anno 2008 ha curato una rubrica in materia di CSR Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale d'Impresa) e dal 2009 cura la rubrica "Progetto ADR Alternative Dispute Resolution" (in materia di strumenti alternativi per la soluzioni di controversie, come l'arbitrato e la conciliazione).

›Marco Marinaro

Avvocato - Esperto in CSR

info@studiolegalemarinaro.it

PROGETTO ETHOS

«Il primo passo nell'evoluzione dell'etica  
è un senso di solidarietà con altri esseri umani»  
(Albert Schweitzer, Premio Nobel per la pace, 1952)

**“Progetto Ethos”** apre un percorso che mensilmente e per tutto l'anno svilupperà le tematiche della responsabilità sociale dell'impresa. L'idea nasce dal rilievo che l'imprenditore è sempre più cosciente della necessità di confrontarsi con i temi della sostenibilità sociale della sua azione. Ma l'adozione di norme etiche è compatibile con la logica del “profit” o addirittura è in grado di conferire un valore aggiunto alla strategia del management aziendale? Non importa se la spinta verso questi temi sia la conseguenza diretta o indiretta di una legislazione sempre più stringente ed attenta ad esempio alle tematiche dell'ambiente o del lavoro: l'impresa è parte integrante di un sistema di relazioni umane ed ambientali; occorre assumere questa consapevolezza precisando sin d'ora che ciò non comporta l'abbandono delle finalità istituzionali della sua azione, ma ne può orientare le scelte secondo alcuni principi etici: impatto ambientale, sviluppo sostenibile, eticità della produzione, qualità delle relazioni di lavoro, pari opportunità, sicurezza sul lavoro. L'appuntamento mensile con Progetto Ethos costituirà un'occasione di incontro per informazioni e notizie, spunti di riflessione e approfondimenti. Articoli, interviste ad esperti e imprenditori, esperienze e best practices in Campania e in Italia, con notizie ed esperienze dal mondo. Un osservatorio aperto al dialogo ed al confronto sui temi di maggior interesse per l'impresa socialmente responsabile. (M. M.)

## RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E GESTIONE DEL CONFLITTO

### LE A.D.R. NEL PERCORSO STRATEGICO DELL'IMPRESA ETICA

Nel 2001 il Libro Verde della Commissione Europea ha definito la CSR (Corporate Social Responsibility) «l'integrazione da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate». Questa definizione costituisce un passaggio significativo nel percorso compiuto nell'ultimo decennio dalla cultura d'impresa.

Sempre più frequentemente infatti nell'azione dell'imprenditore emerge una rinnovata consapevolezza nel calcolo costo-benefici. La complessità del mercato globale in un'epoca di rapide trasformazioni postula un diverso approccio in una logica di lungo periodo che integri valutazioni e scelte responsabili.

La consapevolezza della centralità dell'impresa nel mondo dell'economia non può prescindere da un'analoga consapevolezza della centralità dell'impresa nel contesto dello sviluppo sociale e della tutela ambientale. Qui nasce un nuovo modo di fare impresa in una logica del profitto che non è mera speculazione. L'impresa aderisce spontaneamente a standard etici e sociali che superano le prescrizio-

ni normative vigenti in una prospettiva di valorizzazione di tutti gli stakeholders (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, ambiente, collettività, organizzazioni sociali, autorità pubbliche). Si assume un modello gestionale competitivo e dinamico in grado di incrementare gli standard di sviluppo sociale, di tutela dell'ambiente, di rispetto dei diritti fondamentali. Così la riduzione dell'impatto ambientale, la sicurezza dei lavoratori, la qualità e la sicurezza dei prodotti, la valorizzazione delle competenze dei lavoratori divengono obiettivi dell'azione economica dell'impresa e non laccioli posti dall'ordinamento giuridico. La CSR si integra in tal modo nel management aziendale divenendo un investimento e non un costo. L'impegno etico nell'azione imprenditoriale diviene un valore aggiunto e la trasparenza nella comunicazione trasferisce al brand credibilità e affidabilità, consolidandone la posizione sul mercato. Lungo questo sentiero è singolare rilevare come proprio nell'ultimo decennio seguendo percorsi autonomi si sia affermata anche una nuova logica nella gestione delle liti commerciali e, più in generale, del conflict management. Invero, il



conflitto è potenzialmente insito nella contrapposizione di interessi e posizioni di due o più parti nel rapporto e diviene quindi strumento di azione e di valutazione di un'azienda che intenda operare secondo i criteri di CSR. È proprio mediante la sana gestione di un conflitto potenziale o attuale che vengono costruite, rinsaldate o ri-costruite le relazioni positive nell'azione d'impresa. In questa direzione l'azienda vive il conflitto quale risorsa alla quale attingere per migliorare e intessere nuove relazioni superando la logica della contrapposizione anche nelle fasi patologiche del rapporto. Non sempre infatti sarà possibile gestire il conflitto trasformandolo immediatamente in una opportunità. Ma anche la controversia insorta costituirà una nuova occasione per misurare la capacità di pervenire ad

una soluzione win-win mediante le A.D.R. (alternative dispute resolution). La scelta dei nuovi metodi per la soluzione delle liti, primo fra tutti la conciliazione sino ad arrivare all'arbitrato, offrono all'impresa un valore aggiunto consentendo alla stessa una gestione sostenibile del contenzioso, peraltro notevolmente ridotto da una proficua attuazione degli strumenti del conflict management. Una gestione responsabile e propositiva delle liti con tutti gli stakeholders contribuisce a creare nel momento della "crisi" la massima credibilità e affidabilità anche qualora alla soluzione si dovesse pervenire senza un accordo. La gestione etica del conflitto nella logica win-win in azienda diviene così un valore prezioso attraverso il quale costruire un'impresa socialmente responsabile.

**L'INTERVISTA** a Paolo S. Nicosia, Docente di Mediazione e conciliazione, Università di Pisa;  
Esperto internazionale di ADR, UE Projects in Serbia e Giordania

**Professore, sempre più frequentemente le imprese sono sensibili alle tematiche della responsabilità sociale così come a quelle del conflict management, ma sino ad ora questi temi sono stati trattati in maniera parallela, senza incontrarsi.**

Credo che sia utile un'interazione tra la responsabilità sociale d'impresa ed il conflict management nell'ottica della mediazione e conciliazione delle controversie. Direi anzi che sono temi coerenti da sviluppare contestualmente, in quanto complementari. Da un lato, infatti, la CSR andrebbe manifestata anche attraverso una modalità responsabile di gestire la conflittualità, in modo costruttivo, dialogando con le controparti alla ricerca di una soluzione di reciproca soddisfazione; il che ha anche un risvolto sociale perché non si sprecano risorse collettive (l'amministrazione della giustizia è pagata da tutti e andrebbe coinvolta solo quando non se ne può fare a meno). D'altra parte, l'uso del conflict management per risolvere le controversie d'impresa dimostra la responsabilità sociale di queste, perché testimonia un modo efficace ed efficiente di affrontare le problematiche, a vantaggio di tutti.

**Ritiene che il conflitto intra o interaziendale nella prospettiva etica dell'impresa possa trasformarsi in una opportunità strategicamente vincente?**

Assolutamente sì, in quanto l'azienda che affronta un conflitto in modo etico risulta degna di maggiore fiducia, specialmente in prospettive a lungo termine o caratterizzate da elevata instabilità, come accade oggi. Affrontare il conflitto in modo etico significa utilizzare i metodi

alternativi di risoluzione delle controversie, la conciliazione in primis, ma anche comportarsi con autentica correttezza e buona fede anche quando il conflitto deve essere gestito nelle aule giudiziarie.

**Quali i suggerimenti ad una impresa socialmente responsabile che intenda ottimizzare la gestione dei conflitti per la riduzione e la gestione contenzioso? Quale è il valore aggiunto?**

Intanto compiere un'analisi dettagliata di tutto il contenzioso in essere, se possibile anche di quello potenziale. Inoltre intraprendere senza indugio le trattative negoziali o conciliatorie per i conflitti nei quali la controparte è disponibile e, per i casi restanti, cercare per lo meno di ridurre il dispendio di tempo, denaro e risorse aziendali che un contenzioso ordinario inevitabilmente comporta. I valori aggiunti sono proprio i risparmi economici e temporali, la certezza del risultato cui si giunge con la controparte e magari il ristabilimento di una relazione foriero di nuovi business per entrambi.

**Quali iniziative ritiene possano essere intraprese perché si diffonda la cultura etica anche attraverso la consapevole gestione dei conflitti e delle liti?**

Un'idea da sviluppare sarebbe la certificazione etica dell'impresa, magari coniugata nello specifico della gestione del conflitto confermando quindi che le aziende certificate, in caso di conflitti, si impegnano ad un comportamento improntato alla maggiore correttezza possibile, che privilegi in via quasi esclusiva ogni metodo alternativo alla contrapposizione in tribunale con la controparte. (di M. M.)





›Marco Marinaro

Avvocato - Esperto in CSR

info@studiolegalemarinaro.it

PROGETTO ETHOS

## FONDAZIONI D'IMPRESA, COMMUNITY FOUNDATION E ATTIVITÀ DI GRANTMAKING

NUOVI MODELLI PER LA PARTECIPAZIONE DELL'IMPRESA ALLO SVILUPPO SOCIALE

Quando si affrontano i temi della Corporate Social Responsibility sovente restano sullo sfondo le fondazioni d'impresa in quanto ancora oggi scontano tra gli operatori un retaggio culturale giuridico di scarsa dinamicità e utilità. Invero, la crescente consapevolezza del ruolo sociale oltre che economico dell'impresa postula un rinnovato approccio alle attività filantropiche della stessa proprio attraverso le fondazioni che possono costituire, secondo nuove logiche, uno strumento decisivo per lo sviluppo sociale.

La fondazione nasce in epoca medievale e si caratterizza immediatamente per la destinazione di un patrimonio ad uno scopo indicato dal fondatore. Ancora oggi nel codice civile la fondazione è caratterizzata dal fondo di scopo (morale, sociale, culturale, non economico), dalla stabilità e dal vincolo di non distribuzione degli utili. L'evoluzione normativa e sociale tuttavia ha segnato una sostanziale diversificazione dell'istituto codicistico, tanto da pervenire ad una variegata tipologia dello strumento giuridico. La spinta legislativa (si pensi alla legge sulla Fondazione degli Enti Lirici e a quella sulle Fondazioni Bancarie) ha consentito agli interpreti ed agli operatori di creare una pluralità di istituti fondazionali che meglio potessero adattarsi alle esigenze delle nuove dinamiche sociali ed economiche. Si distinguono così due categorie fondamentali: le fondazioni di erogazione (grantmaking) e le fondazioni operative. Mentre queste ultime si caratterizzano per l'esercizio di un'attività d'impresa "culturale" o sociale (non certo commerciale) in quanto organizzano i fattori della produzione ma con finalità non economiche (sono le cosiddette fondazioni di partecipazione), le fondazioni di erogazione operano secondo lo schema tradizionale (ma evoluto) dell'utilizzo dei frutti del fondo (secondo la regola del non distribution

constraint) per finalità non-profit. Ma anche in questo ambito sono significative le innovazioni in grado di offrire all'impresa un valido strumento operativo. Perciò accanto alla ormai obsoleta figura della fondazione "indipendente" (capitale destinato ad uno scopo dal fondatore che opera secondo le finalità statutarie) si affiancano quelle fondazioni costituite da imprese che dopo la costituzione stabiliscono un rapporto economico e di governance con le stesse. In questa tipologia di fondazioni il fondo ha un valore contenuto e viene alimentato mediante un flusso continuativo di risorse economiche aziendali.

Tuttavia, da un'analisi svolta dalla Fondazione Agnelli, emerge come le fondazioni italiane di origine imprenditoriale siano per lo più strutturate come "indipendenti", svolgendo attività non collegate alle imprese dalle quali traggono origine e si occupano solitamente di ricerca, conferendo premi e gestendo autonomi progetti. Sono ancora rare in Italia invece le cosiddette fondazioni grantmaking, molto diffuse invece negli Stati Uniti dove questi enti finanziano in maniera consistente progetti sociali e di promozione della comunità, operando in partnership con organizzazioni non-profit (di particolare interesse in Italia appare la recente esperienza avviata con la costituzione della Fondazione per il Sud). Le peculiarità di queste fondazioni d'impresa sono davvero interessanti in quanto queste ultime conservano il legame d'origine con l'impresa impegnandosi nello sviluppo sostenibile e creando valore sociale. Le risorse economiche per la erogazione di grants non provengono dai frutti dei fondi patrimoniali, ma attraverso trasferimenti annuali degli utili di esercizio dell'impresa. In questo modo si semplifica altresì l'esigenza di documentazione fiscale delle liberalità che riguarderà un unico trasferimento. Anche le



risorse umane costituiscono un aspetto qualificante in questa prospettiva. Infatti, lo staff sarà ridotto all'essenziale operando la fondazione in partnership con le organizzazioni che ricevono i grants ed anche attraverso il coinvolgimento del personale d'impresa in iniziative a favore della comunità. La governance sarà assicurata mediante la presenza di consiglieri di estrazione aziendale. La presenza di personalità di indiscussa indipendenza e autorevolezza, la trasparenza e la comunicazione dei procedimenti di grantmaking garantiranno poi ulteriormente il rigoroso perseguimento delle finalità di utilità sociali prefisse. L'individuazione di indirizzi programmatici e di aree di intervento consentiranno infine di massimizzare la filosofia dell'azione filantropica aziendale, contribuendo a superare il rischio dell'erogazione a pioggia. Mediante questa tipologia di fondazioni l'impresa potrà espandere e promuovere la mission aziendale valorizzando anche la leadership del management. Nel contesto delle fondazioni di erogazione un rilievo autonomo assumono poi le community foundations o fondazioni comunitarie; fondazioni delle comunità locali alle quali sono potenzialmente interessate soprattutto le imprese di dimensioni medio-piccole che non hanno la possibilità o la convenienza di costituire una autonoma fondazione. Queste fondazioni (alle quali le imprese partecipano) nascono con l'ambizioso obiettivo di divenire gli operatori primari dello svilup-

po sociale delle comunità locali. Le fondazioni di comunità già diffuse negli Stati Uniti e in Germania, iniziano a diffondersi anche in Italia, dove sono attualmente presenti solo al nord grazie all'impegno della Fondazione Cariplo, mentre al sud potranno essere costituite con il sostegno della Fondazione per il Sud e caratterizzano la loro attività di grantmaking secondo lo schema della cosiddetta "erogazione sfida" in conto patrimonio. La donazione principale funge da moltiplicatore di ulteriori lasciti di altri contributori per il finanziamento di iniziative scelte dalla fondazione o dagli stessi contributori sul territorio. Il meccanismo del cofinanziamento diviene una sfida per la raccolta fondi e per la partecipazione ad un progetto di crescita sociale per la collettività. Le fondazioni comunitarie si candidano così a divenire i centri catalizzatori di risorse e di energie ai quali tutti sono chiamati a partecipare mediante la promozione della cultura della donazione a fondamento di una sussidiarietà operosa. Autorevolezza, indipendenza, flessibilità negli scopi sono le parole chiave per questo nuovo strumento utile allo sviluppo sociale. La fondazione diviene così il "centro del pensiero etico" nel quale si riuniscono pubblico e privato per l'assunzione di scelte strategiche per lo sviluppo sociale responsabile delle comunità assumendo il ruolo di "guida etica" anche dell'operato delle imprese nel perseguimento del fine primario.

### **TERRITORIALITÀ, SUSSIDIARIETÀ, SOLIDARIETÀ PER L'INFRASTRUTTURAZIONE SOCIALE E LO SVILUPPO DEL MEZZOGIORNO. LA FONDAZIONE PER IL SUD.**

LA FONDAZIONE PER IL SUD NASCE IL 22 NOVEMBRE 2006, QUALE FRUTTO PRINCIPALE DI UN PROTOCOLLO D'INTESA PER LA REALIZZAZIONE DI UN PIANO DI INFRASTRUTTURAZIONE SOCIALE DEL MEZZOGIORNO FIRMATO NEL 2005 DAL FORUM DEL TERZO SETTORE E DALL'ACRI, IN RAPPRESENTANZA DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA, E CON L'ADESIONE DI: COMPAGNIA DI SAN PAOLO, CONSULTA NAZIONALE PERMANENTE DEL VOLONTARIATO PRESSO IL FORUM, CONVOL-CONFERENZA PERMANENTE PRESIDENTI ASSOCIAZIONI E FEDERAZIONI NAZIONALI DI VOLONTARIATO, CSV.NET-COORDINAMENTO NAZIONALE DEI CENTRI DI SERVIZIO PER IL VOLONTARIATO, CONSULTA NAZIONALE DEI COMITATI DI GESTIONE-CO.GE.

ESSA SI PROPONE DI PROMUOVERE E POTENZIARE LE STRUTTURE IMMATERIALI PER LO SVILUPPO SOCIALE, CIVILE ED ECONOMICO DEL TERRITORIO, IN PARTICOLARE LE REGIONI CHE RIENTRANO NELL'OBIETTIVO PRIORITARIO 1 DEL REGOLAMENTO CE N. 1260 DEL 21 GIUGNO 1999. L'ESPERIENZA DI UNA MODERNA FILANTROPIA PROPRIA DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA E IL RADICAMENTO TERRITORIALE DELLE ORGANIZZAZIONI DEL VOLONTARIATO E DELLA COOPERAZIONE SOCIALE, QUALI LUOGHI DI PARTECIPAZIONE ATTIVA E DI ESERCIZIO CONCRETO DELLA DEMOCRAZIA, SONO GLI ELEMENTI CHE NE CARATTERIZZANO L'IDENTITÀ E L'AZIONE.

(TRATTO DA [WWW.FONDAZIONEPERILSUD.IT](http://WWW.FONDAZIONEPERILSUD.IT))



di Marco Marinaro

PROGETTO ETHOS

## PIÙ CRESCE LA QUALITÀ SOCIALE, PIÙ IL TERRITORIO DIVENTA ATTRATTIVO

A COLLOQUIO CON GIOVANNI VIETRI, PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE CARISAL-CASSA DI RISPARMIO SALERNITANA

**Presidente Vietri, la consapevolezza sempre più diffusa del ruolo sociale dell'impresa sensibilizza e orienta verso scelte di management aziendale socialmente responsabili. In questa prospettiva quale ruolo ritiene possano assumere le fondazioni d'impresa?**

L'impresa si dimostra un fenomeno che genera modelli, quindi anche la fondazione di impresa ha una sua valenza molto più importante per il modello che esprime, piuttosto che per il ruolo meramente finanziario. L'obiettivo è quello di fare qualcosa per la comunità, per un sistema e non soltanto per sé, sfruttando però la propria capacità di guardare più lontano, in una prospettiva di lungo periodo e per il beneficio dell'intera comunità. Il modello di fondazione apre in altre parole il confine dell'attività di impresa, realizzando iniziative per la comunità.

**Perché secondo lei queste fondazioni possono meglio realizzare la *mission* aziendale e incidere al contempo sullo sviluppo sociale del territorio?**

La fondazione d'impresa ha anche un altro scopo, quello di consentire una migliore accettazione dell'entità azienda sul piano generale, che non è esclusivamente strumentale. Un'azienda che, nei fatti, si misura anche con il sociale, sicuramente tende a far maturare una maggiore consapevolezza del ruolo dell'impresa. L'impresa non si pone dunque soltanto come macchina di profitto e non è soltanto "conto economico", ma è anche un utile strumento di crescita collettiva. L'impresa è un coacervo di relazioni tra i soggetti che vi partecipano, pertanto essa diventa un microcosmo di interessi generali che creano un modello proiettato all'esterno anche attraverso

Giovanni Vietri  
Presidente  
Fondazione Carisal  
Cassa di Risparmio  
Salernitana



so la creazione di una fondazione, che non è strumentale al profitto e al proprio interesse economico, ma è esattamente la proiezione di quello che avviene all'interno del sistema.

**Lei ha partecipato alla costituzione della Fondazione per il Sud. Quali opportunità di sviluppo si possono intravedere?**

L'obiettivo principale della Fondazione per il Sud è certamente quello di creare e di sviluppare infrastrutture sociali per il Mezzogiorno. Ciò rappresenta in realtà l'altra faccia della stessa medaglia relativa al mondo del lavoro e dell'impresa; cioè la creazione di un'area ad alto tasso di infrastruttura sociale è un'area che è molto più propensa ad uno sviluppo economico. Un'area così infrastrutturata è molto più interessante sul piano economico e produttivo, perché è capace di creare un ambiente sostanzialmente più maturo per uno sviluppo economico più omogeneo. E questo è il parallelo che si può fare tra la fondazione che nasce esclusivamente sul fronte sociale e l'opportunità di sviluppo per le imprese e



per il territorio. Certamente non c'è una relazione diretta perché la Fondazione per il Sud non ha lo scopo di creare opportunità per le imprese, ma occorre vedere il fine propedeutico che si realizza attraverso la creazione di un'area meno rischiosa a più alto tasso di capitale sociale, un'area più coesa, più responsabile, più matura; e tutto ciò è sicuramente una delle condizioni essenziali, uno dei prerequisiti per lo sviluppo.

**La Fondazione per il Sud ha tra i suoi obiettivi primari il sostegno alla costituzione di fondazioni di comunità. La Fondazione Carisal da lei presieduta si è fatta promotrice della costituzione di una fondazione comunitaria salernitana (la prima al Centro-Sud). Quale interesse delle istituzioni, delle imprese e delle organizzazioni non-profit ha suscitato la sua proposta e quali sono gli obiettivi del progetto?**

Siamo promotori della fondazione di comunità con il sostegno e il supporto della Fondazione Cariplo, che ha prodotto il modello in Italia. Le altre 20 fondazioni di comunità presenti in Italia sono tutte concentrate nel Nord, mentre sono assolutamente assenti nel resto del nostro Paese. In questo senso noi abbiamo prodotto il materiale operativo per la sua costituzione e per poterci mettere in relazione con gli altri soggetti che devono intervenire ci siamo fatti promotori attivi; abbiamo infatti costituito un comitato promotore lo scorso 19 gennaio 2008 cui partecipano tutte le istituzioni salernitane, compresa la Cariplo. In tal senso abbiamo avuto grande e generalizzata adesione ad un modello per buona parte sconosciuto come strumento operativo: non mancava a questo tavolo nessuna istituzione salernitana. L'idea era infatti quella di coinvolgere le istituzioni nel comitato promotore: hanno tutte aderito e il Prefetto ha accettato di esserne il presidente. Inoltre abbiamo ricevuto subito altre manifestazioni di interesse. Probabilmente siamo stati anche bravi nel coinvolgere le istituzioni e suscitare interesse verso questo strumento che consente di non confondere, come ho detto nel mio breve intervento in quella sede, il dono con l'elemosina, o l'assistenza con la solidarietà.



**Le fondazioni delle comunità locali si pongono quale obiettivo ambizioso riuscire a divenire, nell'ottica della sussidiarietà, il laboratorio strategico dello sviluppo di un territorio nel quale pubblico e privato convergono per sostenere e realizzare progetti "culturali" e sociali. Quali sono le caratteristiche e le potenzialità di questo strumento?**

La fondazione di comunità è un organismo che nasce dalla comunità, sostanzialmente è la stessa comunità del territorio che si ritrova nello strumento fondativo, che dona delle risorse allo stesso strumento cui la comunità partecipa e destina delle risorse affinché si attivino dei progetti, delle attività nelle linee che la stessa comunità decide. Si tratta di un meccanismo talmente fondato sulla relazione diretta tra chi lo fa e chi deve fare, da non avere mediazioni: l'istanza del dono mette in moto un circuito che si autoalimenta. Ovviamente tutto ciò si basa su due concetti di fondo: uno fiduciario, ed è per questo che il comitato promotore all'inizio è fatto dalle istituzioni cui poi si aggregano gli altri soggetti; l'altro concetto si riferisce alla partecipazione della stessa comunità allo strumento. Ciò fa sì che si possano incanalare, indirizzare gli sforzi della stessa comunità verso un determinato obiettivo per la stessa comunità. L'esperienza già maturata in altre realtà del Paese dimostra come l'uso di questo strumento consenta la raccolta di ingenti fondi. L'obiettivo è quello di far crescere la qualità sociale di un territorio, certamente più ampio della città. Lo stesso utilizzatore dello strumento si addestra, si abitua a contribuire alla propria comunità, non in una logica residuale, ma in una logica previdente. E l'unico strumento della filantropia organizzata è la fondazione di comunità, unico strumento efficace, perché non ha mediazioni e perché mette insieme i due termini dell'equazione. Non si hanno altre formule se si vuole realizzare una vera organizzazione dei corpi intermedi, delle aggregazioni sociali; lo strumento della fondazione di comunità diventa la cerniera tra i due termini del rapporto. È questo l'unico strumento se si vuole passare dalla questua al dono.

›Marco Marinaro

Avvocato - Esperto in CSR

info@studiolegalemarnaro.it

PROGETTO CSR

## TRIPLE BOTTOM LINE APPROACH E NUOVI PARADIGMI ETICO-SOCIALI

VERSO L'IMPRESA ETICA, ECOSOSTENIBILE ED EQUOSOLIDALE

Nel 2001 il Libro verde della Commissione Europea ha definito la CSR (Corporate Social Responsibility) «l'integrazione, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate». Emerge da questa definizione l'idea di un approccio complesso al tema della CSR che ben descrive l'evoluzione dell'impresa da attore economico ad istituzione sociale. L'obiettivo principale dell'attività d'impresa (il profitto) non può più essere disgiunto da una attenzione ai temi sociali ed ambientali. Questo percorso si lega quindi strettamente al concetto di “sviluppo sostenibile” che nasce nel 1987 quando la WCED (World Commission on Environment and Development) istituita dall'Assemblea Generale dell'ONU, pubblica il Rapporto Brundtland, che contiene i risultati della commissione di studio presieduta da Gro Harlem Brundtland, primo ministro della Norvegia. In questo documento, pubblicato con il titolo di “Our Common Future”, viene proposto il concetto di “sviluppo sostenibile” come fondamento della politica economica mondiale per i decenni futuri. Secondo tale Rapporto lo sviluppo economico è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere quelli delle generazioni future. Questo concetto sul finire degli anni Ottanta si afferma sempre più sino a divenire il principio guida per lo sviluppo sociale al UN Earth Summit di Rio de Janeiro del 1992 e poi alla metà degli anni '90 quale “business concept”. Ed infatti nel 1997 John Elkington (nel libro “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21th Century Business”) mette a punto il cosiddetto Triple Bottom Line Approach che costituisce la perfetta sintesi per la valutazione delle performance d'impresa tenuto conto dei parametri economici, sociali e ambientali. Secondo Elkington «fare business nel 21° secolo, nel nuovo millennio, significherà operare in un nuovo mondo, nel vero senso della parola». Così appare evidente come la

TBL si coniuga con il concetto di corporate sustainability, un modello di corporate governance tracciato per ottimizzare sistematicamente l'operato delle imprese rendendo strategico l'impegno al raggiungimento degli obiettivi economici, ambientali e sociali. La sfida della “sostenibilità” è ormai una realtà per le imprese che la accolgono in maniera o reattiva (responsive approach, che percepisce cioè i temi legati alla sostenibilità come un rischio cui reagire per evitare danni alla reputazione o perdita di opportunità di mercato) o strategica (proactive-strategic approach, prevedendo una integrazione della CSR nelle strategie, percependo la sostenibilità come una opportunità). Le tre parole chiave della TBL divengono così “People, Planet, Profit” (3P) ormai riconosciute dalla corporate community internazionale per indicare una metodologia di approccio integrato che rendiconta le prestazioni aziendali sotto tre profili: prosperità economica, qualità ambientale, equità sociale. Ed infatti, secondo le indicazioni del Global Reporting Initiative, le performance dell'impresa, ma anche gli investimenti di qualità “sociale”, devono essere rendicontati in un bilancio di tipo “triple bottom line”. L'obiettivo della GRI è, infatti, quello di sviluppare linee guida comuni, applicabili a livello internazionale, al fine di rendere la rendicontazione della performance ambientale e sociale delle imprese rigorosa, confrontabile e verificabile al pari dei rendiconti economici e finanziari. Pubblicate in via provvisoria nel marzo 1999 e poi, nella versione definitiva, nel giugno del 2000, le “Sustainability Reporting Guidelines” per la performance Economica, Ambientale e Sociale dell'impresa garantiscono un approccio integrato fra le tre dimensioni dell'attività imprenditoriale. La crescita aziendale attuata in una logica integrata del profitto viene quindi sempre più correlata ai percorsi di responsabilità sociale. L'impresa etica, ecosostenibile ed equosolidale (3E) diviene il nuovo paradigma per l'economia del XXI secolo.



L'INTERVISTA di M. Marinaro

## ROVEDA: «LA CRESCITA DI CONSAPEVOLEZZA È LA CHIAVE PER IL CAMBIAMENTO»

Lo scorso 25 gennaio è stato assegnato a lei e alla sua impresa LifeGate il premio “Social Entrepreneur of the Year” della Fondazione Schwab e World Economic Forum (WEF). Le parole d'ordine del premio sono: innovazione, sostenibilità, impatto sociale diretto, espansione e replicabilità internazionale. Perché LifeGate risponde alle parole chiave del riconoscimento ottenuto?

Per “innovazione” Fondazione Schwab e WEF intendono “trasformare la società con strumenti, metodi nuovi”. Quando, nel 2001, abbiamo creato il portale LifeGate, non esisteva niente di simile, e ancora oggi, con i suoi 10mila articoli on line liberamente accessibili sui temi della qualità della vita, è un'impresa informativa unica in Europa. Quando abbiamo fatto nascere LifeGate Radio abbiamo preso tutto quel che facevano le altre radio (canzoni da hit-parade, chiacchiere inutili e spot) e l'abbiamo accantonato, creando invece una radio solo con musica di qualità ed eco-informazione. Quando, nel 2003, abbiamo lanciato Impatto Zero, dando alle aziende il primo strumento per ridurre e compensare le emissioni di gas serra, nessuno parlava di carbon credit e CO<sub>2</sub>. Siamo il primo e unico distributore esclusivo di energia rinnovabile riconosciuto dall'Authority in Italia, e da poco siamo diventati anche produttori inaugurando il primo parco fotovoltaico del nord Italia a “girasoli”, cioè con pannelli su tracker solari alti 4 m che seguono l'arco del sole aumentando del 30% il rendimento rispetto a quelli fissi. Molte altre iniziative sono nate e nasceranno sotto l'egida LifeGate, ma si tratta sempre di strumenti e metodi nuovi per diffondere una nuova qualità della vita: questa è “innovazione”. Un altro criterio del premio è la sostenibilità, la capacità di autoalimentarsi, orientando i profitti verso il cambiamento. Per questo ho ideato LifeGate come società per azioni per proporre un nuovo modello imprenditoriale profittevole nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente. L'impatto sociale diretto e l'espansione sono quantificabili e documentati dai numeri del network e dei nostri progetti. Il portale solo negli ultimi due anni ha moltiplicato di sette volte i visitatori mensili, la radio oggi ha 500mila ascoltatori a settimana in Lombardia, Lazio e Piemonte. Il logo Impatto Zero è, ad oggi, su 150 milioni di prodotti tra riviste, libri, eventi e packaging, per i quali, con le 450 aziende partner, abbiamo riforestato 13 milioni di mq di verde dall'Italia al Costa Rica. Distribuendo energia da fonti rinnovabili abbiamo già sostituito fornitori d'energia



Foto di Silvano Del Puppo

**Marco Roveda nasce nel cuore di Milano, a Porta Romana, nel 1951. Dopo aver fondato due imprese di costruzioni, decide di dare una svolta alla propria vita. Dal 1978 abbraccia l'agricoltura biodinamica e dal 1981 diviene eco-imprenditore. Con Fattoria Scaldasole, nata nell'86, comincia a proporre un nuovo modo di guardare al mondo, ai consumi, all'ambiente. Terminata l'esperienza di Scaldasole, continua ad impegnarsi, non più lavorando solo nel mercato, ma con le persone. Così nella primavera del 2000 nasce l'idea LifeGate, presentata nel settembre 2001 e subito assunta a piattaforma del mondo eco-culturale, centro di aggregazione delle persone e delle aziende che vogliono far propri i principi dell'etica, dell'amore, della sostenibilità. Nel 2008 Roveda riceve da Fondazione Schwab e WEF il premio internazionale “Social Entrepreneur of the Year”, che individua i migliori imprenditori sociali in trenta nazioni diverse.**

fossile facendo risparmiare all'ambiente 18 milioni di litri di petrolio e 35mila tonnellate di CO<sub>2</sub>. Infine, replicabilità internazionale: ovvero chance di esportare il modello in altri paesi del mondo. I nostri media aumentano la consapevolezza delle persone, cui le aziende possono rispondere con i progetti di Csr che proponiamo e infine comunicarlo sui nostri media. Ogni nostro singolo progetto può espandersi all'estero o essere replicato. Ho già incontrato, in occasione del premio, imprenditori che la pensano come me. Per questi motivi il premio è importante. È un riconoscimento che proviene dal mondo economico e da opinion leader che per l'Italia hanno scelto LifeGate. Ma è anche l'occasione per confrontarsi con altri cento imprenditori sociali al Summit Globale della Fondazione Schwab, ai Summit



regionali in America Latina, Africa, Asia e Nord America, e condividere con loro idee, conoscenze ed esperienze.

**La sua storia personale di imprenditore è legata al concetto di responsabilità sociale al punto tale che quest'ultimo è divenuto l'oggetto della sua attività di impresa. In che modo il "Triple Bottom Line Approach" può inserirsi nella strategia di management dell'imprenditore abituato ad operare in una logica del profitto avulsa da una visione etico-sociale ed ambientale della sua azione? Qual è il punto di svolta verso l'impresa etica intesa come nuova opportunità di sviluppo anche per l'impresa stessa?**

È il momento storico per fare tutti un passo avanti, non soffermarsi su un problema ma prendere quota, vedere le cose dall'alto, tutte insieme. La povertà, l'Aids, il terrorismo, la desertificazione, il global warming, le guerre, l'incapacità di amare, l'insoddisfazione perenne e gli altri mille problemi che ci sono e che verranno sono dovuti alla mancanza di consapevolezza, cioè alla mancanza di civiltà e civiltà vuol dire rispetto dell'uomo e dell'ambiente, dove per ambiente si intende tutta la natura. Oggi il sistema di valori si sta spostando verso un asse socio-culturale che vede, al vertice i valori della civiltà dei consumi consapevoli, l'etica. Un grande sociologo Giampaolo Fabris, scrive che «il nuovo consumatore è maturo, competente, esigente, critico, consapevole e responsabile». Continuare ad offrire prodotti e servizi non allineati a questi valori non è solo controproducente, è cieco.

**Etico, ecosostenibile ed equosolidale. Le "tre E" sembrano gli obiettivi riservati alle organizzazioni "no-profit" mentre invece sono divenuti i nuovi paradigmi per l'impresa ("for-profit") del XXI secolo. In che misura il "consumo critico" orienterà le scelte imprenditoriali nei prossimi anni?**

Parlerei piuttosto di consumo "consapevole". La crescita di consapevolezza è la chiave per il cambiamento. Le persone cominciano a informarsi dei costi sociali ed ecologici del loro stile di vita. Tre anni fa la Camera di Commercio di Milano uscì con una prima indagine, rivoluzionaria, secondo cui «l'85% dei consumatori italiani è disposto a pagare il 10% in più per un prodotto che rispetta la società e l'ambiente» e che comunque già la metà degli italiani prima di comprare un prodotto ne valutava il background etico. Una contemporanea indagine dell'ISTUD su 250 amministratori delegati affermava che la Csr era l'area di investimenti con maggior tasso di crescita, e che in questa l'ambiente era al primo posto. Oggi, secondo Accenture il 72% degli italiani è pronto a cambiare fornitore d'energia se il proprio non s'impegna a cercare nuove fonti, in quanto l'81% si sente coinvolto dal cambiamento climatico. Ma la mia redazione è lette-

ralmente sommersa da ricerche, comunicati e dichiarazioni in questo senso, da tutto il mondo. A partire dal fiume di dollari che si sta riversando sulle energie rinnovabili: entro il 2010 - ricerca Ernst&Young - saranno 750 miliardi di dollari annui. Edelman ha presentato la ricerca globale Good Purpose secondo cui i consumatori, per l'88%, sarebbero disposti a cambiare la marca che acquistano in favore di una che s'impegna socialmente. Rupert Murdoch, magnate dei media, alla convention globale parlando dell'ecologia ha detto che «la sfida è rendere il messaggio drammaturgico, vivido, attraente». E Bill Clinton, di fronte a 700 sindaci americani, che «l'economia ecosostenibile è la più grande opportunità di crescita e di lavoro dopo la ricostruzione della seconda guerra mondiale». Per le imprese non è più tempo di "prevedere" nulla. È tempo di "ascoltare" e "agire".

**Nel suo libro-manifesto "Perché ce la faremo" propone ad ogni imprenditore un percorso per rendere a Impatto Zero la propria attività. In che modo?**

La comunità scientifica, i mass-media e le persone sono tutti d'accordo: il riscaldamento globale ci pone di fronte a sfide decisive. Il mondo dell'impresa può fare due cose: può dare l'esempio, anticipando volontariamente i meccanismi del Protocollo di Kyoto, e può promuovere, con i propri mezzi, un più profondo cambiamento sociale. LifeGate propone di percorrere, con Impatto Zero, entrambe le strade. Uno, con enti e università specializzate in Life Cycle Assessment misuriamo l'impatto ecologico di qualunque cosa, un prodotto, un evento, un'attività - in kg di CO<sub>2</sub>, come prescrive Kyoto. Calcoliamo l'esatta superficie di foresta che andrà a riassorbire quella CO<sub>2</sub>. La individuamo, la tuteliamo, la riforestiamo con metodi rispettosi della biodiversità locale. E tutta la filiera è controllata dall'Ente Certificatore Bios. Qualunque cosa può essere resa a Impatto Zero, lo hanno fatto Tetra Pak e Daikin, Sodexo, Citroen e Arval, Lexmark e Ogilvy, Ibm e Quattroruote, Panorama e il Dalai Lama in Italia nel dicembre 2007, le ultime 4 edizioni del Festivalbar, il tour 2004 di Vasco Rossi e l'ultimo tour di Ligabue. Due, diamo alle imprese che si impegnano nei percorsi di responsabilità sociale tutti gli strumenti per farlo e per comunicarlo. Per questo proponiamo una Csr fondata su azioni concrete e comunicazione: sappiamo ciò che le persone più esigenti vogliono sapere, sappiamo come dirlo loro e offriamo ai partner e alle aziende più attente i nostri mezzi per farlo. Questo realizza l'obiettivo di LifeGate: diffondere consapevolezza. Proporre alle persone più evolute un modo per unire la propria voce a quella degli altri, e alle aziende soluzioni per distinguersi competitivamente, guadagnando in immagine e valore aggiunto, ripagando l'ambiente di quel che si è tolto.



A COLLOQUIO CON STEFANO ZAMAGNI, PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA POLITICA, UNIVERSITÀ DI BOLOGNA E ADJUNCT PROFESSOR OF INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY, JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, BOLOGNA CENTER

## «LA RSI NON È SOLO UN MAQUILLAGE»

**Professore si diffonde sempre più anche in Italia l'attenzione tra le imprese per i temi della responsabilità sociale. Ma qual è il concetto di RSI del quale oggi si discorre?**

Non da oggi si dibatte sul punto se l'impresa debba avere obblighi di natura sociale, e non solo legale, nei confronti della società in cui opera. Non è dunque corretto affermare che il tema della RSI costituisce una *res nova* dell'attuale fase storica contrassegnata dalla globalizzazione. Fin dall'Umanesimo civile - il 15° secolo è il periodo in cui nasce e si diffonde la moderna economia di mercato - si sa che l'impresa sorge come impegno organizzato nei confronti della comunità. Piuttosto, quel che è vero è che, nel corso degli ultimi due secoli, è andata mutando l'interpretazione di ciò per cui l'impresa viene ritenuta responsabile. Invero, la RSI, come oggi la si intende, è una norma sociale di comportamento che esprime l'esigenza, oltre che l'opportunità, di valorizzare la dimensione pubblica dell'impresa. Con la RSI, l'impresa si mette figurativamente "in piazza", mettendosi in gioco di fronte alla *polis* intera e non solo al mercato. È in ciò la vera novità della RSI.

**In questo contesto, qual è il rapporto tra la responsabilità sociale dell'impresa e la corporate philanthropy?**

La RSI non va confusa con la *corporate philanthropy*, cioè con la filantropia d'impresa. Infatti, mentre l'atto filantropico è sempre *ex-post*, in quanto può prendere corpo solo dopo che il profitto è stato conseguito, la responsabilità sociale dell'impresa è una pratica *ex-ante* che si manifesta prima ancora che l'impresa conosca i suoi risultati economici. Qual è, infatti, il ragionamento implicito del filantropo? Gestisco l'impresa secondo il principio della massimizzazione del profitto e se, alla fine dell'esercizio, registro che gli affari sono andati bene, destino parte dei profitti a finalità di utilità socia-

le. Si badi che al fondo della filantropia non v'è alcun *commitment* sociale, ma solo il principio di restituzione: devo "rendere" parte del profitto alla comunità che mi ha aiutato, in qualche modo, ad ottenerlo. Giova ricordare che già intorno alla metà dell'Ottocento, in Europa dapprima e negli USA poi, inizia a prendere corpo l'idea di filantropia d'impresa. Relativamente agli USA, figure eponime del modello filantropico di capitalismo sono Andrew Carnegie e David Rockefeller. Del primo ricordo il libro, pubblicato nel 1889, con il significativo titolo, "*The Gospel of Wealth*", (Il Vangelo della ricchezza) dove

### STEFANO ZAMAGNI

(Rimini, 1943) è professore ordinario di Economia Politica all'Università di Bologna. Si è laureato nel 1966 in Economia e Commercio all'Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano), e dal 1969 al 1973 si è specializzato ad Oxford (UK)



presso il Linacre College. Prima di Bologna, ha insegnato all'Università di Parma e tuttora insegna Storia dell'analisi economica alla Bocconi di Milano. È presidente del Comitato Scientifico della Scuola Superiore di Politiche per la Salute, Università di Bologna. È presidente (dal 2007) dell'Agenzia per le ONLUS, Milano.

Molteplici sono i riconoscimenti e le appartenenze ad accademie. Si ricordano, fra gli altri: nel 1989 il Premio St. Vincent per l'economia e nel 1995 il Premio Capri per la saggistica. Dal 1991 è consultore del Pontificio Consiglio di "Iustitia et Pax", Città del Vaticano e nel 1994-1995 è stato membro del Comitato di avviamento della Pontificia Accademia delle Scienze Sociali. Dal 1999 è membro della New York Academy of Sciences. Fa parte del Comitato scientifico di numerose riviste economiche nazionali e internazionali, oltre ad essere autore di molte pubblicazioni di carattere scientifico.





sono illustrati i principi della filantropia d'impresa. L'affermazione, rimasta celebre, di Carnegie, «l'uomo che muore ricco, muore in disgrazia» assai efficacemente sintetizza la sua filosofia di vita. Un aspetto peculiare che la filantropia d'impresa ben presto assume nel contesto americano è l'utilizzo dello strumento giuridico della fondazione e, più genericamente, della forma non-profit per dare attuazione concreta alle opere sociali dell'imprenditore filantropo. Infatti, la maggior parte delle organizzazioni non profit, negli USA, è stata creata da imprenditori capitalisti. Nel 1864, J.H. Dunant fonda la Croce Rossa e successivamente la "Worlds Young Men's Christian Association". Nel 1892, J. Muir costituisce il celebre Sierra Club. Più recentemente M. Brown e A. Khazei fondano il "City Year", per promuovere tra i giovani il servizio nazionale; W. Kopp dà vita al "Teach for America" per recuperare allo studio gli studenti svantaggiati, e così via.

#### **Quali sono i benefici per un'azienda che adotti strategie di RSI, ad esempio in relazione ai rapporti di lavoro?**

Non è per caso che alla base di tutti i grandi *corporate scandals* dell'ultimo ventennio troviamo un uso eccessivo di schemi di incentivo. Come B. Frey e M. Osterloh ("Yes, managers should be paid like bureaucrats", CES WP 1379, dic. 2004) documentano, a partire dal 1980 gran parte delle remunerazioni attribuite ai dirigenti d'impresa è stata legata a stock options. Nel 1970, un CEO americano guadagnava 25 volte di più di un lavoratore dell'industria. Nel 1996, il medesimo rapporto era salito a 210 e nel 2005 a 500. Eppure, la performance delle imprese guidate da questi dirigenti non è aumentata nella medesima proporzione. Al contrario, sono ben noti gli effetti perversi: esasperato corto-termismo, aumento delle diseguaglianze, diminuzione dei livelli di produttività. Tanto che Michael Jensen, il grande teorico sostenitore degli schemi di incentivo, è stato costretto dalla realtà ad ammettere che «le stock options si sono dimostrate eroina manageriale» ("On CSR", *The Economist*, Nov. 16, 2002). Né è per caso che le più accreditate ricerche empiriche di economia della felicità ci informino che le pratiche di RSI aumentano significativamente il livello di benessere soggettivo delle persone, assai più

degli aumenti delle remunerazioni. A scanso di equivoci, faccio qui riferimento a pratiche effettive di RSI, non alle vuote declamazioni retoriche. Per limitarmi ad un esempio recente, tristemente balzato agli orrori della cronaca, la multinazionale tedesca della siderurgia Thyssen Krupp - che ha acquisito lo stabilimento di Torino dall'IRI nel 1994 - da anni ha avviato un piano di RSI controllato da due fondazioni di impresa a carattere filantropico. «Accendere l'entusiasmo dei nostri dipendenti è il nostro fine» - così si legge nel *sustainability commitment* della multinazionale. Eppure, in 13 anni, quest'impresa non ha adottato quei sistemi di sicurezza che avrebbero certamente evitato la tragedia del dicembre 2007.

#### **In che misura l'adozione di strategie di RSI si inserisce nel percorso evolutivo del ruolo del consumatore?**

V'è un secondo cogente argomento a difesa della tesi per cui la RSI è una strategia sostenibile per l'impresa che decide di porla in pratica. Esso ha a che vedere con la responsabilità sociale del consumatore. La figura del consumatore come ricettore passivo delle proposte d'acquisto che gli vengono dalla produzione va cedendo il passo alla figura del consumatore critico o etico. Si tratta di un soggetto che, con le sue decisioni d'acquisto, intende contribuire a "costruire" l'offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato. Non gli basta più di prestare attenzione al solo rapporto qualità-prezzo; vuole anche sapere **come** quel certo bene è stato prodotto e **se** nello svolgimento della sua attività l'impresa ha violato i diritti fondamentali dei suoi dipendenti o ha danneggiato in modo irreversibile l'ambiente. Si prenda il caso, ormai classico, della multinazionale Nike. Dopo che alcune associazioni di consumatori avevano denunciato lo scandalo del lavoro minorile e mal pagato in India e Pakistan, il titolo Nike precipitò dai circa 66 dollari dell'agosto 1997 ai 39 del gennaio 1998, e ciò in conseguenza di una ben orchestrata campagna di boicottaggio (esperienze analoghe sono capitate alla Reebok e alla Nestlé). Ma v'è di più.

Recenti indagini di mercato hanno evidenziato come l'80% dei consumatori europei si dichiara propenso a favorire lo sviluppo di imprese impegnate seriamente sul fronte della RSI. E il 72% dei consumatori italiani intervi-



stati ha dichiarato che pagherebbe un prezzo più elevato per i beni che acquista se avesse certezza che le imprese in gioco si sottopongono alla certificazione sociale (del tipo *Social accountability, SA 8000*) e si impegnano in iniziative socialmente rilevanti. E il 55% delle persone è disposto a fare “l’evangelizzatore” della marca che dimostra di impegnarsi in modo socialmente responsabile.

**Cresce progressivamente tra le imprese italiane la diffusione degli strumenti di RSI (codice etico, bilancio sociale, certificazione sociale, ecc.); tuttavia, non sempre l’assunzione di un qualche strumento di responsabilità sociale si inserisce in un progetto di gestione per una condotta etica globale.**

Da tempo la RSI è un tema sotto attacco. I suoi detrattori non mancano di dire che si tratta di un’operazione di mera cosmesi. Per costoro, la RSI sarebbe nulla più che una tassa che il top management deve pagare alla società per apparire virtuoso e accrescere il proprio capitale reputazionale. Più sottilmente, una delle critiche maggiormente devastanti rivolte alla RSI è che questa serve da paravento per consentire ad imprese senza scrupoli morali di eliminare dal mercato rivali o di ridurne la forza competitiva. In breve, l’argomento è il seguente. Si assuma che sul mercato operino imprese opportuniste ed imprese intrinsecamente motivate verso la RSI e che i consumatori critici, oggi in aumento ovunque, siano disposti a premiare le seconde e a sanzionare le prime. Può allora accadere che imprese opportuniste decidano di comportarsi inizialmente in maniera ancora “più etica” delle altre allo scopo di marginalizzarle sul mercato e di tornare poi a comportarsi alla vecchia maniera. Chiaramente eventualità del genere saranno tanto più probabili quanto più le istituzioni pubbliche interverranno offrendo favori alle imprese che accettano di conformarsi alle linee guida della RSI da esse fissate. In questi casi, la RSI diventerebbe un modo per fare crowding out, per spiazzare cioè le imprese virtuose ed accrescere la rendita monopolistica di quelle senza scrupoli. Un’ulteriore critica rivolta alla RSI è che i comportamenti socialmente responsabili possano occultare un pericoloso trade-off, quello tra impegno morale e impegno sociale. Come sappiamo, la logica specifica della RSI è quella di

rifiutare la celebre dicotomia di J.S. Mill tra leggi della produzione e leggi della distribuzione della ricchezza. Non è socialmente responsabile l’impresa che, mentre produce ricchezza, non guarda troppo per il sottile alla difesa dei diritti umani, al rispetto e all’integrità morale delle persone, e diventa compassionalmente generosa nel momento della distribuzione della ricchezza prodotta. Gli accennati casi storici di A. Carnegie e di J.D. Rockefeller negli USA di fine Ottocento sono esempi eloquenti di cosa significhi, nella pratica, accettare la dicotomia milliana. Ebbene, il pericolo è che con il social commitment, falsamente confuso con la RSI, manager cinici possano coprire l’assenza di scrupoli morali. E poiché la capacità di donazioni filantropiche è correlata alle dimensioni di impresa, potrebbe accadere che i grandi gruppi riescano, più facilmente dei piccoli, a “comperarsi” la reputazione ritenuta necessaria, salvo mutare strategia quando il contesto competitivo diventasse particolarmente severo.

**Il radicarsi della responsabilità sociale nelle strategie gestionali delle imprese induce le stesse verso l’assunzione di comportamenti proattivi, con un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali. Si propone un nuovo modello definito “Corporate Social Commitment”.**

La ragione fondamentale per la quale l’impresa può essere ritenuta un soggetto morale è che essa non può legittimarsi solo perché produce ricchezza. Quale ricchezza e, soprattutto, come essa è prodotta sono questioni ineludibili. Un esempio, per tutti. Si consideri il normalissimo rapporto di lavoro fra impresa e lavoratore. Esso può assumere le caratteristiche dello “scambio sociale” oppure dello “scambio di mercato”. Nel primo intervengono elementi immateriali quali fiducia, lealtà, onestà, attaccamento al lavoro che non sono contrattabili perché non verificabili. Eppure, fa grande differenza ai fini della performance economica dell’impresa che il rapporto di lavoro sia dell’uno o dell’altro tipo. Ora, è evidente che il lavoratore accetterà di entrare in uno “scambio sociale” solo se la controparte, cioè l’impresa, gli apparirà come soggetto morale, capace di “reciprocare”, nella pratica, valori come la fiducia, la lealtà, l’onestà, l’attaccamento al lavoro e così via.



›Marco Marinaro  
Avvocato - Esperto in CSR  
info@studiolegalemarnaro.it

PROGETTO CSR

## I PRINCIPI DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA

UNA GUIDA EFFICACE E ATTENDIBILE PER LA REDAZIONE DEI CODICI DI CONDOTTA

La diffusione dei temi della responsabilità sociale d'impresa nella sua complessità ed ampiezza a volte rischia di creare un certo disorientamento tra gli operatori in quanto non sempre appaiono chiari i principi che devono orientarne l'attuazione.

Se dunque in una economia sociale di mercato l'impresa assume consapevolezza della sua centralità come istituzione economico-sociale, la stessa non potrà fare a meno di ricercare e fissare nella sua azione le linee guida orientate non solo a creare valore economico ma altresì in una prospettiva di coesione sociale e sviluppo sostenibile.

In questa direzione il Comitato Scientifico della Fondazione Sodalitas ha elaborato 7 "principi generali" di CSR (Corporate Social Responsibility) che costituiscono la premessa perché le imprese possano redigere codici di condotta con impegni puntuali ed adattati alle specifiche esigenze.

Questa "carta" costituisce per l'impresa un sicuro punto di riferimento per la sua autorevolezza ed ampia condisione orientandone le scelte.

### RESPONSABILITÀ E COERENZA

*L'impegno principale consiste nel valutare attentamente le conseguenze prevedibili delle proprie azioni su tutti i portatori di interessi legittimi (stakeholder), assumendosene piena responsabilità, e assicurare una coerenza di comportamento rispetto ai principi enunciati.*

Il termine "responsabilità" ricorre spesso nel Codice Etico di Confindustria (giugno 1991), per cui «gli imprenditori si impegnano a tener conto in ogni loro comportamento delle ricadute», riferendosi in particolare a collaboratori, clienti, fornitori, pubblica amministrazione e ambiente.

Negli ultimi anni si è ulteriormente approfondito il

concetto di portatori di interessi legittimi (stakeholder), riferendosi sia alle categorie che partecipano alle attività dell'impresa, sia a quelle che ne sono influenzate. Al fine di includere i portatori di interesse è stato notevolmente ampliato il concetto stesso di Corporate Governance nei Principi OCSE 1999, definendola come «l'insieme delle relazioni tra amministratori, azionisti, dirigenti e gli altri stakeholder dell'impresa». L'apposita sezione III viene dedicata al "ruolo degli stakeholder nella Governance", sostenendo che quest'ultima dovrebbe riconoscere i diritti dei vari portatori di interesse, incoraggiando una loro attiva cooperazione nel creare ricchezza, posti di lavoro e la sostenibilità di un'impresa solida finanziariamente. Mentre nella sezione V sulle "responsabilità del consiglio di amministrazione" si afferma che il cda dovrebbe applicare alti standard etici e tenere in considerazione gli interessi degli stakeholder.

La Comunicazione della Commissione Europea 2002 "Corporate Social Responsibility, un contributo allo sviluppo sostenibile" e la Relazione Finale del European Multistakeholder Forum sulla CSR 2004, sostengono che una partnership ben strutturata tra impresa e stakeholder costruisce consenso, che il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta un fattore critico di successo e aggiunge valore allo sviluppo di pratiche e strumenti CSR.

La coerenza dei comportamenti rispetto ai valori enunciati è fondamentale. Sempre secondo la Comunicazione della Commissione Europea, paragrafo 5.1, quando le imprese si dotano di Codici di Condotta, la sfida maggiore consiste in una loro applicazione efficace. Si raccomanda che i Codici «includano meccanismi per la valutazione e la verifica della loro implementazione, e che



gli stakeholder vengano consultati nella loro elaborazione ed applicazione».

### INTEGRITÀ ED EQUITÀ

*Attenersi sempre ad una condotta onesta, con buona fede e in maniera equa, così da assicurare a tutti i portatori di interessi un effettivo equilibrio di trattamento.*

Il Codice Etico di Confindustria parla di integrità morale, di dovere di preservare la reputazione della classe imprenditoriale quale forza sociale autonoma, responsabile, eticamente corretta, e di porsi nelle diverse situazioni ai più elevati standard di comportamento senza limitarsi all'osservanza delle norme. Inoltre gli imprenditori si impegnano a comportarsi con giustizia nei confronti dei propri collaboratori, e ad assumere un atteggiamento equo e corretto nei confronti di clienti, fornitori e concorrenti.

Il principio di equità richiama poi quello di imparzialità, che fa prevalere nelle scelte e nelle relazioni dei criteri obiettivi ispirati all'efficienza e alla qualità, prendendo in adeguata considerazione i contributi e i bisogni di ciascuno.

Nella integrità di comportamenti ci sono due aspetti che meritano una apposita menzione: **il conflitto di interessi e le pratiche corruttive**. Per quanto riguarda il primo, è essenziale evitare scrupolosamente situazioni di "conflitto di interesse", sia all'interno dell'impresa, astenendosi dal perseguire vantaggi privatistici non coincidenti con gli obiettivi aziendali, sia all'esterno, non venendo meno ai doveri fiduciari nei confronti di altri soggetti.

Grande rilievo ha poi assunto la crescente campagna mondiale per sradicare pratiche corruttive, come offrire o ricevere pagamenti o altri vantaggi non dovuti.

### CORRETTEZZA E TRASPARENZA

*Rispettare integralmente gli impegni contrattuali nella loro esecuzione, affinché lo scambio produca benefici reciproci, assicurando parità di informazione alle parti interessate, e tutelando il valore mercato.*



La correttezza contrattuale è un tema centrale della Etica degli Affari e dovrebbe riguardare anche i rapporti

con la Pubblica Amministrazione. Parte dalla completezza e comprensibilità nella formulazione, e dall'impegno di evitare ogni abuso di posizione dominante a scapito del contraente più debole. Nell'esecuzione è poi essenziale applicare la massima buona fede, diligenza e accuratezza per assicurare il rispetto dei termini pattuiti nella loro integralità (compresa la puntualità nei pagamenti). Nel caso poi la situazione si fosse sostanzialmente modificata rispetto al momento della conclusione del contratto, rendendone non economica l'esecuzione, l'eventuale rinegoziazione dei termini dovrebbe rispondere a criteri di equità e correttezza.

### CENTRALITÀ DELLA PERSONA

*Rispettare la dignità del lavoratore e i suoi diritti fondamentali, assicurare buone condizioni di lavoro e di vita, promuovendo la formazione e la crescita del "capitale umano" e garantendo a tutti pari opportunità.*

La "centralità della persona" è una citazione testuale dal preambolo del Trattato Costituzionale UE 2004, dall'Enciclica Centesimus Annus sulla dottrina sociale della Chiesa. Riguarda una pluralità di aspetti, tra cui la Tutela della integrità fisica, salute e sicurezza dei lavoratori; il Rispetto dei diritti umani fondamentali, preoccupandosi di evitare il ricorso al lavoro minorile e forzato anche nella catena di fornitura; la Libertà di associazione sindacale e di contrattazione collettiva; l'Eguaglianza di opportunità e trattamento, astenendosi da ogni forma di discriminazione basata su sesso, razza, nazionalità, religione, opinioni politiche; l'Impegno a favorire la crescita e realizzazione professionale con la formazione e altri processi trasparenti; la Partecipazione alla vita e al successo dell'impresa, informazione e consultazione in caso di cambiamenti organizzativi e ristrutturazioni; l'Attenzione per la conciliazione di vita lavorativa e vita familiare.

### PROTEZIONE DI CONSUMATORI/CLIENTI

*Tutelare nel senso più ampio gli interessi di consumatori/clienti e assicurare loro un trattamento equo, comunicando in modo corretto le politiche e attività che possono influenzare le loro scelte.* La protezione degli interes-

si di consumatori/clienti abbraccia una pluralità di dimensioni. Innanzitutto tutela dai rischi per la salute e sicurezza nell'uso di prodotti e servizi. Assicurazione di alti livelli di qualità, prestazioni e durata (servizio postvendita efficace e disponibilità di ricambi). Promozione e protezione dei loro interessi economici, adottando politiche corrette di marketing e pubblicità, rifuggendo da pratiche collusive e restrittive con abuso di posizione dominante. Accesso agevole ad una informazione completa su caratteristiche, uso, manutenzione, fine vita, ma anche eventuali etichettature ecologiche e sociali, che consenta di effettuare scelte ragionate. Promozione di modelli di consumo sostenibile, ed eventualmente del commercio equo e solidale. Procedure facili di gestione reclami ed equa compensazione deidanni. Protezione della privacy.

### CITTADINANZA SOCIALE

*Contribuire concretamente al benessere della comunità in cui si opera, alla soluzione condivisa dei problemi esistenti sul territorio, alla crescita di relazioni basate sulla fiducia reciproca (capitale sociale).* Diversi documenti di Associazioni Imprenditoriali si pongono l'obiettivo di continuare a contribuire alla crescita civile del paese e al benessere della comunità, nella consapevolezza che una "società coesa" riesce a valorizzare non solo le proprie risorse eccellenti, ma anche i contributi residuali e marginali, riconoscendone dignità e valore. L'impresa come cittadino che intende "restituire" valore alla comunità può mettere a sua disposizione competenze, capacità progettuali, risorse, disponibilità a operare in partnership con altri soggetti della società civile e della Pubblica Amministrazione.

Il Libro Verde della Commissione Europea, nel paragrafo 2.2 sulla dimensione esterna, dedica una intera sezione all'integrazione delle imprese nella comunità, all'importante contributo che come attori possono dare al contesto anche con il coinvolgimento in cause sociali, al beneficio che ne possono trarre in termini di reputazione, alla accumulazione di "capitale sociale" attraverso lo sviluppo di relazioni positive.

### SVILUPPO SOSTENIBILE

*Tutelare gli interessi delle generazioni future, riconoscendo la stretta interdipendenza tra decisioni aziendali e impatti ambientali, andando oltre il puro e semplice rispetto delle norme, impegnandosi per lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative ed eco - efficienti.*

Il concetto di Sviluppo Sostenibile è stato sviluppato dall'ONU a partire dal Rapporto Brundtland, e promosso costantemente con i Summit di Rio de Janeiro e Johannesburg, con il Protocollo di Kyoto. Inoltre la protezione dell'ambiente figura in modo prominente nel Global Compact con i tre principi di approccio precauzionale, sviluppo e diffusione di tecnologie eco - efficienti, iniziative per diffondere maggior responsabilità ambientale. L'Unione Europea nel Trattato Costituzionale 2004 ha incluso tra gli obiettivi dell'articolo 3 lo sviluppo sostenibile e un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità ambientale.

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



PRINCIPÌ ELABORATI DA SODALITAS CON IL CONTRIBUTO DELLE IMPRESE SOCIE E DEL SUO COMITATO SCIENTIFICO, COMPOSTO DA:

- ELIO BORGONOVÌ, DIRETTORE IPAS (ISTITUTO DI PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E SANITÀ) "CARLO MASINI", UNIVERSITÀ BOCCONI
- LUIGI CAMPIGLIO, PRORETTORE UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO
- SERGIO LANZA, DIRETTORE CENTRO INTERDISCIPLINARE LATERANENSE E PRESIDENTE DI FINETICA (LATERANENSE BOCCONI)
- SEBASTIANO MAFFETTONE, DIRETTORE CENTRO DI RICERCA E STUDI SUI DIRITTI UMANI, LUISS, ROMA
- LORENZO SACCONI, DIRETTORE DI ECONOMICA CENTRO INTERUNIVERSITARIO PER L'ETICA ECONOMICA E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA
- SIMON ZADEK, CHIEF EXECUTIVE OFFICER INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY, LONDRA
- STEFANO ZAMAGNI, PROFESSORE ORDINARIO FACOLTÀ DI ECONOMIA, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA.



## IL PROGETTO CSR-SC E L'ATTIVITÀ DI UNIONCAMERE

ATTIVATI 44 SPORTELLI INFORMATIVI CSR PRESSO LE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE  
PER LA PROMOZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Il **Progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility-Social Commitment)** avviato nel 2002 dal Ministero del Welfare viene promosso con lo scopo di offrire un contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici fissati dal Consiglio Europeo a Lisbona nel marzo 2000: «divenire entro il 2010 l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale».

La proposta italiana si basa su un approccio volontario alla CSR e ha l'obiettivo principale di promuovere una cultura della responsabilità all'interno del sistema industriale e di accrescere il grado di consapevolezza delle imprese sulle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità.

Caratteristica distintiva del Progetto CSR-SC è l'attenzione dedicata alle piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono una componente fondamentale del tessuto industriale italiano. La sfida che il Governo si propone, in linea con gli obiettivi fissati a livello europeo, è quella di coinvolgere queste aziende nelle pratiche di CSR, promuovendo la diffusione di adeguati strumenti gestionali e accrescendo la consapevolezza circa i potenziali vantaggi competitivi che possono derivare da comportamenti attivi in ambito di CSR. Il progetto si caratterizza per la creazione di un sistema di regole standard, condiviso da tutti gli stakeholder, a tutela del consumatore e nel rispetto del bisogno di credibilità e trasparenza nelle pratiche di CSR. La sfida futura infatti sarà quella di raggiungere il consenso sui principi di sviluppo della CSR, sulle linee direttive e sui criteri per la misurazione delle prestazioni, l'elaborazione di relazioni e la loro convalida e monitoraggio. Per non tradire la volontarietà che deve stare alla base di comportamenti socialmente

responsabili, il progetto prevede uno standard articolato su due livelli:

- **Livello CSR:** questo primo livello propone un approccio volontario, caratterizzato dalla definizione di specifiche Linee guida per l'implementazione della CSR nell'impresa, che potrebbero essere definite attraverso il supporto delle Associazioni imprenditoriali o di altri stakeholder qualificati. Questo primo livello ha la finalità esplicita di promuovere la cultura della responsabilità sociale all'interno del mondo delle imprese.

- **Livello SC:** le imprese che decidono di partecipare al sistema premiale devono elaborare un Social Statement basato su un set di indicatori. Il Social Statement risponde a una logica di impegno sociale, che si caratterizza per essere modulare, flessibile, semplice adatto alla grande ma anche alla piccola e media impresa. L'adesione al livello SC presuppone una procedura di autovalutazione, la cui conformità sarà esaminata da un soggetto terzo. Questo consentirà all'impresa di accedere alle azioni di intervento sociale previste dal Ministero e alle agevolazioni fiscali.

Nell'ambito di questo progetto si colloca l'impegno del sistema delle Camere di Commercio italiane nella diffusione della cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa. Sulla base di un Protocollo d'intesa siglato nel novembre 2003 con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'Unioncamere ha promosso fino ad oggi l'apertura di 44 Sportelli CSR presso altrettante Camere di Commercio (con l'obiettivo di attivare gli sportelli su tutto il territorio nazionale), mediante i quali le imprese possono acquisire le informazioni e l'assistenza necessarie per intraprendere azioni positive in questo campo ed essere supportate nelle attività di autovalutazione e nella realizzazione del social statement proposto dal Ministero del Welfare. In Campania sono stati attivati



due Sportelli presso le Camere di Commercio di Napoli e di Caserta e si auspica l'attivazione anche presso le altre sedi camerali.

A questa attività promozionale l'Unioncamere affianca numerose iniziative di studio e ricerca sia quantitativa sia qualitativa sulla diffusione della CSR presso le imprese italiane. In particolare si segnala l'istituzione del Premio Unioncamere "Danilo Longhi" per l'**"Impresa Socialmente Responsabile"** che ha la finalità di sostenere la cultura della Responsabilità Sociale tra le imprese italiane. Per l'edizione 2007 (del quale si è in attesa di assegnazione) il Premio è stato dedicato al tema della prevenzione degli infortuni e della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Con l'iniziativa si intendono premiare quelle aziende che si sono distinte adottando comportamenti virtuosi che vanno oltre gli obblighi di legge, contribuendo, in tal modo, ad innalzare gli standard di qualità nella tutela della salute dei lavoratori e nella sicurezza dei luoghi di lavoro. Alle prime quattro imprese classificate sarà conferito da Unioncamere un premio esclusivo, realizzato appositamente per l'iniziativa. Verrà inoltre data ampia visibilità al concorso e ai vincitori.

Altra interessante iniziativa è la **"Giornata dedicata alle Buone Pratiche"**. Unioncamere ha organizzato a Roma, il giorno 22 ottobre 2007, una giornata dedicata alle aziende che attuano strategie di responsabilità sociale nella loro gestione d'impresa. Lo Sportello RSI di Napoli ha partecipato coinvolgendo alcune aziende della provincia. Hanno partecipato 76 imprese italiane che hanno dimostrato la compatibilità del profit con l'azione sociale: dall'uso intensivo della videoconferenza per ridurre le conseguenze sull'ambiente dei continui viaggi di lavoro, all'organizzazione di corsi di guida sicura per i ragazzi, dall'acquisto dei libri di testo per tutti i figli dei dipendenti alla collaborazione con le istituzioni locali per sostenere le famiglie a rischio di disagio presenti sul territorio. Infine, sono stati segnalati i dati derivanti da un'analisi condotta da Unioncamere dalla quale emerge un incremento nei fatturati oltre la media per le imprese che hanno dedicato maggiore attenzione alle esigenze del personale e dell'ambiente.



## OBIETTIVI DEL PROGETTO

### Il Progetto CSR-SC si propone di:

- diffondere la cultura della CSR e lo scambio di esperienze e buone pratiche;
- supportare le imprese, soprattutto le PMI, nello sviluppo di strategie e nelle politiche di CSR;
- diffondere l'utilizzo del Social Statement, che le imprese/organizzazioni possono adottare su base volontaria per autovalutare, monitorare e rendicontare le proprie performance in ambito CSR;
- garantire agli stakeholder che l'impegno sociale comunicato dalle imprese sia effettivo e non ingannevole.

### Attività dello Sportello CSR:

- diffusione di una cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese presso tutti gli interlocutori sociali, economici e istituzionali attraverso forum, servizi di formazione e informazione;
- promuovere il Progetto CSR-SC, supportando le imprese nelle attività di Autovalutazione e nella realizzazione della "Dichiarazione di Responsabilità Sociale - Social Statement";
- creare un network con tutti i servizi già attivi sul territorio di riferimento su temi collegati alla CSR (ambiente, immigrazione, pari opportunità di genere, inserimento disabili, ecc.) e orientare le imprese nel loro utilizzo;
- pubblicizzare best practices locali già esistenti e aggiornare sui risultati di ricerche sul tema;
- informare su opportunità e agevolazioni alla CSR;
- informare su eventi e attività formative presenti sul territorio;
- aggiornare sugli sviluppi legislativi e sugli orientamenti a livello nazionale e internazionale;
- informare su tutti gli altri strumenti per gestire e comunicare la CSR: Bilancio Sociale, SA8000, codici etici e certificazioni ambientali.

(per ulteriori informazioni: [www.csr-unioncamere.it](http://www.csr-unioncamere.it));  
per lo sportello CSR della Camera di Commercio di Napoli: [www.promosricerche.org](http://www.promosricerche.org)



## IL GLOBAL COMPACT DELL'ONU ED IL PROGETTO ITALIANO DI "SVILUPPO SOSTENIBILE"

L'ETICA D'IMPRESA NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE

Era il 31 gennaio 1999 quando al World Economic Forum il Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, proponeva per la prima volta l'idea del Global Compact. La fase operativa del progetto veniva lanciata poi il 26 luglio 2000 a New York al Palazzo di Vetro delle Nazioni Unite.

Il Segretario Generale invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire al **Global Compact**. L'iniziativa internazionale nasceva per dare supporto a nove principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente, ed avrebbe unito imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile. Dal giugno 2004 è stato aggiunto un decimo principio, quello della lotta alla corruzione. Il progetto è basato sul potere di una forte azione collettiva e promuove una cittadinanza d'impresa responsabile per far sì che il mondo del business possa contribuire a trovare delle soluzioni alle sfide della globalizzazione. In tal modo, il settore privato - in sinergia con altri attori sociali - può contribuire alla realizzazione dell'obiettivo del Segretario Generale: un'economia globale più inclusiva e più sostenibile. Il Global Compact è un'iniziativa volontaria di cittadinanza d'impresa che si prefigge due obiettivi complementari: far diventare il Global Compact e i suoi principi parte integrante della strategia e delle operazioni delle imprese; facilitare la cooperazione tra i principali attori e promuovere partenariati in linea con gli obiettivi delle Nazioni Unite.

Appare utile precisare che il Global Compact non è uno strumento regolatore, non impone e non controlla il comportamento o le attività delle imprese, piuttosto confida sull'opinione pubblica, sulla trasparenza e su una nuova consapevolezza degli interessi delle imprese, del mondo del lavoro e della società civile, per avviare e condividere un'azione basata sul rispetto dei dieci principi del Global Compact. Sono circa 4000 le grandi imprese

in tutto il mondo che hanno aderito e partecipano al progetto. Esse operano in settori e aree geografiche differenti, ma hanno in comune il fatto di essere aziende leader e di aspirare ad una crescita globale responsabile, che tenga in considerazione gli interessi di un ampio spettro di soggetti che include dipendenti, investitori, clienti, partner commerciali, associazioni di consumatori e comunità locali.

In Italia dall'ottobre del 2003 il Ministero degli Affari Esteri si è impegnato in un'importante azione in supporto del Global Compact per la Responsabilità Sociale delle Imprese finanziando il progetto "**Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact**" (l'ILO è stata individuata quale agenzia esecutiva). Il progetto rappresenta una forma innovativa di sostegno e promozione integrata del Global Compact, della Dichiarazione Tripartita dell'ILO e delle Linee Guida OCSE sulle Multinazionali, quali strumenti internazionali fondamentali in materia di CSR e di dimensione sociale della globalizzazione. Il progetto si distingue anche perché si rivolge al mondo delle PMI aiutandole nell'attuazione di principi e valori che non hanno soltanto una valenza solidaristica, ma che possono risultare decisivi per la loro crescita ed affermazione economica.

Il Ministero degli Affari Esteri, finanziando questo progetto, intende concretizzare l'idea che le imprese italiane siano veicolo di trasmissione dei principi fondamentali in materia di CSR anche nel contesto internazionale e più specificatamente nei paesi destinatari della cooperazione italiana. A tal fine il progetto realizza attività pilota in alcuni paesi in via di sviluppo, rivolte sia alle imprese locali che alle imprese italiane operanti in loco: nel 2005 il progetto è stato attivato in **Marocco** e in **Tunisia**; nel 2006 in **Albania**.





## Perché partecipare al Global Compact Italia

Numerosi sono i benefici addizionali identificati dalle imprese che già partecipano al Global Compact e altri se ne aggiungono per quelle che parteciperanno al progetto Global Compact Italia:

- ottenere visibilità e riconoscimento da parte del mercato e dei consumatori;
- garantire alla propria azienda i benefici connessi con una condotta socialmente responsabile, quali migliori rapporti col personale, maggiore efficienza nelle operazioni e pertanto maggiore produttività e profitto;
- avere l'opportunità di beneficiare del quadro di riferimento mondiale delle Nazioni Unite e degli effetti della collaborazione con le istituzioni dei paesi terzi, le organizzazioni sindacali e gli altri attori coinvolti nella sfida del Global Compact;
- accedere all'ampio bagaglio di conoscenza ed esperienza delle Nazioni Unite sulle tematiche dello sviluppo, avendo la possibilità di realizzare progetti in partenariato con l'ILO ed altre agenzie delle Nazioni Unite, beneficiando della loro assistenza per le iniziative da realizzare nei paesi in via di sviluppo. Tale possibilità può risultare molto utile per quelle imprese italiane che intendono intraprendere o espandere le attività nei paesi destinatari del progetto; il successo dell'azienda dipende infatti anche dal consenso di cui essa gode nella comunità locale in cui opera;
- avere l'opportunità di entrare in rete e scambiare informazioni, a livello italiano ed internazionale, con altre aziende e altresì con altri soggetti impegnati nel settore della responsabilità sociale;
- entrare a far parte di una piattaforma multistakeholder che, attraverso il dialogo tra le parti, agevoli l'individuazione di nuove opportunità di crescita economica, predisponendo al contempo soluzioni condivise nell'affrontare il processo di globalizzazione anche in situazioni di congiuntura economica recessiva;
- avere l'opportunità di essere soggetti attivi, in un contesto non solo italiano ma internazionale, nel dibattito sulle soluzioni pratiche alle sfide contemporanee della globalizzazione e della responsabilità sociale.

Nel contesto attuale, il vantaggio competitivo per le aziende non si basa più unicamente su variabili economiche: poter garantire l'eticità del proprio ciclo produttivo costituisce sempre più un differenziale rispetto ai propri concorrenti. Assumere comportamenti socialmente responsabili in materia di tutela dei diritti del lavoro avvia un "ciclo virtuoso" che consente all'impresa di usufruire di buone relazioni con i propri dipendenti, con gli enti pubblici e con la comunità locale in cui questa opera con un conseguente aumento di competitività

Per ulteriori informazioni: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org);  
[www.globalcompactitalia.org](http://www.globalcompactitalia.org).

I 10 principi del Global Compact sono condivisi universalmente in quanto derivati da:

**La Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo;**

**La Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro;**

**La Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo;**

**La Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.**

### Diritti Umani

**Principio I:** Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e

**Principio II:** di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

### Lavoro

**Principio III:** Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;

**Principio IV:** l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;

**Principio V:** l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;

**Principio VI:** l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

### Ambiente

**Principio VII:** Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;

**Principio VIII:** di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;

**Principio IX:** di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

### Lotta alla corruzione

**Principio X:** «Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti».

Per ulteriori informazioni:

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org);

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



## GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE E DI CONTROLLO DELL'IMPRESA ETICA

La complessità delle relazioni nelle quali l'azione dell'impresa si esplica conduce la stessa ad un continuo confronto con i clienti, dipendenti e pubblici di riferimento, in ordine alle politiche, alle strategie, al modo di operare sul mercato, ai prodotti, all'attività. In questo contesto, si rileva come la scelta del consumatore non costituisca più soltanto la risultante di una valutazione costo-beneficio del prodotto o del servizio offerto, ma integri parametri valutativi più complessi nei quali gli aspetti etici assumono sempre più una valenza notevole, se non decisiva.

Il consenso della clientela, del personale, dell'opinione pubblica postula ormai la condivisione della "mission aziendale": diviene centrale l'impegno esplicito e concreto che un'azienda promuove e non si tratta soltanto di un impegno economico, quanto dell'espressione di una cultura etica d'impresa chiara e coerente. In questa prospettiva, l'azienda trova all'esterno una sua rappresentazione nell'immaginario collettivo nella continua interazione con il tessuto sociale e predisporre gli strumenti di comunicazione e di controllo del suo impegno sociale, in un percorso che spesso travalica i confini del marketing. Ed allora vengono in rilievo gli strumenti attraverso i quali l'impresa può qualificarsi "etica", dichiarando il suo impegno sociale e rendendo trasparente agli stakeholders interni ed esterni obiettivi, strategie e azioni. Si moltiplicano, così, le aziende che avviano le procedure per la certificazione etica (SA8000), che pubblicano i "bilanci sociali" e/o i "bilanci ambientali" e che adottano i "codici etici". È un percorso selettivo quasi naturale ed irreversibile al quale le imprese non potranno sottrarsi e che progressivamente consentirà a quelle virtuose di emergere assicurandosi una prospettiva di sviluppo di lungo periodo. Sarà utile allora avviare una riflessione ed un approfondimento degli strumenti attraverso i quali è possibile organizzare, controllare e comunicare l'impegno etico dell'azienda.

### Social Accountability 8000 (SA8000)

La norma SA8000 rappresenta il primo standard internazionale in tema di CSR creato con l'obiettivo di fornire garanzia sull'"origine etica" di prodotti e servizi. La norma, che rimanda ai principali documenti internazionali in tema dei diritti umani e dei lavoratori, comporta il rispetto di una serie di requisiti minimi e prevede che la loro applicazione sia verificata e certificata da un organismo esterno indipendente. In sostanza, l'azienda certificata SA8000 vuole dimostrare di agire rispettando i diritti umani, senza ricorrere al lavoro minorile né a quello obbligato, di garantire la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e di riconoscere i loro diritti astenendosi da comportamenti discriminatori, assicurando orari di lavoro, livelli retributivi ed eventuali procedure disciplinari regolari e rispettando il diritto alla contrattazione collettiva e alla libertà di associazione. Tra i punti più significativi rientra il meccanismo di selezione dei fornitori, che si ripropone di far osservare i principi etico-sociali lungo tutta la catena di fornitura: i fornitori dell'azienda certificata non sono obbligati a certificarsi, ma devono impegnarsi a rispettare a loro volta i requisiti della SA8000.

Il sistema SA8000 è strutturalmente basato su quello normalmente in uso per assicurare il controllo della qualità. Peraltro, solitamente i procedimenti si integrano in un percorso di qualità, ambiente e responsabilità sociale (Q-A-Rs: ISO 9000, ISO 14000, SA8000).

SA 8000 è certificabile da parte terza e gli Enti terzi accreditati dal CEPAA sono: BVQI (Bureau Veritas Quality International), CISE (Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico), DNV (Det Norske Veritas), ITS (Intertek Testing Services), RWTUV Far East Ltd., SGS-ICS (International Certification Services), UL (Underwriters Laboratories Inc.).

Al 31 marzo 2008 sono 1693 le imprese al mondo certificate con lo standard SA8000 (statistiche per paese), di cui 795 in Italia e ben 219 in Toscana. Questi numeri fanno della Toscana la prima regione al mondo per imprese certificate (il 15% del totale). Tale record è il risultato del programma "Fabbrica Ethica" della Regione Toscana, che dal 2001 promuove la cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese sostenendo la certificazione, anche grazie a misure che, per le imprese virtuose, abbattano l'Irap dello 0,50%, offrono un maggiore punteggio nei bandi per la richiesta di contributi e una maggiore visibilità del loro operato.

Le azioni di Fabbrica Ethica sono realizzate attraverso una condivisione ed una collaborazione multistakeholder, attraverso un organo consultivo e propositivo, la Commissione Etica Regionale - CER, che riunisce gli attori economici e sociali regionali.

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



### Bilancio sociale

Il bilancio sociale è uno strumento di adozione volontaria per valutare i risultati dell'attività aziendale nella loro dimensione sociale, ambientale ed etica e per renderne conto pubblicamente.

In genere, pur non essendoci un modello univoco, esso comprende la definizione dell'identità, dei valori, della mission e degli obiettivi strategici dell'impresa, oltre alla descrizione del suo assetto istituzionale e della sua struttura organizzativa. Segue il calcolo della distribuzione del "valore aggiunto" per i diversi stakeholder. Il valore aggiunto rappresenta la ricchezza che l'attività aziendale crea nell'unità di tempo a vantaggio dei suoi interlocutori; in questa prospettiva, ad esempio, i lavoratori cessano di rappresentare un costo e divengono parte del maggior valore creato dall'azienda.

In sostanza, il bilancio sociale prevede un'attività di contabilità e di riclassificazione di tradizionali grandezze economico monetarie (ad esempio, il conto economico) in relazione alle performance sociali/ambientali dell'impresa: attraverso la costruzione di indicatori significativi si fa in modo che i dati contabili esprimano anche la propria valenza sociale, in termini, appunto, di "valore aggiunto". Infine, il bilancio sociale contiene la cosiddetta "relazione sociale" o reporting che dovrebbe fornire agli stakeholder un'informazione sufficientemente ampia e comprensibile, ricavata dai dati della contabilità sociale.

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

### Modelli di Rendicontazione: AA1000

Elaborato nel 1999 dall'International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility, organismo formato da imprese, ONG, università e società di consulenza, l'AA1000 è uno strumento che mira ad assicurare la credibilità e l'autorevolezza del bilancio sociale attraverso la redazione dello stesso secondo standard condivisi a livello internazionale. AA1000 nasce quindi per far fronte all'esigenza di uniformare gli approcci alla rendicontazione sociale e rendere così confrontabili le informazioni provenienti da realtà differenti.

Il modello, che attraverso la sperimentazione si è evoluto e rinforzato in AA1000 Series (AA1000S), si pone l'obiettivo di migliorare la performance e il bilancio di un'organizzazione attraverso un processo sistematico di coinvolgimento degli stakeholder e di integrazione di tali processi nelle normali attività quotidiane.

### Certificazioni ambientali

La ISO14001 è uno standard volontario di processo, ufficialmente valido a livello internazionale, che fornisce un quadro di riferimento a supporto della protezione dell'ambiente e della prevenzione dell'inquinamento da parte dell'impresa, indipendentemente dalla tipologia e dimensioni della stessa. I requisiti normativi riguardano l'applicazione di un sistema di gestione ambientale che, grazie ad un sistematico monitoraggio e miglioramento continuo delle azioni implementate, consenta all'impresa di minimizzare l'impatto ambientale esercitato dalla propria attività. Il

rispetto dei requisiti normativi è sottoposto alla verifica di un ente esterno indipendente che, in caso di esito positivo, provvede al rilascio della relativa certificazione.

L'EMAS è un Regolamento valido a livello europeo che riguarda l'adesione volontaria delle organizzazioni ad un sistema comunitario di ecogestione ed audit. Obiettivo dell'EMAS è incentivare il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle organizzazioni mediante l'introduzione e attuazione di sistemi di gestione ambientale, la valutazione periodica e sistematica (audit) dell'efficacia di tali sistemi, nonché l'informazione sulle prestazioni ambientali e un dialogo aperto con il pubblico e le parti interessate. L'iter prevede una valutazione esterna che permette, in caso di esito positivo, di conseguire l'iscrizione nel registro europeo delle organizzazioni registrate EMAS e l'utilizzo del logo ambientale europeo. Va anche rilevato che il nuovo regolamento EMAS 761/2001 prevede che il Sistema di Gestione Ambientale di una organizzazione che voglia registrarsi EMAS sia attuato in conformità con i requisiti della norma ISO14001.

### Codice etico

Il codice etico è un documento elaborato su basi volontarie che esprime gli impegni che l'azienda assume verso gli interlocutori interni ed esterni, ed eventualmente anche quelli che ad essi richiede, su alcuni interessi fondamentali (che possono riguardare, ad es., la qualità del servizio/prodotto, o la tutela della salute, la tutela dell'ambiente, della persona, ecc.). Inoltre, attraverso il codice etico l'impresa può orientare il proprio comportamento circa importanti questioni ambientali, sociali ed economiche, aspetto particolarmente importante quando ci si trova ad operare in Paesi privi di forme di tutela dei diritti umani, del lavoro o dell'ambiente.

### Bilancio ambientale

Il Bilancio ambientale si occupa di una parte determinata dell'attività aziendale, analizzandola con dei parametri specifici e seguendo linee guida definite da diverse organizzazioni internazionali quali ad esempio: CEFIC (Council of European Chemical Industry); PERI (Public Environmental Reporting Initiative); EEM (Fondazione ENI Enrico Mattei). Esso è «un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato».

In esso sono contenuti degli indicatori di:

- 1) gestione ambientale, che valutano l'impegno profuso nel controllo degli aspetti ambientali;
- 2) fattori ambientali assoluti, che misurano, in assoluto, l'entità dei fattori d'impatto generati dall'impresa;
- 3) prestazione ambientale, che valutano l'efficienza ambientale svincolandola dalle fluttuazioni del livello di produzione;
- 4) effetto potenziale, che danno valutazione dell'effetto che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente;
- 5) effetto ambientale, che valutano le variazioni effettive dell'ambiente dovute all'attività dell'impresa.



## L'IMPEGNO SOCIALE DELLE AZIENDE IN ITALIA

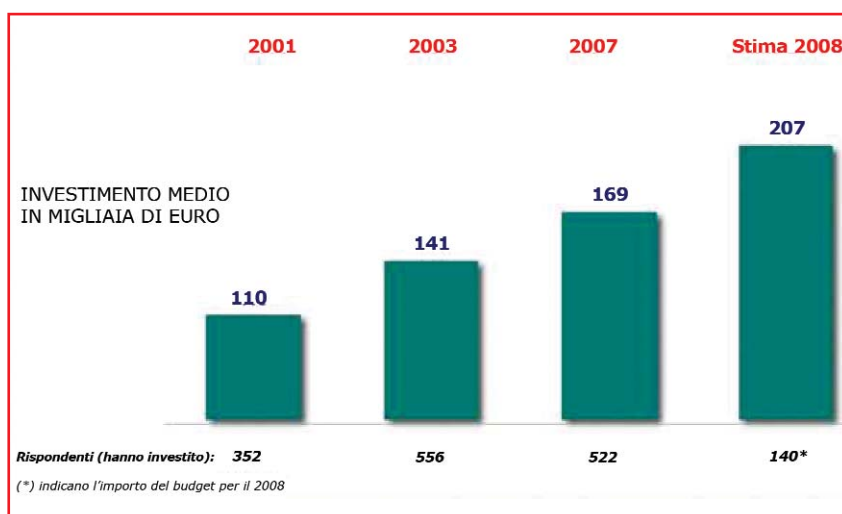
PUBBLICATO IL III RAPPORTO DI INDAGINE 2008.

NEL 2007 OLTRE IL 65% DELLE IMPRESE ITALIANE CON PIÙ DI 100 DIPENDENTI

HA REALIZZATO ALMENO UN'INIZIATIVA DI CARATTERE SOCIALE

Con il patrocinio del CNEL e di Unioncamere è stato pubblicato il "III Rapporto Nazionale sull'impegno sociale delle aziende in Italia" realizzato da Errepi Comunicazione e SWG. L'indagine è stata condotta con interviste on line (sistema CAWI Computer Aided Web Interview), effettuate dal 27 marzo al 10 aprile 2008. L'universo di riferimento è rappresentato dalle aziende con oltre 100 dipendenti ed è stimato convenzionalmente in base ai risultati del Censimento intermedio dell'Industria e dei Servizi del 1996, condotto dall'ISTAT, con un dato pari a 8.618 unità (P.A. esclusa). Il campione è costituito da 800 aziende ed è rappresentativo dell'universo di riferimento in base al settore di appartenenza.

Molti sono i dati significativi che emergono dall'inchiesta e che inducono a riflettere sulla progressiva crescita dell'attenzione delle imprese per la Corporate Social Responsibility. Il primo, lascia già intendere il rilievo dall'analisi: sfiora il miliardo di euro all'anno l'importo degli investimenti effettuati dalle grandi aziende per il sociale, la cultura, l'ambiente, il territorio e le risorse umane. Nel 2007 oltre il 65% delle imprese italiane con più di 100 dipendenti ha realizzato almeno un'iniziativa di carattere sociale, aumentando rispetto al 2004 il valore degli investimenti globali, passati più precisamente da 845 a 951 milioni di euro. Tra i settori di intervento



privilegiati spicca il sostegno umanitario e la solidarietà (52%), seguito dalla realizzazione di mostre e iniziative culturali (35%) e dall'erogazione di servizi specifici per il personale interno (31%).

Particolarmente significativo, poi, il dato relativo alle modalità di intervento: se nel 2004 ben il 73,1% delle aziende si limitava ad erogare un contributo economico diretto per la realizzazione del progetto, oggi tale percentuale si è notevolmente ridotta (32,6%), a conferma di come le imprese abbiano iniziato ad assumere un ruolo più attivo nell'ideazione e realizzazione dei progetti di CSR sui quali decidono di investire. Non più solo un investimento economico bensì un impegno concreto sui temi della responsabilità sociale le cui scelte vengono prevalentemente orientate dalla serietà ed affidabilità dell'ente proponente oltre che dalla

validità dell'iniziativa proposta. Non manca una piccola quota (3%) di chi utilizza quale criterio l'emulazione di iniziative a carattere sociale adottate da imprese concorrenti.

«Il modo di intendere la responsabilità sociale è molto cambiato negli ultimi dieci anni - ha sottolineato Roberto Orsi, Presidente di Errepi Comunicazione e coordinatore del Rapporto - e oggi si avverte la volontà di molte aziende di incrementare ulteriormente le risorse disponibili e di mettere in campo nuove iniziative, sempre più integrate con il resto della gestione d'impresa».

In cima all'interesse delle aziende si conferma il territorio all'interno del quale operano. Prime fra tutte le iniziative di solidarietà sociale e l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali. Nella graduatoria, dietro questi aspetti relativi alla dimensione "esterna" della CSR, si



	2001	2003	2007
universo aziende con oltre 100 dipendenti	8.618	8.618	8.618
hanno investito	3.792	5.990	5.628
importo medio investito (migliaia di euro)	110	141	169
flusso globale degli investimenti (migliaia di euro)	417.000	845.000	951.000

collocano gli interventi a favore del personale che, invece, ne rappresentano la dimensione "interna". Si riscontra una maggiore diffusione degli investimenti "interni" nel centro Italia ed "esterni" nel Nord-ovest, mentre dal punto di vista dimensionale le aziende più grandi si connotano per il loro approccio multistakeholder (investimento in entrambe le dimensioni).

E invero nella valutazione degli attori coinvolti nella relazione sociale notevole rilievo è attribuito ai clienti (40,6%) sempre più attenti e orientati al "consumo responsabile". Questo rinnovato orientamento al cliente potrebbe far aumentare le aziende che includono la responsabilità sociale nella definizione della propria offerta in modo tale da massimizzare il proprio impegno come asset competitivo. Ma notevole

le rilievo viene ovviamente riconosciuto alle risorse interne (40%) e poi alla collettività (29,8%).

La ricerca rivela inoltre come un'azienda su due abbia adottato un proprio codice etico, un'azienda su tre rediga il bilancio sociale e sempre un'azienda su tre preveda una figura professionale interna dedicata alla responsabilità sociale. Quanto alla figura professionale nella maggior parte dei casi (38%) si tratta di una figura unica che opera trasversalmente nei diversi reparti, o che si identifica nel ruolo del direttore commerciale (16%) o dell'amministratore delegato (12%), mentre solo una quota ridotta prevede un responsabile per ogni area di interesse. Cresce rispetto al 2004 la quota di imprese che hanno creato la figura del manager etico come garante della CSR (9%). Questa

percentuale nel Nord-est sale al 21%.

Da evidenziare, ancora, che più del 75% delle aziende auspica un confronto periodico sui temi dell'impegno sociale con le istituzioni. Sono buone anche le prospettive per il futuro: l'importo medio pro capite degli investimenti nel sociale è infatti aumentato di oltre il 50% passando dai 110.000 euro del 2001 ai 169.000 euro del 2007, e per l'anno in corso è previsto un altro importante balzo in avanti, fin sopra la soglia dei 200.000 euro. Da segnalare che le aziende più generose sono concentrate nel centro Italia ed operano soprattutto nel settore bancario, finanziario e assicurativo. Infine, si deve rilevare che nella graduatoria della valutazione degli standard etici dell'impresa i più importanti sono ritenuti la trasparenza e onestà (56%), la tutela della persona (45,3%), la protezione della salute (37,6%), l'equità e l'egualianza (30,7), la tutela ambientale (29,6%).

Il dato più significativo infine appare quello che chiarisce che quasi un quarto delle aziende italiane è chiaramente "CSR oriented" nel senso che è riuscita a incorporare la responsabilità sociale nel proprio disegno di sviluppo, facendone un tratto caratteristico della propria cultura aziendale (tanto da poter valutare per il futuro la costituzione di una Fondazione o di una Onlus). Il 20% invece attribuisce alle performance sociali la stessa valenza delle performance di profitto in una logica di sviluppo degli investimenti che permetta di conseguire simultaneamente tre obiettivi: equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica.

Il Rapporto è pubblicato sul sito web [www.errepicomunicazione.it](http://www.errepicomunicazione.it).



## LA CAMERA DI COMMERCIO INTERNAZIONALE: DALLA TUTELA DELL'AMBIENTE ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

UNA GUIDA PER METTERE IN CAMPO LE COSIDDETTE NOVE AZIONI PRATICHE  
PER LA CONDOTTA RESPONSABILE DELLE IMPRESE

Sin dalla sua costituzione, oltre 80 anni addietro, la Camera di Commercio Internazionale (ICC) promuove l'economia di mercato e la massima libertà economica possibile per le imprese fondata sull'autoregolamentazione e sulla condotta responsabile. Particolarmente intenso è stato l'impegno della ICC per lo sviluppo sostenibile in una visione unitaria di crescita economica, sviluppo sociale e ambientale, dove l'innovazione e il miglioramento coinvolgono tutti gli aspetti della vita delle popolazioni.

È del 1991 l'adozione della "Carta delle imprese per uno sviluppo sostenibile", presentata dalla ICC alla Conferenza del 1992 dell'ONU sull'ambiente e lo sviluppo come il "manifesto" delle imprese per il miglioramento delle performance ambientali, in un quadro regolamentare armonico.

Sottoscritta da migliaia di imprese e associazioni imprenditoriali dei cinque continenti da quando fu presentata in occasione del vertice mondiale sullo sviluppo sostenibile di Rio de Janeiro nel 1992, essa rappresenta uno strumento di autoregolamentazione del mondo imprenditoriale in materia ambientale in risposta alle crescenti esigenze di tutela rispetto ad una attività produttiva potenzialmente aggressiva. Negli ultimi anni poi il concetto di sviluppo sostenibile si è progressivamente esteso a temi quali la difesa dei diritti umani, lo sviluppo economico, la lotta alla fame e alle malattie, l'istruzione, fino agli aspetti di responsabilità sociale delle imprese. Di qui l'impegno della

ICC nel richiamare l'attenzione delle aziende sull'importanza della responsabilità sociale quale strategia per rispondere adeguatamente alle aspettative di una società e di un mercato sempre più esigenti da un punto di vista economico, sociale e ambientale. Di particolare interesse è il documento predisposto dalla ICC nel 2002 dal titolo "Business in Society: making a positive and responsible contribution". Si tratta di una guida pratica utile alle aziende che si avvicinano ai temi della CSR nella logica della autoregolamentazione. Nel caso in cui un'impresa stia valutando l'opportunità di sviluppare i propri principi d'impresa oppure di avallare codici di condotta esterni, la guida redatta dalla ICC suggerisce alcune azioni (le cosiddette nove azioni pratiche per la condotta responsabile delle imprese).

Il mondo industriale internazionale, attraverso la ICC, assume quindi l'impegno di proseguire l'azione per la promozione degli strumenti volontari quali codici di condotta, sistemi di gestione ambientale, certificazioni e bilanci ambientali e sociali, tutti strumenti operativi che nascono da una volontà interna all'impresa e che, per questo, possono risultare di maggior efficacia rispetto a regole imposte dall'esterno. La responsabilità sociale non può non essere considerata quindi anche come un investimento che può portare nel lungo periodo crescita e ritorni economici attraverso una maggiore fiducia da parte sia degli investitori sia dei consumatori finali.

### LA CAMERA DI COMMERCIO INTERNAZIONALE

La ICC - la Camera di Commercio Internazionale - è l'organizzazione mondiale delle imprese. Con imprese associate in più di 140 paesi, può essere definita come le "Nazioni Unite" del mondo imprenditoriale. Un numero crescente di imprese di grandi e piccole dimensioni oggi chiede alla ICC di rappresentare i propri interessi presso i più alti consessi intergovernativi dei processi decisionali. Interlocutore ufficiale delle imprese presso le Nazioni Unite, la ICC gode di uno stretto rapporto operativo con la WTO e incontra con regolarità Capi di stato e di governo in tutto il mondo.

L'influenza globale esercitata dalla ICC è ulteriormente posta in essere attraverso una rete di Comitati nazionali,

che rappresentano imprese in tutti i paesi maggiormente industrializzati e in molti paesi in via di sviluppo e di economia di transizione, sostenendoli nella creazione di economie vitali in grado di attrarre investimenti esteri. Fra i servizi essenziali che la ICC fornisce si pone in primo luogo la Corte Internazionale di Arbitrato, la principale istituzione mondiale arbitrale.

Sia che si tratti di applicazioni *online* per le operazioni commerciali via Internet, di regole che disciplinano il commercio transfrontaliero o di *standard* per il *marketing* o la pubblicità, la ICC è parte della struttura dell'imprenditoria internazionale.

(tratto dal sito web del Comitato italiano della ICC: [www.cciitalia.org](http://www.cciitalia.org))



## NOVE AZIONI PRATICHE PER LA CONDOTTA RESPONSABILE DELLE IMPRESE

### Confermare l'impegno del capo azienda/consiglio di amministrazione a dare la priorità alla condotta responsabile dell'impresa

Requisito fondamentale è l'impegno dell'alta dirigenza a considerare la condotta responsabile d'impresa come una priorità dell'azienda. Piuttosto che reagire a pressioni esterne, l'adozione volontaria di principi aziendali interni dovrebbe essere motivata dalla volontà di esprimere i valori che guidano l'azienda nel suo approccio al mercato.

### Dichiarare gli intenti dell'impresa e convenire sui valori aziendali

La condotta responsabile delle imprese è basata tanto sui valori e sugli obiettivi dell'impresa stessa, quanto sul regime giuridico e sulle aspettative degli interlocutori aziendali. I principi d'impresa comprendono di solito una dichiarazione sulla missione, sui valori e sui principi operativi aziendali. Ogni impresa dovrebbe valutare l'opportunità di esprimere chiaramente i propri valori fondamentali a sostegno dei principi assunti.

### Identificare i principali interlocutori

I principi d'impresa enunciano cosa le aziende considerano come loro responsabilità nei confronti di dipendenti, azionisti, clienti, *partner* commerciali e altri gruppi della società. È pertanto essenziale dialogare con gli interlocutori per capire quali tematiche ritengono importanti. Gli interlocutori possono comprendere azionisti e investitori, dipendenti dell'azienda, sindacati, imprese-clienti e consumatori, nonché comunità locali direttamente interessate alle operazioni di un'impresa. Un'impresa può inoltre voler ampliare il numero delle categorie interpellate fino a comprendere altri partecipanti attivi nella catena aziendale, come le autorità governative, la stampa e le organizzazioni non governative. Le imprese devono tenere presente che esistono differenze tra gruppi di interlocutori: le comunità locali, ad esempio, stanno diventando sempre più attente alle questioni che le riguardano; potrebbe pertanto risultare utile stabilire un dialogo con esse.

### Stabilire principi e politiche d'impresa

Ogni impresa dovrebbe produrre propri principi d'impresa, piuttosto che servirsi di codici "preconfezionati". Alcune imprese scelgono di operare in tal modo attraverso il dialogo aperto e la collaborazione con interlocutori selezionati. I principi d'impresa di alcune aziende sono dichiarazioni di principi generali; altre invece contengono dichiarazioni di comportamento più dettagliate. Le ragioni per le quali i principi d'impresa hanno senso economico dovrebbero essere tenute presenti nella definizione dei principi stessi. Le imprese dovrebbero considerare la legislazione, le aspettative sociali, gli indicatori di reputazione, la gestione del rischio, la distribuzione dei profitti, l'immagine aziendale e del prodotto nonché i vantaggi strategici conseguenti.

### Definire le procedure di realizzazione e i sistemi di gestione

Per far sì che i principi d'impresa siano efficaci e abbiano un vasto sostegno, le imprese devono sensibilizzare i loro dipendenti e altri interlocutori, attraverso consultazioni e comunicazioni interne ed esterne. Le imprese offrono diversi esempi di sistemi di gestione che riguardano la salute, la sicurezza, l'integrità, le risorse umane per arrivare fino allo sviluppo sostenibile. Esistono

anche standard internazionali per tali sistemi, come quelli dell'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO). In alcuni settori, i processi di gestione e le linee-guida si applicano sia alle *joint ventures*, sia ai fornitori, sia ai subfornitori. Il ventaglio di questioni trattate varia da settore a settore, ma continua a svilupparsi fino a comprendere, ad esempio, la diversità della forza-lavoro, il cambiamento climatico, la biodiversità, la gestione dei rifiuti e il riciclaggio. Al fine di applicare in maniera efficace i propri principi, l'impresa dovrebbe definire i propri scopi e obiettivi e dotarsi di un programma strutturato per conseguirli.

### Fare riferimento a determinate norme e codici esterni

I codici imposti da poteri pubblici o altri codici esterni non appaiono in grado di costituire una valida alternativa ai principi sviluppati dall'impresa stessa. Semmai, tali codici possono avere un valore significativo come punti di riferimento esterno (*benchmark*). Spetta a ciascuna impresa o settore economico decidere quali siano i codici di riferimento più utili e di valutare come i propri principi d'impresa si rapportano a codici esterni e a linee-guida, nonché alle aspettative della società. Le imprese dovrebbero essere selettive, tenendo conto delle loro proprie necessità. La ICC può provvedere a fornire informazioni sulle conseguenze dell'adesione ad alcuni dei codici internazionali esistenti.

### Istituire un monitoraggio interno

Le politiche imprenditoriali e la loro attivazione richiedono continue revisioni onde tener conto delle evoluzioni della tecnologia e della conoscenza scientifica, dei bisogni dei consumatori e delle aspettative della società in genere. Spetta all'impresa valutare i propri risultati sociali mediante consultazioni interne e riesami periodici posti in essere dai suoi quadri dirigenti. È ugualmente responsabilità dell'impresa controllare che i suoi principi siano rispettati e decidere, naturalmente, in che grado e in che modo diffondere all'esterno comunicazioni sui suoi risultati. Considerate le differenze esistenti fra imprese e settori industriali, il contenuto di tali rapporti sarà soggetto a variazioni. Sono state prese varie iniziative internazionali al fine di sviluppare un criterio comune per la rendicontazione volontaria dell'impatto economico, ambientale e sociale dell'attività dell'impresa. Un esempio ne è il lavoro svolto dal *Global Reporting Initiative*, con il sostegno delle Nazioni Unite e di altre organizzazioni internazionali, al fine di stabilire un insieme di indicatori di base. Questi ultimi metterebbero in grado gli investitori ed altri interlocutori di stabilire comparazioni a livello mondiale. Le imprese dovrebbero mantenere la flessibilità di adattare tali indicatori volontari alla propria situazione. Per infondere fiducia nel loro impegno in favore di una condotta responsabile le imprese dovrebbero fornire a tempo opportuno informazioni affidabili sui propri risultati finanziari, ambientali e sociali, comunicandole ai propri interlocutori.

### Utilizzare un linguaggio comprensibile per tutti

Principi, politiche e linee-guida devono essere espressi in modo chiaro, specie se il materiale di documentazione deve essere tradotto. Lo stesso vale per qualsiasi rapporto esterno.

### Stabilire obiettivi pragmatici e realistici

Una condotta responsabile richiede soprattutto l'impegno convinto di chiunque lavori nell'impresa.



# *Progetto CSR*

Marketing sociale e filantropia strategica  
per le imprese  
*Percorsi di Corporate Social Responsibility*

a cura di Marco Marinaro

**costozero**

Inserito al numero 4/2008



# Sommario

I

Corporate giving, cause related marketing e filantropia strategica.  
Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa al Corporate Social Commitment



II

Definizione e principi di CRM

L'indagine Ipsos-Explorer sul ruolo che i consumatori associano  
alla CSR ed al marketing sociale

III

Best practice di CRM: BNL per Telethon



VI

Intervista a Dominique Ronvaux,  
Direttore della Comunicazione BNL-Gruppo BNP Paribas



VII

Altre Best Practices di CRM in Italia

IX

Progettare un'azione di "Cause Related Marketing"

X

Vi siete mai chiesti cosa può fare UNICEF per un'azienda?



Foto: ©Sheila McKinnon

XII

Intervista a Annita Di Donato, Responsabile Corporate Partnerships  
Direzione Raccolta Fondi - Comitato Italiano per l'UNICEF Onlus



## Corporate giving, cause related marketing e filantropia strategica. Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa al Corporate Social Commitment

Anche l'osservatore non esperto avrà notato che sempre più frequentemente vengono promosse dai media nuove forme di collaborazione tra imprese e organizzazioni non-profit. Progressivamente si va consolidando anche in Italia un nuovo modo per le aziende di intervenire nel sociale mediante rapporti di partnership con operatori qualificati del terzo settore. Chi non ricorda le maratone televisive di BNL per Telethon e le tante iniziative imprenditoriali legate a raccolte di fondi pro-Unicef?

Profit e non-profit si uniscono in una innovativa forma di partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio per ottenere un beneficio reciproco; è il cosiddetto *cause related marketing* (marketing sociale) impiegato quale strumento di marketing per la realizzazione di campagne sociali.

Questo tipo di attività si inserisce evidentemente nel quadro delle azioni orientate alla responsabilità sociale delle imprese per la creazione non soltanto di un valore economico, ma altresì di un valore ambientale e sociale. Invero, il CRM si inserisce tra gli strumenti della Corporate Social Responsibility (codice di comportamento, carta dei valori, modello organizzativo e gestionale ex d.lgs. 231/01, bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio socio-ambientale o di sostenibilità certificazione sociale SA8000, cause related marketing, adesione a standard globali) e costituisce attualmente uno dei più innovativi metodi di azione nel sociale nel contesto del cosiddetto corporate giving. L'unione tra finalità d'impresa e obiettivi etici ha consentito infatti di sviluppare una serie di modelli attraverso i quali l'impresa contribuisce al sociale.

La forma più semplice di "giving" è la *corporate philanthropy* (o "strategic corporate philanthropy") e cioè la semplice donazione di un'impresa a favore di un ente non-profit. Non necessita di un accordo tra le parti e l'obiettivo per l'impresa è soltanto quello di mostrare la propria sensibilità accrescendo la reputazione nei confronti degli stakeholders. Al fondo di questa azione vi è il principio di restituzione in base al quale l'azienda decide di "restituire" una parte del profitto alla comunità sociale che ne ha consentito la produzione. Alcune delle altre forme sono la sponsorizzazione culturale e sociale, la concessione del logo, i concorsi a premio e la raccolta punti e, per l'appunto, il marketing sociale.

Il primo programma di CRM si ritiene sia stato realizzato nel 1983 dalla *business unit Travel-Related Services* di American Express in occasione del restauro della Statua della Libertà: American Express promise di donare un penny per ogni transazione effettuata con le carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983. I risultati



Marco Marinaro  
Avvocato, Esperto in CSR  
[info@studiodilegalemarinaro.it](mailto:info@studiodilegalemarinaro.it)

furono sorprendenti, American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 e un notevole incremento delle nuove adesioni. Il contributo che American Express offrì alla Ellis Island Foundation per il restauro della Statua della Libertà fu di 1.7 milioni di dollari.

Il CRM nasce così per incrementare le vendite e con obiettivi di breve periodo. L'evoluzione degli ultimi decenni ha contribuito tuttavia a porre in evidenza come invece questo peculiare strumento di CRS possa essere in grado di costruire percorsi di medio-lungo periodo soprattutto se collegati ad obiettivi di *branding*. In realtà i numerosi programmi di marketing sociale realizzati nel corso degli anni hanno evidenziato notevoli risultati

nell'incremento della *brand awareness* contribuendo in maniera significativa a costruire e migliorare la credibilità del *brand*, migliorando l'immagine della marca e creando un senso di *brand community*.

Ad esempio, in relazione all'immagine della marca, si è rilevato come uno dei vantaggi del CRM sia il forte carattere distintivo che assume il prodotto nell'associazione tra *brand* e causa sociale. Si fornisce così al consumatore una motivazione aggiunta per indurlo a modificare il suo comportamento di acquisto. Una ricerca condotta da Business in the Community nel 1998 ha posto in evidenza come l'86% dei soggetti intervistati, ha dichiarato di essere disposto a modificare il proprio acquisto a favore di un *brand* che sostiene una causa sociale.

Ma gli obiettivi specifici di vendita e di *branding* per le azioni di CRM possono divenire limitanti e addirittura controproducenti se non inseriti in un più ampio programma di responsabilità sociale dell'impresa. Ed invero una politica gestionale orientata alla CSR consente di migliorare la reputazione e, quindi, i rapporti con gli stakeholders. In questo contesto si inserisce il notevole rilievo che ha assunto il consumo "consapevole" nell'orientare le scelte d'impresa inducendo le aziende alla adozione di politiche di responsabilità sociale. Il ruolo del "consumatore" si evolve e da mero "utente" diviene "cliente" (con libertà di scegliere), e poi "cittadino" (non soltanto sceglie, ma pretende di conoscere i criteri di produzione). Nell'ultima fase il consumatore (ri)diventa "persona" ed in questa non solo decide di acquistare, ma richiede rispetto, lealtà, cura dell'ambiente e delle persone che lavorano essendo anche libero di "non acquistare". Questa fase finale del processo evolutivo si inserisce nel percorso della *corporate social responsibility* verso un modello di "corporate social commitment": l'impresa non si limita soltanto al rispetto dei principi etici, ma assume comportamenti proattivi nella CSR ed un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali.

## DEFINIZIONE E PRINCIPI DI CRM (Cause Related Marketing)

Il "Cause Related Marketing" è uno dei principali strumenti della responsabilità sociale a disposizione dell'impresa per realizzare la sua azione strategica nel sociale. Si tratta di un'attività di marketing in cui imprese e organizzazioni non-profit creano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio traendone reciprocamente beneficio.

**I sei principi che governano il CRM sono\*:**

**INTEGRITÀ:** presuppone comportamenti onesti ed etici, aderenti ai principi morali nei confronti di tutti coloro che vengono coinvolti nell'iniziativa. Date le implicazioni sociali delle azioni di CRM, queste necessitano di standard etici particolarmente elevati.

**TRASPARENZA:** considera fondamentale il pianificare, realizzare e comunicare la partnership (l'accordo tra le parti, quando possibile, deve assumere la forma di un documento scritto). Prevede l'onestà con se stessi e l'apertura verso i partner su tutti gli aspetti organizzativi del progetto e le sue implicazioni.

**SINCERITÀ:** parte dal concetto che il consumatore accetta positivamente l'esistenza di un rapporto di mutuo beneficio tra impresa e organizzazione non-profit, ma rigetta decisamente l'impresa sospettata di approfittare di un'organizzazione non-profit o di strumentalizzare una causa di utilità sociale a proprio vantaggio. La comunicazione non deve pertanto essere mai ingannevole.

**MUTUO RISPETTO:** significa che il valore di cui il partner è portatore deve essere rispettato. L'apprezzamento e il rispetto del "valore" rappresentato da ciascun partner sono indispensabili per raggiungere gli obiettivi concordati.

**PARTNERSHIP:** prevede che solo in presenza di una relazione paritetica, in cui entrambe le parti abbiano lo stesso peso, si realizza la condizione fondamentale per il successo dell'iniziativa. La bontà dei risultati dell'iniziativa dipende dalla capacità di "fare squadra" per raggiungere un obiettivo condiviso.

**MUTUO BENEFICIO:** considera fondamentale il principio che deve esistere un vantaggio commisurabile per entrambi i partner: tra gli obiettivi di marketing dell'impresa e la mission della organizzazione non-profit deve esserci equità secondo criteri di valutazione definiti con chiarezza e in anticipo. È l'elemento che contraddistingue una corretta azione di CRM da altre iniziative filantropiche.

\* Tratto da *Business in the Community* ([www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk))

## L'INDAGINE IPSOS-EXPLORER SUL RUOLO CHE I CONSUMATORI ASSOCIANO ALLA CSR ED AL MARKETING SOCIALE

Un'indagine condotta dall'Istituto di ricerca Ipsos-Explorer nel gennaio 2003 sul significato, il ruolo ed il valore che i consumatori ed i cittadini associano alla responsabilità sociale ed al marketing sociale delle imprese, mediante 1017 interviste personali domiciliari su un campione rappresentativo della popolazione italiana in 200 punti di rilevamento ha messo in risalto:

- l'alto livello di consenso degli italiani (77% molto/abbastanza d'accordo) riguardo alla partecipazione delle imprese alla soluzione dei problemi sociali;
- che i più d'accordo con le imprese attive nel sociale sono soprattutto giovani ed adulti dai 35 ai 44 anni e donne;
- che per la maggior parte degli italiani (60%) l'impegno sociale dell'impresa è un comportamento apprezzabile anche se non "obbligatorio";
- che il 28% lo considera un vero e proprio dovere per l'impresa;
- che le aree d'intervento richieste, come nelle precedenti rilevazioni, sono la medicina e la salute, innanzitutto, l'assistenza sociale e gli interventi di sostegno al lavoro; anche l'attività benefica "tout court" risulta di notevole interesse sociale;
- che la preferenza per le zone d'intervento delle imprese si focalizza soprattutto sull'Italia (35%) o nell'area di insediamento dell'impresa (22%); il 43% opta per gli interventi anche all'estero;
- che per quanto riguarda poi specificatamente il marketing sociale (CRM) attualmente quasi la totalità della popolazione italiana si dichiara favorevole a questa specifica attività delle imprese;
- che l'atteggiamento emozionale è in generale positivo (75%): cresce l'attenzione verso l'impresa protagonista dell'iniziativa (49%) e viene apprezzata la possibilità di risolvere problemi sociali (26%);
- che vengono anche avanzati alcuni dubbi sulle motivazioni o sulla destinazione degli investimenti (25%).

## BEST PRACTICE DI CRM: BNL PER TELETHON

BNL, fondata nel 1913, è uno dei principali gruppi bancari italiani e tra i più noti brand in Italia. Oggi fa parte del Gruppo BNP Paribas, leader europeo dei servizi bancari e finanziari e tra le prime 15 banche mondiali per capitalizzazione di borsa. Il Gruppo è presente in 85 paesi nel mondo con più di 140.000 collaboratori e occupa posizioni chiave in tre grandi settori d'attività: Banca di Finanziamento e Investimento, Asset Management e Servizi e Banca Retail. BNL, con circa 900 punti vendita in Italia, offre un'ampia gamma di prodotti e servizi da quelli più tradizionali a quelli più innovativi per soddisfare le molteplici esigenze dei propri clienti (privati e famiglie, imprese e pubblica amministrazione).

### TELETHON E BNL: OLTRE 16 ANNI DI GRANDE SUCCESSO

**BNL per Telethon è una partnership consolidata e attiva da oltre 16 anni.** L'impegno di BNL-Gruppo BNP Paribas a favore di Telethon nasce nel '92; da allora la Banca ha raccolto oltre 172 milioni di euro che rappresentano circa il 50% del totale dei fondi raccolti da Telethon fino ad oggi, condividendo la missione della onlus più conosciuta dagli Italiani: sostenere la ricerca scientifica sulle malattie genetiche, anche le più rare. Un successo raggiunto ogni anno grazie a oltre 17.000 dipendenti impegnati volontariamente nell'organizzazione di oltre 2.000 eventi e grazie al contributo di 120.000 clienti donatori, dei quali 100.000 privati e 20.000 tra aziende ed enti pubblici.

L'attività di fund raising, negli anni, si evolve da gesto solidaristico (charity) a vero e proprio impegno di responsabilità sociale. Nel 2002, BNL è infatti la prima azienda ad adottare un progetto di ricerca sostenendo per 3 anni il ricercatore Stefano Bertuzzi e consentendogli di rientrare dall'estero in Italia. Sull'esempio di BNL, nasce il Progetto Dulbecco Telethon Institute al quale aderiranno in pochi anni centinaia aziende clienti di BNL, costituendo il **Sistema Imprese per Telethon**: un network di imprese ed enti che sostiene la ricerca in modo consapevole e partecipativo adottando i progetti e monitorando i risultati.

Dal 2003 la Banca diventa partner strategico di Telethon, l'unico a fare raccolta tutto l'anno e ad affiancare il Comitato nell'attività di comunicazione e sensibilizzazione. Questo impegno viene esteso da BNL a tutti i suoi interlocutori abituali: clienti, fornitori, partner, società del Gruppo e dipendenti.

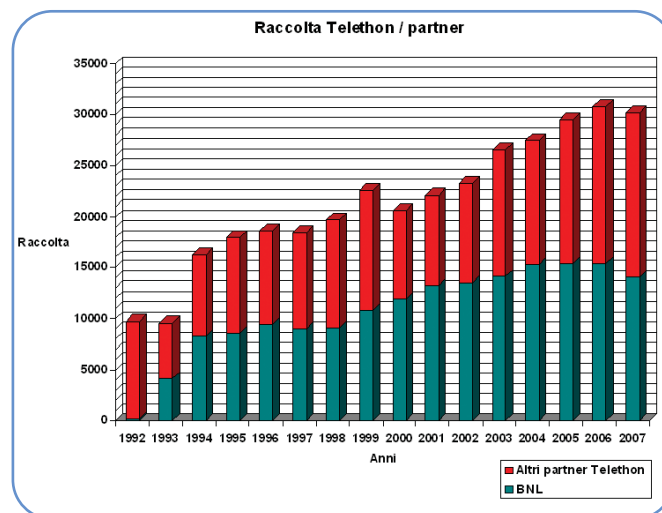
Nel 2006 la partnership con Telethon si rafforza grazie all'integrazione con BNP Paribas, Banca ufficiale del Telethon francese dal 1987.

Grazie ai fondi raccolti, negli anni Telethon ha potuto finanziare 1333 ricercatori per 2082 progetti di ricerca su 340 malattie genetiche, ottenendo 5600 pubblicazioni sulle riviste scientifiche internazionali. Dopo la cura definitiva di dieci bambini affetti da una grave immunodeficienza congenita (Ada Scid), oggi i ricercatori di Telethon stanno per sperimentare sui pazienti la terapia genica per curare malattie quali: la leucodistrofia metacromatica, la sindrome di Wiskott Aldrich, l'amaurosi congenita di Leber.

Si avvicina anche la possibilità di testare sui pazienti la terapia genica per la talassemia e l'emofilia.

### IL MODELLO BNL PER TELETHON

Oggi "BNL per Telethon" è una best practice a livello internazionale, grazie alla partecipazione spontanea dei 16.000 dipendenti, sia delle strutture di mercato che coinvolgono i clienti della banca (aziende e enti), sia della rete di agenzie che organizzano oltre **2000 eventi di raccolta** in tutta Italia: iniziative istituzionali, manifestazioni sportive, culturali e folkloristiche. Ogni anno, infatti, sono centinaia le piazze delle città d'Italia rese vive dalle attività organizzate grazie alla creatività degli uomini BNL e alla collaborazione di tanti clienti, collaboratori e fornitori. In particolare quest'anno, per cercare di raggiungere al meglio gli obiettivi di raccolta, è nata la figura del **Volontario Telethon** che coor-



dina le attività sul territorio e tiene relazioni con tutti coloro che collaborano con BNL per Telethon e che per tutto il 2008 sarà in collegamento costante con i ricercatori per seguire l'andamento dei diversi progetti di ricerca adottati. **"BNL per Telethon" si conferma dunque il più importante progetto di fund raising in Europa**, un modello vincente di responsabilità sociale, con obiettivi e risultati eccellenti, trasparenti, chiari e verificabili.

### IL CONTRIBUTO DIRETTO DI BNL

BNL inoltre, ha deciso di "adottare" il **Centro Studi Telethon** che, si occupa di monitorare il lavoro di ricerca finanziato da Telethon e correlarlo al panorama scientifico italiano e internazionale. L'adozione, in questo caso è legata ai proventi di **"BNL per Telethon", il fondo etico** di BNL - nato nel 2000 per coloro che intendono investire in titoli azionari e obbligazionari di aziende, Paesi ed enti rispettosi dell'ambiente, della salute e della dignità umana - che devolve il 50% delle commissioni di gestione alla Fondazione Telethon.



**PER VINCERE, LA RICERCA  
HA BISOGNO DI TUTTI.  
Anche di te.**

**BNL E TELETHON CONTRO LE MALATTIE GENETICHE.**



La banca per un mondo che cambia



#### II MONDO CORPORATE PER TELETHON: SISTEMA IMPRESE BNL PER TELETHON

L'esempio di BNL è stato condiviso dai clienti corporate della Banca (enti e aziende) che hanno aderito al **"Sistema Imprese per Telethon"**. Il Sistema Imprese per Telethon è un gruppo di aziende ed enti che finanzia la ricerca in modo consapevole e partecipativo seguendo i progetti e monitorando i risultati. "Sistema Imprese BNL per Telethon" rappresenta ormai una realtà consolidata che cresce di anno in anno e abbraccia tutte le regioni e i settori merceologici. Un legame tra l'impresa e BNL per Telethon che diventa più grande con l'entità della donazione. L'azienda che dona da 350 euro in su entra nel "Club delle Belle Imprese di Telethon"; a partire da 5.000 euro l'impresa diventa Sostenitore. Tutti i donatori da 15.000 euro in su sono Sostenitori Top della ricerca scientifica promossa da Telethon; oltre 30.000 euro si diventa Sostenitori Gold. Un contributo minimo di 50.000 euro è, invece, la soglia per diventare Sostenitore Platinum di Telethon e permette di adottare un progetto o un ricercatore dell'Istituto Telethon Dulbecco (DTI), il programma che finanzia il rientro in Italia di scienziati italiani che attualmente lavorano all'estero. In questo modo l'azienda lega il suo nome a un ricercatore DTI e al suo progetto per un anno verificando i risultati ottenuti grazie al suo fondamentale contributo.

#### SISTEMA IMPRESE 2007 – I NUMERI:

- Dei 20.000 donatori imprese in Italia, 200 hanno contribuito ciascuno per oltre 5.000 euro (complessivamente per oltre 3,7 milioni di euro) e costituiscono il Sistema Imprese per Telethon.
- All'interno del Sistema Imprese 44 sono sostenitori Top (donatori da 15.000 euro in su) che tutti insieme valgono oltre

2.500.000 euro, con un versamento medio di oltre 58.000 euro. Il 90% di essi sono donatori fedeli. Segno che il modello di responsabilità sociale d'impresa al quale aderiscono è ritenuto vincente.

- Il modello di RSI si è evoluto nel tempo: sostenere Telethon non significa donare e rivedersi alla prossima maratona ma oggi per le aziende è un impegno continuo fatto di monitoraggio e partecipazione ai progressi della ricerca.
- Più stretto oggi, rispetto al passato, il legame dei donatori del Sistema Imprese con il mondo scientifico, il contatto con i ricercatori. Vincente il concetto di adozione che consente di finanziare i migliori progetti di ricercatori italiani che operano all'estero riportandoli nel nostro Paese. L'adozione è l'attività riservata alle aziende eccellenti all'interno del Sistema Imprese: 17 sono le aziende clienti di BNL che hanno adottato quest'anno in esclusiva un progetto di ricerca e partecipano in share al programma Dulbecco Telethon Institute.

#### MARATONA TELETHON 2007 – BNL RACCOGLIE OLTRE 14 MILIONI DI EURO

La **maratona Telethon 2007**, andata in onda sulle reti Rai dal 14 al 16 dicembre, si è chiusa con un nuovo record di raccolta, dimostrando ancora una volta la generosità degli italiani. La cifra segnata dal numeratore di Telethon a fine maratona è stata infatti di 30 milioni e 197mila euro, di cui 14.012.000 di euro raccolti da BNL.

Un record che contribuisce a far avanzare la ricerca su migliaia di malattie genetiche conosciute, molte delle quali gravi e ancora senza una terapia efficace, e che fa accrescere a **più di 172 milioni di euro la cifra che in sedici anni BNL ha ricavato per sostenere la ricerca scientifica sulle malattie genetiche.**

## CLASSIFICA DI RACCOLTA BNL PER TELETHON 2007

La classifica delle regioni vede al primo posto il **Lazio** che attraverso BNL ha donato alla ricerca oltre **3 milioni di euro**. Seguono **Veneto** e **Campania** che hanno donato **oltre 1,5 milioni di euro** e **Lombardia** con più di **1,3 milioni di euro**. Il Veneto incrementa la sua raccolta di oltre il 27% rispetto al 2006. Superato il milione di euro anche in Toscana (1,1 milioni). In crescita rispetto al 2006 si evidenziano, in particolare, la Sicilia con circa 790mila euro (+28%), la Basilicata con circa 63mila euro (+27%) e la Valle d'Aosta che ha donato più di 18mila euro rispetto ai 4.500 dello scorso anno. Tra le città, Roma si conferma al primo posto tra le province più generose d'Italia, superando i 2,8 milioni di euro (+37% rispetto al 2006). Seguono Napoli con oltre 1 milione di euro, Venezia con 867mila euro (+93%) e Milano che si guadagna il quarto posto con oltre 750 mila euro raccolti. Importanti risultati sono stati raggiunti anche nelle province di Palermo con circa 235mila euro (+50%), Matera con oltre 32mila euro (+117%), Asti con più di 25mila euro (+148%), Caltanissetta con circa 23mila euro (+97%).

### IN CAMPANIA OLTRE 1,5 MILIONI DI EURO RACCOLTI

La Campania ha donato a Telethon attraverso BNL oltre **1 milione e 500mila euro**. Un importante risultato che ha visto protagonista **Napoli** con oltre **1 milione di euro**, cifra con cui la città partenopea **si conferma al secondo posto tra le province più generose d'Italia dopo Roma** (oltre 2,8 milioni di euro di raccolta). Tra le altre province si evidenzia **Salerno** con più di 183mila euro raccolti attraverso BNL. **Caserta** ha donato oltre 170mila euro; **Benevento** più di 87mila euro (+47% rispetto al 2006); **Avellino** oltre 69mila euro (+45% rispetto al 2006). Cifre che permetteranno a scienziati, selezionati con criteri di eccellenza, di lavorare ogni giorno per sconfiggere le malattie genetiche e



V Luigi Abete e Massimo Giletti



### I numeri di Telethon

#### La maratona televisiva 2007

<b>18</b>	anni di maratone tv
<b>60</b>	le ore di diretta sulle reti Rai - 14, 15 e 16 dicembre
<b>30.197.000</b>	la cifra segnata dal numeratore della maratona 2007.

#### Dati della raccolta e della ricerca dal 1990

<b>370</b>	i milioni di euro raccolti
<b>2.082</b>	i progetti di ricerca finanziati
<b>400</b>	le malattie genetiche studiate
<b>5.700</b>	le pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali
<b>1.333</b>	i ricercatori che hanno meritato un finanziamento



www.telethon.it

alla ricerca scientifica italiana di compiere un balzo in avanti.

### CAMPANIA: SISTEMA IMPRESE 2007

- Sono 17 le aziende campane che hanno donato sopra i 5.000 euro per un totale di 177mila euro. Tra i Platinum la Sidigas di Avellino che ha donato oltre 50.000 euro, mentre la Casa di Cura Tortorella di Salerno è tra i gold con oltre 30.000 euro donati attraverso BNL. Tra i protagonisti della raccolta delle aziende e enti campani anche la Provincia di Caserta e la Polisportiva di Avellino.

### BNL IMPRESA SOCIALMENTE INDISPENSIBILE

Nel 2007 la Banca Nazionale del Lavoro è stata riconosciuta ufficialmente da Telethon come "Impresa socialmente Indispensabile".

«Senza BNL Telethon non sarebbe quello che è oggi», dichiara il Presidente di Telethon, Susanna Agnelli. «Il sostegno e la collaborazione di BNL sono un segno di fiducia in quello che Telethon fa, gestendo in modo corretto e trasparente le donazioni a favore della ricerca scientifica. Siamo fieri della fiducia ricevuta e puntualmente rinnovata dalla Banca Nazionale del Lavoro. I soldi donati dai cittadini permettono a menti brillanti di lavorare per sconfiggere le tante e terribili malattie genetiche. Grazie a loro possiamo già registrare le guarigioni dei primi dieci bambini affetti da una grave forma di immunodeficienza che li avrebbe condannati ad una vita molto breve. Tutto ciò è patrimonio scientifico e morale del Paese, a vantaggio di tutta la collettività umana».

## Intervista a Dominique Ronvaux, Direttore della Comunicazione BNL-Gruppo BNP Paribas

Direttore Ronvaux da oltre 16 anni BNL sostiene Telethon per la raccolta di fondi per la ricerca scientifica sulle malattie genetiche. Si tratta di un'esperienza unica di "cause related marketing" tanto da essere considerata un modello ed un caso di studio per le tematiche della CSR. Il nostro impegno accanto al Comitato Telethon dal 1992 è andato crescendo, coinvolgendo in maniera sempre più capillare l'intera struttura aziendale, tanto da far diventare "BNL per Telethon" il più importante progetto di fund raising in Europa. Abbiamo raccolto negli anni oltre 172 milioni di euro, circa il 50% del totale dei fondi raccolti da Telethon fino ad oggi. Superare ogni anno i risultati record conseguiti l'anno precedente è una sfida difficile, ma che affrontiamo sempre con maggiore entusiasmo. Oggi BNL fa parte di BNP Paribas, un grande gruppo internazionale che in Francia affianca Telethon dal 1987. Un'esperienza che non fa che migliorare i traguardi raggiunti, facendo sempre più squadra nel sostenere attivamente Telethon. Una sfida ancora più avvincente che ci unisce nel nome di una battaglia a favore della collettività.

**La raccolta in favore di Telethon nel lungo percorso di questi anni non costituisce l'unico risultato sociale della partnership. Nel 2000 è stato creato un fondo etico e BNL devolve il 50% delle commissioni percepite alla Fondazione Telethon. Ma di particolare interesse è la recente creazione del "Sistema Imprese per Telethon" mediante il quale BNL propone alle aziende di sostenere stabilmente Telethon partecipando e monitorandone i progetti.**

Abbiamo adottato un modello vincente di responsabilità sociale basato sulla trasparenza e su risultati chiari e verificabili. Telethon gestisce infatti in modo corretto e trasparente le donazioni a favore della ricerca scientifica. Ma oltre alla trasparenza, l'altra parola chiave per noi è la partecipazione. Riteniamo fondamentale la condivisione dei progressi della ricerca scientifica con le imprese donatrici. È per questo che l'esempio di BNL è stato condiviso dai clienti corporate della Banca (enti e aziende) che hanno aderito al "Sistema Imprese per Telethon". Il Sistema Imprese per Telethon è un gruppo di aziende ed enti che finanzia la ricerca in modo consapevole e partecipativo seguendo i progetti e monitorando i risultati. Il "Sistema Imprese BNL per Telethon" rappresenta ormai una realtà consolidata che cresce di anno in anno e abbraccia tutte le regioni e i settori merceologici. Un legame tra l'impresa e BNL per Telethon che diventa più grande con l'entità della donazione. Si spazia dalla possibilità di diventare sostenitore attivo fino all'opportunità di adottare un progetto o un ricercatore. Questo si è rivelato un modello vincente, perché oggi è più stretto rispetto al passato il legame dei donatori del Sistema Imprese con il mondo scientifico, è più forte il contatto con i ricer-

Dominique  
Ronvaux



Nato in Belgio nel 1953, coniugato, con due figlie. Si è laureato in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali presso l'Université Libre de Bruxelles.

La sua carriera professionale si è svolta interamente nel marketing strategico e nella comunicazione. Dapprima, dal 1980 al 1986, ricopre diversi incarichi di responsabilità nel brand management della Procter & Gamble Italia SpA. Dal 1986 al 1990 è Direttore Clienti per l'agenzia di pubblicità Armando Testa SpA. Dal 1990 al 1992 è Vice Presidente e Consigliere della Chiquita Italia SpA prima di ritornare in agenzia di pubblicità come Amministratore Delegato della Dolci Roma Srl.

Nel 1999 assume la direzione del Servizio Clienti e la responsabilità del Planning Strategico della società pubblicitaria Euro RSCG Roma Srl dove coordina il lancio in comunicazione di BancoPosta. Infine, dal 2004 ricopre il ruolo di Responsabile del Servizio Pubblicità e Ricerche di Mercato in Banca Intesa SpA. Dal febbraio 2007 è in Banca Nazionale del Lavoro con la qualifica di Dirigente Centrale e il ruolo di Direttore Comunicazione. È membro del Comitato di Direzione.

catori. Attualmente contiamo su 20.000 donatori imprese in Italia; di questi, 200 hanno contribuito ciascuno per oltre 5.000 euro (complessivamente per **oltre 3,7 milioni di euro**) e costituiscono il Sistema Imprese per Telethon. In Campania, in particolare, sono 17 le aziende che hanno donato sopra i 5.000 euro per un totale di 177mila euro. È talmente importante per noi partecipare agli obiettivi e ai progetti di ricerca, che abbiamo deciso di "adottare" il Centro Studi Telethon, che si occupa di monitorare il lavoro di ricerca finanziato da Telethon e correlarlo al panorama scientifico italiano e internazionale. L'adozione è

legata ai proventi del *Fondo di investimento etico BNL per Telethon*. Dal punto di vista commerciale BNL ha infine arricchito la propria offerta con prodotti dalla forte connotazione etica, come la Mycash BNL per Telethon e l'obbligazione BNL Step.

**Nell'ultima "maratona televisiva" per Telethon del dicembre 2007 sono stati raccolti oltre 30 milioni di euro. La classifica tra le regioni è guidata dal Lazio, seguito dal Veneto e dalla Campania. Peraltro Napoli (che ha elargito oltre 1 milione di euro) si conferma al secondo posto come provincia più generosa dopo Roma. Quanto incide sui risultati della raccolta nelle diverse regioni la presenza e l'attività delle Filiali BNL?**

I risultati di raccolta conseguiti quest'anno, così come i record raggiunti negli anni precedenti, sono stati possibili proprio grazie alla partecipazione spontanea dei 16.000 dipendenti, delle strutture di mercato che coinvolgono i clienti della banca, della rete di agenzie che organizzano oltre 2000 eventi di raccolta in tutta Italia. Ogni anno sono centinaia le piazze d'Italia rese vive dalle attività organizzate grazie alla creatività degli uomini BNL. Le filiali si trasformano in palcoscenici e gallerie d'arte e ospitano spettacoli teatrali, mostre ed altri eventi. L'entusiasmo che si respira nei giorni della raccolta a favore di Telethon è contagioso. Quest'anno, inoltre, per cercare di raggiungere al meglio gli obiettivi di raccolta, è nata la figura del Volontario Telethon che coordina le attività sul territorio e tiene relazioni con quanti collaborano con BNL per Telethon e che per tutto il 2008 sarà in collegamento costante con i ricercatori per seguire l'andamento dei diversi progetti di ricerca adottati.

**L'attenzione delle imprese per gli strumenti della respon-**

**sabilità sociale ed in particolare per la filantropia strategica si è diffusa di recente in Italia e sicuramente BNL ne ha percorso i tempi. Quali altri strumenti di CSR sono stati adottati per una condotta etica globale? E in che modo BNL riesce a monitorare la complessa organizzazione e a valutare i risultati?**

In 90 anni di storia, BNL ha sempre avuto un approccio mirato alla responsabilità sociale d'impresa e allo sviluppo sostenibile. L'obiettivo è quello di costruire e diffondere una nuova economia per uno sviluppo sostenibile verso l'intera collettività. Per questo è molto forte l'attenzione al volontariato d'impresa, con il sostegno attivo dato al mondo del non profit, dello sport, dell'arte e della cultura nelle sue più diverse forme d'espressione. Le nostre azioni sono riscontrabili ogni anno, a partire dal 2001, nel *Bilancio della Responsabilità Sociale d'Impresa*, che si è progressivamente trasformato da report informativo a documento di rendicontazione sui temi della CSR. BNL inoltre adotta e diffonde il *Codice etico e di comportamento*: a tutti garantiamo e chiediamo il massimo rispetto dei principi etici. In quest'ambito rientrano il dialogo con le associazioni dei consumatori, le rappresentanze sindacali, le adesioni ai diversi protocolli di responsabilità, in particolare quella al protocollo *ONU Global Compact*.

Il modello di RSI si è evoluto nel tempo: sostenere Telethon non significa solamente donare, così come per noi non significa esclusivamente attivare i nostri canali di raccolta. BNL oggi non è solo la banca di Telethon, ma è fiera di ricoprire un ruolo più attivo, partecipando alla ricerca e monitorandone i progressi. Oggi siamo riconosciuti quale impresa socialmente indispensabile.

## ALTRE BEST PRACTICES DI CRM IN ITALIA

**WELLA:** un esempio di coinvolgimento di più target su un progetto sociale

Progetto: Regala una giornata alla vita

Promotore: Wella Italia

Partner: Azione Aiuto

Dinamica: giornata dedicata al progetto, con offerta di taglio e piega gratuiti ai clienti sollecitati a versare un contributo per l'adozione a distanza di un bambino nel Malawi. Wella sostiene le spese di promozione e comunicazione dell'iniziativa.

Innovazione: coinvolgimento congiunto di due target-clienti finali e operatori di un settore non molto predisposto all'attenzione al sociale.

Principali risultati per i beneficiari:

- 1.100.000,00 gli euro raccolti in 6 anni;

- 100 villaggi del Malawi (Africa Orientale) assistiti con

cinquecentocinquanta bambini adottati a distanza;  
- 21 pozzi scavati per assicurare acqua potabile a 63.000 persone.

Risultati per l'Impresa:

- coinvolgimento di 400 saloni e 2.000 operatori;

- maggiore visibilità e migliore percezione del ruolo sociale dell'impresa.

**UNILEVER:** un esempio di forte legame tra causa sociale e marca

Progetto: Svelto Operazione Piatto Pieno

Promotore: Unilever – Lever Fabergé Italia

Partner: Opera San Francesco – Milano

Comunità di S. Egidio – Roma, Napoli, Genova

Dinamica: l'iniziativa ha coinvolto direttamente l'azienda con una donazione iniziale e una donazione aggiuntiva legata ai



risultati di vendita in 2 mesi di promozione; invito al grande pubblico, per mezzo di una campagna pubblicitaria, a sostenere l'iniziativa tramite donazioni via SMS, CCP e c/c bancario. Innovazione: iniziativa originale, che ha creato un forte legame tra la buona causa e la marca con obiettivi concreti e facili da rendicontare (numero di pasti donati).

Principali risultati per i beneficiari:

- 83.000 pasti donati;
- ampia visibilità anche per le associazioni beneficiarie;
- conseguito il commitment aziendale nel sostegno di lungo periodo.

Risultati per l'Impresa:

- ampia copertura PR dell'operazione;
- significativo incremento di quota nel periodo;
- impegno dell'alta direzione nell'iniziativa.

**CENTRICA-BRITISH GAS:** un'esperienza internazionale

Progetto: Help the Aged

Promotore: Centrica PLC – British Gas

Partner: Associazione Help the Aged

Dinamica: raccolta fondi tra i dipendenti e tra i clienti attraverso le bollette del gas; vendita di gadget nei Centri della British Gas Energy; linea telefonica a tariffa speciale con messaggi specifici a favore della raccolta fondi; eventi aziendali "diversi" per la raccolta fondi.

Innovazione: l'azienda sostiene, dal 1999, sette organizzazioni non-profit che si occupano degli anziani inglesi, una partnership unica nella sua efficienza. Un contributo alla coibentazione delle abitazioni dei più indigenti con un risparmio sui costi energetici.

Principali risultati per i beneficiari:

- nel 2001 Help the Aged ha ricevuto oltre 4 milioni di sterline a sostegno dei propri progetti che hanno portato benefici a circa 1,5 milioni di anziani inglesi.

Risultati per l'Impresa:

- aumento della visibilità (Centrica PLC è stata premiata con il Cause Related Marketing Award for Excellence, il più importante riconoscimento esistente nel Regno Unito).

**IKEA:** un esempio di efficace azione locale

Progetto: Abbiamo a cuore il futuro dei più piccoli

Promotore: Ikea

Partner: Fondazione Ospedale Meyer

Dinamica: sostegno al progetto di costruzione del nuovo e più moderno ospedale per bambini; l'iniziativa ha coinvolto i clienti della sede di Sesto Fiorentino sin dalla sua apertura e ha stimolato la partecipazione diretta dei cittadini.

Innovazione: non solo marketing sociale, ma un "percorso di amicizia" che durerà fino al 2005, quando il nuovo ospedale sarà definitivamente operativo.

Principali risultati per i beneficiari:

- progetto ancora in essere con circa la metà dei lavori di costruzione dell'ospedale conclusi; incremento del numero di donatori del Meyer (+90% stima dicembre 2003).

Risultati per l'Impresa:

- aumento dell'afflusso di visitatori (più di 3.000.000), di clienti (più di 1.200.000) e 6.000 tra "cuori e serpenti" (gadget) venduti.

**IAMS:** un forte legame tra marca e buona causa

Progetto: Una ciotola per due

Promotore: IAMS – Procter & Gamble

Partner: Strutture che ospitano cani e gatti abbandonati in varie parti d'Italia

Dinamica: acquistando IAMS o inviando a IAMS una storia o un disegno originali è possibile donare un pasto a un cane o a un gatto abbandonati, scegliendo la struttura a cui donare il pasto all'interno di una lista predefinita.

Innovazione: oltre al vantaggio di sostenere le strutture che si occupano degli animali abbandonati, l'iniziativa mira alla sensibilizzazione dei giovani e dei loro genitori sul tema dell'abbandono degli animali e dell'adozione responsabile, contribuendo a combattere il fenomeno del randagismo.

Principali risultati per i beneficiari:

- più di 170.000 pasti donati nella prima fase dell'iniziativa.

Risultati per l'Impresa:

- importanti ritorni sui pubblici coinvolti;
- positivo apprezzamento per il coinvolgimento dell'azienda su tematiche sociali;
- maggiore consapevolezza sulla problematica dell'abbandono di cani e gatti.

**AVON:** una forte coerenza tra obiettivi di marketing e mission sociale

Progetto: Lotta contro il cancro al seno

Promotore: Avon Cosmetics

Partner: Istituto Europeo di Oncologia

Dinamica: coinvolgimento di tutta la struttura aziendale, come per il lancio di un nuovo prodotto; la maggior parte dei fondi destinati all'iniziativa viene raccolta attraverso la vendita di particolari prodotti, il cui ricavato (dedotti i costi) viene interamente devoluto per finanziare borse di studio presso l'IEO; eventi sportivi; sensibilizzazione alla prevenzione; organizzazione del Community Day.

Innovazione: forte coerenza tra il Dna dell'azienda e l'impegno nel sociale per combattere una delle più frequenti malattie femminili, con il coinvolgimento di tutta la struttura dell'azienda, dal top management alla forza vendita (le famose "presentatrici") fino alle consumatrici finali.

Principali risultati per i beneficiari:

- donazione di 200.000 Euro per l'Istituto Italiano di Oncologia;
- una serie di iniziative di sensibilizzazione del pubblico femminile sul tema della prevenzione.

Risultati per l'Impresa:

- forte coinvolgimento del personale interno e conferma dell'immagine di impresa che meglio capisce e soddisfa le esigenze di prodotto, di servizio e di realizzazione personale di ogni donna.



(tratto da Sodalitas Network, Centro per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility; [www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it).)

## PROGETTARE UN'AZIONE DI "CAUSE RELATED MARKETING"

Le fasi di lavoro e gli strumenti da adottare\*

### FASE PREPARATORIA

#### LA PROPOSTA INIZIALE

Per assicurare il successo dell'iniziativa è indispensabile realizzare un progetto ben strutturato che illustri - in maniera esaustiva - la storia, la realtà e la mission dell'organizzazione nonprofit, le finalità sociali, le necessità economiche e i criteri di fattibilità e monitoraggio.

Il documento con il quale si elabora la proposta iniziale deve essere quindi il più possibile chiaro.

**Suggerimento:** prima di avviare il progetto di Cause Related Marketing è importante che l'impresa profit e la nonprofit valutino con obiettività il proprio operato attraverso strumenti di autoanalisi quali per esempio gli indicatori proposti dal Ministero del Welfare ([www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)).

#### LA DEFINIZIONE DELLA PARTNERSHIP

Dopo aver scelto il partner, occorre valutare con attenzione tutte le potenzialità e criticità della collaborazione prima di arrivare alla stesura del documento finale.

Entrambe le parti dovrebbero considerare il vero "valore" della partnership e i vantaggi reciproci del progetto, al di là del risultato ottenibile nel breve periodo.

Nessuno deve sentirsi "sfruttato".

**Suggerimento:** la conoscenza reciproca può prevedere anche l'analisi accurata di tutta la documentazione che viene fornita dall'organizzazione nonprofit o dall'impresa profit.

#### L'ACCORDO FORMALE

Arrivati alla messa a punto definitiva del documento, è necessario assicurarsi che il testo dell'accordo affronti tutti gli aspetti: obiettivi, ruoli, responsabilità reciproche, verifiche. Inoltre dovranno essere definiti i diritti di proprietà intellettuale e creativa, la durata temporale dell'accordo, i processi di approvazione dei materiali e dei comunicati stampa, gli aspetti finanziari e fiscali del progetto.

**Suggerimento:** è opportuno richiamare i principi contenuti nella Carta della Donazione e nel Codice di Autoregolamentazione Pubblicitaria, per gli aspetti applicabili. Un iter che necessita di tempi a volte lunghi.

### FASE ESECUTIVA

#### IL PIANO OPERATIVO

È necessario definire il piano operativo analitico con l'indicazione delle scadenze più importanti e degli step fondamentali del progetto.

**Suggerimento:** nel piano è importante precisare quali dovranno essere i flussi di comunicazione tra i partner e indicare un referente operativo per ciascuno dei due soggetti.

#### LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

È importante prevedere come l'iniziativa sarà comunicata sia all'interno sia all'esterno, cercando di valutare tutti i possibili "ritorni" (anche quelli negativi).

La comunicazione deve essere efficace, trasparente e commisurata al valore del progetto. È auspicabile che vengano coinvolti professionisti della comunicazione.

**Suggerimento:** perché il progetto sia chiaro e trasparente, la comunicazione dovrà evidenziare con correttezza anche i risultati attesi e i traguardi da raggiungere.

### FASE DI CONTROLLO

#### IL MONITORAGGIO

È opportuno prevedere un piano di monitoraggio in itinere per poter portare le eventuali correzioni al progetto.

#### LA VALUTAZIONE FINALE

Al termine del progetto è necessario verificare i risultati ottenuti, in particolare se c'è un obiettivo di prosecuzione della collaborazione.

Oltre agli strumenti tipici del marketing (raccolta fondi, vendite, rassegna stampa), è opportuno investire nella ricerca per valutare i mutamenti interscorsi in termini di immagine, reputazione, soddisfazione dei clienti, dei dipendenti e degli stakeholder.

*\*Tratto da Sodalitas Network, Centro per lo sviluppo della Corporate Sociale Responsibility; [www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it).*

## VI SIETE MAI CHIESTI COSA PUÒ FARE UNICEF PER UN'AZIENDA?

*Ogni anno grandi aziende scelgono di aiutare UNICEF non solo con donazioni ma con partnership strategiche.*

Con questo efficace slogan l'Unicef ha avviato in Italia una importante azione di promozione di partnership con le aziende di rilevanza nazionale ed internazionale. Per le imprese interessate a creare un rapporto di collaborazione, l'Unicef mette a disposizione un team di persone dedicato alla gestione delle partnership, con esperienza nel settore del marketing, della pubblicità, delle relazioni pubbliche e delle ricerche di mercato. Dopo un'analisi dell'attività e degli obiettivi aziendali vengono concordati gli obiettivi specifici e le modalità per raggiungerli attraverso progetti di comunicazione integrata. Le diverse tipologie di "cause related marketing" o se si preferisce più in generale di "corporate giving" sono offerte dall'Unicef in un'ampia tipologia che si adatta alle diverse esigenze di strategia aziendale.

Da recenti indagini (Cone/Roper) emerge che il 92% dei consumatori ha un'immagine positiva delle aziende che sostengono una causa sociale, e la tutela dell'infanzia è di gran lunga quella ritenuta più importante.

Ed ecco allora le tipologie di partnership previste per azioni di marketing sociale da concretizzarsi in base alle caratteristiche dell'azienda ed agli specifici obiettivi prescelti.

### Cause Related Marketing

L'iniziativa del Cause Related Marketing (CRM) prevede l'associazione del logo UNICEF a uno specifico prodotto (o linea di prodotti) o a un servizio fornito dall'azienda.

La donazione all'UNICEF è rappresentata da una **percentuale sulle vendite o da un importo predefinito**. I consumatori sono coinvolti nel progetto di solidarietà poiché ogni loro acquisto genera una donazione ed essi ricevono comunicazioni sul **progetto** che stanno contribuendo a realizzare. L'iniziativa di CRM può essere comunicata al pubblico dall'azienda tramite il packaging del prodotto, nei punti vendita e con campagne di comunicazione mirate.

### Joint Promotion

La joint promotion è un'iniziativa congiunta in cui l'azienda mette a disposizione i propri canali (ad es. il prodotto o la rete distributiva) per attività di raccolta fondi o di sensibilizzazione. Operazioni di questo genere sono, ad esempio, l'offerta da parte di un'impresa editoriale di inserire opuscoli informativi in allegato a riviste e quotidiani, oppure la disponibilità di una **banca** a predisporre l'esposizione di pieghevoli UNICEF per la raccolta fondi presso gli sportelli bancari delle proprie filiali.

### Volontariato d'impresa

Per tutte le aziende che vogliono **coinvolgere** in maniera diretta i propri **dipendenti** e stimolarli alla partecipazione alle atti-

vità di CSR e Corporate Giving, mettiamo a disposizione una serie di attività e strumenti frutto di *best practice* internazionali e nazionali: programmi di *match-giving* (l'azienda raddoppia le donazioni dei dipendenti); programmi di "*championship*" (dipendenti testimonial per l'UNICEF); programmi di coinvolgi-



L'UNICEF, Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia, è un organismo internazionale specializzato nella tutela e promozione dei diritti e delle condizioni di vita dei bambini nel mondo. Attivo dal 1946, promuove e realizza programmi di assistenza e cooperazione in 158 paesi in via di sviluppo, dove vivono oltre due miliardi di bambini tra 0 e 18 anni, e interviene in casi di emergenza umanitaria (terremoti, siccità, guerre, etc.). Grazie al suo raggio d'azione globale e alla sua prospettiva internazionale si propone come voce autorevole per la protezione del mondo dell'infanzia, influenzando le politiche dei governi e collaborando con organismi nazionali e internazionali che condividono la sua missione e i suoi valori. L'UNICEF opera attraverso 38 Comitati Nazionali in altrettanti paesi industrializzati, svolgendo attività di sensibilizzazione e raccolta fondi. Fra questi, il Comitato Italiano per l'UNICEF.

Le ricerche rivelano che in Italia:

- UNICEF è l'organizzazione non profit più conosciuta (96% awareness). (Fonte: Barometer Research, 2004).
- L'82% dei consumatori tende a preferire una marca associata ad una causa sociale (a parità di prezzo e qualità). (Fonte: Ipsos-Explorer, 2002).
- Il 73% dei consumatori ritiene che sostenere una causa sociale è «un elemento distintivo rispetto alle altre imprese» e «può contribuire ad aumentare la visibilità dell'impresa e a migliorare la reputazione». (Fonte: Ipsos-Explorer, 2002).
- L'88% degli italiani dichiara che avrebbe maggiore fiducia nell'azienda per la quale lavora se questa fosse socialmente impegnata. (Fonte: Ipsos-Explorer, 2003).

(tratto dalla "brochure aziende" di Unicef Italia - [www.unicef.it](http://www.unicef.it))

mento dei dipendenti e dei loro figli; programmi di coinvolgimento dei fornitori e clienti; partecipazione e testimonianze ai vostri eventi (convention, meeting); programmi di coinvolgimento attraverso l'utilizzo delle Intranet aziendali.

### Diventare sponsor di un'iniziativa

La sponsorizzazione è una forma di partnership aziendale volta a **coprire i costi delle iniziative o degli eventi** che l'UNICEF organizza per sensibilizzare il pubblico sui diritti dell'infanzia e per raccogliere fondi a beneficio dei suoi programmi nei Paesi in via di sviluppo.

Il marchio dell'azienda donatrice compare in associazione (co-branding) con l'UNICEF su tutti i materiali di comunicazione realizzati per l'evento. Tra i progetti che è possibile sostenere vi sono: il programma **"Ospedali Amici dei bambini"**, il Programma Scuola, la pubblicazione delle riviste dell'UNICEF Italia *"Il mondodomani"* e *"Dalla parte dei bambini"* e altre ancora.

### Raccolte punti e carte fedeltà

Le raccolte punti sono iniziative di solidarietà legate alle carte fedeltà realizzate da un'azienda per i propri clienti. L'iniziativa prevede la possibilità, per il cliente, di rinunciare al tradizionale premio e di **devolvere all'UNICEF i punti accumulati**. L'azienda si impegna a versare all'UNICEF una donazione equivalente al valore del premio cui il cliente ha rinunciato. Iniziative di questo tipo sono tipicamente attuate da catene di grande distribuzione, ma possono scegliere questa

modalità anche tutte le aziende che propongono ai propri clienti carte fedeltà.

### Donazioni di beni e servizi

Per la realizzazione dei suoi progetti in 156 Paesi in via di sviluppo nel mondo, l'UNICEF ha costantemente bisogno di acquisire **grandi quantitativi** di farmaci, alimenti, attrezzature meccaniche, beni di primo soccorso e altri materiali. Il reperimento di tali beni sul mercato internazionale avviene tramite un sistema centralizzato di acquisto e stoccaggio, gestito dalla UNICEF Supply Division. Questo meccanismo consente enormi vantaggi in termini di **efficienza ed economicità** rispetto alla raccolta di beni in singoli Paesi.

In alcuni casi l'UNICEF può valutare la possibilità di ricevere da un'azienda donazioni di prodotti o servizi, purché di **qualità certificata** e strettamente **funzionali** alle necessità verificate dallo staff UNICEF impegnato sul campo, o dal Comitato Italiano per l'UNICEF per le sue esigenze operative.

### Donazione dei premi non ritirati nei concorsi

È possibile sostenere l'UNICEF anche indicando l'organizzazione come beneficiaria dei premi non ritirati dai vincitori in manifestazioni e concorsi a premi (D.P.R. 430/2001).

Il Comitato Italiano per l'UNICEF Onlus può dunque validamente essere indicato quale destinatario di questi premi da parte dell'azienda che realizza una manifestazione o un concorso a premi. A tal fine è sufficiente indicare questa



Foto: ©Sheila McKinnon



Foto: ©Sheila McKinnon

preferenza all'interno del regolamento del concorso. Il premio non ritirato verrà monetizzato dall'UNICEF, contribuendo così a realizzare i programmi dell'UNICEF e aiutando tanti bambini in tutto il mondo.

(tratto dal sito web [www.unicef.it](http://www.unicef.it))

Ma l'Unicef propone anche un programma specifico per le PMI. Si tratta del programma "Impresa Amica dell'UNICEF" rivolto alle piccole imprese e ai professionisti che intendono porsi al fianco dei bambini e dare testimonianza del proprio impegno (con una donazione compresa tra 5.000 e 15.000 euro).

Ecco i vantaggi per l'impresa:

- la possibilità di utilizzare sulla comunicazione istituzionale (carta intestata, brochure aziendale, sito web) il logo "Impresa Amica dell'UNICEF 2008";

- testimoniare il gesto di solidarietà a clienti, dipendenti e fornitori con il certificato di "Impresa Amica dell'UNICEF 2008".

Per aderire al programma "Impresa Amica dell'UNICEF 2008" un'azienda deve rispondere ai seguenti requisiti, fissati dall'UNICEF per tutte le proprie partnership aziendali:

- non deve essere coinvolta nell'industria degli armamenti (dalla manifattura alla distribuzione, a qualunque altro componente secondario di armi);
- non deve essere produttrice di latte in polvere;
- non deve impiegare manodopera minorile in nessuna delle fasi di produzione, e deve rispettare le normative sul lavoro;
- non deve essere coinvolta nello sfruttamento di individui o nazioni (pornografia, frode, corruzione e attività criminali);
- non deve essere coinvolta negli ultimi tre anni in una violazione di sanzioni delle Nazioni Unite;
- non più del 10% delle sue entrate annuali devono provenire dalla manifattura, vendita o distribuzione di alcool, tabacco o dal gioco d'azzardo (escluse le lotterie dello Stato);
- non deve essere stata dichiarata colpevole di abusi ambientali o gravemente implicata in problemi di inquinamento e degrado ambientale;
- non deve essere coinvolta nell'industria nucleare.



Foto: ©Sheila McKinnon

## Intervista a Annita Di Donato, Responsabile Corporate Partnerships Direzione Raccolta Fondi - Comitato Italiano per l'UNICEF Onlus

L'Unicef ha avviato in Italia una campagna per sensibilizzare le imprese verso percorsi di marketing sociale. Infatti, non si propone più semplicemente il "giving", ma si offre all'azienda una "partnership" che consenta di coniugare le esigenze imprenditoriali con quelle della solidarietà. In che modo è possibile far operare in sinergia reciproca profit e non-profit?

A noi piace parlare soprattutto di un concetto di "win-win", ovvero entrambi i partner devono trovare un reci-

proco interesse e soddisfazione. Per le aziende ciò è rappresentato dal raggiungimento di obiettivi (vendite, immagine, soddisfazione dei dipendenti); per noi si concretizza nella possibilità di raccogliere fondi per i nostri progetti e/o di diffondere cultura sui problemi e sui diritti dell'infanzia.

**Il cause related marketing è sempre più diffuso tra gli strumenti di responsabilità sociale per le imprese anche in Italia e sicuramente l'Unicef ha contribuito in maniera**

**ANNITA DI DONATO** è nata a Tunisi il 26 aprile 1960 e vive a Roma. Dal 2003 ad oggi è Responsabile Raccolta Fondi-Partnership ed Eventi con Aziende in UNICEF. In passato ha lavorato come Marketing Communication Manager in SEAT-Roma, come Responsabile Sviluppo Canali di vendita e Marketing Communication Manager in Albacom-Roma; è stata Responsabile Ricerche Internazionali presso l'istituto di ricerche qualitative RQ-Roma, Responsabile Clienti prima e poi Responsabile Research and Planning prima della Saatchi & Saatchi Advertising di Roma. È stata impegnata in docenze in corsi di formazione e di specializzazione, relatrice in convegni e seminari aventi per oggetto il tema della comunicazione, in corsi sulla Valutazione e Motivazione dei Collaborati, di Public Speaking e Web Advertising.

Annita  
Di Donato



**significativa a diffonderne la cultura. Quali sono i benefici per le imprese che aderiscono a partnership etico-sociali?**

I benefici tangibili possono essere diversi: quote di mercato in crescita (come di recente il Cause Related Marketing avviato con Ferrarelle), immagine di prodotto che acquista valenze più "buone" o più affidabili, aumento della redemption di programmi fedeltà, etc.. Poi ci sono quelli intangibili, ovvero la possibilità di presentarsi agli stakeholders con un'immagine rinnovata, la possibilità di iniziare un percorso di CSR a 360°, la soddisfazione personale nel sapere di fare qualcosa di utile. Anche le partnership che non hanno avuto ritorni certi e misurati, lasciano comunque una soddisfazione generalizzata nell'azienda che l'ha avviata.

**La selezione dell'impresa partner è aspetto assai delicato per tutte le organizzazioni non-profit, ma per l'Unicef che è quella più conosciuta in Italia e che opera a favore dei bambini di tutto il mondo assume profili etici di notevole attenzione. Ciò postula l'adozione e l'applicazione di rigidi criteri che consentano di evitare usi strumentali dell'azione Unicef a danno dell'organizzazione e dei consumatori. Quali garanzie riuscite ad offrire e in che modo?**

La logica è quella di cercare di tutelare sia il nostro marchio - che poi è il nostro asset principale - che i consumatori, che devono avere una sensazione di massima trasparenza dei meccanismi di abbinamento tra i marchi. Per questo abbiamo sviluppato strumenti che ci mettano il più possibile al riparo da brutte sorprese: le aziende subiscono un percorso di screening internazionale e si cerca di valutare in modo oggettivo il loro operato e comportamento etico. Poi passiamo a valutare la congruità tra l'offerta e il meccanismo. Per esempio cerchiamo di mantenere un giusto rapporto tra l'importo donato e il valore del bene. Se pensiamo che il rapporto sia sbilanciato o che possa esserci una strumentalizzazione del nostro marchio rifiutiamo con cortesia ma fermezza.

Però non siamo un tribunale, e garanzie non possiamo darne. Quella che funziona meglio di solito è la correttezza reciproca e l'onestà intellettuale delle parti.

**In che misura le aziende adottano strumenti di semplice "giving" rispetto a progettualità più articolate di cause related marketing? Come si evolve l'approccio delle imprese verso le tematiche etico-sociali nei percorsi strategici del management aziendale?**

Le medio-grandi aziende ormai utilizzano quasi solo strumenti più articolati. Ma tra un CRM e un progetto di CSR c'è di mezzo il mare, perché, in realtà, il CRM può essere solo un pezzo di un più grande processo di CSR. Le grandi aziende che approcciano la CSR a 360° si muovono su più fronti e la collaborazione con loro è più semplice. In altri casi, sta anche a noi far intravedere al management le opportunità che possono esserci nell'allargare una partnership da una iniziale attività tattica di CRM ad un qualcosa di molto più vasto e articolato con tutti i possibili collegamenti con la comunicazione istituzionale, con gli eventi, con il coinvolgimento dei clienti, della rete e dei fornitori.

**"Se la vostra azienda si impegna a collaborare con l'Unicef, l'Unicef si impegna a collaborare per il successo del vostro progetto". Lo slogan dell'Unicef è sicuramente efficace. Ma cosa davvero può fare Il Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia per un'azienda che intenda seguire percorsi di responsabilità sociale?**

Può confermare, rendere coerente, rafforzare le scelte di responsabilità sociale delle aziende. Può dare visibilità a sua volta all'impegno dell'azienda attraverso i propri canali di comunicazione. Può testimoniare dell'impegno delle aziende partner. E può decidere anche di portare l'azienda sul campo a vedere i progetti finanziati e il nostro lavoro quotidiano. Può offrire il supporto di persone competenti e molto appassionate. Ma non può sostituirsi di certo ad una Certificazione, né alle strategie aziendali, né andare a controllare di persona se la rete dei subfornitori asiatici utilizza lavoro minorile....

- Stampato nel mese di marzo 2010 -  
La realizzazione di questa raccolta è stata resa possibile grazie al generoso contributo della





**MARINARO**  
STUDIO LEGALE

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