

FARE RETE PER LA SOSTENIBILITÀ

COLLANA
IMPRESE
RESPONSABILI



Redazione ed editing
Koinètica

La pubblicazione è stata realizzata con il coordinamento di
REGIONE PIEMONTE
Marzia Baracchino, Riccardo Lombardo

UNIONCAMERE PIEMONTE
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo

Anno 2017

Il volume rientra nel piano di comunicazione del Progetto CSRPiemonte,
realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte

La pubblicazione è consultabile on line all'indirizzo
www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

Indice

PRIMA PARTE - L'importanza delle reti di imprese per la sostenibilità	p.11
Quali sono i vantaggi di fare rete	p.13
Focus su alcune reti attive in italia	p.15
SECONDA PARTE - La voce dei protagonisti	p.43
Anima per il sociale nei valori d'impresa	p.46
Animaimpresa	p.53
Aziende modenesi per la RSI	p.60
ETIClab	p.64
Figli del Mondo	p.69
Impronta Etica	p.74
ResponsablItaly	p.80
TERZA PARTE - Un decalogo per costruire reti sostenibili	p.89
GLOSSARIO	p.97
APPENDICE - Il progetto CSR Piemonte	p.109

L'obiettivo di questo volume è duplice: far conoscere alcune buone pratiche di reti di imprese sostenibili e fornire strumenti per creare nuovi network in aree dove esistono organizzazioni che hanno fatto della responsabilità sociale un driver strategico e vogliono collaborare per far crescere la cultura della sostenibilità.

La pubblicazione rappresenta un lavoro corale ed è frutto del confronto tra soggetti diversi: sono stati infatti coinvolti i referenti di reti di imprese che, con la loro testimonianza, hanno permesso di definire alcuni passaggi importanti nella vita di questi network. Dalla lettura delle esperienze fatte nei diversi territori emergono suggerimenti, idee, criticità, potenzialità. E spunti di riflessione utili a chi intenda creare una nuova rete d'impresa.

Il nuovo volume della collana "Imprese responsabili" amplia quindi lo sguardo per andare fuori dai confini della nostra regione e cercare di conoscere esempi di reti tra imprese sostenibili che più funzionano in Italia.

Buona lettura!

*Le reti abilitano i diversi soggetti
- grandi o piccoli, centrali o periferici -
ad usare in modo efficace la conoscenza,
coltivando in questo modo la propria intelligenza e
la propria autonomia nella produzione di valore e
nella costruzione di vantaggi competitivi.*

Enzo Rullani, L'economia della conoscenza

La pubblicazione *Fare rete per la sostenibilità* è parte della collana *Imprese responsabili* ed è articolata in tre parti.

Nella prima parte vengono presentate alcune riflessioni sull'importanza del fare rete quando gli obiettivi sono chiari, definiti e soprattutto condivisi. Vengono inoltre presentate alcune schede che sintetizzano il profilo di alcune delle principali reti di imprese attive in Italia.

Nella seconda parte viene lasciato spazio a chi queste reti le ha create e le coordina: attraverso il loro racconto sotto forma di intervista è possibile ricostruire il percorso che ha portato imprese e altri attori del territorio a collaborare.

Infine nella terza parte vengono forniti alcuni strumenti utili alla creazione di nuove reti: da un decalogo con suggerimenti per creare la rete ad esempi di iniziative che si possono realizzare.

In appendice vengono proposti un glossario e un aggiornamento sul progetto CSR Piemonte.



L'importanza delle reti di imprese per la sostenibilità

PRIMA
PARTE

Se in generale per ogni organizzazione è importante imparare a fare rete, ancora più interessante è partecipare in modo attivo a reti di imprese sostenibili. In uno scenario che vede la sostenibilità come fattore fondamentale per lo sviluppo, sono numerosi i vantaggi che le organizzazioni responsabili possono ottenere creando e partecipando a una rete di imprese che opera nel territorio.

In questa prima parte del volume vengono sintetizzate alcune riflessioni sull'utilità del "fare rete", frutto dell'esperienza di chi coordina network di imprese responsabili.

Vengono anche sintetizzate, sotto forma di scheda, alcune informazioni delle seguenti reti d'impresa: Anima per il sociale nei valori d'impresa, Animaimpresa, Associazione Aziende Modenesi per la RSI, ETIClab, Figli del Mondo, Impronta Etica, ResponsabItaly, Lago Maggiore Social.

QUALI SONO I VANTAGGI DI FARE RETE

1 - Condividere conoscenze e competenze

Le risorse e i saperi che un'organizzazione può avere al proprio interno spesso non sono sufficienti per affrontare un mercato in rapido cambiamento. Entrare a far parte di una rete di imprese sostenibili significa certamente *dare* (condividere una parte del proprio know-how) ma anche *ricevere* (poter disporre di un numero maggiore di idee, suggestioni, informazioni). Ma per collaborare è necessario a volte saper fare un passo indietro per lasciare spazio agli altri. Chi partecipa alla rete deve gestire in maniera corretta e proficua i rapporti interpersonali con gli altri membri del network.

2 - Essere stimolati al cambiamento

Il cambiamento a volte è faticoso e comporta alcuni rischi. Quando un'impresa partecipa a una rete è portata ad affrontare il cambiamento con maggior serenità e quindi con minor

ansia: si impara a considerarlo come spinta positiva grazie al confronto con altre realtà. Non bisogna dimenticare che le organizzazioni sono fatte di persone che a volte faticano a modificare le proprie convinzioni e i comportamenti. Far parte di una rete può aiutare in un processo che stimola le organizzazioni anche a ripensare il proprio modo di “fare impresa”.

3 – Sentirsi parte di una community

Fare parte di una community di imprese sostenibili significa qualificare la propria realtà e rispondere, prima di altri, alla richiesta di un mercato che chiede alle imprese di coniugare il business con l’attenzione all’ambiente e al sociale. Significa anche restare costantemente aggiornati e contribuire alla diffusione della cultura della sostenibilità.

4 – Attivare utili collaborazioni

Essere protagonisti attivi della rete può aiutare anche lo sviluppo del business. In particolare per le imprese più piccole – ma non solo – può essere utile conoscere altri soggetti che sul territorio hanno competenze diverse. Fare parte di una rete aiuta ad attivare processi collaborativi per sperimentare iniziative innovative, realizzare progetti sociali utili alla comunità locale, creare partnership orizzontali. In alcuni casi la rete può partecipare a bandi pubblici per ottenere risorse economiche per progetti di ricerca, attività di formazione, organizzazione di eventi etc.

In alcuni casi le realtà che aderiscono ad una rete possono co-progettare e condividere servizi. Più aziende si uniscono ad esempio per progettare e gestire un nido interaziendale o un servizio in outsourcing. Le aziende, in questo caso, promuovono e realizzano servizi e attività che singolarmente non sarebbero in grado di gestire.

FOCUS SU ALCUNE RETI ATTIVE IN ITALIA

Nelle pagine che seguono vengono presentate alcune schede che sintetizzano le principali informazioni relative alle reti d'impresa che sui territori si occupano di promuovere la cultura della CSR.

Le organizzazioni coinvolte in questa pubblicazione sono:



Anima per il sociale nei valori d'impresa



Animaimpresa



Associazione Aziende Modenesi per la RSI



ETIClab



Figli del Mondo



Impronta Etica



Responsabitaly

Per ognuna vengono fornite indicazioni sulla storia, su forma giuridica, governance e soci, su partnership e collaborazioni, sulle principali attività.

Viene inoltre segnalata la rete Lago Maggiore Social, iniziativa interessante sviluppata nel territorio piemontese.



Anima
per IL SOCIALE
NEI VALORI
D'IMPRESA

ANIMA PER IL SOCIALE NEI VALORI D'IMPRESA

www.animaperilsociale.it

1. La storia in poche parole

Anima per il sociale nei valori d'impresa, è un'associazione non profit nata nel 2001 e promossa da Unindustria - Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo - presieduta da Sabrina Florio. L'associazione riunisce un gruppo di manager e aziende che condividono la missione di diffondere tra le imprese la cultura della responsabilità sociale d'impresa.

Anima nasce come gruppo di lavoro dedicato al marketing sociale all'interno del Comitato Femminile Plurale - iniziativa promossa dall'allora Unione degli Industriali e delle imprese di Roma per promuovere l'imprenditorialità e la managerialità femminile. Fra le primissime iniziative, quella di maggior rilievo è collegata alla firma dell'Accordo-quadro con l'Assessorato alle politiche sociali e promozione della salute del Comune di Roma, nell'ambito del Piano Regolatore Sociale del Comune che individuava nella "cittadinanza di impresa" uno dei terreni di sviluppo delle azioni di Welfare locale.

2. Forma giuridica, governance, soci

Anima è un'associazione non profit senza scopo di lucro, apartitica, apolitica e aconfessionale.

Gli organi dell'associazione sono: Assemblea degli Associati; Consiglio Direttivo; Presidente del Consiglio Direttivo; Presidente onorario; Comitato Esecutivo; Segretario Generale; Collegio dei Revisori dei Conti; Comitato d'onore.

Il Presidente ha la legale rappresentanza ed esercita i poteri per svolgere l'attività dell'associazione in relazione al piano operativo deliberato dal Consiglio Direttivo. Il Presidente, in relazione ai progetti da realizzare, procede al conferimento di specifiche deleghe operative a ciascun Consigliere.

Al Consiglio Direttivo, presieduto dal Presidente, sono attribuiti i poteri di gestione e sviluppo dell'attività associativa, secondo le direttive e le indicazioni fornite dall'Assemblea. Possono aderire all'associazione le imprese e soggetti, privati o pubblici, interessati alla realizzazione degli scopi associativi. Il Consiglio Direttivo determina le condizioni e le modalità di ammissione e delibera, almeno una volta all'anno, sull'ammissione di nuovi associati.

3. Partnership e collaborazioni

Dalla sua nascita Anima ha sempre attivato partnership durevoli con le istituzioni con l'obiettivo di costituire la base per la creazione di un nuovo modello di welfare locale. Anima lavora in rete con altre realtà e in stretta collaborazione con istituzioni, Confindustria e le associazioni del territorio, nell'ottica della triangolazione e della implementazione di progettualità verso le aziende e la società civile.

Tra le collaborazioni più recenti la partecipazione all'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.

4. Attività

Le attività sono finalizzate alla promozione e diffusione della responsabilità sociale d'impresa e dello sviluppo sostenibile nelle aziende e nel territorio, sia in ambito nazionale che internazionale. Le finalità sono: promozione e sviluppo delle attività di marketing sociale; iniziative per le imprese che aumentino le loro occasioni di impegno etico a favore della collettività; creazione di occasioni di incontro tra imprese, associazioni, organizzazioni non profit, enti ed istituzioni che operano nel territorio; sviluppo e promozione della cultura del bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità.

L'attività dell'associazione si struttura attraverso gruppi di lavoro tematici, workshop, ricerche e studi di settore, campagne di comunicazione, grazie al volontariato degli associati che mettono a disposizione il proprio know-how.

Vengono organizzati seminari, workshop e convegni finalizzati alle promozione della cultura della CSR. Per esempio, il

progetto *Anime Felici* sul tema della felicità nelle aziende e nella società, *Manager con Anima*, progetto di storytelling di best practice aziendali in tema CSR, *Anime Diverse* sulla gestione della diversity in azienda.

Tra le iniziative il *Premio Anima per la crescita di una coscienza etica* (giunto alla XVI edizione) che rappresenta una delle attività di punta di Anima per il sociale nei valori d'impresa. Il Premio è un appuntamento annuale per valorizzare il contributo di personalità del mondo dell'arte e della cultura alla crescita di una coscienza etica e per sensibilizzare imprese e opinione pubblica sull'importanza della sostenibilità.



ANIMAIMPRESA

www.animaimpresa.it

1. La storia in poche parole

Animaimpresa nasce nel 2010 da un gruppo di 11 soci originari provenienti dal mondo dell'impresa, della consulenza e dell'università. Questo nucleo iniziale, costituito da persone, si è evoluto per favorire l'adesione di imprese e realtà del territorio che condividessero principi e finalità: dare vita a una rete di organizzazioni sostenibili e innovative, attente al contesto territoriale, sociale e ambientale in cui operano, interessate a partnership innovative tra il mondo profit e quello non profit finalizzate alla creazione di valore economico e sociale condiviso.

Negli anni la rete si è consolidata sul territorio e ha realizzato diversi progetti anche in collaborazione con istituzioni, enti locali e associazioni di categoria, tra cui Ministero dello Sviluppo economico, Regione Friuli Venezia Giulia, Università di Udine, Confindustria Udine e il Comune di Udine.

2. Forma giuridica, governance, soci

Animaimpresa nasce come Associazione di Promozione sociale con un atto costitutivo e uno Statuto. Il modello di governance adottato è di tipo tradizionale: l'Assemblea dei Soci nomina Presidente, Consiglio Direttivo e Collegio dei Revisori dei Conti.

Anche se non esiste una netta indipendenza tra funzioni di gestione e di indirizzo, indicativamente le funzioni di gestione sono svolte dal Comitato Esecutivo mentre le funzioni di indirizzo spettano all'Assemblea.

Gli organismi interni sono: Presidente, Consiglio Direttivo (Presidente, due Vicepresidenti, Segretario, tre Consiglieri), Comitato Esecutivo (Presidente, due Vicepresidenti), Collegio dei Revisori dei Conti (in totale tre, eletti dall'Assemblea).

L'associazione, oltre che dello Statuto e dell'atto costitutivo, si è dotata di una Carta che contiene obiettivi, principi e

attività dell'associazione.

L'associazione conta 60 soci, tra aziende e persone, soci ordinari e soci sostenitori, che con il loro impegno offrono alle imprese e ai cittadini interessanti spunti di riflessione e momenti di condivisione sui temi della sostenibilità.

3. Partnership e collaborazioni

Animaimpresa aderisce al Sodalitas Network e al progetto Last Minute Market che fa parte dell'iniziativa europea EU-FUSIONS (Food Use for Social Innovation by Optimising Waste Prevention Strategies).

L'associazione ha rapporti con l'Università di Udine e collabora con School Raising per attività di formazione dedicate alle scuole.

4. Attività

Animaimpresa organizza e realizza una serie di attività diversificate, da convegni a incontri di formazione, da bilanci sociali e report di sostenibilità a progetti di coinvolgimento degli stakeholder. Inoltre lavora su progetti di: volontariato d'impresa, fundraising a favore di associazioni del territorio, alternanza scuola-lavoro.

Tra le iniziative più innovative il *CSR Business Game* e i progetti di design-thinking, una modalità partecipativa di co-creazione e ideazione di soluzioni nuove che può essere utilizzata dalle imprese per la formazione interna o per il supporto delle imprese sociali e lo sviluppo dei progetti di CSR.

Il *CSR Business Game* è un'applicazione web che fornisce un modello degli effetti delle politiche e pratiche specifiche in ambito CSR sulla gestione strategica aziendale. Un'applicazione intuitiva e di semplice utilizzo che ha l'obiettivo di coniugare i modelli teorici riscontrati in letteratura con l'esperienza concreta di piccoli e medi imprenditori, particolarmente utile per far comprendere la valenza strategica della CSR e l'importanza della progettazione. www.thebusinessgame.it



AZIENDE MODENESI PER LA RSI

www.aziendemodenesiperlarsi.it

1. La storia in poche parole

L'associazione Aziende Modenesi per la RSI nasce come sviluppo dell'esperienza di 5 anni del Club Imprese Modenesi per la RSI, che ha visto il coinvolgimento complessivo di 87 imprese e cooperative di varie dimensioni e di varie filiere produttive, con 40 incontri di lavoro sul territorio presso diverse aziende, e la realizzazione di circa 200 progetti di CSR di cui 74 in partnership.

Molte imprese hanno iniziato il loro impegno sin dalle origini del Club e ora continuano nell'associazione Aziende Modenesi per la Responsabilità Sociale d'Impresa nata a fine 2014 che si pone l'obiettivo di promuovere principi e pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Ne fanno parte 38 imprese che impiegano, diversamente o attraverso i propri associati, complessivamente più di 30 mila operatori, sul territorio nazionale.

2. Forma giuridica, governance, soci

Sono organi dell'Associazione l'Assemblea dei Soci; il Consiglio Direttivo; il Presidente del Consiglio Direttivo e il/i vice Presidente/i; il collegio dei Revisori dei Conti. Ogni due anni viene eletto un Direttivo composto da 9 consiglieri, 3 sindaci revisori e 2 supplenti. Il direttivo nomina un Presidente, il Presidente e i suoi vice. La gestione è collegiale, nelle mani del Direttivo che si ritrova tutti i mesi.

I membri dell'associazione si distinguono in soci ordinari e soci aggregati.

Possono essere soci ordinari le società costituite nella veste giuridica di società di persone, di società a responsabilità limitata, di società per azioni e in accomandita per azioni, di società cooperative e di società di mutua assicurazione che, riconoscendosi nelle finalità dell'Associazione, operano con i valori e i principi della responsabilità sociale di impresa

espressi dalla carta dei valori dell'associazione.

Possono essere soci aggregati le associazioni di categoria a rappresentanza delle imprese, le società di persone, di società a responsabilità limitata, di società per azioni e in accomandita per azioni, di società cooperative e di società di mutua assicurazione che, riconoscendosi nelle finalità dell'Associazione, operano con i valori e i principi della responsabilità sociale di impresa espressi dalla carta dei valori dell'associazione non intendono impegnarsi in modo fattivo alle attività dell'Associazione ma vogliono partecipare alle iniziative di carattere informativo e formativo.

Le persone giuridiche fanno parte dell'associazione tramite il loro legale rappresentante o un delegato.

3. Partnership e collaborazioni

L'associazione collabora con diversi enti e istituzioni locali. Tra le collaborazioni più recenti la partecipazione all'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.

4. Attività

L'associazione progetta e gestisce attività di ricerca e promozione culturale, organizza eventi pubblici per la promozione della CSR, promuove laboratori dedicati ai soci dove si sperimentano modalità di lavoro in partnership per la co-progettazione di azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Tra le attività realizzate recentemente forum pubblici, laboratori di co-progettazione in partnership tra le aziende associate, visite esterne ad aziende e luoghi del territorio, presentazione e valorizzazione di pratiche di CSR realizzate dalle imprese dell'associazione, momenti di formazione per gli associati e networking con aziende esterne.

ETIClab

Per fare impresa
in modo responsabile

1. La storia in poche parole

ETIClab nasce come idea embrionale nel 2007 all'interno di un percorso formativo organizzato dalla Camera di Commercio di Genova nell'ambito dell'accordo nazionale tra Ministero del Lavoro e Unioncamere finalizzato alla promozione della CSR come strategia d'impresa.

In tempi rapidi emerge la volontà di “non voler essere un corso, ma il risultato di un corso”. Grazie al contributo della Camera di Commercio di Genova, tra il 2009 e il 2010 viene avviata la startup della Rete, in una sede messa a disposizione dalla Camera (presso l'Azienda speciale dedicata ai Servizi alle Imprese) con personale di segreteria e coordinamento operativo sempre della Camera di Commercio. Dopo due anni di attività il network informale diventa associazione non riconosciuta e si dota di uno Statuto.

2. Forma giuridica, governance, soci

ETIClab esprime un modello di governance duale: il Comitato di Gestione delibera sulle nuove richieste di associazione e su tutte le decisioni che implicano impegni finanziari (lo statuto prevede la formula della sessione di delibera on line, che rende molto fluida e veloce la presa di decisione); il Comitato di Indirizzo definisce i percorsi di sviluppo associativo, le partnership e i progetti da sottoporre alla decisione del Comitato di Gestione. I due Comitati rispondono all'Assemblea dei Soci che si riunisce almeno una volta l'anno per approvare il Bilancio Consuntivo e quello di Previsione.

I soci di ETIClab sono istituzioni, persone fisiche e giuridiche del mondo dell'imprenditoria, dell'associazionismo, della cooperazione.

ETICLAB si compone di soci “fondatori”, “effettivi”, “onorari”. Ai soci “fondatori” vengono riconosciuti i diritti, doveri e facoltà dei soci effettivi; sono considerati soci “effettivi” le

persone giuridiche, le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica, le persone fisiche che abbiano soddisfatto i requisiti di ammissione previsti nello statuto; sono soci “onorari” soggetti individuati tra studiosi di chiara fama che abbiano particolari benemeritenze in campo scientifico, accademico o professionale. Questi ultimi vengono nominati dal Comitato di Gestione dell’associazione, su parere vincolante del Comitato di Indirizzo.

3. Partnership e collaborazioni

ETIClab aderisce ad ASviS – Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile e all’associazione Genova Smart City.

Da sempre ETIClab collabora con la Camera di Commercio di Genova, l’Università di Genova e le istituzioni locali.

Dal 2015 è partner territoriale per la realizzazione della tappa genovese de “Il Salone della CSR e dell’innovazione sociale”.

4. Attività

ETIClab organizza attività di formazione, aggiornamento, networking per scambio di idee e benchmarking in tema di strategie e strumenti per lo sviluppo sostenibile.

Per quanto riguarda la formazione in collaborazione con la Camera di Commercio di Genova ha promosso nel 2017 la prima edizione del percorso formativo “Fare impresa sostenibile: innovazione a impatto sociale” che ha visto coinvolte una ventina di aziende del territorio e altrettanti giovani aspiranti social startupper.

Tra le principali attività di networking l’organizzazione di *Green Drink*, incontri informali di confronto con esperienze di successo che vengono proposti agli associati con cadenza trimestrale.

ETIClab sostiene cause sociali direttamente o coinvolgendo i propri associati. In particolare il 2017 ha visto la collaborazione con la Band degli Orsi, una ONLUS che si occupa di migliorare l’accoglienza dei piccoli ospiti dell’Ospedale Pediatrico Giannina Gaslini di Genova e delle loro famiglie.



FIGLI DEL MONDO

www.figlidelmondo.org

1. La storia in poche parole

Figli del Mondo nasce a Rimini nel 2002 come Associazione di Promozione Sociale con la finalità di sviluppare relazioni tra imprese ed associazioni non profit del territorio e con l'obiettivo di realizzare progetti di cooperazione internazionale in ambito lavorativo.

L'associazione viene promossa da un gruppo di imprenditori, dirigenti d'azienda e professionisti che operano nel territorio della provincia di Rimini e si rivolge ad associazioni imprenditoriali, imprese, enti ed istituzioni, professionisti e privati che riconoscono il significato ed il valore di un modo diverso di fare impresa, in cui le capacità organizzative, progettuali ed economiche sono impegnate a favore di tutta la comunità.

In poco tempo la missione dell'associazione si sposta sul tema della Responsabilità Sociale di Impresa e di Territorio e viene creata una rete estesa che coinvolge aziende, associazioni di categorie, cooperative, ordini professionali, consulenti, mondo finanziario, istituzioni, non profit, scuola e università. Questo ha consentito nel tempo di sviluppare e veicolare progetti territoriali di diverso tipo che hanno trovato terreno fertile nel lavoro di networking portato avanti negli anni.

2. Forma giuridica, governance, soci

Figli del Mondo si è costituita come Associazione di Promozione Sociale con personalità giuridica ed è iscritta all'albo provinciale delle APS.

Gli organi dell'associazione sono: l'Assemblea degli associati, il Comitato, il Presidente del Comitato, il Presidente onorario. Il modello di governance adottato assegna al Presidente la legale rappresentanza dell'associazione. Le decisioni relative all'attività operativa sono assunte in sede di Comitato che predispone anche i piani di sviluppo sottoposti

all'approvazione dell'Assemblea dei Soci.

L'Assemblea dei Soci individua le linee guida e le direttive di sviluppo strategico. Il Comitato, presieduto dal Presidente, è titolare della loro gestione ed assume le decisioni necessarie per renderle operative.

Il Comitato elegge e revoca il Presidente ed il Vice Presidente a maggioranza dei suoi componenti; nomina il Segretario ed il Tesoriere; assegna al proprio interno deleghe relative alla realizzazione dei progetti e delle iniziative dell'associazione; determina le modalità di attuazione delle linee di indirizzo contenute nel programma generale approvato dall'Assemblea; individua i progetti dell'associazione e le modalità di copertura finanziaria degli stessi, nonché delle eventuali iniziative; verifica la corretta realizzazione dei progetti in corso e ne rende conto ai soci in Assemblea o con apposite comunicazioni; individua le iniziative, anche di carattere economico per il perseguimento degli scopi statutari e determina le modalità di realizzazione delle stesse; predispone e sottopone annualmente il bilancio all'approvazione dell'Assemblea; delibera sulle domande di ammissione di nuovi soci e sulla esclusione degli stessi per indegnità o morosità.

Tra i soci di Figli del Mondo ci sono enti, imprese e associazioni coinvolti nelle pratiche di responsabilità sociale territoriale ma anche soci individuali.

3. Partnership e collaborazioni

Da anni Figli del Mondo fa parte di Sodalitas network. Porta avanti da tempo collaborazioni con enti e istituzioni locali. Ha rapporti di scambio e confronto con altre realtà che si occupano di promozione della CSR in altre aree del Paese.

4. Attività

Figli del Mondo realizza attività di formazione (seminari, workshop, convegni) e incontri di condivisione e diffusione di buone pratiche. Importanti anche gli interventi formativi realizzati in ambito scolastico (collaborazione decennale

con un Istituto Tecnico Commerciale con l'organizzazione di moduli formativi sui diversi aspetti della RSI, integrati con i programmi didattici delle singole discipline) e universitario (seminari e workshop).

Tra le attività più recenti, Primo Miglio, un progetto di rete territoriale aperto, prima esperienza a livello nazionale mirata a sostenere la crescita di una imprenditorialità responsabile. Superare gli ostacoli allo sviluppo di nuove imprese e creare occupazione, ma anche diventare un punto di riferimento unico capace di offrire alle startup tutte le opportunità per formarsi e maturare, con il sostegno da parte delle imprese e del tessuto economico del territorio: questi gli obiettivi dichiarati dai tredici promotori che hanno sottoscritto pubblicamente il protocollo di intesa. Tra i promotori importanti enti pubblici e privati del territorio hanno unito le loro forze: Regione Emilia Romagna, Camera di Commercio della Romagna, Piano Strategico Rimini Venture, Nuove Idee Nuove Imprese, CGIL Rimini, Gruppo SGR, Sargo, Banca Carim, Banca Popolare Etica, Confcooperative, Legacoop Romagna, Associazione Avvocati Solidali e Gruppo commercialisti responsabili.



**Impronta
Etica**

IMPRONTA ETICA

www.improntaetica.org

1. La storia in poche parole

Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro nata a Bologna nel 2001 per la promozione della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale d'Impresa. Obiettivo prioritario è mettere in rete i soci fra loro e con analoghe istituzioni, farli partecipare attivamente ai network internazionali che trattano di sostenibilità e RSI.

Scopo di Impronta Etica è favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per le imprese associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile.

2. Forma giuridica, governance, soci

Gli organi dell'associazione sono: l'Assemblea; il Comitato Direttivo; il Presidente; il Vice Presidente, il Comitato Etico; il Collegio dei Revisori.

L'Assemblea rappresenta l'universalità degli associati, ne fissa le volontà, formula le direttive per il raggiungimento delle finalità e degli scopi dell'Associazione, elegge il Comitato Direttivo e nomina il Comitato Etico, approva il rendiconto economico finanziario.

L'associazione è governata da un Comitato Direttivo che elegge nel suo seno il Presidente e un Vice Presidente, nomina un segretario e può delegare i suoi specifici compiti ad uno o più dei suoi membri o a terzi estranei all'Associazione, determinando i limiti della delega. In caso di cessazione di uno o più dei propri membri il Comitato può reintegrare l'organo mediante cooptazione, con effetto fino alla successiva assemblea.

Il Comitato Etico è formato da tre membri ed è eletto dall'assemblea tra persone dotate di specifiche competenze nelle materie che costituiscono l'oggetto dell'attività associativa. I membri del Comitato Etico partecipano, con

diritto di intervento ma senza diritto di voto, alle riunioni del Comitato Direttivo e dell'assemblea, e possono chiedere notizie sull'andamento della gestione al Presidente e al Vicepresidente.

La gestione dell'Associazione è controllata da un Revisore Contabile, nominato dall'assemblea tra persone anche esterne all'Associazione, idonee allo scopo, con esclusione delle persone fisiche componenti il consiglio direttivo.

Impronta Etica ha due categorie di soci: Associati ordinari e Associati sostenitori.

Associati ordinari: persone giuridiche, le pubbliche amministrazioni, le società di ogni tipo, i consorzi, le associazioni, le fondazioni e gli altri enti che siano direttamente impegnati nel perseguimento degli scopi enunciati dall'associazione. Le persone giuridiche private o pubbliche sono rappresentate da persone fisiche designate con opportuno strumento di delega.

Associati sostenitori: le organizzazioni, imprese o enti che per scopo accademico, professionale o di rappresentanza di interessi collettivi, trattano i temi della responsabilità sociale e dell'accountability, quali le associazioni di imprese, le università, le società di consulenza, gli istituti di ricerca sociale; possono essere ammesse anche singole persone fisiche particolarmente interessate agli scopi dell'Associazione e agli argomenti da essa trattate e in grado di offrire un contributo alla realizzazione degli scopi associativi. Le persone giuridiche private o pubbliche sono rappresentate da persone fisiche designate con opportuno strumento di delega.

3. Partnership e collaborazioni

Nel 2002 Impronta Etica è divenuta partner del network europeo CSR Europe e da sempre collabora con numerosi enti e organizzazioni nazionali e internazionali. Tra le altre: AICCON, Alleanza per lo sviluppo sostenibile, Università di Bologna, enti locali.

Impronta Etica è spesso partner di progetti internazionali con altre organizzazioni di diverse realtà.

4 . Attività

Tra le principali attività realizzate da Impronta Etica: percorsi di aggiornamento e confronto tra i soci; diffusione di pratiche, esperienze ed elaborazioni dei soci, per stimolare la partnership; promozione della cultura della Responsabilità Sociale tra tutti gli stakeholder, stimolando percorsi di cambiamento culturali, organizzativi e normativi.

Impronta Etica è un luogo dell'innovazione sostenibile e responsabile, che ha tra i suoi obiettivi l'elaborazione di contenuti sul tema, la diffusione di una riflessione sviluppata nelle istituzioni europee, la promozione in Italia di esperienze d'avanguardia.

Impronta Etica svolge una costante attività di informazione e aggiornamento sui temi della responsabilità sociale attraverso: la redazione di una newsletter periodica; la segnalazione di convegni, seminari, eventi, pubblicazioni; il monitoraggio del dibattito e delle politiche implementate a livello europeo; la raccolta dei principali strumenti applicativi; la raccolta dei contributi normativi in materia.

Impronta Etica promuove la cultura della responsabilità sociale verso tutti gli attori sociali: organizzando e prendendo parte a convegni, seminari ed eventi di studio; realizzando ricerche e pubblicazioni; coltivando la relazione con i network nazionali e internazionali; collaborando con l'Università di Bologna per contribuire alla sviluppo di una formazione ad hoc.

Impronta Etica organizza attività di networking tra imprese e organizzazioni, sia a livello nazionale sia a livello europeo e internazionale, che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale.

Obiettivo prioritario è mantenere collegati gli associati tra loro, metterli in relazione con analoghe istituzioni nazionali, farli partecipare attivamente ai network internazionali sovranazionali che trattano di business ethics e accountability.



responsability

network di imprese organizzazioni e consumatori virtuosi

RESPONSABITALY

www.responsabitaly.org

1. La storia in poche parole

Responsabitaly nasce nel 2014 come Associazione di Promozione Sociale a Castrolibero, nell'area urbana di Cosenza, che conta una popolazione di oltre 150.000 abitanti. L'associazione ha come obiettivo la costruzione di una rete molto estesa sul territorio che coinvolga aziende, associazioni di categorie, cooperative, ordini professionali, consulenti, mondo finanziario etico, istituzioni, non profit, scuola e università.

2. Forma giuridica, governance, soci

L'Associazione è stata costituita come Associazione di Promozione Sociale senza personalità giuridica. I Soci Fondatori sono 6 Associazioni, 5 Aziende e 11 Liberi Professionisti consulenti di impresa che si danno l'obiettivo di divulgare la Responsabilità Sociale d'Impresa nel territorio.

3. Partnership e collaborazioni

L'associazione ha l'obiettivo di sviluppare relazioni tra imprese, liberi professionisti, associazioni non profit del territorio. Ha in corso una collaborazione con il Comune di Rende insieme a Auser per organizzare corsi dell'Università Popolare; collabora con la Scuola Superiore di PA dell'Unical, FILT CGIL e Libera, partecipa al "Viaggio Legale in Calabria", che vuole promuovere dal basso una legge regionale sistemica sulla legalità.

L'associazione ritiene che il fronte della legalità sia una preconditione molto importante per lo sviluppo di progetti di responsabilità e sostenibilità sul territorio e intende sensibilizzare al valore della sostenibilità le associazioni di categoria.

È stato recentemente sottoscritto un protocollo d'intesa di collaborazione con Confesercenti Cosenza a partire dalla

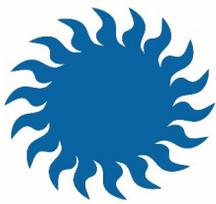
gestione, attraverso un'azienda associata, dello *sportello energia*.

4. Attività

L'associazione organizza attività diverse: manifestazioni culturali, convegni, dibattiti, conferenze, predispone proposte di legge, studi, ricerche e rapporti sulla promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa, organizza premi e borse di studio.

L'associazione promuove ed organizza corsi di aggiornamento e perfezionamento professionale utili all'ottenimento della certificazione secondo lo Standard SA 8000.

I soci, allo scopo di promuovere un'economia "virtuosa", si propongono di auto referenziarsi presso il maggior numero di soggetti terzi, con la finalità di indirizzare quest'ultimi ad avere un rapporto con le aziende e organizzazioni che aderiscono al percorso della Social Accountability tracciato dall'associazione.



Lago Maggiore **Social**

RETE LAGO MAGGIORE SOCIAL

Dal giugno 2012 è attiva la rete Lago Maggiore Social voluta e coordinata dalla Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola e cui partecipano più di 60 operatori tra imprese, enti, associazioni e consorzi.

Tutti i soggetti coinvolti hanno scelto di adottare un approccio responsabile e deciso di condividere questa scelta con altri attori del territorio: partendo dalla responsabilità individuale si è arrivati a definire una responsabilità collettiva che permette di superare i limiti che ogni singolo deve affrontare.

La diversità è uno dei fattori che caratterizza la rete Lago Maggiore Social composta da piccole imprese individuali ma anche da aziende importanti, da imprese di costruzioni a lavanderie, panetterie, cooperative. C'è chi produce pentole e chi gestisce un ristorante, ci sono programmatori informatici e chi noleggia camper per viaggiare nel mondo, ed alcune amministrazioni locali.

Essere responsabili per questi soggetti significa per esempio:

- ottenere certificazioni, in particolare EMAS e ISO
- realizzare il bilancio sociale e ambientale
- partecipare a iniziative di alternanza scuola/lavoro
- sostenere progetti a favore della comunità con l'inserimento lavorativo di ragazzi e adulti con disabilità intellettive e fisiche.

Tra gli obiettivi della rete Lago Maggiore Social vi è anche la crescita della cultura della responsabilità sociale a livello territoriale come condizione per uno sviluppo sempre più sostenibile dell'area e per la competitività delle imprese e del territorio.

**La voce dei
protagonisti**

**SECONDA
PARTE**

I referenti delle reti più attive in Italia sono i veri protagonisti di questa seconda parte del volume. Dalla loro voce emerge quanto la responsabilità delle imprese sia sempre più un fattore determinante di sviluppo del territorio. Attraverso la partecipazione alle attività della rete, infatti, le imprese creano opportunità di riflessione, scambio, partnership e collaborazione per tanti soggetti delle comunità in cui operano: dalle amministrazioni pubbliche alle scuole, dalle associazioni del terzo settore ai cittadini.

Nelle interviste viene dato spazio alla storia della rete e agli obiettivi per il futuro, ai progetti più appassionanti ma anche ai fallimenti, per sottolineare che la nascita e la crescita di una rete necessita di impegno, consapevolezza, capacità di coinvolgere e di creare relazioni.

Ogni intervista si chiude con tre consigli per imprenditori coraggiosi che intendono dare vita a nuove reti territoriali.

ANIMA PER IL SOCIALE NEI VALORI D'IMPRESA

Intervista a Sabrina Florio, Presidente

La mia attività di imprenditrice si è sempre accompagnata ad un impegno a livello personale in attività associative e al sostegno al mondo del sociale. È nell'ambito del mio percorso di rappresentanza all'interno di Unindustria che è nata l'esperienza di Anima, associazione non profit per la promozione della cultura della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità, che mi onoro di presiedere da circa sette anni. Un tema – quello della sostenibilità – che all'inizio era considerato marginale all'interno delle imprese mentre oggi sta crescendo sempre più la consapevolezza, non solo in Italia ma in tutto il mondo, che i problemi sociali, economici e ambientali sono strettamente collegati tra loro. È quindi fondamentale adottare un modello di sviluppo “sostenibile” – sociale, ambientale ed economico – per poter conseguire una crescita economica sostenibile e inclusiva.

Questo nuovo modello non può concretizzarsi senza il contributo delle imprese. Assumere comportamenti responsabili nei riguardi della società e della comunità circostante rappresenta, infatti, per ogni azienda, sia grande che piccola, e indipendentemente dal settore di produzione, uno strumento necessario di competitività e allo stesso tempo una “nuova” modalità di fare impresa e di essere imprenditori.

Mi piace sottolineare che la sostenibilità è quindi una tema di competitività. Essere sostenibili vuol dire essere innovativi, essere più efficienti e vincere le sfide dei mercati, riuscire a trasformare le sfide in opportunità. La sostenibilità è quindi creazione di valore condiviso capace di generare benefici per l'impresa ma anche per la società.

Sabrina Florio, Presidente Anima per il sociale nei valori d'impresa

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a 16 anni dalla nascita?

Anima è un'associazione non profit, nata nel 2001 all'interno dell'allora Unione degli Industriali di Roma (oggi Unindustria) con la mission condivisa dai fondatori e dalle aziende associate di promuovere tra le imprese del territorio la cultura della responsabilità sociale, basata sui concetti dello sviluppo sostenibile e della cittadinanza d'impresa. Anima nasce in concomitanza con la firma dell'accordo quadro con il Comune di Roma - Assessorato alle politiche sociali e promozione della salute, nell'ambito del Piano Regolatore Sociale del Comune che individuava nella "cittadinanza di impresa" uno dei terreni di sviluppo delle azioni di welfare locale.

Nei suoi 16 anni di attività, l'associazione è stata un luogo in cui manager e imprenditori hanno condiviso esperienze, informazioni, e diffuso la cultura della responsabilità sociale d'impresa anche al di fuori del perimetro della propria base associativa. Anima ha svolto e svolge tutt'ora attività di promozione culturale della sostenibilità partendo dalle best practice delle aziende associate che la sostengono per promuoverle all'esterno. La rete è aperta ad aziende, fra cui molte piccole e medie imprese, ma anche a liberi professionisti che sono interessati a questi temi pur non essendo degli addetti ai lavori. Nei suoi 16 anni di vita l'associazione ha seguito lo sviluppo della CSR, passando da una concezione della responsabilità sociale d'impresa come filantropia e mecenatismo culturale ad una visione della sostenibilità intesa come modello di business del futuro, finalizzato allo sviluppo dell'impresa e del territorio in cui opera.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese?

Le associazioni sono l'ambiente ideale dove coltivare il confronto e raccogliere le risposte giuste per un bene comune alto, equo e condiviso. La volontà di porre in primo piano l'e-

tica e la sostenibilità non è riconducibile ad un mero desiderio di mettere questi valori in vetrina, ma rappresenta la consapevolezza di doverli interpretare giorno dopo giorno, nel tempo e nello spazio che viviamo e in cui le imprese operano. Crediamo che lo scambio e le occasioni di confronto che offre la vita associativa siano anche un momento di crescita professionale e culturale degli associati. Inoltre il valore aggiunto di un'associazione come Anima risiede nella possibilità di creare Valore Condiviso, andando oltre quello che la singola azienda può fare da sola, anche semplicemente condividendo e mettendo a fattor comune la propria esperienza.

Le sfide di oggi richiedono di sviluppare una rete di conoscenze e collaborazioni anche tra più soggetti: istituzioni, mondo delle imprese, esponenti del non profit. Abbiamo davanti una sfida che oltre a chiederci di essere competitivi, ci impone, come imprese e comunità di persone e di valori, di essere co-fondatori di nuovi modelli di solidarietà sociale in grado di affrontare i problemi emergenti.

Un chiaro esempio di questo approccio lo ritroviamo nell'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile e nei 17 Obiettivi (Sustainable Development Goals - SDGs) da raggiungere entro il 2030. Per raggiungere gli SDGs è infatti necessaria una forte collaborazione insieme a una governance in cui Stati, società civile, terzo settore e mondo del business elaborino regole condivise per contrastare i cambiamenti climatici e le crescenti disparità che minano la convivenza civile in molte aree del mondo.

Quali sono le competenze/alleanze necessarie?

Anima si è sempre distinta dalle altre associazioni che si occupano di Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia per la peculiarità di riunire aziende grandi, medie, piccole e piccolissime, studi professionali, e soci individui, persone singole che sono manager di azienda, consulenti, rappresentanti di associazioni non profit o comunque di realtà distanti, per loro natura, dal mondo delle imprese. Crediamo che questa

sia la vera forza della nostra associazione: Anima è un bacino sul quale insistono le aziende che vogliono fare un percorso verso la CSR perché sanno di poter trovare nell'associazione le competenze e le persone da cui poter trarre dei modelli vincenti. Le competenze risiedono infatti nel know-how della base associativa. Ragion per cui la forza dell'associazione sta tutta nelle aziende che la compongono ma soprattutto nelle persone che le rappresentano.

Qual è il progetto a cui siete più legati o che ha avuto maggior successo?

Sicuramente il *Premio Anima per la crescita di una coscienza etica* giunto alla sua XVI edizione: appuntamento annuale che l'associazione organizza per far emergere l'importanza dello stretto legame tra la responsabilità sociale, culturale ed economica, andando a premiare artisti e intellettuali che attraverso il linguaggio dell'arte nelle sue varie forme (cinema, musica, teatro, fotografia, letteratura e giornalismo) hanno contribuito a diffondere i valori dell'etica e della responsabilità sociale. Il Premio Anima invita imprese e istituzioni a riflettere su importanti temi di attualità, affinché ciascuno possa contribuire alla soluzione di problematiche sociali ed essere protagonista del progresso civile, culturale ed economico del nostro Paese. La protezione dell'ambiente e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale come importanti fattori di crescita e sviluppo, sono emersi come temi dominanti della XVI edizione. Il Premio è un progetto che consente all'associazione di accreditarsi presso personalità del mondo della cultura, dell'informazione e dello spettacolo, nonché delle istituzioni locali e nazionali che partecipano in prima persona alla cerimonia.

Negli anni il Premio è cresciuto in partecipazione e contenuti ed è diventato un appuntamento molto atteso e "ambito" nel panorama degli eventi della città di Roma.

Quale iniziativa ha rappresentato un “fallimento”?

Anima ha al suo interno una situazione molto eterogenea, con aziende che fanno percorsi di CSR da molti anni e aziende specializzate proprio in questo settore, che rappresentano delle best practice, in Italia e all'estero. Attorno ad Anima gravitano da sempre anche realtà che sono all'inizio del proprio percorso di CSR, e che si avvicinano ad Anima per trovarvi modelli di riferimento, e una spinta. In questo percorso, che è lungo, complesso e non prescinde dalle congiunture economiche, abbiamo con difficoltà provato ad ampliare la platea degli interlocutori al mondo delle piccole e medie imprese con un progetto di affiancamento alla rendicontazione della sostenibilità implicita nel modello di impresa portato avanti nelle PMI. Il progetto, complice la congiuntura economica negativa che ha caratterizzato questi ultimi anni, purtroppo non è stato portato a termine. Ciononostante, possiamo dire che l'obiettivo di coinvolgere le piccole e medie imprese resta uno dei filoni di lavoro di Confindustria, all'interno della quale si sta lavorando. E le novità di questi ultimi anni, prima fra tutte la normativa che impone l'obbligo di comunicare le informazioni di carattere non finanziario ai grandi gruppi, avrà sicuramente un effetto a cascata anche sul mondo delle PMI.

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

L'associazione è pronta ad affrontare le sfide che il tempo e l'evoluzione del tema della sostenibilità le imporranno. Più la sostenibilità diventerà il modo di fare impresa di tutta la base produttiva delle aziende che operano sul territorio, più la mission dell'associazione sarà stata centrata. In generale l'associazione continuerà ad essere centro di elaborazione culturale e sicuramente sarà una rete che saprà adeguarsi alle sfide e ai cambiamenti che avverranno.

Nel medio lungo periodo l'obiettivo è di integrarsi sempre più nel mondo confindustriale e proseguire insieme nel percorso di accreditamento della sostenibilità e della responsabilità

sociale d'impresa come tematiche strategiche all'interno delle politiche industriali e della stessa governance d'impresa. L'attuale Presidente di Confindustria Vincenzo Boccia ha più volte dimostrato grande attenzione al tema della responsabilità sociale, e infatti per la prima volta il Gruppo Tecnico sulla RSI ha un ruolo autonomo e strategico.

Il Centro Studi di Confindustria nelle sue conclusioni degli scenari economici 2017 ha sottolineato, fra le altre cose, come le tecnologie digitali condizioneranno il lavoro come non mai nella storia. Dunque è necessario promuovere l'investimento nel capitale umano; contrastare la fuga dei cervelli perché questa rappresenta una importante perdita per il Paese (pari a 1 punto di PIL nel solo 2015); promuovere le strategie aziendali vincenti attraverso la diffusione delle buone pratiche aziendali e della cultura di impresa.

Ragion per cui il lavoro di associazioni come la nostra continuerà ad essere fondamentale e abbiamo molto da fare nei prossimi anni...

Una parola che rappresenta la rete?

La parola che abbiamo tradizionalmente usato, fin dalla nascita di Anima è *triangolazione*, intesa come la collaborazione tra istituzioni, imprese e terzo settore.

Il tema della collaborazione profit - non profit e pubblico è infatti nel DNA di Anima: fra i primi progetti dell'associazione ci sono state iniziative quali il progetto *Fuoriserie* realizzato in collaborazione con l'Assessorato alle Politiche Sociali del Comune di Roma che mirava a rafforzare le competenze professionali delle cooperative attive nel campo del disagio mentale, aiutandole ad affacciarsi sul mercato del lavoro grazie alla messa a disposizione - con attività di volontariato manageriale - del know-how delle aziende associate ad Anima.

Ancora oggi che la collaborazione profit - non profit è una realtà consolidata; il nostro compito di associazione è continuare a favorire l'incontro e la collaborazione fra i due mondi,

promuovendo da un lato quei modelli d'impresa responsabili, innovativa e competitiva (l'impresa che costruisce futuro) e dall'altro realtà del non profit che offrono risposte concrete ai bisogni della collettività in maniera altrettanto responsabile e innovativa.

Da 16 anni, l'associazione porta avanti questo ruolo di cerniera tra il mondo del profit e quello non profit, svolgendo una importante azione di scouting e promozione delle piccole realtà associative valide ma poco strutturate e con poca consuetudine a dialogare con le aziende.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

- *Senso di squadra.* Partire da un gruppo costituente affiatato che condivide con convinzione il progetto da portare avanti e che sia disposto a dedicare tempo e lavoro al progetto. È importante che il coinvolgimento riguardi l'imprenditore in prima persona. Le reti funzionano quando si riesce a creare squadra, senso di appartenenza e condivisione, una regola questa che viene dal mondo dell'impresa stessa.
- *Leadership.* Importante la presenza di una figura leader, di chiara identificazione, che oltre a dover prendere decisioni nei momenti di criticità, sia in grado di dare sempre nuovi stimoli e indicare un percorso da seguire, soprattutto negli inevitabili momenti di stasi che un'associazione può conoscere.
- *Chiarezza.* È molto importante darsi una mission ben definita che restituisca il senso dello stare insieme. La rete inoltre dovrebbe evitare di sovrapporsi a quanto i suoi componenti realizzano in maniera autonoma: il rischio maggiore infatti è creare una rete fine a sé stessa e poco rappresentativa dei suoi associati.

ANIMAIMPRESA

Intervista a Fabio Pettarin, Presidente

Partiamo da una riflessione indotta dall'articolo "Ecosystems of shared value" di Kramer e Pfitzer, nuovo tassello sul dibattito attorno al concetto di Valore Condiviso tra impresa e stakeholder a distanza di diversi anni dalla sua formalizzazione. Riconosciamo come il tema dello Shared Value, per quanto nato nelle aule di Harvard, abbia a che vedere con molte storie imprenditoriali del nostro Paese. Pionieri della CSR di territorio come Adriano Olivetti avevano ben compreso come il ruolo di un'azienda fosse quello di creare e condividere il valore aggiunto e di promuovere occasioni di crescita per la comunità. Oltretutto, l'esperienza italiana (e, altrettanto, quella della nostra regione, il Friuli Venezia Giulia), affonda le sue radici in un tessuto produttivo che ha sempre fatto del rapporto con il territorio un cardine del proprio operato. Se è vero che le imprese si orientano sempre più, per vocazione o scelta strategica, alla creazione di Valore Condiviso è pur vero che, molto spesso, fanno fatica a rapportarsi "strutturalmente" con il territorio e si trovano ad adottare questo approccio in prossimità della loro catena del valore. Ecco che una realtà come la nostra può svolgere un ruolo importante agendo su fattori di cambiamento sociale e promuovendo un dialogo con attori territoriali che non entrano nel raggio d'azione dell'impresa. In questo senso, l'associazione può aiutare a creare un sistema "ospitale" per iniziative di condivisione del valore. Ci auguriamo, pertanto, che la presentazione della nostra esperienza possa essere di stimolo e di aiuto alla nascita di nuovi network, all'insegna della diffusione della CSR e della creazione di ecosistemi socio-economici virtuosi.

Fabio Pettarin, Presidente Animaimpresa

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a 7 anni dalla nascita?

Animaimpresa è nata nel 2010 con l'obiettivo di promuovere la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità nel territorio del Friuli Venezia Giulia. Ci siamo costituiti come Associazione di Promozione Sociale indipendente da altre realtà associative.

Fin dal principio abbiamo sempre cercato di anticipare l'utilizzo di strumenti e la proposizione di progettualità nuove: rendicontazione di sostenibilità e degli intangibili aziendali, iniziative di carbon offsetting, storytelling, crowdfunding, design thinking, sono solo alcuni esempi di attività che abbiamo proposto per primi nella nostra regione cercando di contaminare le imprese.

Nei primi anni di attività ci siamo impegnati molto a favorire un contatto tra mondo profit e non profit, promuovendo il volontariato d'impresa e il fundraising, attraverso il nostro progetto *microDONO*.

Rispetto agli esordi ci stiamo concentrando più su iniziative di innovazione sociale territoriale con un approccio multistakeholder. I nostri interlocutori principali rimangono sempre le imprese, di ogni dimensione, ma ci siamo resi conto di come la collaborazione tra diversi attori sia fondamentale per creare ecosistemi di valore condiviso.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese?

Il network tra imprese è fondamentale se si vuole promuovere la CSR nel territorio di riferimento in maniera efficace e sostanziale. Innanzitutto, avvicinando più aziende, è possibile destinare delle risorse, attraverso le quote associative di adesione, ad attività specifiche coerenti con la mission del network.

È possibile, inoltre, realizzare momenti di condivisione di best practice e di coprogettazione tra imprese creando op-

portunità di sviluppo di iniziative di CSR con maggiore efficacia ed efficienza.

Se la finalità del network è anche quella di promuovere i principi della CSR, il ruolo delle aziende diventa fondamentale in quanto possono testimoniare le pratiche adottate. L'associazione, dal canto suo, può agire con una sua indipendenza per ricercare altre partnership strategiche e per diventare incubatore di idee nuove da proporre alle imprese.

Efficienza nell'impiego di risorse, scalabilità degli impatti, contaminazione reciproca e rafforzamento della mission associativa attraverso la testimonianza diretta: questo in sintesi il valore aggiunto del network rispetto all'azione individuale.

Quali sono le competenze/alleanze necessarie?

Nella nostra esperienza, sono fondamentali le partnership con altre organizzazioni del territorio, purché finalizzate alla realizzazione di progetti nuovi e iniziative concrete: Regione, Associazioni degli industriali, Università, Enti di formazione e altre realtà del terzo settore sono da sempre stati interlocutori con cui abbiamo condiviso percorsi responsabili. Oltre, ovviamente, alle imprese e ai professionisti, fulcro della nostra mission e della nostra compagine associativa.

Con l'Università di Udine, in particolare, abbiamo stipulato lo scorso luglio 2017 una convenzione per lo sviluppo pluriennale di progetti e iniziative inerenti la responsabilità sociale d'impresa.

Con la Regione Friuli Venezia Giulia abbiamo condotto diversi progetti innovativi in campo ambientale e iniziative di diffusione culturale della CSR sul tema del welfare aziendale e delle politiche di valorizzazione delle differenze di genere. Il nostro approccio, dunque, si basa sulla ricerca degli interlocutori più idonei e ricettivi rispetto alle iniziative poste in campo e alle finalità da perseguire.

Per quanto riguarda le competenze richieste per far sì che una rete operi con efficacia, riteniamo sia importante crea-

re una squadra di professionisti, specializzati nei vari ambiti della CSR, che possano affiancare le imprese nel percorso di integrazione strategica dei suoi paradigmi. A tal proposito, abbiamo istituito il nostro CSR Team all'interno del quale è possibile trovare esperti di ambiente, comunicazione, rendicontazione di sostenibilità, formazione, welfare aziendale, stakeholder engagement...

Nella nostra attività, abbiamo sempre tenuto in particolare considerazione il rapporto con le scuole superiori e con i laureandi o ricercatori per ispirare successivi percorsi universitari e professionali. Accanto ai soci "imprese" e soci "persone fisiche", abbiamo pensato di introdurre anche una categoria di soci "studenti" (perlopiù universitari) pensata per giovani che intendano specializzarsi e impostare il proprio percorso di studi, o lavorativo, in tematiche inerenti la CSR. Anche l'alleanza con il mondo della scuola e della ricerca, dunque, è fondamentale a nostro giudizio.

Qual è il progetto a cui siete più legati o che ha avuto maggior successo?

Certamente uno dei progetti cui siamo più legati e che si è rivelato un importante strumento associativo è stato il nostro CSR Business Game. Nato da una idea di Animaimpresa, realizzato in collaborazione con l'azienda socia The Business Game srl, e originato da una tesi di laurea dell'ing. Alessio Bergamo (insignita nel 2014 del Premio Marra del Comune di Milano quale tesi più innovativa sulla CSR), il CSR Business Game è un'applicazione web che fornisce un modello degli effetti delle politiche e pratiche specifiche in ambito CSR sulla gestione strategica aziendale.

Si tratta dell'unica simulazione gestionale d'impresa sulla CSR. È un'applicazione intuitiva e di semplice utilizzo che, al contempo, assolve a due compiti: divulgativo-informativo e formativo con la proposta di un gioco di simulazione di un contesto competitivo e di una realtà operativa aziendale.

Il CSR Business Game viene proposto tramite sessioni di gioco in cui ciascuna “squadra-azienda” compete con le altre adottando le decisioni di CSR che consentano di migliorare il rapporto con gli stakeholder in coerenza con un equilibrio economico-finanziario di medio-lungo termine. Il software simula un contesto competitivo ed elabora gli effetti delle decisioni dei partecipanti determinando il vincitore.

Il meccanismo competitivo, la sua agevole customizzazione, la semplicità di utilizzo, lo rendono uno strumento ideale per creare momenti formativi originali e interattivi.

La sua realizzazione e implementazione si è avvalsa di esperti sulla CSR e CSR manager d’azienda ed è stata realizzata in tre versioni differenti: una divulgativa per le imprese, una “simulativa” con un focus sul tema dello stakeholder engagement, e una a misura di studenti delle scuole superiori che incorpora anche tematiche legate all’etica d’impresa e alla cultura della legalità. Quest’ultima, in particolare, è stata il frutto di un progetto di alternanza scuola lavoro che ha coinvolto 60 ragazzi di un Liceo Economico Sociale di Udine nell’anno scolastico 2015-2016.

Quale iniziativa ha rappresentato un “fallimento”?

Sono molte le iniziative che seguiamo e può capitare che qualche progetto non trovi terreno fertile o sia prematuro rispetto al contesto in cui Animaimpresa opera. Un recente esempio è rappresentato dalla promozione del carpooling aziendale come strumento per incoraggiare forme sostenibili di mobilità nelle aziende di grandi dimensioni o nei distretti industriali della nostra regione. Stringendo una partnership con uno spin-off dell’Università di Torino, abbiamo provato a diffondere un modello di valutazione delle opportunità di ottimizzazione degli spostamenti casa-azienda per poter suggerire alternative di condivisione dell’auto tra più persone. Dopo un primo tentativo di attuare il progetto non abbiamo ancora ottenuto riscontri anche se la nostra intenzione rimane quella

di riuscire a inaugurare almeno qualche esperienza pilota.

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

Obiettivi per il futuro sono, senz'altro, quello di aumentare la compagine associativa, con particolare riguardo alle imprese industriali del territorio, di rafforzare le partnership con le realtà con cui collaboriamo e di crearne ulteriori.

In particolare, con la Regione Friuli Venezia Giulia e con l'ente di formazione Ires Fvg, stiamo inaugurando un progetto di medio termine finalizzato alla diffusione della responsabilità sociale d'impresa che rappresenta, ad oggi, la misura più capillare sperimentata in Friuli Venezia Giulia.

Riteniamo ci possano essere molti margini di sviluppo, inoltre, dalla collaborazione con l'Università, a partire dalla realizzazione di progetti che vedano i Dipartimenti dell'Ateneo collaborare con le aziende della nostra associazione.

Quanto a obiettivi più specifici e contingenti, approfittiamo per una anticipazione: stiamo inaugurando "CSR Smile - CSR women opinion network", un progetto editoriale, che diventerà anche magazine, per dare voce alle donne imprenditrici, collaboratrici d'azienda e provenienti dal mondo delle professioni e della ricerca universitaria. La finalità è quella di creare una community regionale al femminile che ragioni di CSR proponendo idee nuove su vari ambiti della CSR.

Una parola che rappresenta la rete?

Per rappresentare la nostra rete abbiamo scelto la parola *engagement*. Dunque coinvolgimento, a tutto tondo, degli attori del territorio.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

Agli imprenditori che volessero costituire una rete di imprese ci sentiamo di fornire questi tre consigli:

- aprire il network anche a professionisti ed esperti nel cam-

po della CSR per poter ragionare assieme e costruire progetti attingendo alle competenze specifiche;

- dotarsi di un referente per lo sviluppo associativo: affinché il network possa crescere, espandersi e contaminare altre realtà è necessario che sia individuata una persona che si occupi del contatto con nuove aziende con la finalità di inserirle nella compagine associativa;
- sviluppare progetti specifici e “proprietary” in modo che il network possa assumere una riconoscibilità propria che vada al di là delle imprese costituenti.

AZIENDE MODENESI PER LA RSI

Intervista ad Andrea Cavallini, Presidente

Oggi le associazioni e in generale le forme associative sono in difficoltà: nella società si è diffuso un senso di individualismo opposto allo spirito di condivisione tipico del “fare associazione” ossia dello stare assieme e condividere (ideali o esigenze). Quindi oggi fondare una rete o una associazione è una bella sfida, ancora più complessa se si considera che l'imprenditore è per sua natura portato a decidere da solo. Non dobbiamo tenere nascosto ciò che di buono facciamo ma metterlo a disposizione degli altri perché possano prendere ispirazione, ugualmente noi dobbiamo ricercare le migliori esperienze per poterle fare nostre e migliorarci.

Andrea Cavallini, Presidente Associazione aziende modenesi per la RSI

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a 8 anni dalla nascita?

Oltre 8 anni fa il Comune di Modena ha lanciato l'idea del Club d'impreses per la Rsi che è stato attivo per 5 anni. Grazie a questa iniziativa è nato il primo nucleo di aziende della provincia di Modena interessate a sviluppare, in collaborazione, la 'cultura della Rsi' che poi 3 anni fa, a fine 2014, hanno deciso di fondare l'Associazione aziende modenesi per Rsi. Da allora sono state tantissime le iniziative sviluppate assieme al nostro partner tecnico storico, la Focus Lab: seminari, laboratori, visite, forum ed eventi aperti a tutti, imprese e cittadini. Lo spirito è rimasto quello dei primi anni ma le modalità di lavoro sono evolute con il passare del tempo e ogni anno arricchiamo l'offerta formativa di nuovi elementi, anche grazie alle sperimentazioni che cerchiamo di introdurre ogni anno.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese?

Fare rete non deve essere solo uno slogan ma deve essere un modo di lavorare, un'abitudine che cerchiamo di creare attraverso i 10 incontri e iniziative che organizziamo durante l'anno, oltre al percorso formativo di alto livello dedicato ai temi Green, sviluppato assieme alla Zenit formazione. Ogni incontro è occasione per condividere le buone pratiche che singolarmente stiamo sviluppando, cercando di coinvolgere nuove aziende in questo 'circolo virtuoso' dove aziende piccole, medie e grandi hanno qualcosa da imparare e molto da insegnare.

Quali sono le competenze/alleanze necessarie?

Sicuramente un partner tecnico in grado di dare gambe alle nostre idee, buone relazioni con le istituzioni e i centri di innovazione oltre alla costante ricerca di nuovi soci. Per noi è necessario avere il supporto di un partner scientifico che promuove le diverse attività e fornisce gli aggiornamenti necessari per rimanere al passo con i nuovi temi e ambiti della CSR. Il rapporto con le istituzioni per noi è stato fondamentale per la nascita del primo gruppo di aziende, senza questa volontà non saremmo qui a raccontare la nostra storia; oggi le istituzioni rappresentano un partner importante per poter diffondere la cultura della responsabilità. Per noi è fondamentale conoscere nuove aziende, nuove realtà che possano essere di ispirazione e di supporto nella progettazione, oltre che diventare nostri soci per rafforzare l'associazione stessa.

Qual è il progetto a cui siete più legati o che ha avuto maggior successo?

Ogni anno la nostra associazione sceglie uno o più temi portanti dell'attività e quest'anno è stato scelto quello dell'Alternanza scuola lavoro. 10 aziende socie si sono impegnate con 3 istituti scolastici offrendo a 31 studenti oltre 1000 ore di formazione in azienda: un impegno concreto per i giovani

lavoratori e imprenditori di domani. Ma vorrei citare anche il percorso formativo pluriennale dedicato “Sustainability Management & Innovation” con 6 moduli formativi di alto livello finanziati dalla Regione Emilia Romagna. Infine ci teniamo in modo particolare al nascente progetto di collaborazione con la Casa circondariale di Modena che ci impegnerà per il 2018 con l’obiettivo di creare un rapporto stretto con il mondo del carcere dove c’è molto bisogno di creare occasioni di lavoro per i detenuti per poterli reintegrare al meglio nella comunità.

Quale iniziativa ha rappresentato un “fallimento”?

Da tempo cerchiamo di ottenere la partecipazione costante da parte di tutti i soci alle diverse iniziative ma non sempre abbiamo il 100% di partecipazione. Si deve lavorare nella direzione di un sempre maggiore coinvolgimento e ascolto di tutti i soci e non soci per poter offrire un pacchetto di eventi e attività sempre più coinvolgente sia per le imprese che per i cittadini.

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

La sfida è coinvolgere nuove aziende perché potranno dare idee innovative all’Associazione stessa, che necessita di costante innovazione. Negli anni infatti il tema della CSR ha avuto una sua evoluzione, c’è maggiore attenzione e interesse, anche grazie all’attività di associazioni e reti come la nostra, per cui è ancora più importante ‘fare cultura’ di impresa responsabile.

Un’altra sfida da cogliere è quella di una “attività” nel Carcere che rappresenta un ottimo terreno per misurare la nostra capacità di sviluppare progetti in ambiti particolarmente isolati e bisognosi di supporto.

Una parola che rappresenta la rete?

Condivisione, di ideali e di progetti. Il nostro collante è la condivisione di una visione d’impresa intesa come parte di un territorio, di un ambiente, ricco di interscambi. Altrettanto

importante è condividere ciò che di buono ogni singola azienda sta facendo, nell'ottica del miglioramento continuo.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

Crederci, partire anche se in pochi, cercare alleanze e consigli. Quella che può sembrare una inutile follia di pochi può rivelarsi un bene a disposizione della comunità (cittadini, lavoratori, imprenditori).

ETICLAB

Intervista a Isabella Cristina, Presidente Comitato di Indirizzo

ETIClab è oggi pronta ad impegnarsi nella costruzione di alleanze con strutture analoghe presenti sul territorio nazionale, ma anche europeo. È un progetto di cui da tempo sentiamo il bisogno, ma che in autonomia facciamo fatica a perseguire: la nostra visione, infatti, è da sempre quella di far crescere, partendo dalle specificità del nostro territorio, cultura e azione del fare impresa responsabile nel nostro Paese. Ma per vederla realizzata è necessario fare squadra in modo decisamente più ampio! E tutto questo risulta ancor più rilevante se letto in maniera armonica nella cornice dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU che sarà la nostra rotta sia come Associazione sia come singole imprese per il prossimo futuro, con focus particolare per questo specifico progetto sull'Obiettivo 17 "Partnership per gli obiettivi".

Consideriamo il nostro contributo utile a ricostruire uno spirito europeo (oggi in palese crisi di identità) partendo dal basso: letto con questa prospettiva il progetto di una rete delle reti d'impresa può rappresentare un importante salto di qualità per ETIClab e ci aspettiamo molto dalla relazione con le altre Reti italiane che oggi si avvia.

Isabella Cristina, Presidente Comitato di Indirizzo ETIClab

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a sette anni dalla nascita?

ETIClab ha radici solide: un lungo percorso di co-progettazione ha infatti preceduto la costituzione formale della rete, il 14 luglio 2010.

Più di un anno prima dell'avvio formale le imprese fondatrici hanno elaborato una [Carta dei Valori](#) che riporta nel dettaglio

gli obiettivi che ne hanno sostenuto l'avvio.

A sette anni di distanza possiamo dire che la nostra vision di allora si è rivelata corretta e anticipatoria: oggi parlare di sostenibilità socio-ambientale come scelta competitiva delle imprese non è più un tabù o un argomento di natura accademica per pochi eletti. È, secondo pareri sempre più diffusi e condivisi, l'unica possibilità per le imprese di competere innovando in modo responsabile processi e prodotti, secondo quanto richiede il mercato.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese?

Come abbiamo più volte detto e scritto ETIClab è un "ponte" tra mondi apparentemente lontani: profit e non profit; grande e micro impresa; start up e imprese centenarie. Ed è questa identità che riteniamo possa rappresentare le fondamenta, la *reason why* della costituzione anche di un network oggi, per contaminare virtuosamente i vari mondi, far conoscere e ri-conoscere uno stesso modo di essere e fare impresa anche da parte di soggetti che – se letti attraverso le tradizionali lenti della rappresentanza – non avrebbero molte occasioni di confronto e incontro strutturato.

Quali sono le alleanze necessarie?

Non posso dirlo in generale: per noi la Camera di Commercio si è dimostrata negli anni un partner istituzionale di grande rilievo. Ha sostenuto sia la fase di avvio e ci è sempre stata accanto nello sviluppo dei successivi progetti: dalla tappa genovese del Salone della CSR e dell'innovazione sociale, ai percorsi formativi interaziendali.

Meno operativo, ma sempre interessante, il rapporto con le istituzioni locali come Regione Liguria e Comune di Genova. Riteniamo inoltre fondamentale il rapporto con l'Università, anche se ad oggi non abbiamo ancora trovato la quadra per la costruzione di una relazione stabile e virtuosa che si possa definire "sistemica": sono comunque molti i rapporti interes-

suti negli anni con vari Dipartimenti (Economia, Ingegneria, Architettura...) e i confronti sempre arricchenti con i singoli docenti e ricercatori.

Un alleato strategico è inoltre Confindustria (che è anche un nostro associato fondatore) nel comune cammino di indirizzo delle imprese del nostro territorio verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs dell'ONU).

Qual è il progetto a cui siete più legati o che ha avuto maggior successo?

Sicuramente l'aver portato sul nostro territorio nel 2015 la tappa genovese del Salone della CSR e dell'innovazione sociale ci ha consentito di fare un salto di qualità nella visibilità e capacità progettuale. Non dimentichiamo che ETIClab non ha una struttura propria e si avvale per la realizzazione delle attività del volontariato dei singoli associati.

Anche la formazione interaziendale ha sempre rappresentato un punto di forza della nostra associazione, nata proprio a valle di un percorso formativo promosso nel 2008 dalla Camera di Commercio di Genova. Il 2017 ci ha visti nuovamente impegnati nella progettazione e coordinamento di un percorso formativo dal titolo *Fare impresa sostenibile: innovazione a impatto sociale* che ha visto gli associati grandi e piccoli alternarsi in aula in qualità di testimoni su specifiche tematiche inerenti la sostenibilità d'impresa: dal reporting non finanziario (ERG) alla sostenibilità della filiera (Saponificio Gianasso), dalla strategia per la creazione di valore bilanciato (Mixura) alla comunicazione della sostenibilità (YOGE)... e molti altri. I partecipanti al corso erano sia imprese sia (e qui sta ancora una volta la "contaminazione") giovani aspiranti startupper.

Quale iniziativa ha rappresentato un "fallimento"?

Fino ad oggi (ma è ancora un nostro obiettivo) non siamo riusciti a far comprendere agli associati le potenzialità di ETIClab come potente veicolo di comunicazione anche dei successi delle singole imprese: abbiamo costruito un sito

estremamente interattivo, chiamando gli associati ad essere “contributori” diretti. Ma ad oggi solo pochi ne stanno utilizzando le potenzialità... ci stiamo lavorando...

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

Abbiamo un Presidente neo eletto, Giovanni Battista Valsecchi, Direttore Generale di Generale Conserve ASDOMAR, che ha tracciato insieme al Comitato di Indirizzo, alcune linee di sviluppo molto chiare per il biennio 2018-2019:

- potenziare la capacità di ETIClab di comunicare se stessa, la propria missione, i principali progetti e i risultati attraverso l'utilizzo strutturato e consapevole dei social network
- potenziare la capacità di ETIClab di essere veicolo di valorizzazione delle buone pratiche degli associati in tema di sostenibilità socio-ambientale
- avvicinare le giovani generazioni alle tematiche di sostenibilità attraverso progetti mirati da realizzare nelle scuole superiori, anche attraverso lo strumento dell'alternanza scuola-lavoro
- crescere nella capacità di sostenere in modo massivo cause sociali (sulla scia del progetto 2017 di sostegno alla Band degli Orsi, per garantire alloggio alle famiglie dei bambini ricoverati al Gaslini), attraverso il coinvolgimento dell'associazione come collettore della raccolta presso le imprese associate e/o attraverso specifiche campagne di crowdfunding
- proseguire nello sviluppo di progetti interaziendali di formazione o di servizi (ad esempio welfare aziendale, volontariato d'impresa...), anche su scala nazionale e internazionale, rafforzando o creando reti ad hoc.

Una parola che rappresenta la rete?

Da soli si va veloci, insieme si va lontano.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

- Lavorare sulla visione a lungo termine e sui valori
- Fare rete sul territorio anche con soggetti pubblici e istituzionali
- Definire bene responsabilità e ruoli della struttura organizzativa della rete. Volontariato è bello, ma si sa, molto rischioso...

FIGLI DEL MONDO

Intervista a Lino Sbraccia, Presidente

Nell'arco dei 15 anni della nostra attività, ci siamo resi conto che il vero valore del lavoro che abbiamo svolto è stato quello di aver costruito una rete. La rete è stata fondamentale inizialmente per avviare e gestire collaborazioni tra profit e non profit, successivamente per diffondere e condividere i principi della RSI, poi per diffondere le buone pratiche di RSI ed infine si sta rivelando strategica nel programma di supporto alle start-up responsabili "Primo Miglio".

Nel progetto Primo Miglio abbiamo mobilitato la rete dei professionisti e consulenti per dare supporto e mentoring alle start-up, la rete delle associazioni di categoria per fornire formazione e orientamento, la rete delle aziende per ricercare collaborazioni, partnership, aree di interesse comune. Senza la rete, la nostra potenzialità sarebbe stata decisamente meno incisiva.

Lino Sbraccia, Presidente Figli del Mondo

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a 15 anni dalla nascita?

Figli del Mondo è una associazione di promozione sociale che nasce a Rimini da imprenditori e consulenti di impresa nell'aprile 2002, con la finalità iniziale di sviluppare relazioni tra imprese ed associazioni non-profit del territorio, con l'obiettivo di realizzare progetti di cooperazione internazionale in ambito lavorativo.

Quasi subito, la mission si sposta su quella più ampia della Responsabilità Sociale di Impresa e di Territorio, ed è da lì che è partita la necessità di costruire una rete molto estesa ed articolata sul territorio che coinvolge aziende, associazioni di categorie, cooperative, ordini professionali, consulenti,

mondo finanziario, istituzioni, non-profit, scuola e università.

Questo ha consentito, nel tempo, di sviluppare e veicolare progetti territoriali di vario tipo, che hanno trovato terreno fertile nel lavoro di networking fatto negli anni.

Grazie a questo, si è gradualmente sviluppata e consolidata una conoscenza ed un dialogo tra i vari interlocutori, oltre alla capacità di collaborare e lavorare insieme. Questo secondo noi è un prerequisito molto importante per lo sviluppo di progetti di responsabilità e sostenibilità sul territorio.

A 15 anni dalla nascita, stiamo utilizzando la rete, inizialmente nata per sensibilizzare e condividere il tema, al servizio di progetti sempre più concreti ed operativi di diffusione pratica della RSI sul territorio.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese? Un network tra imprese è lo strumento per diffondere e condividere buone pratiche, esperienze concrete, spunti di sviluppo legati al tema della RSI.

Incontri periodici di rete presso le aziende che ne fanno parte, con le persone di riferimento che sviluppano progetti di RSI in azienda sono utilissimi per sviluppare la diffusione del tema e per motivare i partecipanti.

Quali sono le alleanze necessarie?

Per costruire una rete territoriale (imprese, professionisti, associazioni di categoria, scuola, università, terzo settore, etc.) bisogna innanzitutto mettere da parte primogeniture e smanie di protagonismo, cercare alleanze basate sui contenuti, saper ascoltare, saper interagire e creare alleanze, saper evidenziare ai possibili partners i vantaggi reciproci che i nodi della rete possono trovare e mettere a frutto. Bisogna essere facilitatori e stimolatori, avere molta pazienza e riuscire a mettersi nei panni degli interlocutori che vogliamo coinvolgere.

Lavoro non facile, ma molto gratificante.

Qual è il progetto a cui siete più legati o che ha avuto maggior successo?

Indubbiamente *Primo Miglio*, l'acceleratore di Startup Responsabili avviato a Rimini nel mese di giugno 2017 con l'obiettivo di concorrere a superare i gravosi ostacoli all'avvio di nuove imprese che risiedono nella prima fase del loro sviluppo.

Un progetto di rete territoriale aperto, prima esperienza a livello nazionale mirata a sostenere la crescita di una imprenditorialità responsabile. Superare gli ostacoli allo sviluppo di nuove imprese e creare occupazione, ma anche diventare un punto di riferimento unico capace di offrire alle startup tutte le opportunità per formarsi e maturare, con il sostegno da parte delle imprese e del tessuto economico del territorio. Questi gli obiettivi dichiarati dai tredici promotori che hanno sottoscritto pubblicamente il protocollo di intesa. Tra questi i più importanti enti pubblici e privati del territorio hanno unito le loro forze: Regione Emilia Romagna, Camera di Commercio della Romagna, Piano Strategico Rimini Venture, Nuove Idee Nuove Imprese, CGIL Rimini, Gruppo SGR, Sargo, Banca Carim, Banca Popolare Etica, Confcooperative, Legacoop Romagna, Associazione Avvocati Solidali e Gruppo commercialisti responsabili.

L'accompagnamento alle startup viene offerto fin dai primi passi e include diversi servizi. Dopo un'attenta selezione, per ogni idea d'impresa viene definito un percorso gratuito di crescita, individuale e personalizzato che prende avvio con consulenze specialistiche in ambito commerciale, legale e d'impresa grazie al coinvolgimento di professionisti volontari e continua con la fase dei finanziamenti dal crowdfunding al microcredito, grazie al coinvolgimento degli istituti bancari partner dell'iniziativa. Le startup vengono accompagnate fino alla costituzione e possono presentare la loro idea ad investitori e alle imprese del circuito locale. Particolare attenzione viene posta nel sostenere la nascita di imprese che sap-

piano rispondere in modo innovativo ai nuovi bisogni sociali. Primo Miglio è la prima esperienza in Italia con la mission di coltivare una nuova generazione di imprenditori che abbiano insito nel loro DNA una cultura di responsabilità sociale, elemento fondante di un'economia più sana e caratteristica distintiva delle imprese di successo.

Quale iniziativa ha rappresentato un “fallimento”?

L'insuccesso più significativo è stato il tentativo non riuscito di coinvolgere e motivare le associazioni di categoria locali. Mentre la collaborazione con la locale Camera di Commercio ha avuto e sta avendo un ruolo determinante, e le aziende dimostrano interesse e partecipazione, l'idea di coinvolgere le associazioni di categoria (che nella nostra visione potevano rappresentare il volano tra noi e le Aziende) non ha dato i frutti che ci saremmo aspettati.

Hanno contribuito a questo sia la crisi di rappresentanza che tali organismi stanno attraversando, qualche problema di comunicazione, l'attuale fase di ristrutturazione, compattamento e ridefinizione delle aree territoriali, la nostra limitatezza di risorse, che forse non ci ha consentito di lavorare in maniera adeguata sulle persone all'interno delle associazioni di categoria.

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

Gli obiettivi per il futuro sono quelli di consolidare il tanto lavoro svolto e di riuscire, con le poche risorse disponibili, ad essere all'altezza delle aspettative che stiamo creando.

In particolare, il progetto Primo Miglio sta rivelandosi una modalità molto interessante per coinvolgere maggiormente su temi molto concreti e operativi sia la rete dei nostri soci professionisti volontari, che le aziende che seguono Figli del Mondo.

Una parola che rappresenta la rete?

Uso tre parole: disponibilità, accettazione e ascolto.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

- Creare un gruppo promotore ampio, autorevole e variegato: mettere insieme delle persone con esperienza e cultura diversa tra loro e non pensare solo all'ambito aziendale e professionale, ma allargare anche al terzo settore, cooperazione, scuola, università etc.
- Cercare alleanze con altre strutture/reti locali collaborative, disinteressate, sincere e non invadenti (attenzione al rischio di personalizzazione o preminenza di uno/alcuni soggetti, con rischio di "targare" l'iniziativa). Interlocutori possibili: Camera di Commercio, associazioni di categoria, associazioni di cooperative, ordini professionali, università, associazioni del terzo settore, fondazioni, etc.
- Dotarsi di una struttura (minima) di coordinamento e regia della rete con persone dedicate e ripartire i costi in tante piccole quote per non dipendere da un'unica fonte di finanziamento.

IMPRONTA ETICA

Intervista a Luca Stanzani, Segretario generale

Negli oltre quindici anni di lavoro con le sue imprese socie, Impronta Etica ha potuto osservare come la responsabilità sociale abbia assunto all'interno delle aziende crescente valore quale leva strategica per la competitività: l'approccio filantropico ha ceduto il passo ad un approccio strutturato, in cui la sostenibilità si integra nella strategia aziendale e permea tutti i processi aziendali. Ciò ha portato le imprese a ripensare la centralità e l'importanza di sviluppare approcci e strumenti capaci di dare valore strategico alle leve della sostenibilità utilizzabili nelle relazioni e nelle attività che si realizzano in tutti i processi aziendali: la strategia e la politica attiva della sostenibilità, andando ben oltre la dimensione etica soggettiva, è una scelta che qualifica e rende potenzialmente più competitive le linee di sviluppo economico.

L'impresa socialmente responsabile è quella che considera nella definizione della propria strategia, nella declinazione delle politiche e nei comportamenti di gestione quotidiani gli interessi di tutti i suoi stakeholder e gli impatti che il suo operato può avere sia a livello economico, che sociale ed ambientale. Essa costituisce una parte fondante di un modello di sviluppo economico sostenibile che si basa sullo sviluppo della conoscenza, sul rispetto dell'ambiente e su obiettivi di sempre maggiore coesione sociale.

Questo passaggio verso una visione strategica della sostenibilità da parte delle imprese è stato facilitato - oltre che dalle prime evidenze in termini di successo aziendale riconosciute dai alcuni studi accademici in materia - anche dalla accresciuta legittimazione nelle policy europee delle potenzialità del legame tra innovazione sostenibile e competitività.

Nei prossimi anni lo spazio pubblico dovrà essere riempito sempre più di idee, proposte, contenuti ed azioni. Per accrescere la consapevolezza e raggiungere nuovi traguardi sul

fronte della sostenibilità, riteniamo doveroso essere presenti, per sviluppare contributi teorici, promuovere la ricerca, attuare interventi e mettere in campo nuove esperienze.

Luca Stanzani, Segretario generale Impronta Etica

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a 16 anni dalla nascita?

Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro nata nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (RSI). L'associazione mira a favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per le imprese associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile. Impronta Etica è nata per essere il luogo dell'innovazione sostenibile e responsabile, elaborando contenuti sul tema e diffondendo la riflessione sviluppata nelle istituzioni europee. Sin dall'inizio, ha voluto essere prima di tutto un punto di riferimento per i soci sulle questioni della sostenibilità, promuovendo e supportando i loro percorsi di miglioramento, diffondendo buone pratiche, stimolando il proficuo scambio tra loro in una logica di partnership. Verso l'esterno, l'associazione si impegna per promuovere la cultura della RSI tra tutti gli stakeholder, facilitando percorsi di cambiamento culturali, organizzativi e normativi.

Impronta Etica è stata fondata quando – dopo la pubblicazione del Libro Verde della Commissione europea – si è iniziato a parlare in maniera sempre più strutturata di RSI e della sua importanza per le imprese: il dibattito, ai tempi, riguardava ancora un numero molto limitato di imprese “visionarie”. Negli anni l'associazione ha potuto affrontare e superare con i suoi soci “visionari” – che nel frattempo sono diventati un gruppo più ampio – molte sfide, lavorando ogni giorno per costruire percorsi di leadership sostenibile fondati su un approccio strategico alla sostenibilità. L'associazione ha affron-

tato negli anni, con i suoi Soci e con gli stakeholder esterni che ha avuto modo di intercettare, moltissime riflessioni su temi e questioni relative alla RSI: dai temi più comuni agli ambiti di frontiera, sempre cercando di dare valore alle esperienze delle imprese, ragionando di come integrare in maniera sempre più forte la sostenibilità nella strategia dell'impresa.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese?

La mission dell'associazione sottolinea come essa *voglia favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network tra imprese e organizzazioni, sia a livello nazionale sia a livello europeo e internazionale, che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale.*

Obiettivo prioritario è mantenere collegati gli associati tra loro, metterli in relazione con analoghe istituzioni nazionali, farli partecipare attivamente ai network internazionali sovranazionali che trattano di business ethics e accountability.

L'esperienza maturata in questi anni dimostra come la rete tra imprese possa essere una carta vincente nel processo di sviluppo di esperienze virtuose in ambiti "di frontiera" come la RSI. L'essere inseriti in un network tra pari favorisce lo scambio di esperienze, il confronto su sfide e opportunità, la promozione di progetti in partnership anche in risposta a sfide comuni.

Quali sono le competenze/alleanze necessarie?

Portare avanti un progetto come quello di Impronta Etica richiede un approccio aperto alla collaborazione con tutti gli stakeholder esterni, alla creazione di partnership, al confronto, alla sinergia. Impronta Etica è nata per volontà di un piccolo gruppo di imprese e ha saputo, negli anni, diventare un network che lavora e si confronta all'interno di una rete più ampia di organizzazioni e istituzioni attive sui diversi fronti

della RSI. È importante non essere autoreferenziali, sapersi confrontare con l'esterno, cogliere stimoli e opportunità di riflessione e rielaborarli all'interno del contesto associativo per trasformarli in iniziative, progetti, ricerche.

È inoltre molto importante essere aggiornati sui temi, seguire gli sviluppi normativi e il dibattito che a tutti i livelli si determina rispetto al tema della sostenibilità.

Qual è il progetto a cui siete più legati o che ha avuto maggior successo?

Scegliere uno dei tantissimi progetti sviluppati in questi 16 anni è veramente difficile. Dal punto di vista del valore creato per i soci, probabilmente le esperienze di maggior successo sono i Laboratori tra Soci. I Laboratori di Impronta Etica sono percorsi volti ad approfondire temi specifici legati alla RSI proposti dai soci stessi. Si sviluppano con un approccio pratico volto a fornire strumenti concreti e a favorire lo scambio di buone pratiche nazionali ed internazionali.

I Laboratori sono della durata di 4/5 incontri generalmente a cadenza mensile, richiedono un coinvolgimento dei partecipanti nella compilazione di documenti funzionali al percorso e si concludono con l'individuazione di una o più azioni di miglioramento da parte delle aziende partecipanti. Al termine di ogni Laboratorio viene pubblicato un documento finale a cura di Impronta Etica che contiene il racconto del percorso, gli strumenti sviluppati e le buone pratiche dei soci. Solitamente gli esiti dei Laboratori vengono messi a disposizione degli stakeholder esterni dell'associazione. Le nostre pubblicazioni sono disponibili sul nostro sito internet, a [questa pagina](#).

Quale iniziativa ha rappresentato un “fallimento”?

Nessun progetto tra quelli avviati può essere definito come un “fallimento”. Le attività portate avanti dall'associazione vengono definite con riferimento agli obiettivi previsti dal

Piano Triennale e condivise annualmente con i soci. L'associazione ha infatti interesse ad avviare progetti e iniziative verso i quali vi è interesse e disponibilità a collaborare da parte dei soci, che sono gli stakeholder fondamentali per il successo delle nostre attività.

Tuttavia, nella volontà di essere un traino verso l'innovazione, in alcuni casi l'associazione si è voluta spingere verso temi che possiamo definire troppo "di frontiera" ed ha avuto più difficoltà a raggiungere gli obiettivi prefissati, soprattutto a causa della difficoltà di coinvolgimento dei soci che sentivano il tema poco vicino ai loro interessi. Anche esperienze di questo tipo sono importanti, perché permettono all'associazione di acquisire maggiore consapevolezza rispetto alle priorità delle imprese, e alle imprese di essere trainate verso terreni magari poco battuti ma dall'alto potenziale in termini di innovazione ed opportunità.

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

Nei prossimi anni lo spazio pubblico dovrà essere riempito sempre più di idee, proposte, contenuti ed azioni. Per accrescere la consapevolezza e raggiungere nuovi traguardi sul fronte della sostenibilità, riteniamo doveroso essere presenti, per sviluppare contributi teorici, promuovere la ricerca, attuare interventi e mettere in campo nuove esperienze.

Vogliamo continuare a lavorare con le nostre imprese per aprire sempre nuove strade verso un modo di fare impresa realmente sostenibile. Vogliamo promuovere sempre di più la diffusione di una cultura della sostenibilità in primis verso gli studenti, che saranno i manager di domani. Vogliamo proseguire il percorso di partnership, confronto e costruzione progettuale avviato con le diverse realtà associative che in questi anni abbiamo incontrato e con le quali condividiamo obiettivi e visione.

Impronta Etica vuole continuare ad essere il luogo dell'innovazione sostenibile, riferimento per i Soci e interlocutore per gli stakeholder esterni.

Una parola che rappresenta la rete?

Comprendere, intesa come *con-prendere*.

Il *con* rappresenta il valore dell'essere un gruppo, l'identità, l'importanza della relazione e della condivisione (di obiettivi e di strumenti). Nel *prendere*, inteso in accezione positiva, sta l'importanza della crescita, della consapevolezza, dell'elaborazione.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

- Guardare avanti (e lontano), avendo un giusto equilibrio tra visione e pragmatismo
- Analizzare i rischi e trasformarli in opportunità
- Volervi bene, promuovendo condivisione, collaborazione e sinergia.

RESPONSABILITY

Intervista a Giancarlo Vivone, Presidente

Le associazioni e le organizzazioni fondatrici di Responsibility ritengono che nell'attuale momento storico italiano sia sempre più necessario offrire un contributo di chiarimento e di concretezza ai molti discorsi che vengono fatti sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

I convegni di studio e le varie iniziative, private e pubbliche, rischiano di dare di questa tematica una versione edulcorata o, peggio, poco sostenibile a quelle imprese – e sono molte – che desiderano imprimere una svolta alla loro condotta e giocare un ruolo sempre più marcato verso la creazione di un mondo in cui solidarietà e giustizia sociale si accompagnino ad equità ed efficienza.

Le crescenti attese della società nei confronti del mondo economico mettono in luce una situazione nella quale all'insofferenza verso lo sfruttamento degli esseri umani si accompagna il proposito di contribuire alla creazione di condizioni che rendano realizzabile in tempi ragionevolmente brevi una società libera dalla paura e dal bisogno.

Ne sono un esempio le numerose campagne di pressione che vengono lanciate nei confronti di imprese ritenute responsabili di gravi abusi sui diritti umani, o specificamente nei confronti dei lavoratori e dell'ambiente, e l'importanza progressivamente sempre maggiore che assumono il commercio equo e solidale e la finanza etica, oltre alle attenzioni verso l'agricoltura biologica, l'alimentazione e l'architettura sostenibile.

Le risposte finora date sono state parziali, spesso autoreferenziali, quando non dichiaratamente indirizzate a sviare l'attenzione verso soluzioni facilmente classificabili nel campo della beneficenza o della filantropia. Oppure, in altri casi, specificamente mirate ad escludere sempre la possibilità per la società civile di intervenire nel monitoraggio di questi

comportamenti perché si possa misurare almeno la loro congruenza con le dichiarazioni di principio spesso conclamate dagli attori economici.

D'altra parte aumenta la richiesta – da parte di imprese e organizzazioni – di poter disporre di una sorta di strumento di verifica del proprio livello di responsabilità sociale che non sia legato ad interpretazioni di comodo e non sia strumento semplicemente rivendicativo, ma costituisca un benchmark di elevata credibilità. Questa credibilità deve trovare fondamento in principi e valori largamente condivisi perché possa essere ritenuto espressione di istanze valoriali ampiamente diffuse e condivise.

Responsablty vuole fare quindi la differenza, e per questo motivo gli utilizzatori del nostro marchio collettivo faranno di tutto perché la realizzazione dello scopo sociale abbia successo, nell'interesse della comunità dei lavoratori e delle lavoratrici in tutto il nostro territorio e non solo con soddisfazione delle imprese che avranno aderito.

Giancarlo Vivone, Presidente Responsablty

Con che obiettivi è nata la rete e cosa è cambiato a 4 anni dalla nascita?

La rete riconducibile all'APS Responsablty è nata per favorire, senza alcuna finalità lucrativa, lo sviluppo della responsabilità sociale rispetto ad aree sensibili quali il lavoro infantile, il lavoro forzato, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, la libertà di associazione, la discriminazione, le pratiche disciplinari, l'orario di lavoro, la giusta remunerazione, difendendo la sensibilizzazione alla certificazione secondo lo Standard SA 8000 (Social Accountability).

I soci, allo scopo di promuovere un'economia "virtuosa", si propongono di auto referenziarsi presso il maggior numero di soggetti terzi, con la finalità di indirizzare quest'ultimi ad avere un rapporto con le aziende e organizzazioni che aderiscono al percorso della Social Accountability tracciato

dall'associazione, utilizzando, inderogabilmente, gli strumenti messi a disposizione dalla stessa.

La nostra visione potremmo sintetizzarla in un'associazione che intende promuovere un'economia virtuosa, referenziando i propri soci presso consumatori, con la finalità di indirizzarli verso aziende che condividono i valori indicati dall'associazione stessa, con un'idea di innovazione legata al costante ascolto dei segnali deboli per "risuonare con gli ultimi".

L'associazione, che ha un suo marchio collettivo registrato, favorisce lo sviluppo della RSI tra i consumatori e nelle organizzazioni pubbliche o private referenziandone trasparenza e correttezza etica.

Le nostre attività sono la promozione e l'organizzazione di manifestazioni culturali, convegni, dibattiti, finalizzati ad una "battaglia culturale" per sconfiggere rancore e passioni tristi ispirate da insicurezza sociale e povertà spirituale per rendere tutti consapevoli del potenziale enorme di cambiamento che è nelle nostre mani, comunicando ed evidenziando che la partecipazione e la ricerca del *win-win* rende più forte sia una rete d'impresa che il territorio.

Dal nostro contesto, ma purtroppo non solo, i segnali di frammentazione che arrivano sono molteplici ed il problema della legalità rappresenta la precondizione per uno sviluppo ed un futuro migliore. Il contrasto all'illegalità e lo sviluppo di forme di cittadinanza attiva, come strumenti della consapevolezza, possono essere la base per la costruzione di una rete civica dal basso per captare le energie necessarie al fine di costruire un senso di comunità, di responsabilità e di mobilitazione indispensabili per produrre cambiamenti di civiltà.

Perché ritenete utile la creazione di un network tra imprese?

Nonostante il fordismo ed il taylorismo nel XX secolo si è capito che il modello organizzativo generale presente in natura è quello della rete, caratterizzato dalla numerosità e potenza delle connessioni. La struttura delle organizzazioni, dall'i-

nizio secolo a oggi, ha subito una trasformazione radicale. Infatti, l'idea fordista dell'impresa, che si estendeva fondamentalmente per linee interne, ha progressivamente lasciato il posto a forme d'impresa meno integrate, nelle quali anche la costruzione gerarchica del potere decisionale è andata riducendosi.

La diffusione delle esternalizzazioni e l'affermazione di strutture a rete per il presidio della catena del valore hanno portato al transito da una cultura del possesso a una cultura del presidio: avere tutte le attività integrate in un'unica impresa verticalizzata si è via via trasformato nell'usare le attività messe a disposizione all'interno di un network di relazioni. Da meccanismi di coordinamento prevalentemente formali si è passati a meccanismi di coordinamento per la maggior parte informali.

«Le reti, migliorate e moltiplicate dalla tecnologia, sono entrate così profondamente nelle nostre vite che il concetto di network è diventato la metafora principale attorno a cui pensiero ed economia sono organizzate» (Kevin Kelly, *tecnologo*).

«La network organization è la risposta flessibile e creativa alla complessità. L'organizzazione, si apre all'esterno per instaurare quegli scambi materiali, energetici e informativi che inducono nuovi stati auto-organizzati» (De Toni).

L'apertura coinvolge tutti gli attori potenzialmente rilevanti: fornitori, clienti, altre imprese, comunità professionali, sistema creditizio e finanziario, centri di ricerca e università, pubblica amministrazione, associazioni di categoria e sindacati, istituzioni socio-culturali etc. Una nuova consapevolezza si sta facendo strada: è necessario convogliare la conoscenza dispersa in nodi anche molto distanti tra loro.

Quali sono le competenze/alleanze necessarie per creare una rete d'impresе?

Con un'alleanza, l'organizzazione non è più sola a svolgere la sua attività. Gli accordi possono per questa avere ad oggetto anche linee di comportamento per il raggiungimento di

obiettivi predeterminati o mirati a gestire più efficientemente ed efficacemente operazioni di scambio.

Il presupposto è che l'organizzazione può garantirsi il successo nel suo contesto competitivo conservando una posizione forte e consolidata. In letteratura alcuni sostengono che il grado di "attrattività" è determinato dall'intensità di cinque forze: grado di rivalità fra i concorrenti, potere dei fornitori e degli acquirenti, minaccia di nuovi entranti e della presenza di prodotti sostitutivi.

Ciascuna organizzazione deve decidere come posizionarsi rispetto a queste forze. Il presente modello prende in considerazione solo i rapporti concorrenziali fra organizzazioni e questo ne costituisce un limite, ovviabile se si adotta una strategia di tipo cooperativo, che può fornire vantaggiose opportunità per le organizzazioni che decidono di collaborare fra loro.

La collaborazione può rivelarsi una strategia più veloce ed efficace per conquistare potere: la concorrenza non è più considerata l'unica opzione disponibile.

Le alleanze, ricordiamo, sono l'insieme delle leve organizzative risultante dall'accordo tra due organizzazioni istituzionalmente indipendenti allo scopo di creare uno strumento di coordinamento congiunto: le alleanze strategiche hanno alla base la condivisione della conoscenza.

Una rete d'impresе responsabili formano e sviluppano relazioni cooperative e danno vita ad un'alleanza interorganizzativa fondata sul miglioramento continuo della soddisfazione degli utenti.

Qual è il progetto a cui siete più legati?

Il progetto al quale siamo più legati, forse perché è il più sfidante, è quello che abbiamo in corso con il l'idea di un "Viaggio legale in Calabria". Nasce dal desiderio avvertito da più soggetti sociali, di agire per sostenere valori, diritti e modelli di sviluppo sostenibili mettendo in atto azioni innovative e concrete, ma soprattutto condivise, contro le mafie ed

ogni tipo di illegalità. Prende spunto dall'omonimo viaggio condotto nella Regione Emilia, che rappresenta l'esperienza più avanzata, e completa, di collaborazione tra istituzioni pubbliche, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria e associazioni operanti nel terzo settore nell'ambito della cittadinanza attiva, dell'anti-mafia sociale e del contrasto all'illegalità. Questa collaborazione ha portato nel 2016, all'approvazione di una nuova legge regionale: "Testo Unico per la promozione della legalità e per la valorizzazione della cittadinanza e dell'economia responsabili" seguita da un percorso che ha attraversato tutta l'Emilia Romagna, per sensibilizzare i cittadini alla cittadinanza responsabile e alla cultura della legalità.

Obiettivi del "Viaggio legale in Calabria" sono: produrre una legge calabrese finalizzata a prevenire e contrastare in modo organico 'ndrangheta e corruzione anche attraverso l'introduzione di forme di Responsabilità Sociale d'Impresa; costruire una rete civica di associazioni e cittadini consapevoli, pronti all'impegno sociale collettivo, per sostenere l'approvazione della legge e per costruire percorsi di cittadinanza attiva e di contrasto all'illegalità, attraverso gli strumenti della consapevolezza, della cultura e della formazione.

La rete civica costruita dal basso, dovrà fornire le energie necessarie per costruire un senso di comunità, di responsabilità e di mobilitazione indispensabili per produrre cambiamenti più significativi e per lavorare in modo permanente intorno agli obiettivi di cui sopra, che sono una condizione imprescindibile per lo sviluppo e per un futuro migliore nella nostra Regione.

L'iniziativa è promossa dall'Auser di Rende insieme all'Associazione Responsabltaly, Libera e al Sindacato Filt Cgil dell'Emilia Romagna e della Calabria, nonché alla Scuola Superiore di Scienze delle Amministrazioni Pubbliche dell'Università della Calabria ma è stato lanciato un appello affinché altre associazioni ed enti locali in tutta la Regione si facciano carico della responsabilità di partecipare a questo Viaggio legale in Calabria.

Quale iniziativa ha rappresentato un “fallimento”?

Il nostro progetto che fino ad ora non ha “visto” la luce compiutamente è una espansione più veloce, che avevamo previsto, del numero dei soci consumatori. Quelli che noi abbiamo individuato come beneficiari finali diretti dell’azione della nostra variegata rete.

Il nostro modello, in estrema sintesi, ipotizza che il mercato, nel qui ed ora, è il dominus e il mondo lo cambiamo solo cambiando il mercato, per cui il sistema, il massimo potere che ci dà, è quello di scegliere cosa consumare e risparmiare, “votando col portafoglio”. Questo comporta che più soci consumatori siamo più si riequilibra il tutto, ridando valore e dignità al valore delle dimensioni invisibili, ma fondamentali per il senso del nostro vivere. Il mercato, che non è un’entità astratta e lontana, siamo noi quando consumiamo e risparmiamo.

Quali sono gli obiettivi per il futuro?

Ci piace riportare in questa sede la domanda che di recente abbiamo posto ai nostri soci fondatori ed utilizzatori del marchio collettivo: come vedete Responsabltaly fra tre anni?

La sintesi dei pareri, che rappresenta anche un riscontro parziale al quesito, perché più che gli obiettivi ritrae le aspirazioni condivise, è la seguente:

- un punto di riferimento della RSI per lo sviluppo delle aziende nel nostro territorio;
- sviluppo di altri nodi in altre città;
- collettore di reti;
- passare dal desiderare al volere e radicarsi fra le aziende del territorio;
- promotrice di RSI come pratica consolidata per aziende, liberi professionisti e consumatori.

Dal momento che riteniamo che siamo nel passaggio da una cultura del possesso a una cultura del presidio, il nostro obiettivo strategico è il presidio, a partire dal nostro territorio, del campo della Responsabilità Sociale, facendoci lievito provan-

do ad arrivare nel prossimo triennio ad almeno 100 soggetti utilizzatori del marchio collettivo e 1000 soci consumatori.

Una parola che rappresenta la rete?

Non basta una parola per descrivere la naturalezza con la quale creiamo connessioni, in costante ascolto dei “segnali deboli” per “risuonare con gli ultimi”, referenziando chi opera in sintonia con le nostre scelte valoriali. La nostra rete punta ad essere un insieme sempre più grande di persone che creano relazioni sociali, umane e responsabili.

Tre consigli per un gruppo di imprenditori che vuole costituire una nuova rete d'impresa.

- Ascoltare i bisogni e i “segnali deboli” del territorio;
- essere disponibili a passare dall'io al noi;
- avere una comunicazione efficace, assertiva e trasparente.

Un decalogo
per costruire
reti sostenibili

TERZA
PARTE

Ogni esperienza è in qualche modo unica e irripetibile. Ma qualche indicazione da parte di chi ha fatto un percorso simile è sempre molto utile.

Questo decalogo è stato creato dai referenti delle reti d'impresa che hanno partecipato all'incontro del 4 ottobre 2017 organizzato a Milano all'interno della 5° edizione de "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale".

Grazie al confronto tra le diverse esperienze, sono stati definiti una serie di suggerimenti da mettere a disposizione di chi vuole creare una rete territoriale di imprese sostenibili e responsabili.

Prima di iniziare il processo di creazione della rete è necessario impostare una fase di ascolto e di confronto anche informale tra alcune aziende del territorio più interessate e disponibili. Un'attività importante per poter procedere alla definizione degli obiettivi che la rete intende darsi e per valutare le priorità di intervento.

1. La potenza degli inneschi

Il livello dell'intenzione, la reason why, come in ogni progetto, è fondamentale per garantirne la durabilità. Diversamente si ragiona di meccanismi che hanno il fiato corto. Va verificata e approfondita la ragione per cui si pensa di avviare il percorso e in particolare è importante riflettere su due inneschi potenzialmente "vincenti":

- sostenibilità come scelta strategica di competitività per i futuri associati
- contributo allo sviluppo sostenibile del territorio.

2. Le persone fanno la differenza

Come in ogni progetto collettivo i "compagni di viaggio" sono l'elemento dirimente tra successo o insuccesso.

Passione per il bene comune e motivazione possono “fare la differenza” perché aiutano ad andare al di là del proprio ritorno individuale. Queste sono le caratteristiche necessarie da cercare nei compagni di viaggio che possono essere persone singole o referenti aziendali (in questo secondo caso il commitment interno all’azienda è fondamentale).

3. Cercare alleati sul territorio

È fondamentale in fase di avvio cercare alleanze con soggetti istituzionali quali la Camera di Commercio, l’Università, le istituzioni locali come il Comune e la Regione. È importante riuscire a negoziare presenze non “prepotenti” o “cannibalizzanti” (e questa è una delle maggiori difficoltà), ma orientate a mettersi al fianco del nuovo progetto e a dare un contributo coerente con la propria missione.

4. Diversificare le entrate

È importante che chi partecipa lo faccia anche dal punto di vista economico, diversificando i contributi sulla base delle tipologie di associato. Queste le tipologie emerse dal confronto:

- imprese for profit, diversificate per dimensione (da micro a grandi)
- enti locali
- organizzazioni del terzo settore
- persone fisiche (studenti, volontari, cittadini).

È tuttavia opportuno cercare fin da subito altre forme di finanziamento, per esempio tramite progettualità mirata su bandi pubblici o eventuali servizi a pagamento.

5. Individuare una sede

Non è fondamentale avere una sede fisica: inizialmente si può essere ospitati da un associato o impostare una modalità

itinerante cambiando di volta in volta la sede degli incontri. Questa seconda modalità è molto interessante ma faticosa. La prima ipotesi (ospitalità di un associato) va valutata bene in funzione della neutralità e indipendenza che la rete dovrebbe mantenere. Il rischio personalizzazione, soprattutto in fase di avvio, è dietro l'angolo...

6. Definire le attività

È importante caratterizzare fin da subito la Rete per ciò che fa, selezionando poche attività molto riconoscibili e capaci di connotare in modo chiaro l'identità della nuova organizzazione.

Ecco alcune proposte di attività possibili nate dal confronto:

- attività riservate agli associati (che giustificano anche il pagamento della quota) come progetti ad hoc per singolo associato su richiesta nell'ambito di un catalogo, formazione interaziendale, storytelling manageriale
- attività pubbliche quali convegni, eventi formali e informali, per esempio appuntamenti fissi come la tappa locale del Salone della CSR che rendano riconoscibile la rete sul territorio
- attività di ricerca su temi di interesse degli associati o di prospettiva, anche in collaborazione con Università o Centri di ricerca
- assistenza alla fase di start up di imprese sostenibili
- premi o riconoscimenti promossi dalla Rete e destinati a far emergere comportamenti virtuosi di aziende locali, utili anche ad attirare l'attenzione dei media
- progetti di alternanza scuola lavoro.

7. Organizzare il lavoro

Che sia volontaristica o strutturata, realizzata direttamente a cura di qualche associato o con il contributo di esperti esterni poco importa: l'importante è che sia molto chiaro il "chi fa che cosa" e che sia per il livello interno che esterno la rete

abbia dei referenti riconoscibili.

8. Scegliere gli strumenti di base

Ogni realtà può aver seguito un diverso iter nella creazione dell'associazione. Ma esistono strumenti che tutti devono prevedere come l'atto costitutivo a cui deve seguire lo statuto. È importante che questi strumenti siano scritti in modo semplice utilizzando un linguaggio comprensibile a tutti.

9. Programmare riunioni periodiche

Ritrovarsi con una certa periodicità aiuta la rete a rafforzarsi. Reti stabili che si ritrovano secondo un programma di incontri definito, per esempio all'inizio dell'anno, hanno generalmente risultati migliori.

10. Dare continuità alla rete

Perché la rete si sviluppi è necessaria continuità. Oltre a programmare attività e incontri periodici (vedi punto 9) è necessario che gli organi dirigenti ma anche i singoli membri dell'organizzazione garantiscano una partecipazione continuativa. La partecipazione degli associati e il loro grado di "fedeltà" sono fattori importanti per la crescita della rete.

ESEMPI DI ATTIVITÀ E PROGETTI

Ogni organizzazione gestisce iniziative e progetti che possono nascere da specifiche esigenze degli associati ma alcune attività sono comuni a molte reti d'impresa.

Nelle pagine che seguono vengono proposti esempi di alcune iniziative più diffuse: Laboratori; Incontri di networking; Eventi pubblici.

Laboratori

A differenza degli eventi pubblici, i laboratori sono percorsi di confronto che possono essere finalizzati alla creazione di idee e proposte progettuali. Spesso hanno un focus sulle esigenze del territorio e coinvolgono vari attori economici, rappresentanti della società civile, esperti etc.

Possono essere utili per mettere a sistema le migliori energie creative presenti sul territorio, anche al di là di schemi consolidati.

I laboratori possono avere la finalità di avviare un'attività di co progettazione su temi di CSR: in questo caso la presenza di imprese di differenti settori e dimensioni è particolarmente utile.

Incontri di networking

Si possono organizzare incontri che hanno come scopo principale la conoscenza tra associati. In questo caso è importante scegliere l'orario giusto (per esempio le 18.30 con aperitivo) e la location (quando possibile informale e caratteristica).

Eventi pubblici

Gli eventi aperti al pubblico sono un'occasione anche di promozione della rete oltre che di diffusione della cultura della sostenibilità. I temi possono essere diversi: lo sviluppo locale sostenibile, l'innovazione sociale, il welfare territoriale, le relazioni con i fornitori, i progetti a favore delle comunità del territorio. etc.

GLOSSARIO

Benchmarking

Definizione di un punto di riferimento in base al quale effettuare una valutazione. Questa tecnica si può utilizzare come test per la valutazione e il miglioramento di attività e processi d'impresa. Secondo la Commissione Europea è un processo sistematico e continuo per la comparazione delle performance, delle funzioni o dei processi delle organizzazioni allo scopo non solo di raggiungere quelle performance ma di superarle.

Bene comune

Bene materiale o immateriale che per sua natura appartiene ed è condiviso da tutti i membri di una specifica comunità e che, pertanto, non è né alienabile né cedibile. Fanno parte di questa categoria beni quali l'acqua, l'aria, il suolo, l'ambiente, i beni culturali, la legalità e così via.

Barcamp

Vengono anche definiti come “non-conferenze”, nel senso che non esiste un organizzatore di una conferenza specifica, ma si tratta di momenti di condivisione in cui tutti possono proporre un argomento e tutti possono partecipare al relativo dibattito. È un modo per mettere in condivisione conoscenze ed esperienze.

Capitale sociale

L'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale (per esempio un imprenditore o un lavoratore o anche una semplice persona) o un soggetto collettivo (privato o pubblico) dispone in un determinato momento. Attraverso il capitale di relazioni si rendono disponibili risorse cognitive, come le informazioni, o normative, come la fiducia, che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili, o lo sarebbero a costi molti più alti.

Civic Crowdfunding

Finanziamento collettivo, lanciato dalle pubbliche

amministrazioni attraverso campagne di raccolta fondi, effettuato da cittadini, imprese o organizzazioni non profit per la realizzazione di progetti di pubblico interesse altrimenti non realizzabili attraverso l'uso esclusivo delle risorse pubbliche. Ad esempio, sviluppo di servizi innovativi per la mobilità, restauro di monumenti e aree pubbliche, riqualificazione di spazi urbani etc.

Cluster

La traduzione letterale è “grappolo”. Normalmente viene applicato a un “grappolo” di più imprese o di più professionisti che si mettono insieme (anche temporaneamente) per collaborare in vista di un obiettivo comune.

Co-creazione

Il concetto di co-creazione è stato espresso per la prima volta nel 2000 sulle pagine della Harvard Business Review, e identifica un modo di pensare al mercato come a un luogo in cui impresa e cliente operano insieme per raggiungere un risultato e un valore condiviso. Si tratta di un cambiamento dei vecchi paradigmi d'impresa in base al quale il consumatore diceva “sì o no” al prodotto o al servizio: con la co-creazione il consumatore è coinvolto nel processo e interagisce con l'impresa sin dall'inizio.

Co-Design

Progettazione e sviluppo di un prodotto o di un servizio in forma partecipativa, coinvolgendo diversi soggetti con competenze e ruoli differenti. Lo scopo del co-design è quello di considerare già in fase di progettazione la maggior parte possibile di bisogni e feedback da parte dei soggetti coinvolti, in modo da progettare una soluzione il più possibile efficace e rispondente alle esigenze degli utenti. Il co-design è uno dei principi fondamentali della filosofia della social innovation in cui innovazione e cambiamento sono il frutto di una intelligenza collettiva.

Collaborative innovation

Processo che tende a coinvolgere soggetti esterni all'impresa che affrontano processi legati all'innovazione. Può essere questo il caso, ad esempio, di una grande impresa che coinvolge una start-up. In questo modo l'impresa non è impegnata in prima persona, ma si limita a sostenere il processo di ricerca sino al conseguimento (o meno) dell'obiettivo.

Contratto di rete

Il contratto di rete è uno strumento giuridico che è stato introdotto nell'ordinamento italiano nel 2009, che consente a due o più imprese di instaurare tra loro una collaborazione organizzata e duratura per il raggiungimento di specifici obiettivi. Tale collaborazione consente alle imprese di mantenere la propria autonomia (contrariamente a quello che accade, ad esempio, quando si dà vita a una società consortile) e di usufruire di interessanti incentivi e di agevolazioni fiscali.

Corporate Barter

Il Corporate Barter è uno strumento finanziario a disposizione delle aziende per incrementare la produttività e la redditività aziendale, che prevede uno scambio reciproco di beni o servizi con la possibilità eventuale di un ridotto conguaglio in denaro. Come il contratto di permuta, il Corporate Barter è regolato da specifiche leggi. Per realizzare iniziative di Corporate Barter sono necessari alcuni presupposti che rappresentano fattori importanti per le imprese socialmente responsabili: la disponibilità alla collaborazione, la fiducia negli altri, la volontà di sperimentare nuove modalità di business.

Corporate Social Innovation

Nata come evoluzione della dottrina della Responsabilità Sociale d'Impresa, la CSI si esprime nel bisogno da parte di un'impresa di fare innovazione sociale attraverso le proprie politiche di CSR. In base a questo nuovo trend, le imprese tendono a investire in partnership con realtà del terzo settore fortemente radicate nel loro territorio e, parallelamente,

realizzano prodotti e offrono servizi innovativi che hanno impatti positivi sul sistema economico locale, sull'occupazione, sulla sostenibilità ambientale e sulla coesione sociale.

Coworking

Si tratta di un ambiente aperto a liberi professionisti e lavoratori che credono nei valori dello scambio e della condivisione del sapere a sostegno della propria crescita e maturazione professionale. Il coworking è un luogo dinamico in cui persone con diverso background e occupazione svolgono la propria attività lavorativa condividendo l'ambiente, le risorse e le spese di un normale ufficio. Questo nuovo modo di lavorare offre a tanti liberi professionisti un'alternativa sostenibile all'isolamento lavorativo domestico o in un ufficio proprio. Il valore aggiunto del coworking è l'opportunità di entrare a far parte di una qualificata comunità di professionisti. Le sinergie che si creano consentono al singolo individuo di confrontarsi e sfidarsi, oltre ad accrescere il proprio network professionale.

Crowdfunding

Processo di finanziamento dal basso attraverso il quale un gruppo di persone utilizza il proprio denaro, mettendolo in comune, per sostenere la realizzazione di progetti di altre persone o organizzazioni. Come per il crowdsourcing (vedi sotto), anche per il crowdfunding esistono piattaforme online attraverso le quali è possibile raccogliere fondi per la realizzazione di progetti di qualsiasi genere.

Crowdsourcing

Si tratta di un modello di business nel quale un'impresa o un'istituzione "esternalizza" la progettazione, la realizzazione o lo sviluppo di un progetto, prodotto o idea a un gruppo informale di persone non organizzate in una comunità preesistente. Si avvale di apposite piattaforme presenti sul web.

Disseminazione

Processo di diffusione delle informazioni relative ai risultati di un progetto. Si riferisce a tutte le azioni comunicative messe in atto con l'obiettivo di rendere visibili e valorizzare i risultati di un'iniziativa affinché possano a loro volta produrre altri risultati nel tempo e generare un impatto al di là del periodo di realizzazione delle attività progettuali. La disseminazione è quindi un processo che mira a ottimizzare il valore dei risultati di un progetto, affinché possano essere trasferiti in modo sostenibile e divengano parte integrante dei sistemi e delle pratiche esistenti a livello locale o globale. Disseminazione è un modo per generare un "effetto onda" e a tale scopo possono essere utilizzati diversi canali di comunicazione a seconda degli stakeholder che si intende raggiungere e coinvolgere.

Distretto industriale

Territorio geograficamente definito, in cui si sviluppa uno specifico settore di produzione (distretto del pomodoro, della lana, del mobile, delle pentole etc.), che si ripercuote in maniera positiva sulle relazioni tra le imprese del territorio che fanno parte del distretto e sulla popolazione che vive in quel territorio.

Eco-corporate

Visione della sostenibilità in una logica di business dove la dimensione sociale e ambientale genera valore economico per l'impresa. Con il termine eco-corporate si definisce un'organizzazione sostenibile capace di coniugare la propria attività di business con la responsabilità sociale e ambientale. Le aziende che hanno scelto di operare secondo questa logica adeguano la propria strategia a questi valori.

Filantropia strategica

Infrastruttura di carattere economico-sociale che si propone di acquisire strumenti e competenze per gestire donazioni e attività nel terzo settore, con l'obiettivo di allocare al meglio

i fondi disponibili per iniziative benefiche. L'obiettivo è far sì che le organizzazioni non sperperino risorse umane ed economiche in attività poco profittevoli dal punto di vista sociale. La filantropia strategica si propone di migliorare la capacità di ascolto delle reali esigenze dei beneficiari finali di un progetto, con la possibilità di utilizzare preventivamente strumenti di misurazione delle conseguenze complessive di un'azione sociale.

Filiera sostenibile

La filiera è l'insieme economico-produttivo di attività, tecnologie, risorse e organizzazioni che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura di un prodotto finito o di una famiglia di prodotti. In senso più ampio si includono anche i controlli sull'origine e trasformazione di un prodotto, che tutelano la sicurezza e garantiscono qualità al prodotto. La filiera sostenibile è quella filiera che in ogni suo passaggio è sostenibile sotto ogni aspetto: sociale, ambientale ed economico.

Impatto ambientale

L'insieme degli effetti sull'ambiente, negativi come positivi, generati da un'azione, un evento, un comportamento o un'attività definiti sulla base di indicatori di tipo scientifico, economico e di relazione. Valutare l'impatto ambientale di ciò che si intende fare o sviluppare permette di prevederne con anticipo le ricadute sul territorio.

Impatto sociale

Influenza che un'impresa, un'organizzazione o un attore sociale è in grado di generare sul contesto circostante attraverso l'adozione di atteggiamenti, comportamenti e scelte quotidiane e strategiche. L'impatto sociale può essere virtuoso o vizioso a seconda della natura dell'investimento, producendo esternalità positive o negative. Nel medio lungo periodo, comportamenti positivi inducono la comunità ad adottare comportamenti altrettanto positivi mettendo in

moto cambiamenti sociali in modo trasversale, su più livelli d'influenza e con ricadute nel lungo periodo. Viceversa, comportamenti negativi incentiveranno all'adozione di atteggiamenti negativi mettendo in moto contaminazioni sociali discutibili.

Impresa sociale

Impresa con finalità diverse dal profitto. Il valore aggiunto rispetto a un'impresa tradizionale sta nella capacità di produrre servizi ad alto contenuto relazionale, nel cercare di fare rete con realtà del terzo settore, nel produrre esternalità positive per la comunità. Tra i principi fondamentali di un'impresa sociale vi sono la promozione dello sviluppo locale, l'adozione di valori quali la giustizia sociale, la garanzia di democraticità dell'organizzazione e di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione, le pari opportunità e la riduzione delle diseguaglianze.

Indicatore

Variabile quantitativa o qualitativa che rileva e descrive con semplicità fenomeni anche complessi. Questa attività di misurazione serve a definire obiettivi strategici per monitorare i risultati raggiunti e confrontarli nel tempo. Gli indicatori possono essere semplici o composti (se derivano dalla combinazione di due o più indicatori semplici).

Intelligenza collettiva

È un particolare modo di funzionamento dell'intelligenza che supera sia il pensiero di gruppo (e le relative tendenze al conformismo) che la cognizione individuale permettendo a una comunità di cooperare mantenendo prestazioni intellettuali affidabili. In questo senso è un metodo efficace di formazione e di collaborazione che, in particolare quando utilizzato per il bene comune, consente di ottenere risultati importanti per le persone e per la collettività.

Knowledge management

Con questa espressione si intende l'applicazione di sistemi e pratiche che migliorano la condivisione delle informazioni e delle conoscenze all'interno di una organizzazione, al fine di innalzarne la qualità del processo decisionale e quindi la performance.

Partnership

Relazione di collaborazione tra due (o più) imprese, regolamentata da un contratto, centrata su uno o più progetti comuni o complementari, che prevede un grado variabile di integrazione tra le risorse delle imprese coinvolte.

Processo collaborativo

Processo che porta alla creazione di strumenti e occasioni per favorire la collaborazione e lo scambio. Oggi, grazie alla rete, questi processi possono coinvolgere più facilmente persone e organizzazioni in luoghi diversi: la sharing economy si fonda infatti su collaborazioni che possono nascere sul web e trasformarsi in reti reali di confronto, scambio, co-progettazione.

Responsibile sourcing

Con questa espressione si intende il mantenimento di una condotta responsabile nella gestione dei rapporti con i fornitori da parte di un'impresa. L'azienda si preoccuperà non solo di rifornirsi di materie prime o prodotti che a loro volta siano stati realizzati con procedure rispettose dell'ambiente, ma anche di elaborare dei codici di condotta da condividere con i propri fornitori.

Sharing economy

È un modo di soddisfare le proprie esigenze di consumi, in base al quale, la condivisione di un bene o l'accesso a un servizio diventa prevalente rispetto al suo possesso, determinando così, oltre a un risparmio economico, anche un vantaggio per l'ambiente in termini di minor consumo

di risorse naturali. La sua origine, almeno dal punto di vista concettuale, è rintracciabile nella diffusione dei servizi e delle piattaforme on line di condivisione di informazioni e contenuti, cioè dell'ingresso dell'era del Web 2.0.

Social Impact Bond

Il Social Impact Bond (SIB) è uno strumento finanziario per promuovere e realizzare iniziative di innovazione sociale. Soggetti privati forniscono il capitale iniziale per gestire progetti sociali di natura preventiva (come l'educazione sanitaria o il reinserimento dei carcerati).

Uno o più enti pubblici remunerano il capitale investito utilizzando parte dei risparmi generati grazie al successo dei progetti stessi (per esempio, meno malati e meno carcerati). La remunerazione avviene solo se i programmi raggiungono gli obiettivi sociali prefissati.

I SIB hanno ricadute positive con benefici per tutte le parti interessate: gli enti pubblici favoriscono l'innovazione sociale senza rischiare risorse; gli investitori diversificano il proprio portfolio e valorizzano il loro impegno sociale; le organizzazioni non profit beneficiano di finanziamenti più stabili e consistenti; i cittadini vedono aumentare l'offerta di servizi sociali per la comunità.

Social Business

Si tratta di un trend che sta rivoluzionando il modo in cui le aziende operano e generano valore in collaborazione con il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori, stakeholder e altri). In base a questo trend, un'organizzazione, al fine di massimizzare lo scambio di valore tra se stessa e l'ecosistema di cui fa parte, mette in campo le strategie, le tecnologie e i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti i suoi stakeholder.

Stakeholder

La prima definizione del termine si riferisce a organizzazioni, gruppi o individui che possono influire o essere influenzati

dal raggiungimento degli obiettivi di un'impresa. Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta uno dei pilastri fondamentali di un'organizzazione, anche se oggi diventa sempre più importante l'avvio di ulteriori e più innovativi processi di partnership che vadano oltre il coinvolgimento e prevedano una reciproca assunzione di responsabilità.

Sviluppo sostenibile

Lo sviluppo può essere definito sostenibile quando è in grado di soddisfare le esigenze della società senza vincolare nel tempo, con saldo ambientale ed economico negativo, le generazioni future. Ogni settore di attività, sia essa economica, industriale o sociale, contribuisce allo sviluppo sostenibile se produce ricchezze - specialmente se esse servono a ridurre le ingiustizie e le ineguaglianze - preservando l'ambiente e le risorse di cui le successive generazioni potranno avvalersi.

Valore condiviso

La teoria del valore condiviso (Creating Shared Value - CSV) è stata formulata nel 2011 da Michael Porter e Mark Kramer e considera la competitività di un'impresa e il benessere della società come strettamente legati. In quest'ottica, un'impresa dovrebbe ripensare il proprio modello di produzione in modo da creare valore economico e al contempo generare valore per la società nel suo complesso, rispondendo sia alle esigenze dell'azienda sia a quelle dei propri stakeholder. Il valore condiviso può rappresentare un'evoluzione del concetto di CSR, in cui l'integrazione della sostenibilità all'interno del business diventa fondamentale.



Il progetto CSR Piemonte

APPENDICE

Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte condividono da anni il progetto *CSR Piemonte*, che si sviluppa sul territorio regionale e che ha come obiettivo diffondere la cultura d'impresa responsabile per migliorare la competitività del sistema produttivo, in particolare delle Pmi.

CSR Piemonte è anche un progetto per condividere esperienze e buone pratiche e per valorizzare l'impegno degli imprenditori responsabili. Il progetto, che si sviluppa su quattro fronti - monitorare, promuovere, divulgare, formare - si è arricchito nel tempo di diverse iniziative: dalla campagna IO ADERISCO ai Laboratori territoriali CSR; dall'attività di monitoraggio alla collana *Impreseresponsabili*, una serie di pubblicazioni dedicate ai diversi aspetti della CSR. Tutte le iniziative e gli strumenti sono disponibili sul portale in costante aggiornamento: www.csrpiemonte.it

Il portale

Il portale www.csrpiemonte.it è un contenitore virtuale e virtuoso di materiali di comunicazione, testimonianze, esperienze, modelli e spunti utili agli imprenditori per adottare e sviluppare comportamenti responsabili e sostenibili.

Il portale prevede uno spazio dedicato alla *Vetrina delle imprese* articolato in: Aziende responsabili in Piemonte; Casi di successo e buone pratiche; Rendicontazione sociale; Alcune eccellenze nazionali. Molto importante anche la sezione *Kit attrezzi CSR* al cui interno si trovano le aree: *Benchmark europeo*; *Modelli*; *Spunti*; *Opportunità*.

La campagna IO ADERISCO

IO ADERISCO è una campagna di comunicazione virale che propone alle imprese del territorio di adottare i principi di responsabilità e di utilizzare messaggi già pronti e facilmente adattabili alle diverse realtà. Sono stati creati un logo e alcuni materiali per trasmettere messaggi positivi in tema di sostenibilità attraverso i canali e gli strumenti usati dalle aziende nella loro abituale attività di comunicazione. L'impresa che aderisce può inserire il logo sui propri materiali

istituzionali (sito, brochure, annunci stampa, bilancio sociale etc.) e personalizzare i propri materiali promozionali con alcuni dei messaggi proposti dalla campagna.

I Laboratori territoriali

I Laboratori territoriali CSR sono incontri di aggregazione e condivisione di buone pratiche realizzati a livello territoriale con la collaborazione delle Camere di commercio di alcune aree.

Partiti nel 2013, i Laboratori territoriali CSR hanno visto la partecipazione di decine di aziende che, oltre a condividere idee e buone pratiche, hanno anche potuto sviluppare la loro capacità di co-progettazione. I Laboratori territoriali CSR si sono svolti a Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Vercelli e Torino.

La collana Imprese responsabili

A partire dal 2011 il progetto *CSR Piemonte* si è arricchito della collana *Imprese responsabili*, una serie di pubblicazioni agili, di facile consultazione, utili a tutti coloro che vogliono avviare un percorso verso la Responsabilità Sociale d'Impresa. La collana *Imprese responsabili* ha l'obiettivo di aiutare le imprese a capire cosa significa concretamente creare valore durevole programmando interventi efficaci per migliorare le performance della propria organizzazione. A oggi sono state realizzate le seguenti pubblicazioni:

CSR: le buone pratiche europee Responsabilità sociale delle imprese: istruzioni per l'uso

Dieci volte CSR, dalla teoria alla pratica. Responsabilità, competitività, innovazione sociale in Piemonte

Vademecum per la progettazione di Laboratori Territoriali di CSR

L'importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale

La sostenibilità ambientale: come innovare processi e prodotti in chiave responsabile

Dalla CSR alla Corporate Social Innovation

Semplici, efficaci, innovative: azioni di CSR alla portata di tutti

Competitività e processi collaborativi. Reti e filiere tra imprese: i vantaggi delle collaborazioni orizzontali e verticali

CSR e Cultura. Responsabilità sociale d'impresa e investimenti culturali: suggerimenti, idee, vantaggi

SI - Il vocabolario della social innovation

CSR Piemonte: l'esperienza pilota dei Laboratori di Innovazione territoriale

Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit

L'innovazione sociale come circolo virtuoso.

Nuovi modelli di collaborazione tra profit, no profit, pubblico e privato

Imprese, art bonus e CSR.

Perchè le imprese responsabili investono in arte e cultura

Le pubblicazioni sono state distribuite alle aziende piemontesi e sono scaricabili all'indirizzo:

www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale

FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO
EUROPEI 2014/2020



per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR