

REPORTING DI SOSTENIBILITA': UN MODELLO APPLICATIVO PER LE IMPRESE ARTIGIANE

Annalisa Citterio* - Emanuele Pizzurno**

* Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, Piazza Leonardo da Vinci 32, Milano.

Tel: +39-02-23992817, Fax: +39-02-23992700, e-mail: annalisa.citterio@polimi.it

** Università C. Cattaneo - LIUC, Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza, Varese.

Tel: +39-0331-572.233, Fax: +39-0331-483.447, e-mail: epizzurno@liuc.it

1. INTRODUZIONE

Dall'inizio degli anni '90 numerose istituzioni governative e non, nazionali e sovranazionali, hanno dedicato grande attenzione alle tematiche connesse alla sostenibilità. Tale interesse si è concretizzato in protocolli e raccomandazioni delle istituzioni che rispondono, da un lato, alle pressioni della società civile - in particolare tramite le numerose organizzazioni non governative che chiedono alle imprese di render conto dei loro obiettivi e delle conseguenze dei loro comportamenti - e, dall'altro, ai cambiamenti nella cultura di impresa, che ha ormai acquisito i concetti di sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale come elementi essenziali della strategia aziendale.

Una definizione di sostenibilità è "lo sviluppo che soddisfa i bisogni di oggi senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i loro, preservando le condizioni di riproduzione delle risorse naturali e garantendo una partecipazione democratica alla loro utilizzazione" (dal Rapporto "Our Common Future" redatto nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite, nota anche col nome di Commissione Brundtland). Agire in modo socialmente responsabile significa, per un'impresa, tenere conto delle ricadute del proprio comportamento nei confronti dell'ambiente e nei rapporti con il personale, la comunità locale, i partner commerciali, i clienti e le istituzioni.

Il tema della Responsabilità sociale d'impresa (RSI) è stato ampiamente indagato nelle grandi imprese (tra gli altri: Chiesi *et al.*, 2000; Leipziger, 2000) ma molto meno nelle piccole imprese. Eppure l'impegno delle piccole imprese in questo ambito è tutt'altro che sporadico, benché generalmente inconsapevole.

Molte volte l'impulso ad agire secondo criteri di responsabilità sociale nasce da una spinta ideale dell'imprenditore, svincolata da considerazioni immediate di tipo economico; tuttavia i comportamenti socialmente responsabili possono avere importanti riflessi sulla competitività delle imprese, grandi o piccole che siano.

Ma quali opportunità offre, effettivamente, la RSI alle piccole imprese, e come le imprese più piccole possono avvicinarsi operativamente alla redazione di un documento così complesso?

A questa domanda risponde uno studio approfondito di piccole imprese italiane che hanno in essere comportamenti socialmente responsabili e che si confrontano per la prima volta con la realizzazione del Rapporto di Sostenibilità.

2. LO STATO DELL'ARTE

Al fine di definire puntualmente le esigenze delle piccole - medie imprese, in relazione ai contenuti del "Rapporto di Sostenibilità", è stata inizialmente condotta un'analisi approfondita sui più recenti contributi

della letteratura, sia accademica che consulenziale. Inoltre, sempre durante la fase preliminare, sono stati oggetto di analisi: (i) diversi Rapporti di Sostenibilità, (ii) i documenti disponibili circa le esperienze di organizzazioni pubbliche e private, impegnate nella comunicazione ambientale e sociale, nonché (iii) tutti i documenti dell'Unione Europea sull'argomento.

2.1. Dall' "ambiente" alla "sostenibilità": gli strumenti per le imprese

Il crescente interesse per i documenti di comunicazione volontaria, disponibili alle imprese per divulgare tutto ciò che non rientra nella sfera economico – finanziaria, è dimostrato anche dall'evidente attenzione che molti autori hanno prestato all'argomento, nonostante si tratti di un fenomeno piuttosto recente.

Anche se non rientra negli obiettivi di questo studio dare un'esaustiva panoramica della letteratura scientifica internazionale, tuttavia il punto di partenza della nostra analisi sono stati gli autori che, in tempi recenti, hanno discusso circa le forme di comunicazione prima ambientale e poi sociale. Infatti, come confermato anche nello studio di Hedberg e Malmborg (2003), i primi documenti disponibili sono stati i cosiddetti "Rapporti Ambientali" (noti sulla letteratura scientifica internazionale come CER – Corporate Environmental Report). La letteratura ha discusso i motivi per cui un crescente numero di imprese investe le proprie risorse per realizzare, pubblicare e divulgare: (i) specifici documenti riguardanti le proprie prestazioni ed iniziative ambientali (tra gli altri ricordiamo: Cormier e Gordon, 2001; Cerin 2002) oppure (ii) allegati, con gli stessi contenuti, ai bilanci e relazioni finanziarie realizzati tipicamente da imprese quotate o ad azionariato diffuso. Una prima motivazione è stata la necessità di rispondere alle richieste e alle pressioni provenienti dagli *stakeholder*: gli azionisti, i dipendenti, il mercato dei capitali, fornitori, concorrenti, organizzazioni non governative, governi locali e nazionali, la comunità locale, i consumatori ma anche le generazioni future (Iraldo, 2001), che si aspettano di conoscere, per motivi anche molto diversi tra loro, come le attività d'impresa impattano sull'ecosistema.

Nonostante la loro diffusione ed importanza, questi strumenti non sono stati esenti da critiche, prima fra queste la visione parziale che offrono, limitata agli aspetti ambientali d'impresa positivi (Azzone et al., 1997; Cerin, 2002) mentre le criticità non vengono menzionate. Ma soprattutto, considerandone i contenuti, ci si è interrogati sulla capacità di questi strumenti di rispondere alle esigenze delle singole categorie di *stakeholder*. Per ovviare a quest'ultima critica da una parte e dall'altra per rispondere a nuove esigenze – che richiedevano alle imprese di dimostrare il proprio impegno nella responsabilità sociale d'impresa – un nuovo documento ha trovato spazio sulla scena: il "Rapporto Sociale" (tra gli altri: Joseph, 2000; Andriola e Serafini, 2002; Auci, 2002). Questo focalizza la propria attenzione su temi di carattere sociale, etico ed economico, non trascurando, tuttavia, l'ambiente considerato come uno *stakeholder* esso stesso. Non si può, però, considerare il Rapporto Sociale strettamente come un'evoluzione del Rapporto Ambientale, bensì come un documento nato con lo scopo di soddisfare esigenze informative differenti (Andriola e Serafini, 2002). E' da queste dinamiche ed esperienze, ed in considerazione della numerosità ed interdipendenza delle tematiche a cui i diversi *stakeholder* sono interessati, che nasce il Rapporto di Sostenibilità (Sustainability Report) (Bianchi et al., 2001); che, rispetto ai documenti citati precedentemente, ne estende scopo e contenuti includendo: contabilità ed aspetti ambientali, informazioni economiche e sociali (Hedberg e Malmborg, 2003). Esso rappresenta un punto di convergenza, tra i differenti sotto insiemi, riportando quindi le informazioni circa gli effetti dell'impresa sull'ambiente e sulla società (cfr paragrafo 2.3).

Analizzando più approfonditamente i motivi che spingono le imprese a questi sforzi di comunicazione, Marshall and Brown (2003) argomentano che i rapporti esterni svolgono molteplici funzioni. La più ovvia è di

informare gli *stakeholder* su tutte le decisioni che possono avere un qualche impatto sull'impresa e sulle sue operazioni. Altre possibili funzioni dei rapporti includono (i) la legittimazione (Bansal and Roth, 2000), (ii) un aumento della propria reputazione (O'Donovan, 1999) e (iii) come strumento di marketing (Miles and Covin, 2000). Altri autori (Bianchi and Noci, 1998; O' Donovan, 1999; Friedman and Miles, 2002; Simpson and Taylor, 2003) sostengono che le imprese sono interessate a diffondere le proprie informazioni etiche – sociali – ambientali:

- per migliorare le relazioni con i finanziatori, il pubblico e i potenziali dipendenti;
- per legittimare il proprio business o le modalità operative con cui questo viene realizzato;
- come strumento interno di formazione per i dipendenti;
- come modo di costruire fiducia e lealtà per ottenere un vantaggio competitivo.

Inoltre, nel caso in cui la comunicazione sia abbinata ad un effettivo miglioramento delle performance ambientali (Simpson e Taylor, 2003), si possono evidenziare alcuni ulteriori vantaggi:

- agire in accordo alla normativa vigente ed evitare i costi di future sanzioni;
- ridurre i costi operativi;
- aderire ai "codici" ambientali settoriali.

Quindi il concetto di sostenibilità è visto, in campo manageriale, come la creazione di valore aggiunto dovuta all'anticipazione e gestione di rischi e opportunità legate a sviluppi a lungo termine in campo economico, sociale e ambientale.

Dal punto di vista della diffusione, i CER (i primi a circolare e per i quali sono disponibili significative serie storiche), considerati come documenti separati, sono in aumento (come illustrato da: Marshall and Brown 2003; EEA, 2001; GRI, 2002; KPMG, 1999; White and Zinkl, 1998). Kolk (2003) ha confermato questo andamento nelle imprese multinazionali dimostrando come nelle prime 250 imprese della classifica di Fortune, tali documenti (non solo ambientali ma anche sociali e di Sostenibilità) erano aumentati considerevolmente. E' proprio in relazione a questa crescente diffusione che si è sentita la necessità di fornire standard, nazionali o internazionali, in grado di uniformare forma e contenuti di questi documenti (alcune delle quali sono state analizzate nel paragrafo 2.2).

Tuttavia in questo contesto, diversi contributi della letteratura mostrano come, mentre per le imprese multinazionali la reportistica ambientale e sociale è entrata nella prassi, per le PMI¹ il livello di diffusione non è ancora così elevato. I motivi² che spiegano questa tendenza, secondo Bianchi e Noci (1998) sono da ricercarsi nelle difficoltà che una strategia ambientale pro-attiva incontra: innanzitutto (i) il livello di risorse e competenze necessarie può non essere presente nelle PMI; inoltre (ii) si richiedono investimenti finanziari che non hanno ritorni nel breve periodo. Queste considerazioni sono state evidenziate da Friedman e Miles (2002), che hanno confermato la mancanza di risorse e know-how e che le iniziative "verdi" trovano attenzione nelle PMI solo nel caso in cui abbiano un tempo di *pay-back* ridotto. Simpson *et al.* (2004), che hanno descritto le percezioni e l'approccio delle PMI verso i miglioramenti ambientali, suggeriscono che nelle piccole-medie imprese ci sono consistenti difficoltà a conseguire un reale vantaggio competitivo attraverso il miglioramento delle *performance* ambientali.

¹ In questo studio, le categorie di imprese sono stata in accordo alla Raccomandazione della Commissione Europea, del 6 maggio 2003, riguardante la definizione di micro, piccole e medie imprese.

² I contributi della letteratura circa i motivi della limitata diffusione di questi strumenti presso le PMI, fanno riferimento principalmente alla reportistica ambientale, tuttavia le motivazioni addotte sono estendibili anche alle altre tipologie di rapporto.

Anche spostandosi dai CER ai “Rapporti di Sostenibilità” il panorama non si modifica sostanzialmente; una ricerca di Unioncamere del 2003, sui modelli di CSR delle imprese italiane, mostra risultati del tutto simili: la diffusione dei Rapporti di Sostenibilità dipende dalle dimensioni dell'impresa, più è grande più sono diffusi comportamenti, in tutte le loro forme, orientati alla sostenibilità. Per quanto riguarda la conoscenza dei cosiddetti strumenti di RSI (o Corporate Social Responsibility – CSR) quali: codici di comportamento, dichiarazioni ambientali, SA8000, EMAS, ISO 14001, ecc, è interessante osservare come il 55% delle imprese con meno di 20 dipendenti non conosca nessuno degli strumenti della CSR sopra menzionati. La percentuale decresce al 31,6% nelle medie imprese e al 15,2% nelle grandi imprese. Contemporaneamente, però, si rileva come le PMI siano attive in molte iniziative considerate comunque appartenenti all'area della CSR (donazioni, certificazione di qualità, pratiche in favore dei dipendenti, ecc.). Nella stessa ricerca, per spiegare l'apparente limitato impegno, profuso dalle PMI, vengono enunciate alcune possibili cause:

- le iniziative in favore della comunità esistono, ma sono realizzate su base personale e destrutturata;
- tutte le iniziative di queste imprese sono caratterizzate da un basso grado di formalizzazione;
- le risorse finanziarie per le iniziative di CSR sono limitate e, di conseguenza, il numero delle azioni tali da meritare un'estesa comunicazione; sono invece più diffuse iniziative di piccola portata;
- l'impossibilità di assegnare personale, con una preparazione specifica, dedicato a tali iniziative e
- l'orizzonte di breve periodo di chi controlla l'impresa, assorbito, oltretutto, dall'operatività quotidiana.

Questo determina che, anche se sono state condotte iniziative di CSR, queste non vengono del tutto comunicate all'esterno o, se lo sono, il livello di diffusione degli strumenti di comunicazione nelle PMI è molto inferiore a quanto accade nelle imprese più grandi.

Questa tendenza è confermata anche dalla Commissione Europea (2001a) che nel Libro Verde dichiara: "Inoltre, è opportuno fornire alle imprese, e in particolare alle PMI, consigli e strumenti che consentano loro di presentare in modo efficace relazioni sui loro procedimenti e risultati collegati alla responsabilità sociale. Condividendo le rispettive esperienze e proponendo le loro capacità d'azione, le grandi imprese svolgono un ruolo di pionieri e possono aiutare le PMI nell'elaborazione delle relazioni". Quindi emerge un'altra barriera per le piccole-medie imprese, l'assenza di regole codificate, un modello di linee guida, appropriato e contestualizzato per un'agevole redazione del Bilancio di Sostenibilità.

Queste tendenze sono confermate anche dalla Camera di Commercio di Milano (2003) in una propria ricerca sui comportamenti e sulla consapevolezza, presso le imprese, della CSR. Lo studio sottolinea le caratteristiche specifiche – in termini di ambiente, etica, bilancio sociale e SA8000 – a cui le imprese sono interessate e suddivide queste informazioni per classi di dipendenti (tra 5 e 9, 10-49 e 50-99). Questa ricerca è il primo passo nella definizione delle esigenze informative delle PMI; infatti il 60% delle imprese attua in modo inconsapevole azioni di CSR, di cui l'80,7% nella classe 5-9 (e il 69,5% di quelle nella classe 10-49) dichiara di non essere interessata a qualunque forma di certificazione o comunicazione.

Il quadro che emerge quindi sembra confermare le seguenti ipotesi:

- le PMI sono impegnate in svariate iniziative di CSR, tuttavia
- tali iniziative non sono sfruttate in ottica di comunicazione per l'assenza di linee guida da seguire agevolmente comunicando le informazioni richieste dagli *stakeholder* senza impegnare risorse umane e finanziarie.

Una nuova tendenza vede la tematica della CSR, di estrema attualità non solo presso di PMI (CCIAA Milano, 2003) ma presso i distretti industriali (tra gli altri ricordiamo il rapporto di Focus Lab del 2004 sui distretti modenesi); questi hanno individuato le opportunità che la CSR può offrire alla competitività

d'impresa (e di conseguenza allo sviluppo del business) ma anche al benessere del territorio in cui le imprese operano. La CSR viene definita nel rapporto di Focus Lab: *non come "ennesimo" vincolo esterno o legato esclusivamente da criteri puramente etici personali, ma come occasione per razionalizzare, e valorizzare, innovare qualitativamente varie forme di capitale: il capitale economico, il capitale naturale (non illimitato), e anche quelli di natura intangibile ma preziosissimi, come il capitale sociale e quello istituzionale. La RSI può tradursi come opportunità di innovazione gestionale; strumento di competitività; dialogo e attivazione di partnership con i vari stakeholders e il territorio.*

2.2. Analisi delle linee guida per la redazione del Rapporto di Sostenibilità

Come visto in precedenza la redazione di un Rapporto di Sostenibilità è un'attività del tutto volontaria. In ogni caso, la possibilità di disporre di linee guida comuni, riconosciute a livello internazionale, per la redazione di tale documento presenta innumerevoli vantaggi. Infatti, dovrebbe, dal punto di vista degli autori del documento: facilitare la preparazione del documento, guidare il processo per l'identificazione, il reperimento e l'organizzazione dei dati. Dal punto di vista dei lettori, una struttura comune dovrebbe rendere i rapporti più confrontabili, leggibili e verificabili, aumentandone così la trasparenza.

Per queste ragioni diverse iniziative sono state promosse a livello internazionale, al fine di realizzare standard comuni e linee guida per la redazione dei rapporti (bilanci) ambientali, sociali e di Sostenibilità. Alcuni di questi sono specifici per settore o per paese, oppure hanno una visibilità molto limitata sia livello nazionale che internazionale. Escludendo questi casi, sono state selezionate 6 diverse linee guida, considerate come rilevanti per lo scopo del presente studio e rappresentano lo stato attuale dell'arte per quanto concerne i rapporti (bilanci) ambientali, sociali e di Sostenibilità a livello italiano e internazionale:

- Linee guida per la reportistica di Sostenibilità del Global Reporting Initiatives (GRI, 2002);
- Modello GBS del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS, 2001; Vermiglio, 2002);
- Guida alla dichiarazione ambientale EMAS (Commissione Europea, 2001b);
- Progetto SME Key proposto da CSR Europe (SME Key, 2003);
- Progetto Q-RES proposto dal CELE dell'Università Carlo Cattaneo (C.E.L.E., 2001; Bogani e Baldin, 2003);
- Social Accountability 8000 (SA 8000) (Centro di formazione SGS, 1999).

In relazione ai contenuti e agli obiettivi, le linee guida possono essere suddivise in due gruppi fondamentali:

- linee guida c.d. di **contenuto**: che hanno come obiettivo primario la definizione di una struttura comune per i Rapporti (Ambientali, Sociali o di Sostenibilità). Tipicamente indicano la struttura del documento, quali informazioni dovrebbe contenere (specificando, a volte, anche gli indicatori) ma forniscono un numero limitato di informazioni circa le fonti da cui attingere le informazioni da inserire nel rapporto;
- linee guida c.d. di **processo**: che si focalizzano, invece, su come deve essere realizzato un sistema di gestione (ambientale o sociale) in un'impresa, in cui la reportistica è solo una delle attività previste dall'intero processo; per questo non vengono fornite ulteriori informazioni, se non limitate alla struttura di tali documenti.

Per quanto concerne le esigenze delle PMI, uno dei modelli considerati (e più precisamente lo SME Key) è specificatamente dedicato, mentre altri due modelli (GRI e GBS) includono note e suggerimenti per rendere il modello più adatto alle necessità delle PMI³. Inoltre nella direttiva EMAS, si afferma che la partecipazione

³ Si segnala che alla fine del 2004 il GRI ha pubblicato una guida di supporto alla reportistica dedicata esclusivamente alle esigenze delle PMI

delle PMI dovrebbe essere promossa facilitando l'accesso alle informazioni circa la disponibilità di fondi di supporto, e stabilendo o promuovendo forme di assistenza tecnica; l'idea di fondo è che le PMI non necessitino di diverse regole per la redazione del documento ma di forme di ausilio per ovviare alle mancanze di personale competente.

Tra gli altri strumenti disponibili, si segnalano alcune pubblicazioni (tra le quali ricordiamo Napolitano, 2004 per il Rapporto Sociale; Morhardt *et al.*, 2002 per i Rapporti Ambientali e di Sostenibilità e Kolk, 1999 per i Rapporti Ambientali) per consentire al lettore di un rapporto di effettuare una prima valutazione della qualità dello stesso e una comparazione con i rapporti di imprese appartenenti allo stesso settore.

Le principali caratteristiche delle linee guida analizzate sono sintetizzate in tabella 1.

	GRI	GBS	EMAS ⁵	SME Key	Q-RES	SA8000
Anno di pubblicazione	1997	1998	1993	2000	1999	1997
Diffusione	Internazionale	Italiana	Europea	Internazionale	Italiana	Internazionale
Tipologia	Sostenibilità	Sociale	Ambientale	Sostenibilità	Sociale	-
Focus						
"contenuto"	●	●	●	●	○	○ ¹
"processo"		○ ²			●	●
Aree principali						
economica	●	○		●	○	
sociale	●	●		●	●	○ ¹
ambientale	●	○	●	●	○	
Stakeholder considerati						
non specificati			●		●	
azionisti	○ ³	●		○	○	
dipendenti	●	●		●	○	●
clienti/utilizzatori	●	●		●	○	
comunità locale	●	●		●	○	
fornitori	○ ³	●		●	○	○
pubblica amministrazione	○ ³	●		●	○	
ambiente	●	○	●	●	○	
Caratteristiche						
coinvolgimento degli stakeholder		○	○	○	●	
audit esterno	●		●		●	●
certificazione			●		○ ⁴	●
adatto alle PMI	○	○	●	●		
Principali contenuti (in relazione all'attività di reporting)						
principi	●	●	●		○	
metodologia		○ ²	●		●	
lista dei contenuti del documento	●	●	○	●	○	○ ¹
(possibili) indicatori	●	●	○	○		

Tabella 1: confronto tra le linee guida per la Reportistica Ambientale, Sociale e di Sostenibilità

Note: ¹ limitato alla gestione delle risorse umane
³ solo gli aspetti economici

² modello Pro.G.Re.S.S
⁴ lo standard di certificazione è in via di sviluppo

Legenda: ○ parzialmente ● sì no

2.3. Relazione tra Rapporto Ambientale, Sociale e di Sostenibilità

Dopo le analisi effettuate in precedenza, cerchiamo di chiarire quindi la relazione esistente tra le diverse tipologie di rapporto ed i relativi contenuti, pur non essendoci una effettiva standardizzazione.

Si può affermare che: i CER, per loro natura, contengono unicamente informazioni di tipo ambientale; il Rapporto Sociale, è focalizzato principalmente su aspetti di tipo sociale, ma tipicamente include informazioni economiche, senza tralasciare del tutto l'ambiente (che, come si è detto in precedenza, è considerato uno *stakeholder*). Il Rapporto di Sostenibilità è da ritenersi comunemente bilanciato tra i tre aspetti. In figura 1 è schematizzata la relazione che intercorre tra le tre tipologie di rapporto e i contenuti (Borga *et. al*, 2004). Infine la denominazione "rapporto" viene tipicamente utilizzata quando vi è prevalenza di aspetti descrittivi (qualitativi); la denominazione "bilancio" quando vi è un maggiore contenuto di dati numerici (quantitativi).

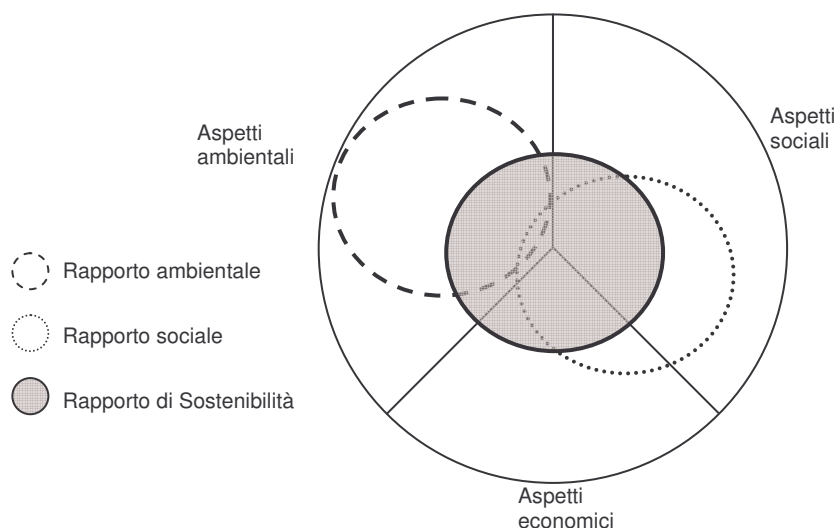


Figura 1: la relazione qualitativa tra Rapporto Ambientale, Sociale e di Sostenibilità (Borga *et al.*, 2004)

3. Metodologia

La metodologia adottata durante lo studio si basa sul "ciclo della ricerca" (Wallace, 1971): infatti, partendo da un'analisi critica della letteratura sono emerse alcune ipotesi, formalizzate nella creazione di un modello (framework), in seguito corretto attraverso un'analisi empirica. Più precisamente, in primo luogo, dopo un'analisi critica della letteratura, si è proceduto all'individuazione degli *stakeholder* più rilevanti per le imprese oggetto di studio. Alla luce di quanto è emerso, è stato possibile formulare un modello, che rispondesse alle seguenti *research question*:

- il Rapporto di Sostenibilità è applicabile alle imprese artigiane appartenenti ad un distretto industriale e/o al distretto stesso, considerandolo come un unico soggetto? E, in caso di risposta positiva
- quale lista di indicatori è in grado di portare le imprese artigiane (e/o il distretto) ad una redazione, efficace ed efficiente, del Rapporto di Sostenibilità?

Il perfezionamento e la successiva validazione del modello sono avvenuti mediante casi di studio multipli (Eisenhardt, 1989); questo strumento di ricerca si rivela particolarmente indicato in contesti come quelli affrontati, in cui:

- si è in una fase ancora esplorativa dal momento che la tematica è molto innovativa;
- vi è la necessità di indagare a fondo le realtà oggetto di studio per capire gli effetti del modello di indicatori proposto.

Coerentemente, le unità di analisi dei casi di studio sono state due: sia (i) il distretto, che (ii) la singola impresa artigiana.

Al fine di valutare l'approccio al tema e l'applicabilità dello strumento di rendicontazione individuato, sono stati scelti due distretti: (i) appartenenti alla stessa Regione (nel caso specifico alla Lombardia), ma (ii) con caratteristiche strutturali e produttive differenti tra loro, con (iii) differente tipologia di mercato di riferimento e (iv) disponibili a partecipare all'indagine, ovvero:

- **Castel Goffredo**⁴, che si estende su una superficie di 474,7 kmq e comprende 18 comuni, di cui 16 in provincia di Mantova e 2 in provincia di Brescia. Tale distretto è specializzato nella produzione di articoli di calzetteria, attività che viene svolta in circa 280 imprese con 6.600 addetti. La concentrazione di tali imprese ha determinato anche una consistente presenza di altre industrie della lavorazione tessile, soprattutto quelle specializzate nella produzione di fibre e nel finissaggio. L'intera area rappresenta in termini di produzione circa il 70/75% del totale prodotto in Italia e il 30% di quello europeo; su un totale di 1.300 milioni di paia prodotte annualmente, una quota pari al 50% appartiene all'export, orientato soprattutto verso Germania, Polonia, Francia, Spagna, Regno Unito e Grecia.
- **Brianza**⁴ che comprende 19 Comuni in provincia di Como e 26 in quella di Milano, si estende su una superficie di 300 kmq. E' specializzato nella produzione di mobili e oggetti in legno, nonché mobili in metallo e complementi di arredamento: prodotti che tradizionalmente si distinguono sia per la qualità dei materiali e delle rifiniture, sia per il design e lo stile. Nel distretto, il più antico del mobile italiano, operano 6.500 imprese con oltre 30.000 addetti. La Brianza detiene oggi (nel suo complesso) il 18,5% della produzione nostrana e il 5,2% di quella europea; nonostante ciò, la sua vocazione all'export è contenuta, limitandosi a meno del 25% del fatturato complessivo.

Nell'ambito della sperimentazione presso i distretti è stata svolta una riunione preliminare con i principali *stakeholder* del territorio, spiegando argomento ed obiettivi della ricerca, per raccogliere i fabbisogni informativi e tratteggiare le caratteristiche delle piccole imprese locali, al fine di individuare le modalità operative più adatte per il prosieguo delle attività.

Dall'esperienza dei principali attori operanti a Castel Goffredo, è stato deciso, nell'ambito della sperimentazione, di individuare come le iniziative di CSR rappresentino una leva potenzialmente perseguibile dalle imprese del distretto per differenziarsi rispetto ai competitori più aggressivi, introducendo il Rapporto di Sostenibilità a livello di filiera. Tale strumento potrebbe rappresentare il mezzo tramite cui l'impresa guida – che detiene le relazioni con il mercato finale – dichiara di realizzare nell'ambito della sua catena di fornitura prodotti contraddistinti non solo da un elevato livello qualitativo ma anche dal rispetto di valori sociali ed ambientali. Nell'area sono state organizzate interviste (nel II trimestre 2003) alle imprese leader del distretto ed in particolare: Levante calze, Pompea e Filodoro.

Nel distretto brianzolo, invece, caratterizzato da una struttura prevalentemente costituita da imprese artigiane, sono state condotte diverse indagini empiriche, e più precisamente:

- focus group con le associazioni di categoria imprenditoriali, al fine di definire le imprese da coinvolgere;
- un workshop preliminare con le imprese coinvolte per illustrare la ricerca e discutere l'applicazione del Rapporto di Sostenibilità nell'area.

Le 7 imprese, oggetto di analisi, sono riportate in tabella 2. Le imprese sono state selezionate sulla base dei seguenti fattori: l'appartenenza ad una dimensione artigiana, l'operatività nel distretto del mobile della Brianza, una ridotta struttura organizzativa e, soprattutto, la volontà di testare il modello proposto, dove quindi il fenomeno sia osservabile in maniera evidente. L'innovatività della tematica, almeno per imprese di

queste dimensioni e con queste caratteristiche, fa sì che le imprese coerenti con tale profilo siano in numero limitato.

IMPRESA	LOCALIZZAZIONE	DIPENDENTI	SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA
<i>Bruno Longoni</i>	Cantù	8	Arredamenti su misura
<i>F.lli Berto</i>	Meda	6	Salotti
<i>F.lli Crippa</i>	Mariano Comense	9	Tavoli e sedie
<i>FRAMA di Marelli Domenico & C.</i>	Cantù	15	Arredamenti su misura
<i>Gaffuri Eligio e F.</i>	Cantù	13	Arredamenti su misura
<i>MIDA di Di Monaco M & C.</i>	Cabiate	6	Mobili in stile
<i>Passepartout</i>	Cantù	25	Complementi d'arredo

Tabella 2: gli studi di caso

Durante gli studi di caso, l'utilizzo di diversi strumenti di indagine ha permesso la triangolazione delle fonti: basandosi su (i) interviste personali ai responsabili d'impresa (ii) brochure, report, presentazioni aziendali e documenti pubblici del distretto (iii) un breve questionario, è stato possibile risolvere eventuali contraddizioni e verificare l'attendibilità delle informazioni raccolte. Più precisamente, nel corso del IV trimestre del 2003, per ogni impresa oggetto degli studi di caso è stata effettuata un'intervista strutturata, durante la quale, attraverso domande aperte, gli intervistati hanno spontaneamente:

- valutato il ruolo degli *stakeholder* più rilevanti in relazione ai comportamenti sociali della propria impresa e le conseguenze, per il proprio business, all'adozione di strumenti di CSR;
- analizzato i motivi che potrebbero indurre le imprese ad adottare il Rapporto di Sostenibilità;
- stimato la possibilità di introdurre un Rapporto di Sostenibilità a livello di distretto;
- validato (e corretto) il framework iniziale, ottenuto dalle analisi precedenti.

Lo sviluppo dei risultati è stato un processo iterativo, originato dall'analisi della letteratura, e sviluppato grazie alle interviste. Gli studi di caso e le rilevazioni empiriche hanno infatti permesso il controllo e il perfezionamento del modello (in versione definitiva è presentato in tabella 3).

Il processo logico seguito è rappresentato in figura 2.

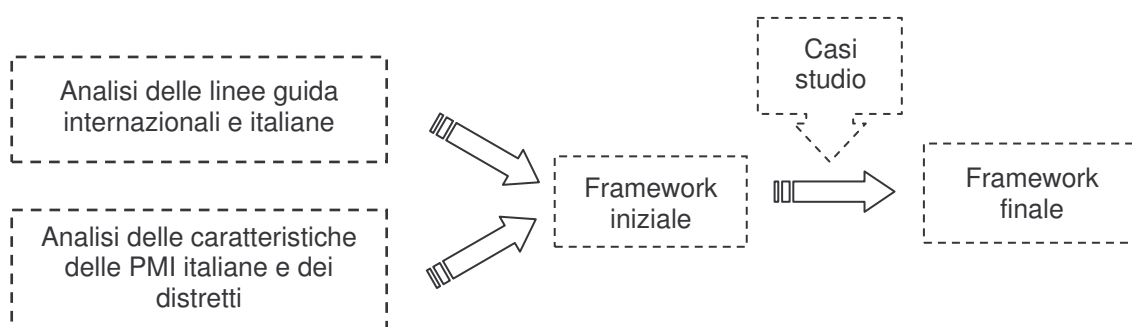


Figura 2: Il processo logico seguito

⁴ Fonte: Club dei distretti industriali e Unioncamere, 2004

4. Il modello applicativo per le imprese artigiane

Come approfondito nel paragrafo 2, la letteratura nazionale e internazionale propone una serie di linee guida per la redazione del Rapporto di Sostenibilità, che rispondono alle richieste delle grandi imprese, caratterizzate da una struttura organizzativa considerevolmente differente rispetto alla realtà artigiana.

Il nuovo modello proposto⁵ nasce dall'esigenza emersa da parte degli imprenditori artigiani di una linea guida che sia in linea con le peculiarità delle proprie imprese in termini di: dimensione, tempo dedicabile a tale attività e competenze sul tema⁶.

Per quanto riguarda i contenuti del documento, le diverse linee guida propongono, in generale, una suddivisione in 4 macro argomenti che riguardano l'identità dell'organizzazione, l'impatto economico, sociale ed ambientale; ciò che le differenzia è il livello di approfondimento o l'approccio suggerito per trattare i diversi temi.

L'obiettivo della prima sezione del documento (**identità dell'organizzazione**) è quello di presentare l'impresa e le motivazioni che hanno portato alla redazione del Rapporto di Sostenibilità. Questo vuol dire descrivere, da una parte la struttura dell'azienda in termini di prodotti e servizi, clienti di riferimento, risorse utilizzate, e dall'altra i valori di tipo etico-sociale a cui si ispira l'azienda.

Nella sezione relativa all'**impatto economico** è necessario innanzitutto dare alcune informazioni circa la "dimensione" economica dell'impresa, in termini di risorse impiegate e risultati ottenuti, per poi riuscire a quantificare l'impatto sociale dell'impresa in termini di ricchezza prodotta e ricchezza distribuita attraverso l'attività dell'impresa stessa.

Nella parte successiva (**impatto sociale**) vengono presentati gli interlocutori che l'impresa considera rilevanti per la propria attività (*stakeholder*) e l'impatto dell'impresa su ognuno di essi in termini di relazioni, integrazione, soddisfazione, benefici generati e ottenuti. L'azienda non opera in modo isolato, bensì all'interno di una comunità con cui si trova ad interagire in modo continuo e sulla quale le scelte e le azioni dell'impresa possono avere un effetto anche rilevante. Per questo motivo si vanno ad analizzare, caso per caso, le caratteristiche degli interlocutori più rilevanti, il tipo di relazione che l'impresa imposta con essi, l'impatto generato e i possibili elementi di miglioramento delle relazioni.

L'impresa interagisce con le componenti dell'ambiente in cui è inserita, in termini di prelievo di risorse naturali e di scarico di inquinanti (tipicamente emissioni in atmosfera, scarichi idrici, produzione di rifiuti...). All'interno del Rapporto di Sostenibilità, è prevista una sezione che contenga le informazioni relative all'**impatto dell'impresa sull'ambiente**, prendendo in considerazione diversi aspetti significativi riguardo alla tipologia di processo produttivo e alla vulnerabilità del territorio circostante.

La caratteristica che differenzia il nuovo modello dalle linee guida esistenti è una semplificazione nel linguaggio e nella struttura, avendo inserito come massimo grado di dettaglio indicatori di secondo livello, raggruppando ove possibile indicatori simili; è stato costruito per supportare l'impresa artigiana nella realizzazione del proprio documento, fornendo informazioni estremamente precise sulla descrizione e sulla finalità dell'indicatore e inserendo esempi concreti che servano da modello per la stesura dei contenuti.

⁵ Il modello è stato realizzato nell'ambito dello studio "Progettazione e realizzazione di bilanci/rapporti sociali nelle imprese artigiane lombarde: sperimentazione nei distretti industriali Brianza, Castel Goffredo, Vigevano", finanziato nell'ambito della Convenzione Artigianato 2002 tra Regione Lombardia ed Unioncamere Lombardia.

⁶ Inizialmente, il focus del progetto riguardava la redazione di Rapporti Sociali; tuttavia durante la sperimentazione nei territori considerati è emersa l'esigenza di dedicare maggiore spazio alla componente ambientale, considerandola in una sezione distinta del documento, come per i Rapporti di Sostenibilità.

Infatti, per ciascun indicatore, sulla base del progetto CSR-SC del Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2003) è specificata una tabella di approfondimento, in cui vengono riportati:

- *Tipologia*: specifica se l'indicatore è di natura descrittiva o numerica;
- *Rilevanza*: indica il livello di importanza per la completezza del documento;
- *Descrizione e finalità*: illustra l'indicatore e le finalità che ci si prefigge di raggiungere inserendolo nel documento;
- *Costruzione dell'indicatore*: descrive come applicare l'indicatore, le fonti dove reperire i dati ed eventuali suggerimenti per l'esposizione e/o la visualizzazione grafica;
- *Esempi*: vengono riportati degli esempi di parti di Rapporti di Sostenibilità inerenti l'indicatore, in modo da agevolare la comprensione del testo e la stesura dei contenuti.

Parte 1 – L'organizzazione
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Presentazione dell'impresa</u>: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. anagrafica (ragione sociale, sede legale, sede operativa) 1.2. breve storia dell'impresa 1.3. l'identità aziendale: prodotti/servizi offerti 1.4. struttura societaria e struttura interna 1.5. dimensioni dell'impresa 1.6. breve descrizione del mercato di riferimento 2. <u>Valori e impegno sociale</u>: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. obiettivi (<i>mission</i>) e valori dell'impresa 2.2. certificazioni, riconoscimenti, codici adottati 2.3. il ruolo sociale dell'impresa e gli impegni per il futuro 3. <u>Il Rapporto di Sostenibilità</u>: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. scopo del documento 3.2. periodo considerato 3.3. linee guida/principi di rendicontazione applicati 3.4. data dell'edizione precedente (se esiste) e cambiamenti significativi 3.5. dati di contatto di un referente
Parte 2 – L'impatto economico
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Dati economici</u>: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. risorse dell'impresa (patrimonio netto, totale attivo) 1.2. risultati ottenuti (fatturato, utile/perdita d'esercizio) 2. <u>Impatto</u>: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. acquisti: valore totale, localizzazione e tipologia dei fornitori 2.2. investimenti: tipologia, entità e obiettivi 2.3. Valore Aggiunto: calcolo e distribuzione
Parte 3 – L'impatto sociale
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>identificazione degli <i>stakeholder</i> rilevanti</u> 2. <u>dipendenti e collaboratori</u>: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. numero dipendenti/collaboratori 2.2. politiche di selezione e gestione del personale 2.3. permanenza media del personale nell'azienda 2.4. soddisfazione di dipendenti e collaboratori 2.5. salute e sicurezza 2.6. pari opportunità e integrazione 2.7. formazione 2.8. agevolazioni per i dipendenti 2.9. piani e impegni futuri 3. <u>clienti, consumatori</u>: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. descrizione dei clienti 3.2. descrizione relazioni con i clienti e livello di coinvolgimenti

- 3.3. soddisfazione dei clienti
- 3.4. sicurezza e qualità dei prodotti
- 3.5. gestione e rispetto dei dati personali
- 3.6. piani e impegni futuri
- 4. fornitori e partner commerciali:
 - 4.1. breve descrizione dei fornitori
 - 4.2. politiche di selezione/controllo
 - 4.3. politiche di supporto e sensibilizzazione
 - 4.4. dialogo/collaborazione con i fornitori
 - 4.5. piani e impegni futuri
- 5. comunità locale:
 - 5.1. donazioni a supporto della comunità locale
 - 5.2. attività di "Rigenerazione Economica"
 - 5.3. descrizione azioni di formazione/sensibilizzazione della comunità locale
 - 5.4. piani e impegni futuri
- 6. Pubblica Amministrazione:
 - 6.1. programmi di collaborazione con la Pubblica Amministrazione
 - 6.2. piani e impegni futuri
- 7. altri stakeholder rilevanti:
 - 7.1. descrizione del rapporto e delle azioni specifiche

Parte 4 – Impatto ambientale

- 1. politica ambientale:
 - 1.1. livello di criticità ambientale dell'attività
 - 1.2. politica e obiettivi ambientali dell'impresa
 - 1.3. certificazioni / standard di riferimento adottati e tipo di controllo esistente
- 2. consumo materie prime:
 - 2.1. quantità totale di materie prime consumate, divise per tipo
 - 2.2. quantità di scarti per tipo di materie prime
 - 2.3. utilizzo criteri di minimizzazione dell'impatto ambientale in fase di progettazione dei prodotti e scelta dei materiali
 - 2.4. utilizzo criteri di tipo ambientale nella selezione dei fornitori
- 3. consumo energia:
 - 3.1. quantità totale di energia consumata
 - 3.2. esistenza di politiche/strumenti per la minimizzazione del consumo energetico
- 4. consumo idrico e scarichi:
 - 4.1. quantità totale di acqua consumata e percentuale di riutilizzo
 - 4.2. esistenza di politiche/strumenti per la minimizzazione del consumo di acqua
- 5. emissioni atmosferiche:
 - 5.1. elenco emissioni critiche
 - 5.2. esistenza di politiche/strumenti per la minimizzazione delle emissioni dannose
- 6. inquinamento acustico:
 - 6.1. livello di inquinamento acustico generato
 - 6.2. esistenza di politiche/strumenti per la minimizzazione delle emissioni sonore
- 7. produzione e smaltimento dei rifiuti:
 - 7.1. presenza rifiuti critici (tipo, quantità) e loro smaltimento
 - 7.2. esistenza di politiche di riciclaggio e minimizzazione dei rifiuti
 - 7.3. esistenza politiche di riduzione e riutilizzo imballaggi
- 8. trasporti:
 - 8.1. esistenza di politiche per la riduzione dell'impatto ambientale dei trasporti
- 9. impatto ambientale dei prodotti:
 - 9.1. valutazione dell'impatto ambientale dei prodotti dell'impresa
 - 9.2. azioni svolte al fine di minimizzare tale impatto
- 10. piani e impegni futuri in tema di rispetto ambientale

Tabella 3 – la struttura delle linee guida elaborate per la redazione di un Rapporto di Sostenibilità nelle imprese artigiane (Dipartimento di Ingegneria Gestionale - Politecnico di Milano, 2004)

5. I risultati della sperimentazione nei distretti

La scelta di un'impresa di predisporre un Rapporto di Sostenibilità deve essere interpretata non solo in chiave di marketing – nell'ottica di una progressiva valorizzazione dell'immagine del prodotto e dell'impresa – ma anche per supportare un percorso di cambiamento organizzativo interno (*Business Process Re-engineering*) necessario per anticipare taluni vincoli (di natura ambientale e sociale) che presto potranno essere esplicitamente indotti dagli *stakeholder*.

Secondo un'altra prospettiva, la predisposizione di un Rapporto di Sostenibilità a livello di distretto può rappresentare un importante strumento di marketing territoriale che, attraverso politiche ed azioni applicate all'intera area, coinvolga tutti gli attori locali e interessi le tematiche della responsabilità sociale, dello sfruttamento delle risorse naturali e della salvaguardia dell'ambiente.

In questo quadro, come descritto in precedenza (cfr. par. 3), l'idea alla base della sperimentazione sul campo è stata quella di testare il modello proposto in un campione di imprese appartenenti a due differenti distretti della realtà lombarda e, nello stesso contesto, valutare l'applicabilità di tale strumento sia a livello imprese artigiane che a livello di area territoriale, caratterizzata da processi produttivi simili e/o integrati.

I distretti, infatti, da sempre forti nel momento produttivo ma più deboli nelle fasi ad esso complementari, dopo un periodo di crescita continua della domanda e della produzione, si sono trovati a fronteggiare l'urgenza di cambiamenti strutturali. Le aree più problematiche sono risultate essere la capacità di innovazione, quella organizzativo-manageriale e quella commerciale.

Mentre, infatti, le grandi imprese hanno saputo elaborare risposte adeguate al cambiamento di contesto, le imprese di minori dimensioni, che caratterizzano il tessuto produttivo dei distretti, hanno incontrato notevoli difficoltà di fronte all'esigenza di sviluppare internamente nuove funzioni. E' in questo contesto che si è aperto lo spazio per interventi di sostegno riguardanti la fornitura di quei beni collettivi (in particolare la creazione di attività immateriali di produzione) che possono essere realizzati in modo economicamente efficiente solo operando su scala più ampia di quella della singola impresa distrettuale.

5.1 I risultati nel distretto di Castel Goffredo

Le aziende del distretto di Castel Goffredo adottano, almeno formalmente, una strategia competitiva basata sulla differenziazione piuttosto che sul prezzo, rivolgendosi ad una clientela di fascia medio-alta, vista l'impossibilità di competere sul prezzo con Paesi del Far East e della Turchia. Allo stesso tempo, però, il settore della calza appare un settore ormai maturo, in cui anche le tecnologie e i materiali sono ben definiti e non sembrano prevedibili, a breve, significative innovazioni di prodotto o processo. In queste condizioni diventa relativamente facile anche per i potenziali competitori raggiungere, in tempi brevi, livelli di qualità soddisfacenti, per cui il differenziale di esperienza che caratterizza le imprese di Castel Goffredo rispetto ai nuovi attori del settore sembra non essere un elemento sufficiente per creare un vantaggio duraturo.

In questa situazione la possibilità di utilizzare il Rapporto di Sostenibilità per valorizzare elementi immateriali che contribuiscono comunque a definire la "qualità" (sociale) di un'impresa e dei suoi prodotti e come elemento di fidelizzazione dei clienti appare particolarmente coerente con le esigenze del distretto. Inoltre, la clientela maggiormente attenta ai temi sociali sembra essere quella femminile, di fascia medio-alta del mercato e situata in area occidentale, che è proprio la clientela di riferimento del mercato della calzetteria.

Va però considerato che il distretto sta attraversando un periodo di forte crisi, dovuto sia ad una restrizione complessiva del mercato che all'affacciarsi di nuovi competitori caratterizzati da costi di produzione significativamente più bassi. Come reazione a questa situazione, anche all'interno del distretto si nota una

fortissima attenzione al taglio dei costi, che porta a mettere in competizione gli artigiani locali con laboratori ed imprese dell'est Europa, dove sempre più spesso viene delocalizzata la produzione.

In queste condizioni anche lo strumento del Rapporto di Sostenibilità è stato forse visto più come un costo aggiuntivo che come un'opportunità di differenziazione.

Un altro elemento caratterizzante il distretto di Castel Goffredo è il fatto che le imprese artigiane non hanno, in generale, visibilità presso il consumatore. Il distretto appare fortemente condizionato da poche grandi imprese guida (Golden Lady, CSP, Pompea, Levante, Filodoro) che detengono brand consolidati e conseguentemente le relazioni con il mercato finale. Accanto a queste imprese ve ne sono altre di dimensioni minori che operano nel cosiddetto settore dei "*private label*", ovvero realizzano prodotti che vengono poi commercializzati con marchi di terzi (ad esempio attori della grande distribuzione). Le imprese artigiane tipicamente svolgono attività molto specifiche all'interno della filiera come fornitori di questi tipi di aziende. Questo fa sì che esse non abbiano in realtà visibilità presso i clienti finali né una relazione diretta con essi, mentre nei confronti dei clienti diretti (aziende di grandi dimensioni) il potere contrattuale dall'impresa artigiana è alquanto limitato.

Per la realizzazione di un eventuale Rapporto di Sostenibilità di filiera o di gruppo (oltre alle già citate difficoltà economiche e di mercato in cui si trova attualmente il distretto), sono state evidenziate anche alcune difficoltà oggettive. Innanzitutto il distretto è ancora relativamente giovane, con imprese spesso molto accentrate ed in mano ad imprenditori "di prima generazione", che hanno poca fiducia nelle "novità" e che sembrano essere, secondo gli interlocutori contattati, ancora abbastanza lontani come mentalità dalle tematiche tipiche della responsabilità sociale. Per questo motivo sarebbero probabilmente necessari alcuni momenti mirati di sensibilizzazione e formazione.

In secondo luogo si sottolinea che gli attori del distretto operano sempre più spesso in competizione invece che in collaborazione l'uno con l'altro, coinvolgendo anche nella catena di fornitura molti soggetti esterni al distretto vero e proprio. In queste condizioni può quindi diventare difficile creare un gruppo di lavoro unico che riunisca imprese diverse, a meno di non individuare un attore forte che riesca a raggruppare interessi diversi superando le rivalità dirette.

Per quanto riguarda il distretto di Castel Goffredo, al momento attuale, le condizioni del mercato e la stessa struttura del distretto sembrano essere poco favorevoli alla diffusione di strumenti di rendicontazione sociale / ambientale tra le imprese artigiane. Diffusione che, date le caratteristiche e le problematiche precedentemente descritte, richiederebbe comunque un forte impegno del centro servizi e/o delle associazioni di categoria quali promotori e sostenitori dell'iniziativa.

5.2 I risultati nel distretto della Brianza

Diversamente dal distretto di Castel Goffredo, in cui ci sono grandi imprese capofila che detengono *brand* consolidati e conseguentemente le relazioni con il mercato finale, questa realtà è dominata da imprese artigiane che si relazionano direttamente con il consumatore e che puntano sulla flessibilità nel recepire le esigenze dei committenti.

Come emerso dagli incontri con gli attori istituzionali, una delle principali problematiche competitive del distretto riguarda la ridotta attenzione delle imprese sia alla relazione con il consumatore sia alla valorizzazione sul mercato delle grandi competenze tecniche spesso presenti all'interno dei confini aziendali.

Aspetti critici per l'evoluzione del distretto riguardano: (i) la formazione che non recepisce le richieste di un mercato in continua evoluzione e (ii) il passaggio generazionale, con non indifferenti risvolti dal punto di vista economico, ma anche sociale.

L'interesse del progetto nell'area della Brianza si focalizza sulla valutazione del Rapporto di Sostenibilità come driver competitivo e conseguentemente sulla sensibilizzazione degli imprenditori/manager ad affrontare il mercato con un nuovo approccio proattivo, soprattutto in un settore (come quello considerato) a basso contenuto di tecnologia e con ridotti impatti sulle componenti ambientali.

Il Rapporto di Sostenibilità è percepito dall'impresa artigiana principalmente come strumento per comunicare il *modus operandi* e i comportamenti che già quotidianamente vengono adottati.

Le motivazioni che possono indurre le imprese artigiane ad implementare uno strumento di CSR sono sicuramente differenti rispetto ad una grande impresa, frequentemente sottoposta a notevoli pressioni da parte degli *stakeholder*. Sono legate al miglioramento dell'immagine e della competitività e rispondono alla crescente richiesta da parte di alcuni interlocutori sull'impegno sociale ed ambientale ed al miglioramento delle relazioni come base per avviare un dialogo costruttivo sia internamente che esternamente (rafforzamento del proprio ruolo nel territorio).

In particolare, gli interlocutori con cui l'impresa si relaziona, sono stati suddivisi, in base ai possibili benefici ottenibili dall'adozione di un Rapporto di Sostenibilità, su tre differenti livelli:

1. clienti;
2. istituzioni, comunità locale, dipendenti;
3. fornitori, banche.

Nei confronti dei **clienti** (che si collocano nella fascia medio-alta del mercato), è emerso come il Rapporto di Sostenibilità possa essere utilizzato in chiave competitiva, pur con la consapevolezza che i benefici derivabili saranno visibili solo nel medio/lungo periodo.

Nel rapporto con **istituzioni e comunità locale**, potrebbe essere un utile strumento per informare e coinvolgere maggiormente tali attori nell'attività dell'impresa, basando il dialogo esistente sulla massima trasparenza e collaborazione. Nei confronti dei **dipendenti** (con cui il rapporto è di natura familiare), tale documento può servire per responsabilizzare e far partecipe sempre maggiormente il lavoratore nelle azioni, quotidiane e non, dell'impresa aumentando altresì la qualità dell'ambiente di lavoro.

La scelta dei **fornitori** è legata esclusivamente alla qualità della materia prima, in questo campo il Rapporto di Sostenibilità può essere visto come uno strumento per la divulgazione della cultura al tema della responsabilità sociale. Gli imprenditori artigiani si sono mostrati più scettici nel considerare un vantaggio la realizzazione di tale documento nel rapporto con gli **istituti di credito**, anche se può essere utile per instaurare un canale di comunicazione il più trasparente possibile.

Nella Brianza è emerso un atteggiamento scettico nel considerare l'applicabilità del Rapporto di Sostenibilità a livello di distretto; questo fatto è dovuto alla diversificata tipologia di attività produttive presenti all'interno dell'area, alla ingestibile mole di dati da raccogliere ed analizzare e ai non positivi risultati di esperienze/progetti di aggregazione svolte in precedenza.

In conclusione, le imprese artigiane del distretto (secondo quanto emerso dal campione) si sono mostrate sensibili alla tematica e pronte per affrontare ed introdurre (separatamente) strumenti di rendicontazione sociale ed ambientale; fondamentale nella promozione del tema, è l'effetto traino che genereranno le imprese "anticipatrici" le quali punteranno, nel breve periodo, a valorizzare la variabile socio-ambientale, utilizzandone il potenziale strategico sul mercato.

6. Conclusioni e sviluppi futuri

L'atteggiamento delle imprese artigiane nei confronti della CSR si manifesta secondo aspetti differenti rispetto a imprese medio-grandi; infatti, da un lato, il ruolo centrale dell'imprenditore e la scarsa disponibilità di risorse umane e finanziarie influenzano l'adozione di azioni socialmente responsabili; dall'altro, il legame consolidato con il territorio e i principali *stakeholder* e la tipologia di relazioni (di natura familiare) con i dipendenti favoriscono la diffusione di iniziative di carattere sociale, ma limitano l'utilizzo di strumenti formali per diffondere le stesse (Citterio e Noci, 2004). In tal senso, vista la mancanza di un inquadramento in una prospettiva strategica, le piccole imprese non sfruttano al meglio le potenzialità del proprio impegno sociale. Indubbiamente, in chiave prospettica, appare necessario sviluppare una attenta politica di informazione e sensibilizzazione al tema, in modo che l'imprenditore artigiano sia cosciente del potenziale impatto che un'efficace strategia improntata sulla dimensione sociale comporta per la competitività dell'impresa, e, di conseguenza, possa comunicare e valorizzare le iniziative nella sfera sociale, già in atto al proprio interno. Ad oggi, le imprese artigiane percepiscono il Rapporto di Sostenibilità principalmente come uno strumento di comunicazione di tutte quelle iniziative di carattere socio-ambientale che già quotidianamente intraprendono; i vantaggi derivanti sono da ricercarsi, principalmente, in un miglioramento dell'immagine e del rapporto nei confronti degli *stakeholder*, ed in particolare di clienti/consumatori, anche per indurre una fidelizzazione sempre più spinta. Appare ancora prematuro considerare tale documento come strumento di programmazione e controllo per gli interventi in tema di CSR.

Come emerge dalla sperimentazione nei territori individuati, la realizzazione di un Rapporto di Sostenibilità è indicata soprattutto per quelle imprese con visibilità sul mercato finale e che si relazionano con clienti appartenenti a mercati particolarmente sensibili (quali i Paesi del Nord Europa), che esigano specifiche garanzie in campo etico e/o ambientale; sembrerebbe (ma andrebbe verificato in altre realtà) che una maggiore attenzione alla CSR è mostrata per produttori di beni di alto valore, rivolti a mercati "ricchi" (disposti, quindi, a riconoscere un *premium price* per l'impegno sociale ed ambientale).

La valorizzazione di tali atteggiamenti nei confronti dei clienti costituisce una caratteristica di imprese appartenenti a realtà merceologiche con basso contenuto di tecnologia (come nei casi del legno arredo e della calzetteria), ove il "*made in Italy*" rappresenta uno degli elementi chiave del proprio posizionamento competitivo.

Considerando l'applicabilità a livello di "area", il Rapporto di Sostenibilità, da un punto di vista teorico, può rappresentare sia fattore di differenziazione e fidelizzazione nei confronti dei clienti, sia elemento positivo per il miglioramento dei rapporti tra l'insieme delle imprese nel suo complesso e i vari *stakeholder*; tale approccio, tuttavia, non è ritenuto, ad oggi, applicabile nei territori considerati dalla sperimentazione. Da queste considerazioni potrebbe nascere lo spunto per ulteriori approfondimenti in altre realtà territoriali, in modo da ricercare quella che potrebbe essere la "dimensione ottima" (per numerosità e tipologia produttiva) su cui applicare uno strumento di rendicontazione sociale ed ambientale.

Anche a livello di filiera, il Rapporto di Sostenibilità può costituire, in linea di principio, un elemento di interesse da un punto di vista strategico; allo stato attuale, il principale ostacolo alla diffusione di una logica cooperativa è costituito dall'inerzia al cambiamento dell'impresa che opera a diretto contatto con il mercato finale e che, nei casi studio condotti nell'ambito del progetto, si è dimostrata più interessata a focalizzare i propri sforzi su iniziative volte a migliorare l'efficienza della *supply chain* (Citterio e Noci, 2004).

Fondamentale è il ruolo delle Associazioni di Categoria e delle Camere di Commercio per promuovere e diffondere le necessarie competenze sul tema della CSR e sui potenziali competitivi derivanti dall'adozione

di azioni socialmente ed ambientalmente responsabili. Da una parte, nei confronti delle imprese, mediante la condivisione di esperienze sugli strumenti utilizzati e potenzialmente applicabili alle singole realtà; dall'altra, nei confronti dei consumatori/clienti, sempre più esigenti nel conoscere modalità di produzione, qualità dell'ambiente di lavoro e fattori legati agli impatti sul territorio. In questo senso, andrebbero promosse azioni di supporto (su base sistematica) nella fase di comunicazione e diffusione dei risultati, attraverso la predisposizione di tavoli di discussione e specifici momenti di condivisione di iniziative.

Tutte le considerazioni emerse andrebbero verificate in altri contesti territoriali, cercando, da un lato, di studiare un possibile approccio ai temi della Responsabilità Sociale da parte di entità come potrebbero essere i distretti e dall'altro di testare il modello applicativo su altre imprese artigiane (appartenenti o meno) a realtà distrettuali.

Un altro spunto, che potrebbe essere meritevole di un ulteriore approfondimento, riguarda la possibilità che alcuni elementi di *Corporate Social Responsibility* influenzino la valutazione del merito creditizio delle imprese; in tal senso il Rapporto di Sostenibilità delle imprese potrebbe essere considerato come criterio di valutazione per identificare il profilo di rischio associato ad ogni singola azienda; tale approccio potrebbe contribuire a diffondere sempre maggiormente strumenti di CSR.

Infatti, l'attenzione ai concetti di trasparenza, di conoscenza reciproca e di relazione più responsabile tra banche e imprese, associate all'applicazione della nuova normativa di Basilea 2, potrebbe essere collegata con il fenomeno della Corporate Social Responsibility.

Alcuni istituti di credito si stanno già muovendo in questa direzione, introducendo dei meccanismi di rating legati esclusivamente all'impatto ambientale del proprio produttivo dell'impresa; anche se l'approccio ipotizzabile, al fine di una completezza informativa, si dovrebbe basare su una visione integrata delle componenti economiche, sociali ed ambientali (*triple bottom line*).

7. NOTA E BIBLIOGRAFIA

Il presente lavoro è frutto dello sforzo congiunto degli autori. Tuttavia Annalisa Citterio ha scritto i paragrafi 4, 5, 6; Emanuele Pizzurno i paragrafi 1, 2, 3.

- [1] Andriola, L., Serafini, C., (2002). Il Bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto. ENEA: Roma
- [2] Auci, B., (2002). Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale, in Il Bilancio Sociale, Hinna L. (a cura di), Il Sole 24 Ore, 269-340: Milano
- [3] Azzone, G., Brophy, M., Noci, G., Welford, R., Young, W., (1997). A stakeholders' view of environmental reporting. Long Range Planning 30, 5, 699-709
- [4] Bansal, P., Roth, K., (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal, 4, 43 717-736
- [5] Bianchi, D., Mauri, D., Sammarco, G., (2001). Dal Bilancio Sociale al Bilancio di sostenibilità: metodologie ed esperienze a confronto, Rapporto sullo sviluppo sostenibile. FEEM: Milano
- [6] Bianchi, R., Noci, G., (1998). Greening SMEs' competitiveness. Small business economics, 11, 269-281
- [7] Bogani, G., Baldin, E., (2003). Norma e Linee guida Q-RES. Atti del convegno: La responsabilità etico - sociale delle imprese: modelli di gestione per attuarla, Milano, 11 Marzo 2003

- [8] Borga, F., Citterio, A., Noci, G., Pizzurno, E., (2004). Sustainability reporting in small enterprises: an Italian perspective. Business Strategy and the Environment Conference. Leeds, 13 – 14 settembre 2004
- [9] C.E.L.E., (2001). Progetto Q-RES: la Qualità della Responsabilità Etico-Sociale d'impresa. LIUC Papers, 95, Serie Etica, Diritto ed Economia 5, Ottobre
- [10] Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano (2003). La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. Il Sole 24 Ore: Milano
- [11] Centro di Formazione SGS, (1999). Guida alla responsabilità Sociale – Il sistema di social accountability SA 8000, Nuovo Studio Tecna
- [12] Cerin, P., (2002). Communication in corporate environmental reports. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 9, 46-66
- [13] Chiesi, A., Martinelli, A., Pellegatta, M., (2000). Il Bilancio Sociale - Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa. Il Sole 24 Ore: Milano
- [14] Citterio, A., Noci, G., (2004). C'è una RSI a misura d'artigianato. Il Sole 24 ore del 12 luglio 2004
- [15] Club dei Distretti Industriali, Unioncamere, (2004). Guida ai distretti industriali italiani. Roma
- [16] Commissione delle Comunità Europee, (2001a). Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles
- [17] Commissione delle Comunità Europee, (2001b). Raccomandazione della Commissione del 7 settembre 2001 relativa agli orientamenti per l'attuazione del regolamento (CE) n. 761/2001 del Parlamento europeo e del Consiglio sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS);
- [18] Cormier, D., Gordon, I., (2001). An examination of social and environmental reporting strategies. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 14, 123-133
- [19] Dipartimento di Ingegneria Gestionale – Politecnico di Milano, (2004). Rapporto finale del progetto: Progettazione e realizzazione di bilanci etici nelle imprese artigiane lombarde: sperimentazione distretti industriali Brianza, Castel Goffredo, Lecco, Vigevano. Non pubblicato
- [20] EEA - Environmental European Agency (2001). Business and the environment: current trends and developments in corporate reporting and ranking. Technical report N. 54
- [21] Eisenhardt, K., M., (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14, 532-550.
- [22] Focus Lab, (2004). La Responsabilità Sociale d'Impresa nei distretti industriali modenesi. www.focus-lab.it
- [23] Friedman, A.L., Miles, S., (2002). SMEs and the environment: evaluating dissemination routes and handholding levels. Business Strategy and the Environment 11, 324–341
- [24] GBS – Study group for Social Reporting, (2001). Social reporting standards. Adncronos Comunicazione S.p.A.: Roma
- [25] Global Reporting Initiative - GRI, (2002). Sustainability Reporting Guidelines. GRI: Boston
- [26] Hedberg, C. J., Von Malmborg, F., (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 10, 153-164
- [27] Iraldo, F., (2001). Ambiente, impresa e distretti industriali – Gestione delle relazioni interorganizzative e ruolo degli stakeholders. FrancoAngeli: Milano

- [28] Joseph, E., (2000). A welcome engagement: SMEs and Social Inclusion. IPPR: London
- [29] Kolk, A., (1999). Evaluating corporate environmental reporting. *Business Strategy and the Environment* 8, 225–237
- [30] KPMG, (1999). *International Survey of Environmental Reporting*
- [31] Leipziger, D., (2003). *The Corporate Responsibility Code book*. Greenleaf Publishing Limited: Sheffield (UK)
- [32] Marshall, R. S., Brown, D., (2003). Corporate environmental reporting: what's in a metric? *Business Strategy and the Environment* 12, 87–106
- [33] Miles, M.P., Covin, J.G., (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299- 311.
- [34] Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2003). *Progetto CSR-SC - Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*. Roma
- [35] Morhardt, J. E., Baird, S., Freeman, K., (2002). Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 215–233
- [36] Napolitano, E., M., (2004). Scheda di valutazione del bilancio sociale. *Etnica – idee per l'economia solidale e interculturale*, www.etnica.biz
- [37] O'Donovan, G., (1999). Managing legitimacy through increased corporate environmental reporting: An exploratory study. *Interdisciplinary Environmental Review* 1, 1, 63-99
- [38] Simpson, M., Taylor, N., (2003). Environmental best practice is SMEs: stick or carrot? *The 2003 Business Strategy and the Environment Conference* 15-16 Settembre 2003
- [39] Simpson, M., Taylor, N., Barker, K., (2004). Environmental responsibility is SMEs does it delivery competitive advantage? *Business Strategy and the Environment* 13, 156–171
- [40] SME Key, (2003). *The Guide*. www.smekey.org
- [41] Unioncamere (2003). *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*
- [42] Vermiglio F., (2002). Il modello GBS, in *Il Bilancio Sociale*, Hinna L. (a cura di), Il Sole 24 Ore, 269-340: Milano
- [43] Wallace, W. a cura di (1971), *The Logic of Science in Sociology*. Aldine Atherton: Chicago
- [44] White, A., Zinkl, D., (1998). *Green Metrics: A Global Status Report on Standardized Corporate Environmental Reporting*. CERES Annual Conference 15-16 Aprile 1998

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title
(
/Subject
(D:20051014125556)
/ModDate
(
/Keywords
(PDFCreator Version 0.8.0)
/Creator
(D:20051014125556)
/CreationDate
(PIZZURNO)
/Author
-mark-