

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Management per L'impresa



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

La Responsabilità Sociale d'Impresa nelle PMI italiane: il caso di PALM SpA SB

Relatore:

Prof. Nicola Negri

Tesi di laurea di:

Silvia Besana

N. Matricola: 5112631

Anno Accademico 2022/2023

“Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?”

- Adriano Olivetti

Indice

<i>Introduzione</i>	1
<i>1. La Responsabilità Sociale d'Impresa nella strategia aziendale</i>	
1.1 Cenni storici sulla CSR	3
1.2 Alla ricerca di una definizione	6
1.3 CSR e Stakeholder rilevanti	8
1.4 Le aree della CSR	12
1.5 CSR e strategia	14
1.6 CSR e vantaggio competitivo	15
1.7 CSR e performance economiche	18
1.8 Imprenditorialità socialmente orientata e sintesi socio-competitive	26
1.9 Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale	28
1.10 Modalità organizzative a supporto della CSR: la figura del CSR manager	33
1.11 Strumenti di diffusione della CSR a livello internazionale e comunitario	36
1.12 Una tassonomia degli strumenti di gestione e rendicontazione della CSR	40
<i>2. La Responsabilità Sociale d'Impresa nelle PMI italiane</i>	
2.1 Definizione e caratteristiche delle PMI	48
2.2 La CSR nelle PMI	50
2.3 La CSR come leva di differenziazione	62
2.4 I distretti industriali e la CSR	69
2.5 Il ruolo delle istituzioni nella promozione della CSR nelle PMI	75
2.6 Linee guida di Confindustria per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI	77
<i>3. Il Valore di una scelta: la CSR in PALM SpA SB</i>	
3.1 Motivazioni della scelta di PALM	84
3.2 Il profilo dell'azienda	86
3.3 Origine della CSR in azienda	92

3.4 Il percorso socio-competitivo di PALM	95
3.5 Azioni di CSR relative ai tre criteri di beneficio comune	108
3.6 Le caratteristiche della CSR in PALM	122
3.7 Il settore di appartenenza	124
3.8 Responsabilità Sociale d'Impresa e strategia aziendale in PALM	125
3.9 Imprenditorialità socialmente orientata e modalità organizzative a supporto della CSR	132
3.10 Sfide future	137
<i>Conclusioni</i>	139
<i>Bibliografia e Sitografia</i>	141
<i>Ringraziamenti</i>	145

Introduzione

L'interesse per la Responsabilità Sociale d'Impresa nasce da un desiderio, ossia quello che l'intero sistema economico sia concepito in funzione dell'uomo, della comunità, del territorio e non viceversa.

La speranza più grande per il prossimo futuro coincide con la possibilità di vivere in un'Economia che ponga l'essere umano al centro. Questa affermazione risulta ancor più auspicabile se si pensa che lo scopo primario del sistema economico sia volto alla soddisfazione dei bisogni più profondi dell'uomo, non soltanto degli aspetti materiali.

Secondo tale visione, è fondamentale ricordare che l'impresa, così come qualsiasi altro aggregato sociale, è un vero e proprio sistema aperto, ossia un sistema che dipende fortemente dall'ambiente esterno, con il quale realizza continui interscambi.

Diviene così indispensabile per ogni organizzazione ricercare equilibri e assetti sempre nuovi; in altri termini, ogni realtà aziendale, in quanto sistema aperto, si trova nella posizione di dover attivare meccanismi di aggiornamento della propria realtà organizzativa. Alla luce di quanto affermato fino ad ora, si capisce l'importanza della scelta dell'impresa di assumere un ruolo più esteso rispetto alla sola funzione economica, contribuendo così al progresso umano, sociale e civile del contesto in cui essa agisce.

Di recente, l'emergenza ambientale, la globalizzazione, lo sviluppo delle energie rinnovabili, il cambiamento climatico, la crescente sensibilità verso i diritti dei lavoratori hanno ormai messo in luce il fatto che le politiche di CSR non costituiscono una mera moda da cavalcare in maniera opportunistica, bensì rappresentano la risposta delle organizzazioni a trasformazioni di natura strutturale.

Aldilà degli studi inerenti al fenomeno della CSR, pare interessante comprendere le modalità di attuazione di tali politiche da parte delle imprese: quali caratteristiche devono possedere i processi decisionali, quali soluzioni organizzative si dimostrano più efficaci per questa finalità e così via.

È sotto gli occhi di tutti che le imprese, nel tentativo di rispondere alle sfide competitive attuali, considerino in modo crescente le opportunità di creazione di valore connesse alla CSR, responsabili del miglioramento della situazione competitiva dell'impresa stessa.

Per molto tempo la CSR è stata considerata prerogativa delle grandi imprese. Ciò è dovuto in larga misura all'identificazione della Responsabilità Sociale con l'adozione di sistemi di gestione

formalizzati e molto onerosi, risultando così di difficile accesso per le PMI. Considerando l'importanza rivestita dalle PMI nel contesto economico nazionale ed europeo, non si potrebbe sostenere la diffusione su larga scala delle pratiche di CSR, se quest'ultima non riguardasse anche le PMI, vera "spina dorsale" dell'economia comunitaria. Da qui si deduce l'importanza del saper declinare la CSR nelle imprese di più piccole dimensioni, adattando la stessa alle peculiarità caratterizzanti la categoria di aziende in parola.

L'elaborato intende approfondire gli aspetti poc'anzi citati, offrendo una lettura analitica della tematica in questione. A tal proposito, si è pensato di suddividere la trattazione in tre capitoli.

Il primo capitolo si prefigge la finalità di chiarire il concetto di CSR, mostrando una panoramica degli approcci sviluppati attorno al tema. In seguito, si è voluto esaminare l'impatto generato dalla CSR sulla strategia competitiva delle aziende. In particolare, si discute circa la capacità delle iniziative di CSR di contribuire sia al posizionamento competitivo delle organizzazioni sia allo sviluppo di risorse strategiche. Poi, si analizza anche la relazione tra la performance economica e quella sociale, ottenuta grazie all'orientamento alla CSR. A completamento della panoramica generale sulla Responsabilità Sociale si è ritenuto opportuno presentare gli strumenti di rendicontazione e gestione della stessa.

Il secondo capitolo declina il fenomeno della CSR nella realtà delle PMI italiane. Si incomincia riportando la definizione di PMI elaborata dalla Commissione Europea, per poi passare in rassegna, da una parte, i fattori in grado di influenzare i comportamenti e gli atteggiamenti delle PMI verso la responsabilità sociale e, dall'altra, le peculiarità che essa assume in questa categoria di imprese. Si prosegue poi con lo studio di quelle PMI che sono state in grado di fare della CSR una vera e propria arma competitiva, alimentando una strategia di differenziazione.

Come terzo e ultimo capitolo si è deciso di portare un caso di studio, grazie al quale è stato possibile declinare concretamente i concetti e le teorie esposte nei due capitoli precedenti. In particolare, la protagonista dell'atto finale di questo elaborato è l'impresa PALM SpA SB di Viadana, una PMI dallo spiccato orientamento socio-ambientale, considerata una best practice cui ispirarsi e un baluardo di un sempre più auspicato futuro sostenibile.

1. La Responsabilità Sociale d'Impresa nella strategia aziendale

La tematica della CSR costituisce un aspetto rilevante nello scenario economico attuale e rivestirà sicuramente un ruolo centrale nel prossimo futuro. Proprio per tale motivo si ritiene significativa la comprensione profonda del fenomeno in questione. Per conseguire tale scopo, si è partiti ripercorrendo il quadro storico in cui si inserisce la CSR, dalle prime teorie che la vedono protagonista a quelle più recenti. Poi, si è cercato di inquadrare la CSR all'interno di una definizione a livello comunitario. Il capitolo prosegue declinando i soggetti verso cui le iniziative di responsabilità sociale sono rivolte, soffermandosi quindi sulla classificazione dei diversi stakeholder aziendali. Dopo ciò, si è deciso di analizzare le differenti aree attraverso cui la CSR può concretizzarsi. Inoltre, una parte rilevante del capitolo è dedicata all'approfondimento del rapporto tra CSR e strategia aziendale, andando a indagare in che misura la Responsabilità Sociale d'Impresa contribuisca sia alla creazione di un vantaggio competitivo sia al miglioramento delle performance economiche. Si approfondirà, dunque, il concetto di imprenditorialità socialmente orientata, capace di coniugare lo sviluppo della produttività dell'impresa con il soddisfacimento delle attese dei portatori di interesse. Successivamente, si è considerato il processo tipico, suddiviso in fasi, mediante il quale la CSR può essere gradualmente integrata nella strategia aziendale. La trattazione del capitolo continua con la discussione delle modalità organizzative a supporto della CSR, tra cui si menziona la diffusione della figura del CRS manager. A completamento della panoramica generale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, si è ritenuto opportuno sia presentare gli strumenti di diffusione della stessa a livello comunitario e internazionale sia offrire una tassonomia degli strumenti di rendicontazione e gestione di essa.

1.1 Cenni storici sulla CSR

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR) pone le proprie radici negli Stati Uniti intorno agli anni '20. In quegli anni, infatti, l'opinione pubblica americana iniziava a esercitare forti pressioni nei confronti del mondo industriale e manageriale al fine di denunciare le condizioni abitative, di sicurezza previdenziale e di salute dei lavoratori. Le ragioni di tali rivendicazioni sociali risiedevano nel tentativo di indurre la classe

imprenditoriale a intraprendere una nuova e diversa responsabilità orientata allo sviluppo delle prime forme di welfare aziendale. L'idea di responsabilità sociale d'impresa destò sin dall'inizio un grande interesse, anche se, inizialmente, l'attenzione degli studiosi si concentrò più sulla responsabilità dei manager e degli uomini d'affari che dell'impresa.

Le prime teorie furono sviluppate da Berle e Means nel 1932 ma solo a partire dagli anni '50 la CSR entrò a far parte a pieno titolo della letteratura accademica. Il primo contributo rilevante partì da Bowen, un professore di Economia del Williams College, unitamente riconosciuto come il "padre" della CSR. Egli ha sostenuto che la responsabilità sociale degli uomini d'affari si riconduce *"agli obblighi dei businessman di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azione che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e valori della nostra società"*. Dal lavoro di Bowen emerge come le aziende rappresentino dei centri vitali in grado di toccare la vita dei cittadini sotto molti aspetti; da ciò si deduce l'importanza di un'assunzione volontaria di responsabilità da parte dei manager che esuli dalla sola sfera economica.

Un passaggio fondamentale negli studi di CSR è avvenuto negli anni '60, quando il dibattito in merito a essa coinvolse l'intera società. In quegli anni, la scuola neoclassica aveva come suo massimo esponente Milton Friedman, il quale riconosceva come unica finalità dell'impresa la massimizzazione del reddito e il conseguente soddisfacimento degli azionisti. A differenza di Bowen egli decretava quanto segue: *"Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti [...]. Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile"*.

Tuttavia, il filone di Bowen venne ripreso da altri ricercatori come Davis e Frederick. Davis, con la sua teoria chiamata *"Iron Law of Responsibility"* ("ferrea legge della responsabilità") sosteneva che responsabilità e potere sono fortemente legati tra loro ossia che non può esistere responsabilità senza potere e che pertanto, un'erosione della prima avrebbe causato una corrosione del secondo (*"allora l'elusione della responsabilità sociale conduceva a un'erosione graduale del potere sociale da parte delle imprese."*). Frederick, invece, nella sua interpretazione di CSR, pose l'accento sull'importanza delle aspettative della comunità nei confronti dell'impresa, il cui ruolo sociale viene considerato essenziale per la crescita del benessere collettivo.

Durante gli anni '70 si assistette a una proliferazione di definizioni e di studi sulla materia. In quegli anni, un gruppo di studiosi di Harvard evidenziò la necessità di sviluppare politiche aziendali e nuovi modelli di governo d'impresa in grado di contemplare obiettivi sociali. In merito a ciò, nel 1978, Frederick affermò che il concetto di CSR, da lui nominata *CSRI*, veniva superato dalla *Corporate Social Responsiveness*, che lui definisce *CSR2*. In sintesi, il suo pensiero può essere riassunto nel seguente modo: la *CSRI* si presenta come un concetto teorico e si riferisce agli

obblighi sociali che volontariamente l'azienda decide di accettare, la CSR2, invece, rappresenta una risposta di carattere più pratico che considera l'effettiva capacità di risposta alle problematiche sociali coinvolgendo anche la sfera organizzativa dell'impresa.

In questo contesto Carroll nel 1979 elaborò una definizione quadripartitica di CSR intesa come: *“La responsabilità sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha verso le organizzazioni in un dato momento”*. Da questa definizione si deduce che l'azienda ha prima di tutto responsabilità economiche, ossia di creare valore e generare profitto verso gli azionisti. Poi vi è una responsabilità giuridica legata alla capacità dell'impresa di adottare comportamenti conformi alla normativa vigente. L'impresa, oltre a quanto richiesto dal sistema giuridico, ha il dovere di agire con giustizia, equità e imparzialità cercando così di allinearsi ai valori sociali del contesto in cui opera; tutto questo comporta una chiara responsabilità etica per le imprese. L'ultima tipologia di responsabilità è quella discrezionale, la quale implica investimenti a favore della comunità da parte dei manager. Carroll ha sottolineato che le quattro tipologie di responsabilità andavano intese in senso gerarchico di importanza, chiarendo che la prima responsabilità di un'azienda è quella economica, seguendo così il pensiero di Friedman.

Agli inizi degli anni '80, il focus dell'analisi si è spostato progressivamente dagli aspetti definitivi alla relazione tra CSR e performance economiche. Diversi autori, tra cui Porter e Kramer hanno evidenziato la relazione positiva tra le due variabili in termini di miglioramento del contesto competitivo. Nel 1984 Freeman elaborò la teoria degli stakeholder che inizia a intrecciarsi con la CSR. Di questa teoria si parlerà più approfonditamente in seguito¹.

Tra gli anni '80 e '90 l'emergenza ambientale e l'attenzione dell'Occidente alla tutela e valorizzazione delle risorse ambientali provocarono una maggiore sensibilizzazione della società civile in merito a questo tema. È proprio in questo periodo che sono nati i concetti di sostenibilità e di sviluppo sostenibile. Negli anni '90 poi, la CSR si è intrecciata con altre tematiche come la Business Ethics e la Corporate Citizenship.

Dagli anni 90 ad oggi sono emersi sostanzialmente quattro filoni di studio; il primo è volto a indagare gli effetti dei comportamenti socialmente responsabili delle aziende sulla legittimazione della comunità. Il secondo elabora il concetto di sostenibilità dell'impresa, intendendo un approccio rivolto alla creazione di valore nel lungo periodo. Essa, grazie allo studio di Elkington del 1994, poggia sul bilanciamento di tre dimensioni: economica, sociale, ambientale. Questo approccio noto come Triple Bottom Line verrà ripreso nel prossimo paragrafo. Il terzo pone l'attenzione alla misurazione della performance sociale e al social audit ossia al monitoraggio e alla misurazione

¹ R. Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, pp 21-40.

dell'impatto delle azioni rivolte al sociale. L'ultimo filone di studi analizza le diverse metodologie di rendicontazione e comunicazione sociale svolte dalle imprese².

1.2 Alla ricerca di una definizione

Il concetto di CSR, sebbene contenga l'insieme di responsabilità di un'impresa verso la società, non ha fino ad oggi trovato una definizione condivisa. Come si è sottolineato nel paragrafo precedente, questo termine risulta essere da molti anni al centro di un intenso dibattito a livello internazionale. Nonostante ciò, oggi, così come in passato, non si è ancora giunti a una definizione in cui tutti si riconoscano. Questa varietà di orientamenti alla CSR è stata alimentata dal verificarsi di alcuni fenomeni. Innanzitutto, la relazione tra impresa e società è per natura multidimensionale e include sia le discipline economiche, sia quelle sociali. Di conseguenza, gli studiosi, a seconda dell'area di provenienza, hanno proposto una definizione in grado di rappresentare al meglio gli aspetti rilevanti secondo la prospettiva da loro adottata. In secondo luogo, la stretta relazione tra la CSR e alcuni temi rilevanti come la concezione stessa dell'uomo, il legame tra economia, impresa e democrazia, ha da sempre posto la sostenibilità al centro di un confronto tra ideologie differenti. Si capisce chiaramente come impostazioni culturali sensibilmente distanti tra loro influenzino in modo diverso il concetto di CSR. L'ultimo fenomeno che ha reso difficile l'individuazione di una definizione condivisa è riconducibile alla varietà di connotazioni che la CSR ha assunto nei differenti contesti istituzionali. Le caratteristiche del sistema economico, della cultura e delle urgenze sociali dei vari paesi influenzano il dibattito sulla relazione tra impresa e società.

L'Unione Europea è intervenuta in questo dibattito proponendo nel corso degli anni alcune definizioni in grado di sintetizzare l'evoluzione del concetto di CSR secondo una prospettiva più ampia.

Senza dubbio, il Libro Verde del 2001 pone un tassello importante in ottica definitoria; in questo scritto, infatti, la Commissione Europea definisce la CSR come: *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. Successivamente, nel 2011 ha identificato la stessa come *“la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*. Si fa quindi riferimento alla necessità che le aziende rispondano dei propri impatti sulla società, indipendentemente dalla natura di tale impatto (sociale, economico, ambientale o altro) e dal livello normativo in vigore. Secondo tale definizione, un'azienda impegnata nella sostenibilità dovrà dar luce a un graduale processo di integrazione delle *“questioni sociali, ambientali, etiche, dei diritti umani e delle*

² C. Vallone, *La Corporate Social Responsibility nelle PMI familiari*, Torino, Giappichelli, 2021, pp 51-63.

sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di: fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra gli azionisti e gli altri soggetti interessati e la società in generale".

La direttiva 2014/95/UE elabora una cornice entro la quale si chiarisce il ruolo dell'azienda nella società definendo la CSR come segue: *"l'insieme dei processi decisionali volontari, legati a valori etici, al rispetto dell'individuo, della comunità, dell'ambiente [...] nell'ottica di una gestione impegnata a contribuire allo sviluppo economico compatibile"*. Dalle diverse comunicazioni dell'Unione Europea emerge come la CSR sia un elemento della strategia competitiva dell'impresa, in grado quindi di rispondere simultaneamente alle ragionevoli attese dei propri interlocutori e all'obiettivo di creare valore economico per essa.

In sintesi, come si può notare dalle numerose definizioni, il concetto di CSR ruota attorno a tre elementi fondamentali:

1. La natura volontaria

La responsabilità di un'impresa verso la società non è il risultato di un obbligo normativo ma è una conseguenza della relazione esistente tra impresa e società. È chiaro che il rispetto della normativa rappresenta solamente una condizione necessaria per un orientamento alla CSR, ma per essere responsabili bisogna cercare di rispondere anche a tutte quelle attese che, sebbene prioritarie, non hanno ancora trovato una tutela giuridica.

2. L'estensione delle attese considerate aldilà di quelle degli azionisti

Le decisioni aziendali non sono più orientate esclusivamente alla ricerca della soluzione in grado di massimizzare il profitto (la cosiddetta Bottom Line) ma su quella che garantisce un adeguato equilibrio nella soddisfazione delle variegata attese, solitamente di natura economica, sociale e ambientale (la cosiddetta Triple Bottom Line elaborata da Elkington, cui si è brevemente accennato al paragrafo precedente). La CSR ha dunque l'ambizione di rispondere simultaneamente a tre obiettivi: contribuire all'economicità aziendale, agire per la soddisfazione delle attese della società, adottare una gestione conforme ai valori dell'impresa.

3. Creazione di valore economico

L'adozione di una prospettiva orientata al soddisfacimento dei vari interlocutori aziendali non ha come scopo quello di porre in secondo piano la responsabilità dei vertici aziendali di ricercare e mantenere una condizione di economicità dell'impresa. La possibilità di un'azienda di attuare delle azioni di CSR è condizionata dal conseguimento di buoni risultati economici, i quali si configurano

come un requisito fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel tempo³.

1.3 CSR e Stakeholder rilevanti

Come si può osservare dalla sua stessa etimologia, il termine responsabilità sottolinea la necessità e/o volontà di rispondere alle richieste e attese avanzate da uno o più soggetti. L'orientamento di un'impresa alla CSR si manifesta quindi nella capacità di fare fronte alle esigenze di un insieme di soggetti comunemente denominati stakeholder. Alla luce di ciò, quando un'organizzazione decide di intraprendere un percorso orientato alla CSR, è fondamentale per essa conoscere quali siano i soggetti a cui dovrà rispondere e quali siano le attese da soddisfare.

Come già sottolineato nei paragrafi precedenti, il pensiero neoclassico sostenuto fortemente da Friedman ritiene che l'unico soggetto cui è necessario e opportuno rispondere è rappresentato solo ed esclusivamente dal complesso degli azionisti; l'unico scopo dell'impresa è la generazione di profitto. Secondo questo approccio, il perseguimento dell'interesse dei conferenti di capitale esaurisce e incorpora ogni attenzione nei confronti degli interlocutori sociali che si rapportano con l'impresa. In tal senso, tutte quelle imprese che distolgono risorse dall'obiettivo di massimizzazione del profitto, si comportano in modo irresponsabile.

In contrasto con questa impostazione, si è consolidata nel tempo una concezione d'impresa che riconosce la necessità di ampliare le categorie degli interlocutori considerati rilevanti per il management con le rispettive attese. Si è così affermato nel linguaggio manageriale il concetto di *stakeholder*. Tale concetto è apparso nei primi anni Sessanta, ma è stato in seguito sviluppato da Freeman il quale ha elaborato la *Stakeholder Theory*. La CSR risulta essere strettamente legata a questa teoria; essa implica un ribaltamento della logica connaturata al filone convenzionale degli studi sulla CSR. In estrema sintesi, si potrebbe affermare che questo modello porta a definire in prima battuta verso chi l'impresa è responsabile, e soltanto dopo si occupa di che cosa essa è responsabile.

Nella letteratura manageriale e accademica si sono prodotte numerose definizioni del termine stakeholder, proprio a sottolineare l'importanza che ha assunto negli anni tale concetto. Tra le diverse definizioni, qui di seguito si è deciso di riportare quella elaborata dallo stesso Freeman: “*stakeholder di un'organizzazione è [...] qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare, o essere influenzato dalla realizzazione delle attività organizzative*”. Secondo questo approccio, gli

³ M. Pedrini, *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Milano, Vita e Pensiero, 2012, pp. 3-21.

stakeholder sono tutti quei soggetti che possiedono un interesse verso l'azienda e, in virtù di tale interesse, sono capaci da una parte di condizionarne l'attività, dall'altra di esserne altresì condizionati. In questa accezione gli stakeholder, essendo coinvolti nell'attività aziendale, condividono l'interesse che la stessa operi considerando le loro attese; allo stesso tempo, anche l'azienda risulta essere interessata a soddisfare le attese degli stakeholder affinché essi continuino a fornire le risorse cruciali per il proprio successo⁴.

Il primo passo che un'azienda orientata ad attivare politiche di CSR deve compiere è individuare i propri stakeholder aziendali e poi, in seconda battuta, valutare le attese esistenti e attribuire ad esse una priorità. Qui di seguito vengono approfonditi questi due passaggi fondamentali:

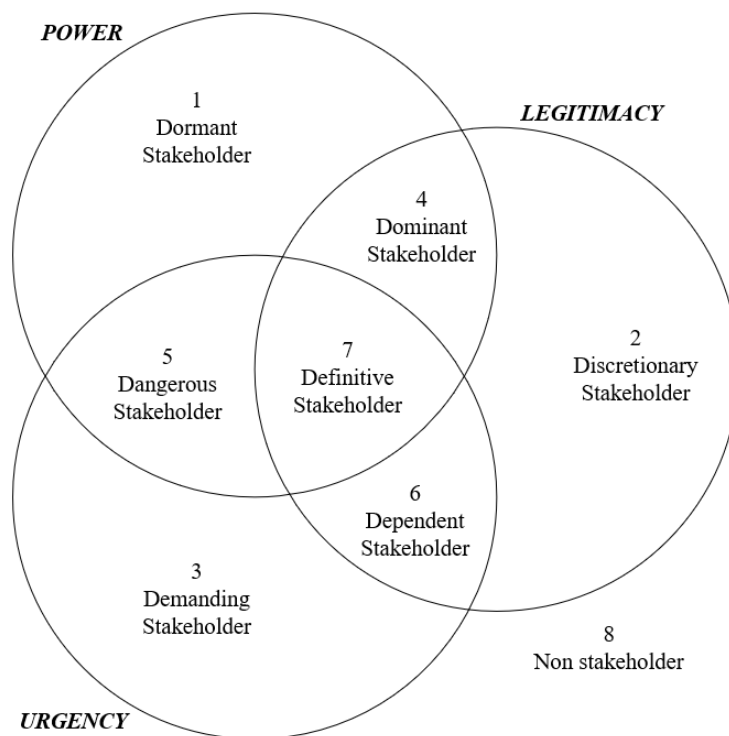
Individuazione degli stakeholder

L'identificazione del complesso dei portatori d'interesse può svolgersi secondo differenti criteri. Tra i diversi approcci che si sono sviluppati negli studi manageriali si è deciso di soffermarsi sull'approccio definito contingente. Tale metodo consente ai manager di identificare gli stakeholder attraverso una modalità specifica per ogni singola azienda. I diversi contributi degli studiosi riconducibili a questo approccio propongono inizialmente delle metodologie di segmentazione degli stakeholder e poi una fase di attribuzione di livelli differenti di importanza ai gruppi identificati. Questo approccio sembra essere l'unico in grado di garantire una gestione effettiva delle relazioni con gli stakeholder volta al conseguimento della specifica strategia aziendale, dal momento che è il solo che consente di dare una priorità di intervento alle attese dei portatori d'interesse.

Il più significativo contributo all'approccio contingente è stato elaborato dagli studi di Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood. Gli studiosi hanno proposto di identificare gli stakeholder rilevanti sulla base di tre criteri: l'urgenza delle attese avanzate (*urgency*), il potere detenuto nei confronti dell'azienda (*power*), la legittimità degli interessi e delle attese avanzate (*legitimacy*). Dall'utilizzo di questi tre criteri, emergono otto categorie di portatori d'interesse rispetto alle quali è necessario adottare politiche e strategie di azione differenti (si veda figura 1.1).

⁴ R. Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, pp 61-71.

Figura 1.1 – La rilevanza degli stakeholder per la gestione



Fonte: M. Pedrini, *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Milano, Vita e Pensiero, 2012, p. 32.

Dormant Stakeholder: possiedono soltanto potere nei confronti dell'azienda, mentre sono assenti sia l'urgenza, sia la legittimità. Essi non vengono considerati rilevanti, anche se sono sottoposti a costante monitoraggio, dal momento che la loro gestione diverrà necessaria qualora si generasse o l'urgenza o la legittimità delle attese.

Discretionary Stakeholder: presentano interessi legittimi ma sono manchevoli sia di potere, sia di urgenza. Essi non esercitano alcuna pressione sui manager, i quali possono perciò decidere di escluderli dalle attività di CSR.

Demanding Stakeholder: l'unica caratteristica che possiedono è l'urgenza delle attese, mentre non presentano né il potere, né la legittimità. Anche essi, su discrezione dei manager, possono essere esclusi dai destinatari delle politiche di CSR.

Dominant Stakeholder: presentano sia la legittimità degli interessi, sia un potere verso l'azienda. I manager includono essi nei sistemi di gestione delle attese vista la loro capacità di incidere sulle attività aziendali.

Dangerous Stakeholder: detengono sia il potere sia l'urgenza, ma non è riconosciuta la legittimità dei loro interessi. Essi rischiano di rivelarsi pericolosi se l'azienda imposta la relazione sulla coercizione. L'obiettivo è quello di mitigare i rischi connessi all'assenza di legittimità.

Dependent Stakeholder: possiedono urgenza e legittimità ma non hanno potere. Essi potrebbero appoggiarsi ad altri stakeholder con rilevante potere e dare così origine a un'altra categoria di stakeholder dominanti. La loro gestione è quindi cruciale.

Definitive Stakeholder: presentano simultaneamente tutti e tre i parametri. Questa categoria è il perno attorno al quale deve essere costruito il sistema di gestione delle attese. La direzione aziendale è molto attenta a tali stakeholder, dal momento che una mancata soddisfazione di essi comporta la rimozione dei manager.

Non Stakeholder: categoria residuale che comprende tutti quei soggetti che non presentano alcun parametro.

Questo modello contingente aiuta i manager a identificare i portatori di interesse maggiormente meritevoli di attenzione e di conseguenza permette di evidenziare le principali aree di responsabilità dell'impresa. Tale modello attribuisce primaria importanza sia agli stakeholder rilevanti da un punto di vista sociale, sia da un punto di vista aziendale. In conclusione, attraverso questo modello, le aziende possono osservare quali sono le aree di attività da attivare per creare valore sia per l'azienda sia per gli stakeholder

Valutazione e priorità delle attese degli stakeholder

L'individuazione degli stakeholder rilevanti consente di identificare i soggetti che esercitano una maggiore influenza sull'impresa o quelli che ne sono maggiormente influenzati. Queste categorie, con le rispettive istanze, sono chiaramente meritevoli di primaria attenzione. Adottando un approccio pragmatico alle politiche di CSR, risulta evidente l'impossibilità di rispondere a tutte le attese degli stakeholder aziendali, seppure essi siano rilevanti in egual misura per l'impresa. Da ciò deriva la necessità di assegnare una priorità alle loro richieste. L'orientamento alla CSR pone l'azienda in una situazione di continua ricerca di un bilanciamento tra il perseguimento di economicità da una parte e il dare risposta alle attese avanzate dai portatori d'interesse dall'altra. Non in tutti i casi, il conseguimento di risultati economici si concilia con il contemperamento delle attese sociali. Si generano così situazioni nelle quali i manager devono necessariamente scegliere tra il sacrificio delle attese economiche degli azionisti o degli interessi degli stakeholder. Quando l'impresa attraversa una stagione di prosperità, la possibilità di soddisfare le esigenze degli stakeholder è ovviamente più ampia. In merito a ciò, i manager hanno un significativo margine di discrezionalità nel decidere quale sia l'equo livello di soddisfazione tra le attese esistenti e lo sforzo che l'azienda deve sostenere per il loro soddisfacimento. Ne consegue che, la discrezionalità della classe manageriale deve essere rivolta continuamente alla ricerca di soluzioni capaci di superare l'apparente contrapposizione tra il conseguimento di risultati competitivi e l'orientamento sociale.

La priorità dei manager è quella di elaborare strategie che, soddisfacendo le istanze dei portatori di interesse, contribuiscano a colmare il divario strategico dell'impresa. In tal senso, l'esercizio della discrezionalità dei manager nel soddisfare le attese degli stakeholder non risulta essere lesivo degli aspetti economici in quanto l'orientamento alla CSR comporta un vantaggio competitivo. In sintesi, l'obiettivo del management è appunto quello di dare priorità al soddisfacimento di tutte quelle istanze in grado di generare un circolo virtuoso tra gli interessi economici dell'impresa e quelli sociali. La coesistenza di queste due tensioni è tipica dell'imprenditorialità socialmente orientata, di cui si parlerà prossimamente.

1.4 Le aree della CSR

Dopo essersi soffermati sui metodi di classificazione dei portatori di interesse e sulle attese da essi avanzate, sembra opportuno analizzare le diverse categorie attraverso cui la CSR può concretizzarsi. Essa contempla diversi ambiti dell'agire d'impresa, interni o esterni alla stessa.

In merito a ciò, la Commissione Europea nel 2001 ha incluso nella dimensione interna le iniziative a favore dei collaboratori, dell'ambiente e la governance. Nella dimensione esterna, invece, sono presenti le iniziative a favore dei fornitori, dei clienti, della comunità e la comunicazione istituzionale. Qui di seguito sono riportate le iniziative principali di CSR che le organizzazioni possono decidere di attivare rispetto alle categorie poc'anzi individuate.

Iniziative a favore dei collaboratori

Le azioni comprese in quest'area fanno riferimento al rispetto delle norme di salute e sicurezza, ai piani che promuovono le pari opportunità, ai servizi aggiuntivi per i dipendenti (assistenza sanitaria integrativa, prestiti a condizioni favorevoli), ai programmi di conciliazione vita lavorativa-vita familiare, all'introduzione di sistemi di comunicazione e dialogo con i collaboratori, alle politiche di integrazione del personale extra-comunitario e di formazione per tutti i dipendenti, alle assunzioni di lavoratori disabili, allo svolgimento di indagini di employee satisfaction, alla promozione di politiche di ristrutturazione responsabile (uso di ammortizzatori sociali), all'adozione di certificazioni in tema di sicurezza.

Iniziative a favore dei clienti

Rientrano in questo gruppo le tematiche connesse all'eticità del contenuto dei messaggi promozionali e pubblicitari, all'esigenza di fornire informazioni ai consumatori tramite etichette, alla sicurezza dei prodotti e al loro conseguente impatto sulla salute dei beneficiari, alla creazione di prodotti progettati per categorie di persone svantaggiate, allo svolgimento di indagini periodiche

inerenti la customer satisfaction, alla realizzazione di campagne di marketing connesse a una causa sociale (cause related marketing).

Iniziative a favore dei fornitori

Le manifestazioni della CSR a favore dei fornitori consistono prevalentemente nella gestione etica della supply chain, nella richiesta di attestati di correttezza sociale nei processi produttivi, nell'adozione di un codice per i fornitori, nell'uso di particolari materie prime rilevanti in specifici settori, nell'acquisto di prodotti elaborati da soggetti svantaggiati, nell'adozione di un sistema/certificazione a supporto del controllo etico della catena di fornitura, specialmente se si opera in paesi a basso grado di tutela.

Iniziative a favore dell'ambiente

Tra le possibili iniziative a favore dell'ambiente si riportano: gli interventi sui processi produttivi volti all'abbattimento delle emissioni inquinanti, del consumo di acqua e di energia, ma anche in grado di sviluppare energie rinnovabili; le attività di progettazione del prodotto e dei servizi post-vendita capaci di portare alla riduzione degli impatti ambientali di packaging, alla creazione di imballaggi ecologici, al recupero e smaltimento dei prodotti obsoleti; il possibile sviluppo di linee di prodotto ecologiche; l'adozione di pratiche di ricerca etica, critiche per alcuni settori (test con animali...); l'ottenimento di certificazioni ecologiche di prodotto e inerenti alle politiche ambientali; la gestione della logistica in entrata e uscita relativa al trasporto di merci;

Iniziative a favore della comunità

In riferimento ai rapporti esistenti tra le imprese e la comunità locale, alcune tra le diverse iniziative di CSR che si ricordano sono: le donazioni e sponsorizzazioni; la cessione di beni a condizioni di favore; i piani per favorire il volontariato d'impresa; la realizzazione di programmi di ascolto e dialogo con gli stakeholder; le collaborazioni con università e centri di ricerca; la creazione di fondazioni d'impresa volte a istituzionalizzare le politiche a favore della comunità.

Governance

A quest'area fanno capo i temi inerenti alla composizione degli organi di governo, alla diffusione della figura professionale del CSR manager, all'elaborazione del Codice Etico, alla presenza del Comitato Etico con la funzione di rendere operante il Codice Etico, all'adesione a codici internazionali, all'adozione di modelli organizzativi e gestionali per le responsabilità degli amministratori.

Comunicazione istituzionale

Ascrivibili a tale area sono: i bilanci sociali o di sostenibilità; i bilanci ambientali; le sezioni dei siti internet dedicati alla CSR; le comunicazioni agli investitori in tema di CSR⁵.

1.5 CSR e strategia

Dopo aver descritto il quadro generale entro cui il fenomeno della Responsabilità sociale d'Impresa trova la sua espressione, ora sembra opportuno soffermarsi sulla relazione esistente tra la CSR e la strategia aziendale. Sin dall'inizio di questa trattazione si è sottolineato come nell'attuale contesto globale, per riuscire a guadagnarsi la legittimazione sociale, non è più sufficiente per le imprese adottare una logica orientata esclusivamente al profitto. In merito a ciò, prima di entrare nel merito della questione, può essere utile ribadire cosa si intenda per CSR, termine spesso utilizzato in modo equivoco. Come descritto nei paragrafi precedenti, la CSR non è da intendersi come un'espressione di pura filantropia, bensì è richiesto che sia legata e integrata alla strategia aziendale. Solo in questo modo è possibile creare valore per gli azionisti così come per gli altri interlocutori sociali. Dalle definizioni di CSR enunciate in precedenza, emerge il fatto che essa si configura come un nuovo approccio alla gestione dell'impresa, integrato e strategico, in grado di coinvolgere trasversalmente l'intera organizzazione⁶. Il nesso tra la strategia aziendale e la CSR risulta quindi necessario per adottare una visione di crescita sostenibile nel lungo periodo. Nonostante ciò, la decisione da parte del management di intraprendere un percorso orientato alla soddisfazione delle istanze sociali oltre che economiche non è per nulla scontata e automatica. Come riportato nella definizione di CSR pubblicata nel 2001 dalla Commissione europea, l'orientamento a soddisfare le attese degli stakeholder in misura superiore rispetto agli obblighi di legge deriva da una scelta liberamente presa dai manager aziendali. La CSR è connotata dalla caratteristica della volontarietà. È interessante quindi andare ad approfondire le ragioni alla base di tale decisione. Proprio in tale contesto è possibile che una visione strategica della CSR trovi espressione. Si vuole infatti sostenere l'ipotesi che l'alta direzione aziendale consideri più opportuno adottare un orientamento sociale quando ne consegue anche un vantaggio economico a favore dell'azienda.

A considerazione di ciò, l'intenzione dei prossimi paragrafi è quella di cercare di indagare in che misura la CSR contribuisca alla creazione di un vantaggio competitivo e al miglioramento delle performance economiche.

⁵ M. Molteni, A. Todisco, Responsabilità sociale d'impresa: moventi, contenuti e benefici, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp.3-26.

⁶ R. Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, pp 72-82.

1.6 CSR e vantaggio competitivo

Di seguito si cercherà di approfondire la relazione esistente tra la CSR e il conseguimento di un vantaggio competitivo. Si è potuto osservare che esistono diverse modalità per attivare politiche di CSR in azienda, di conseguenza, la capacità di ciascuna di esse di impattare sui risultati d'impresa può variare notevolmente. Sin da subito, è importante chiarire che la possibilità della CSR di incidere positivamente sul vantaggio competitivo aziendale non è riconducibile a un processo di natura deterministica. L'orientamento alla CSR non genera, quindi, in automatico un vantaggio competitivo per l'impresa. L'elemento essenziale, in grado di fare la differenza per l'organizzazione, è la creatività nella ricerca delle possibili soluzioni da implementare. Secondo questa visione, la CSR induce il management a ricercare soluzioni uniche e innovative in grado di equilibrare le attese sociali ed economiche, divenendo così centrali nella catena del valore.

Per indagare il nesso tra la strategia aziendale e la CSR si è pensato di partire dall'analisi delle principali teorie inerenti alla strategia d'impresa. In letteratura, la ricerca delle motivazioni circa il duraturo successo delle organizzazioni ha originato una proliferazione di teorie. Due tra esse hanno ricevuto un ampio riconoscimento: la *industry based view* (IBV) e la *resource-based view* (RBV).

L'IBV giustifica il successo aziendale con il conseguimento di un corretto posizionamento dell'impresa nel contesto competitivo. Michael Porter è stato l'autore che ha maggiormente contribuito all'ideazione di tale teoria. Egli ha sostenuto che la capacità di un'azienda di generare ricchezza nel tempo dipende dagli effetti che la struttura del settore è in grado di apportare su essa. Secondo questa teoria, nella definizione della strategia aziendale, l'analisi delle relazioni tra azienda e caratteristiche del settore risulta determinante. Nasce così il concetto di posizionamento competitivo. Il cuore dello studio sul posizionamento competitivo risiede nel comprendere la situazione di un'impresa rispetto alle cinque forze competitive appartenenti al settore in cui essa opera. I soggetti che danno vita a queste cinque forze sono: i concorrenti, i fornitori, i clienti, i potenziali entranti e i fornitori di prodotti sostitutivi. Il fatto di poter beneficiare per un certo periodo di tempo di rendite economiche superiori a quelle dei concorrenti, sfruttando la natura imperfetta del mercato, sta all'origine dei vantaggi competitivi aziendali. Secondo la teoria del posizionamento, il conseguimento di un vantaggio competitivo può manifestarsi in termini di costo o di differenziazione. Il vantaggio competitivo di differenziazione ha luogo quando l'impresa risulta in grado di fornire un qualcosa di unico che ha valore per il cliente, indipendentemente di una semplice offerta a basso prezzo. Al contrario, se l'organizzazione è intenzionata a ottenere un vantaggio competitivo agendo sulla leva delle spese, essa deve riuscire a operare generando minori costi rispetto a quelli osservabili nel segmento in cui opera o nel settore di appartenenza. In questo

modo l'azienda può crearsi una posizione unica in cui è possibile sfruttare le fonti del vantaggio di costo, contando però su un prodotto fortemente standardizzato.

La RBV, invece, è un modello che ricerca le ragioni del successo competitivo di alcune aziende non tanto nella struttura del settore in cui operano, bensì nelle caratteristiche specifiche delle stesse. Nel corso degli anni molti studiosi hanno contribuito allo sviluppo di tale teoria; tra essi si ricordano Penrose, Barney, Margaret A. Peteraf. Secondo questo approccio, la strategia di un'impresa dovrebbe soffermarsi inizialmente sull'analisi dell'insieme di risorse di cui dispone. In questo caso si sostiene che il raggiungimento del vantaggio competitivo dipende dalla capacità dell'organizzazione di possedere e presidiare determinate risorse rispetto ai propri competitor. Per essere fonti di vantaggio competitivo, le risorse devono avere caratteristiche peculiari. Esse, infatti, devono mostrarsi come critiche per l'azienda intendendo con tale termine la capacità delle stesse di rendere possibile l'implementazione della strategia in grado di migliorare le performance aziendali; un'altra qualifica richiesta per le risorse è la rarità, in quanto devono consentire all'azienda la possibilità di sviluppare una strategia unica, che non possa essere adottata nello stesso momento da altre aziende. Se ne deduce che esse non devono essere facilmente accessibili. Poi è essenziale che esse siano inimitabili, dal momento che il vantaggio competitivo, seppur generato da risorse definite come critiche e rare, può essere difeso nel lungo periodo soltanto se le risorse in parola non sono perfettamente imitabili. L'ultima caratteristica è quella del non sostituibilità, sottolineando con essa il fatto che sul mercato non devono essere presenti altre risorse equivalenti da un punto di vista strategico.

Sebbene i modelli strategici poc'anzi analizzati presentino delle divergenze, è utile sottolineare come essi presentino anche elementi di complementarità: la IBS permette di definire la strategia partendo dall'osservazione di fattori prevalentemente esterni all'azienda e presenta un orientamento temporale più ristretto, mentre la RBV analizza in primis gli elementi interni ed è proiettata nel lungo periodo.

Di seguito si vuole sottolineare come l'apparato teorico della CSR possa rappresentare un possibile elemento di incontro tra l'IBS e la RBV, in quanto essa permette di sviluppare sia le risorse aziendali sia il posizionamento competitivo. In quest'ottica, la CSR, orientata al soddisfacimento degli stakeholder, consente all'azienda di acquisire e sviluppare le risorse necessarie per la creazione del vantaggio competitivo e di difenderlo dai processi di imitazione dei concorrenti. Allo stesso tempo, il soddisfacimento delle attese degli interlocutori sociali può essere visto come una leva di differenziazione rispetto ai competitor, e in alcuni casi, come uno strumento di riduzione dei costi. Di seguito si vuole approfondire la relazione tra la CSR e le due teorie presentate.

La CSR e la *industry based view*

Il posizionamento di un'azienda nel rispettivo settore è influenzato dall'eventuale adozione di politiche di CSR. In questo senso, la CSR permette sia di sviluppare prodotti o servizi differenziati dai competitor, sia di accedere alle risorse produttive a un costo inferiore. L'attivazione delle politiche di CSR mira, dunque, a sviluppare una leadership/focalizzazione di costo oppure un vantaggio competitivo di differenziazione.

Per quanto riguarda il vantaggio di differenziazione, l'adozione di un orientamento verso la CSR permette all'azienda di insistere sulla maggiore attenzione dei clienti rivolta alle aziende di cui condividono i valori. Attualmente i consumatori sono sempre più attenti alle tematiche relative alla CSR e tendono a soddisfare la propria domanda attraverso i servizi/prodotti di aziende in grado di veicolare tali valori. Tutto ciò rende possibile la differenziazione dell'impresa sul mercato e il conseguente raggiungimento del vantaggio competitivo.

In merito al vantaggio di costo, invece, la CSR, grazie alla creazione di relazioni di tipo cooperativo, offre la possibilità di produrre a minori. La trama di relazioni che si viene a formare attraverso l'approccio strategico orientato alla soddisfazione degli stakeholder favorisce il contenimento di alcune voci di costo, tra cui quelli relativi ai finanziamenti, costi connessi a infortuni, costi di natura assicurativa, costi di turnover dei lavoratori, costi di gestione della filiera. In aggiunta, la CSR offre la possibilità alle aziende di intervenire direttamente nel settore di riferimento nel tentativo di modificarlo. Questa azione è importante per quanto concerne la difesa del vantaggio competitivo guadagnato nel tempo. L'adozione di politiche atte a soddisfare le istanze dei portatori d'interesse porta alla creazione di un ambiente favorevole attorno all'azienda, intervenendo così sulla struttura stessa in cui essa agisce.

La CSR e la *resource-based view*

L'adozione di politiche di CSR rappresenta una modalità per generare risorse fonti di vantaggio competitivo. È importante sottolineare il fatto che la generazione di risorse non può avvenire solo ed esclusivamente attraverso azioni unilaterali poste in essere dall'azienda. Ciò è molto improbabile che accada. Esse sono sviluppate in prevalenza nell'ambito di rapporti collaborativi. Questa prospettiva mette in luce l'importanza della CSR in ambito strategico. Essa, infatti, alimentando relazioni di tipo collaborativo, è capace di favorire la creazione e lo sviluppo di risorse aziendali in misura superiore a quella garantita da altre prospettive. Da qui si deduce l'importanza assunta dalle politiche di CSR per l'accesso a risorse critiche, rare, inimitabili e non sostituibili. Tale orientamento rende anche difficile l'intraprendimento di percorsi imitativi da parte dei concorrenti. In tale direzione, la CSR propone implicitamente di difendere il vantaggio competitivo aziendale

attraverso meccanismi di isolamento basati non tanto sulla natura delle risorse, bensì sulle relazioni che rendono possibile l'accesso a tali risorse. È chiaro come sia difficile cercare di imitare un'organizzazione riproducendo le relazioni che essa intrattiene con i propri interlocutori.

In sintesi, si può osservare come le relazioni con gli stakeholder, se gestite opportunamente, rappresentano una leva in grado di sviluppare il patrimonio di risorse aziendali, e in virtù della loro natura cooperativa, possono essere considerate un meccanismo di isolamento da eventuali processi imitativi⁷.

1.7 CSR e performance economiche

Negli studi di management aziendale, a partire dagli anni Settanta, le ricerche tese a indagare la capacità della CSR di influenzare i risultati economici di un'impresa hanno trovato crescente spazio. Si è così assistito nel corso degli anni a una proliferazione di ricerche volte a indagare la relazione tra le performance economiche e quelle sociali. Una buona parte di esse ha affrontato tale tema assumendo diverse ipotesi sul nesso causale esistente tra le due tipologie di performance. Di seguito verranno esposte le differenti ipotesi avanzate circa i nessi causali tra performance economica e CSR.

Solitamente il nesso tra la performance aziendale e l'orientamento alla CSR è studiato ponendo il secondo fattore come variabile indipendente. Questo è il primo nesso causale individuato dagli studi di management. Tale nesso causale, utilizzato nel maggior numero di ricerche condotte, sostiene la capacità della CSR di impattare sui risultati economici aziendali, considerando questi ultimi come dipendenti dai risultati sociali. Da questa visione, consegue che una qualsiasi variazione delle performance sociali (sia esse positiva o negativa) causi una modifica in quella sociale.

Il secondo nesso causale, sebbene sia meno diffuso rispetto al primo, ha proposto la performance economica come variabile indipendente. Secondo tali studi, sono proprio i risultati economici a influenzare positivamente o negativamente le performance sociali.

Il terzo nesso causale nasce grazie a un particolare filone di studi che ha sostenuto la reciprocità di influenze tra la performance economica e quella sociale. In quest'ottica, la creazione di sinergie tra le due classi di performance risulta essere cruciale. In particolare, quando l'insieme delle interazioni esistenti tra le due tipologie di performance vede una prevalenza degli aspetti positivi, allora la relazione è positiva; al contrario, se a prevalere sono le sinergie negative, allora il segno delle relazioni sarà negativo.

⁷ M. Pedrini, *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Milano, Vita e Pensiero, 2012, pp 39-48,72-82.

Infine, l'ultima categoria di studi ipotizza l'assenza di nesso causale e quindi prevedono una relazione di segno neutrale. Le ricerche empiriche riguardanti questo aspetto sono state limitate; esse si basano sul fatto che gli investimenti legati all'assunzione di responsabilità sono effettuati per rispondere alla domanda esistente da parte dei portatori di interesse, che a sua volta, risulta essere slegata dalla performance economica.

Nonostante la grande mole di studi condotti, permane tutt'ora una certa confusione sia rispetto al segno della relazione sia nei confronti della natura di essa. Adottando una visione organica delle ricerche poc'anzi elencate, è stato possibile raccogliere una crescente mole di informazioni a sostegno dell'ipotesi secondo cui l'assunzione di un orientamento sociale possa impattare positivamente sui risultati economici aziendali. Sebbene tali ricerche abbiano certamente permesso di approfondire il legame in parola, esse però sono caratterizzate da una grande eterogeneità che rende complesso ogni tentativo di sistematizzazione delle stesse. L'eterogeneità degli studi inerenti al nesso causale tra la CSR e la performance economica ha evidenziato l'opportunità di intraprendere nuove piste di ricerca. Alla fine degli anni '90 si è infatti registrata un'evoluzione negli studi manageriali. L'interrogativo fondamentale delle nuove ricerche non è più volto a indagare la convenienza o meno di attivare politiche di CSR, bensì vuole comprendere le scelte e le modalità di attuazione delle stesse. In altre parole, lo scopo è quello di indagare come la tensione a rispondere alle esigenze degli stakeholder possa essere messa in atto in modo tale da impattare positivamente sulla performance economica. È chiaro come l'obiettivo non sia più quello di esaminare se la CSR è conveniente oppure no, ma di evidenziare i fattori che rendono possibile la convenienza, che è assunta come ipotesi di partenza. La via prescelta per dare voce a questo filone di studi è quella di volgere l'attenzione alle variabili che intercorrono tra la CSR e i risultati economici aziendali. In particolare, si ha l'intenzione di soffermarsi sulle sinergie esistenti tra l'assunzione di un orientamento sociale e la generazione di risorse intangibili. In quest'ottica la variabile che intercorre tra la CSR e i risultati economici è la generazione di risorse intangibili, la cui produzione è facilitata proprio dalle politiche di CSR. Attraverso il modello "*Politiche di CSR-Risorse intangibili-Performance economica*", di cui si parlerà di seguito, si vuole sostenere l'idea che l'assunzione di responsabilità possa condurre a un miglior risultato economico se orientata alla generazione e allo sviluppo di risorse intangibili.

Il modello "Politiche di CSR-Risorse intangibili-Performance economica"

Prima di entrare nel merito delle logiche del modello, è bene chiarire quali grandezze possono essere identificate come risorse intangibili. La nascita dell'economia della conoscenza ha favorito la proliferazione di studi attorno a questo tema. Attualmente, le risorse intangibili rivestono un ruolo

centrale a livello strategico. Con il passare degli anni si è consolidata l'idea che le principali determinanti della produttività e della crescita aziendale non devono essere più ricercate tra le risorse materiali o finanziarie bensì tra le risorse intangibili, le uniche in grado di garantire significativi ritorni sugli investimenti. Non esiste una definizione univoca per esse, ma è possibile riportare in sintesi le loro caratteristiche: assenza di fisicità, presenza di probabili profitti futuri (si identifica un legame diretto fra le risorse e la possibilità di ottenere futuri benefici economici), controllo da parte dell'azienda (le risorse devono essere a disposizione dei manager). Tra le varie classificazioni di risorse intangibili, si è scelto di fare riferimento a quella proposta da Roos et al. Tale riclassificazione suddivide le risorse intangibili a disposizione dell'azienda in tre classi: il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale.

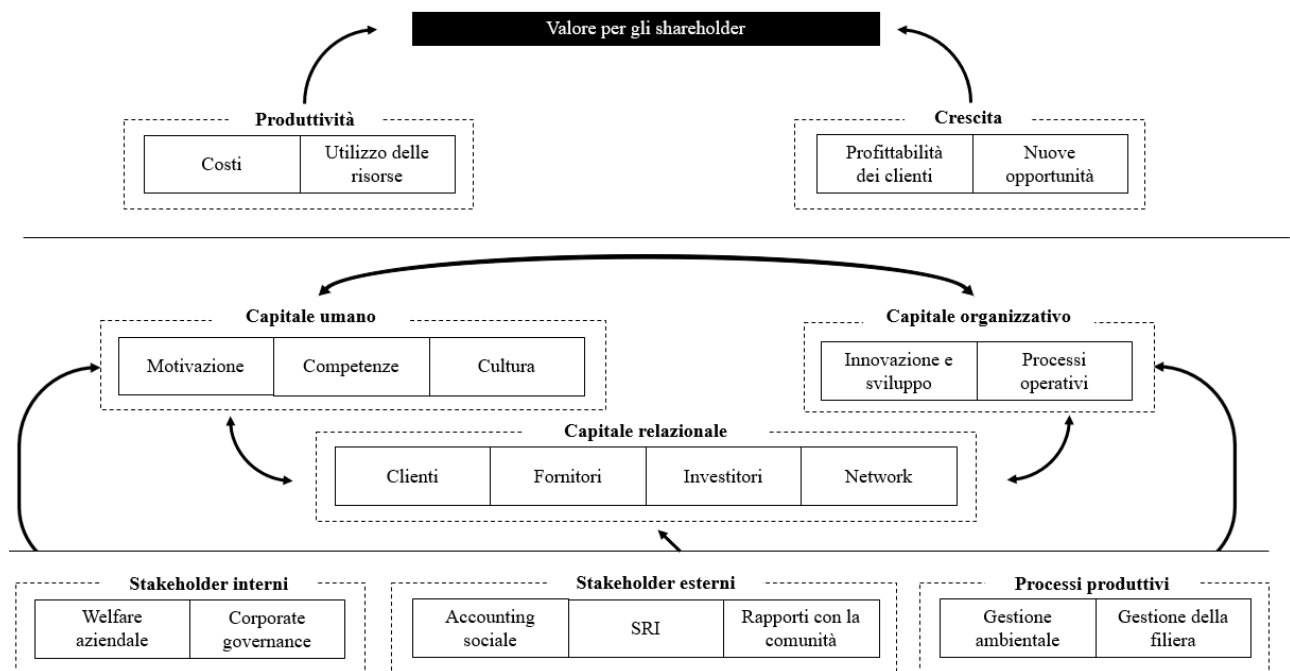
Con il termine capitale umano si intende l'insieme delle risorse immateriali detenute dalle singole persone che operano nell'azienda. Esso, dal momento che appartiene ai lavoratori dell'azienda, qualora l'individuo decidesse di interrompere la propria collaborazione, potrebbe venire meno. Tale capitale non è di proprietà dell'azienda ma essa ne può usufruire fintanto che i lavoratori scelgano di operare per essa. Questa categoria comprende grandezze quali le capacità e le competenze dei lavoratori, la cultura diffusa nell'organizzazione, la motivazione e il coinvolgimento delle persone che vi operano. Il capitale organizzativo è definito come il risultato di tutte quelle attività capaci di trasferire le conoscenze e le competenze dai lavoratori all'impresa, permettendo alla stessa di acquisirne la proprietà grazie a una codificazione esplicita della conoscenza tacita. Tale capitale è indipendente dai singoli lavoratori e quindi, anche se il rapporto di collaborazione venisse interrotto, rimarrebbe di proprietà dell'impresa. Questa categoria di capitale racchiude due sottocategorie: i processi aziendali e le attività di innovazione e sviluppo. L'insieme dei processi comprende tutte le procedure, i sistemi operativi, i metodi, i quali nel complesso hanno l'obiettivo di porre i lavoratori nelle condizioni di applicare al meglio le proprie competenze e abilità nello svolgimento dei propri compiti. Le attività di innovazione e sviluppo includono le iniziative rivolte al miglioramento dei processi di natura operativa, allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, alla modifica del livello di specializzazione. Il capitale relazionale comprende l'insieme delle collaborazioni e relazioni che l'organizzazione ha instaurato con soggetti esterni alla stessa. Ad esso sottendono quattro sub-categorie: il valore delle relazioni con i fornitori, il valore dei rapporti con i clienti, il valore delle relazioni con gli investitori e il valore di quelle in essere con tutti gli altri portatori d'interesse, generalmente riconducibili alle relazioni di rete.

Dopo aver chiarito il significato di risorse intangibili, sembra ora opportuno volgere l'attenzione sul modello "*Politiche di CSR - Risorse intangibili - Performance economica*". Si può notare come tale paradigma sia il risultato di due differenti relazioni dipendenti l'una dall'altra; in primis vi è la

relazione che lega l'adozione di politiche di CSR alla creazione e allo sviluppo di risorse intangibili e, in seconda battuta, è possibile osservare come il presidio delle risorse intangibili sia un presupposto per ottenere risultati economici. Il modello presenta una valida motivazione per perseguire la via della CSR al fine di creare maggior valore per gli azionisti attraverso la creazione delle risorse intangibili. Queste ultime svolgono un importante ruolo di mediazione tra l'attivazione di iniziative di CSR e la performance economica.

Nella figura 1.2 è possibile osservare la rappresentazione grafica del modello in questione.

Figura 1.2 – Il modello “Politiche di CSR – Risorse intangibili – Performance economica”



Fonte: M. Pedrini, *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Milano, Vita e Pensiero, 2012, p. 61.

Il grafico mostra le direttrici e i nessi causali in essere tra le componenti e, in aggiunta, mette in luce le relazioni che legano le iniziative di CSR, le risorse intangibili e la performance economica. Adottando un approccio contingente, è utile ricordare che ogni azienda è caratterizzata da stakeholder e attese sociali specifiche. In virtù di ciò, l'intensità delle relazioni proposte nel modello risulta essere mutevole da impresa a impresa. In conseguenza, lo scopo del modello non è tanto quello di individuare in linea generale le iniziative di CSR capaci di alimentare la creazione e lo sviluppo delle risorse intangibili, ma è quello di favorire l'orientamento di tali iniziative verso la creazione di risorse intangibili. Per sfruttare il paradigma è necessario indagare come le relazioni proposte possano dimostrarsi coerenti da un lato con il complesso degli stakeholder identificati e dall'altro con le risorse intangibili necessarie per implementare la strategia. In forza delle

innumerevoli iniziative di CSR adottabili dalle organizzazioni e della conseguente difficoltà di discutere le relazioni in auge tra ogni singola iniziativa e le risorse interne, il modello ha adottato una semplificazione. Esse sono raggruppate in tre categorie a seconda che siano orientate in prevalenza a:

-soddisfare le attese degli stakeholder interni, le cui principali aree di attività sono riconducibili al tema del welfare aziendale e all'ampliamento del sistema di corporate governance.

-rispondere alle attese degli stakeholder esterni, le cui principali manifestazioni fanno riferimento allo sviluppo di un accounting sociale, alla gestione delle relazioni con la comunità, alle attività inerenti agli investimenti socialmente responsabili.

-sviluppare i processi produttivi, i quali trovano riscontro nell'implementazione di sistemi di gestione aziendali attenti alle tematiche ambientali e nella realizzazione di una supply chain sostenibile.

L'intenzione del modello è quella di mettere in risalto i collegamenti che, se utilizzati nel modo corretto, permettono alle iniziative di CSR di contribuire allo sviluppo delle risorse intangibili. Questo passaggio avviene mediante l'utilizzo di tre distinte direttrici che fanno riferimento a loro volta alle tre possibili categorie di risorse intangibili definite in precedenza:

- a. Politiche di CSR – Capitale umano – Performance economica
- b. Politiche di CSR – Capitale relazionale – Performance economica
- c. Politiche di CSR – Capitale organizzativo – Performance economica

Di seguito si analizzano le tre suddette relazioni.

- a. Politiche di CSR – Capitale umano – Performance economica

Il capitale umano a disposizione dell'azienda può essere incrementato mediante l'adozione di politiche di CSR volte a soddisfare le esigenze dei lavoratori. In questa prima direttrice le iniziative rivolte al soddisfacimento degli stakeholder interni sono considerate determinanti per la creazione di capitale umano. Tali azioni di CSR, infatti, generano impatti positivi sulle tre dimensioni costituenti il capitale umano: la motivazione e il senso di appartenenza del personale, le competenze a disposizione dell'azienda, la cultura aziendale. Di seguito sono esposte le relazioni che legano le iniziative di CSR rivolte agli interlocutori interni e le tre dimensioni del capitale umano.

In merito a ciò, si può sostenere che le politiche di CSR orientate agli interlocutori interni (attività di welfare aziendale e ampliamento del sistema di corporate governance) sono ritenute fondamentali per lo sviluppo sia di condizioni lavorative migliori sia per la formazione di un giudizio positivo circa l'azienda da parte dei lavoratori. Questa manifestazione di attenzione verso le esigenze non economiche dei portatori di interesse interni comporta quindi un

conseguente innalzamento di motivazione e del senso di appartenenza dei lavoratori. Oltre a questi aspetti, l'impegno al contemperamento delle attese non economiche dei lavoratori comporta l'ampliamento del patrimonio di competenze a disposizione dell'impresa. Infatti, le organizzazioni sensibili alle istanze dei lavoratori sono in grado di attrarre maggiormente i talenti, divenendo così luoghi di eccellenza a livello di competenze. Un secondo elemento che sottolinea la capacità delle iniziative di CSR di incrementare le competenze aziendali è imputabile all'attenzione che le organizzazioni orientate alla CSR rivolgono al tema delle pari opportunità dei lavoratori. L'interesse a questo tema conduce alla composizione di un capitale umano eterogeneo, il quale conferisce all'impresa la possibilità di beneficiare di significativi livelli di creatività. In merito alla dimensione culturale del capitale umano, si può notare come le attività di CSR rivolte agli stakeholder interni influiscano positivamente anche su questo aspetto. Tali azioni di CSR favoriscono l'affermazione della dimensione collaborativa all'interno della cultura aziendale. Una cultura aziendale collaborativa, alimentata dall'ascolto degli stakeholder e dall'ambiente circostante, comporta una migliore capacità di adattamento, un aumento dell'efficienza nei processi volti alla condivisione di risorse e competenze, un maggior coinvolgimento dei lavoratori nella definizione della strategia.

Le evoluzioni del capitale umano, ottenute grazie alle attività di CSR rivolte agli interlocutori interni, generano a loro volta degli avanzamenti nella performance economica principalmente in termini di produttività. In altri termini, le iniziative di CSR nei confronti dei lavoratori interni rendono possibile lo sviluppo del capitale umano, il quale a sua volta migliora la produttività aziendale. Nel modello, la produttività può essere perseguita da un lato riducendo i costi, dall'altro utilizzando le risorse efficientemente. In merito ai costi, si può sostenere che lo sviluppo del capitale umano, realizzato mediante l'orientamento alla CSR, permette di contenere i costi sostenuti per: la sostituzione del personale (la motivazione genera un abbattimento del tasso di turnover), le inefficienze aziendali (le maggiori competenze minimizzano le inefficienze strutturali), la generazione di conoscenza (la cultura collaborativa mette in atto processi di apprendimento reciproco), i processi operativi (la motivazione genera una maggiore produttività dei singoli lavoratori e una contrazione dei costi operativi).

Oltre alla riduzione dei costi aziendali, lo sviluppo del capitale umano, conseguente alla realizzazione di attività di responsabilità verso gli stakeholder interni, permette di perseguire un utilizzo più efficiente delle risorse, favorendo così l'incremento della produttività. In particolare, si possono osservare: incrementi nell'efficienza dei processi produttivi nel lungo periodo (ottenuti grazie alle attività di formazione dei lavoratori), miglioramenti della produttività dei singoli lavoratori (dovuti alla maggiore motivazione), avanzamenti nella capacità di identificare

e sfruttare le sinergie tra le risorse esistenti (la motivazione permette di potenziare i processi di sviluppo e innovazione).

b. Politiche di CSR – Capitale relazionale – Performance economica

Il capitale relazionale può essere accresciuto attraverso l'adozione di attività di CSR orientate agli interlocutori esterni. Tali azioni di CSR influenzano positivamente le quattro componenti del capitale relazionale ossia le relazioni con i clienti, con i fornitori, con gli investitori e quelle di rete. Ne consegue che l'assunzione di responsabilità può essere considerata come una modalità attraverso cui è possibile migliorare l'insieme dei giudizi che gli stakeholder esterni formano nei confronti dell'azienda, sviluppando così la reputazione aziendale. Di seguito sono presentati i meccanismi che regolano la relazione tra le iniziative di CSR dirette verso gli stakeholder esterni e le dimensioni di cui si compone il capitale relazionale. In merito è ciò si può considerare che tali politiche di CSR (accounting sociale, rapporti con la comunità, SRI) permettono all'azienda di beneficiare di migliori giudizi da parte dei clienti. L'idea che la CSR possa migliorare le relazioni con i clienti trova conferma nell'impegno profuso delle aziende nel realizzare campagne pubblicitarie e di comunicazione, cercando così di massimizzare i benefici ottenuti in termini di relazioni con i clienti. Per quanto riguarda le relazioni con i fornitori, le attività sociali contribuiscono alla creazione di rapporti con essi di maggiore solidità e di collaborazione reciproca, promuovendo un'economica ed efficace gestione della supply chain e il coinvolgimento degli stessi nello sviluppo di nuovi prodotti. Gli effetti positivi derivanti dall'assunzione di responsabilità si ripercuotono anche sulle relazioni che l'azienda intrattiene con gli investitori. L'attenzione alle esigenze informative dei portatori di interesse pone le basi per la formazione di un atteggiamento positivo da parte degli investitori nei confronti dell'organizzazione e favorisce la stabilità delle relazioni. Infine, anche le relazioni con tutti i soggetti diversi dalle categorie dettagliate precedentemente, comunemente raccolti nell'insieme dei rapporti di rete, risentono positivamente delle azioni di CSR. In particolare, le iniziative destinate al soddisfacimento degli interlocutori aziendali esterni permettono di attivare e accelerare il processo di legittimazione sociale. Tale maggiore legittimazione può essere conseguita mediante rapporti improntati su una dimensione collaborativa con la comunità del territorio in cui l'impresa opera, con i movimenti sociali, con le istituzioni politiche e amministrative.

Gli sviluppi del capitale relazionale, ottenuti in seguito alle attività di CSR destinate agli stakeholder esterni, permettono all'azienda di migliorare la propria performance economica in termini di produttività e di crescita. In merito alla produttività, le evoluzioni del capitale

relazionale conseguenti all'impegno nella CSR consente di ridurre i costi sostenuti per: le assicurazioni (meno probabilità di azioni di boicottaggio), le transazioni con i fornitori (migliori relazioni con i fornitori generano alti tassi di collaborazione e quindi si verificano minori inefficienze nei processi di transazione e riduzioni dei costi di controllo), gli eventuali ritiri di prodotti (percezione di maggiore affidabilità da parte degli stakeholder in virtù della migliore reputazione). Inoltre, come si sottolineava in precedenza, le politiche di CSR che alimentano il capitale relazionale, offrono all'impresa delle possibilità di crescita. Per il modello in questione, essa è perseguibile attraverso la ricerca di nuove opportunità e di maggiore profittabilità dei clienti. In merito a ciò, la qualità delle relazioni intrattenute con gli stakeholder esterni offre all'azienda un ampio numero di opportunità strategiche da valutare e da cogliere. In tale direzione, l'opportunità di ottenere informazioni su ciò che una particolare categoria di interlocutori esterni desidera e si attende, proprio in virtù delle migliori relazioni esistenti, permette all'azienda di agire da *first mover* e di godere dei vantaggi conseguenti da ciò. In aggiunta, lo sviluppo di una buona reputazione consente di ottenere benefici in termini di *premium price*.

c. Politiche di CSR – Capitale organizzativo – Performance economica

L'ultima direttrice evidenzia che il capitale organizzativo può essere alimentato dalle politiche di CSR orientate ai processi. Tali azioni di CSR influenzano positivamente le dimensioni del capitale organizzativo in quanto da un lato esse ispirano le attività di innovazione e sviluppo e dall'altro migliorano l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi. Di seguito sono esposte le relazioni esistenti tra le iniziative di CSR e le variabili del capitale organizzativo. Quanto a ciò, è possibile notare due differenti fattispecie. La prima sottolinea che la sola introduzione di sistemi di gestione responsabili è in grado di dare una svolta innovativa ai processi produttivi. La seconda evidenzia come la CSR comporti un maggior coinvolgimento dei soggetti esterni all'organizzazione e come tale coinvolgimento sia responsabile di una migliore capacità di innovazione. Infatti, la capacità di innovare, come sottolineato da molte ricerche, è determinata in prevalenza dalla rete di relazioni instaurata con gli altri soggetti economici, piuttosto che dalle capacità interne dell'organizzazione.

Allo sviluppo del capitale organizzativo, raggiunto in conseguenza alle attività di CSR orientate ai processi, è possibile associare un progresso sia nella crescita aziendale sia nella produttività.

A livello di produttività, un'organizzazione impegnata in attività di CSR orientate ai processi, in virtù della totale o parziale revisione degli stessi, può ottenere una limitazione delle inefficienze aziendali che si traduce in una contrazione dei costi operativi. Il perfezionamento dei processi

dà luogo a una maggiore efficacia ed efficienza. Oltre a ciò, l'incremento della capacità di innovare e sviluppare permette di ottenere un miglioramento sia in termini di costi di produzione sia di utilizzo delle risorse aziendali. In merito agli aspetti legati alle opportunità di crescita, l'accettazione delle responsabilità d'impresa offre opportunità per creare una linea di prodotti/servizi dalla spiccata connotazione sociale e ambientale. Le attività di innovazione compiute in tale direzione attirano categorie di clienti responsabili, attribuendo rilevanza strategica al segmento di mercato rappresentato dai consumatori responsabili e sensibili alle tematiche ambientali.⁸

1.8 Imprenditorialità socialmente orientata e sintesi socio-competitive

Nel paragrafo precedente si sono discussi i riflessi delle scelte connesse alla responsabilità sociale sulle performance aziendali. In particolare, si è sottolineata l'importanza di individuare e poi implementare quelle azioni in grado di superare l'apparente contrapposizione tra orientamento sociale e performance economica. Tali azioni sono quindi capaci di generare delle sinergie tra l'aspetto economico e quello sociale e proprio per questa ragione esse meritano di essere approvate e realizzate in via prioritaria. L'identificazione e lo sviluppo delle sinergie risulta essere un'attività cruciale per il management di un'organizzazione. In virtù di ciò, qualora la direzione aziendale intravedesse una relazione positiva tra la CSR e la performance economica, la tipica decisione da prendere è quella relativa al perseguimento delle sinergie ossia all'attivazione di un circuito virtuoso tra orientamento sociale e benefici aziendali. Il management ha la possibilità di perseguire le sinergie seguendo itinerari più o meno sfidanti, che implicano diversi gradi di impegno e creatività. Il primo prevede la valorizzazione di sinergie già note, ossia di soluzioni diffuse presso altre imprese. È qui richiesta una virtù fondamentale cioè la capacità di ascoltare le soluzioni sviluppate da altre imprese o da enti specializzati.

Un secondo percorso perseguibile è quello in cui il vertice aziendale si impegna nella ricerca di nuove soluzioni capaci di attivare un circuito virtuoso tra obiettivi economici e sociali. L'identificazione di nuove sinergie presuppone un'elevata creatività imprenditoriale. Questo approccio verrà approfondito alla fine del paragrafo.

La terza via da intraprendere è quella in cui il vertice aziendale, il cui scopo è di rispondere alle istanze sociali senza però incorrere in una perdita di competitività, si mobilita per trasformare il contesto esterno. Questa iniziativa può essere orientata verso la promozione di una legge o verso

⁸ M. Pedrini, *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Milano, Vita e Pensiero, 2012, pp. 48-75.

l'introduzione di forme di autoregolamentazione settoriali e ha la finalità di far sì che una determinata iniziativa di CSR possa trasformarsi da limite a fonte di vantaggio competitivo, a causa della maggiore velocità di adattamento dell'impresa alle nuove regole rispetto ai suoi competitor.

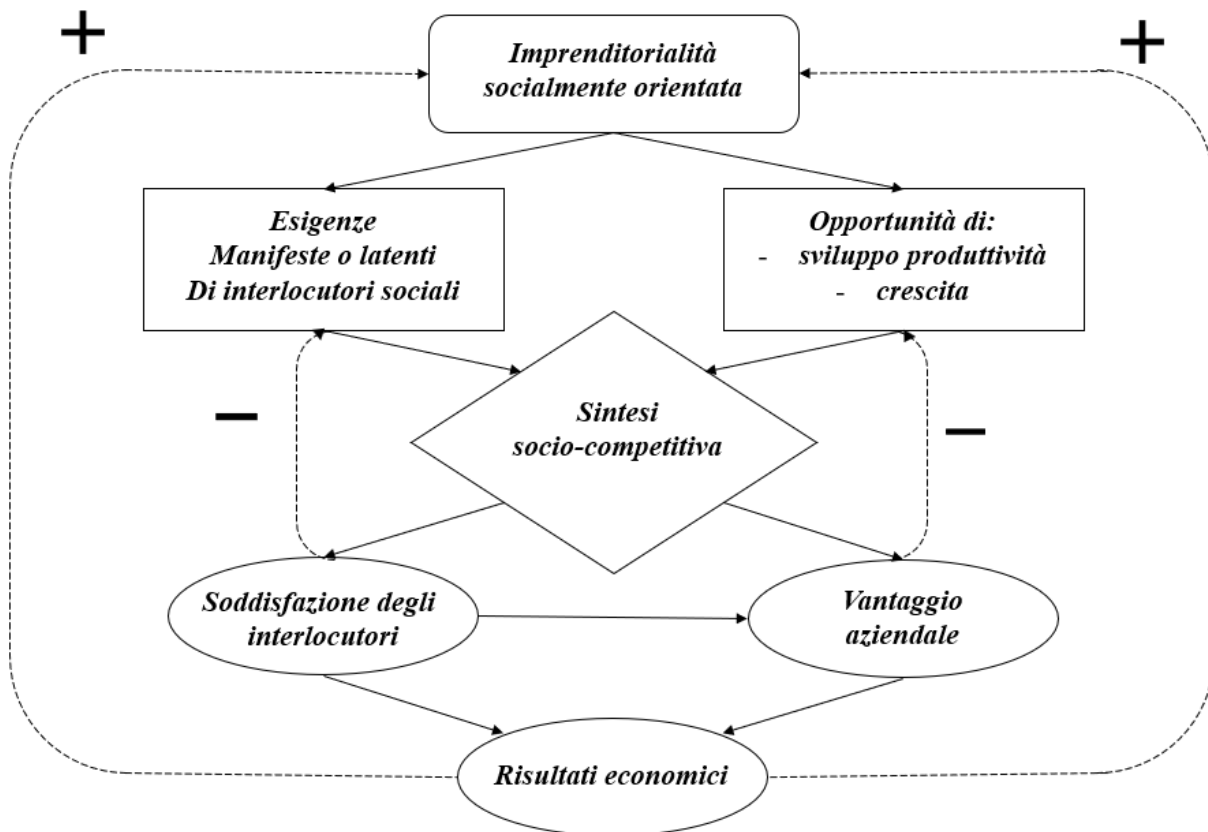
Il management, come si è visto poc'anzi, ricopre un ruolo fondamentale. Ciascuna scelta inerente alla CSR, infatti, presenta ampi margini di discrezionalità per il decisore: i dati del problema possono essere oggetto di approfondimenti, in grado di condurre all'identificazione di altri fattori rilevanti; le soluzioni possono essere più numerose rispetto a quelle prospettate inizialmente; gli spazi di manovra dipendono anche dalla qualità delle relazioni intrattenute in passato con i vari portatori d'interesse; la fase di attuazione può essere gestita con diversi gradi di attenzione. In altri termini, la determinazione con cui il management persegue la sinergia tra economicità e socialità offre la possibilità di identificare nuove soluzioni capaci di attivare la sinergia e di modificare i termini stessi del problema.

Al fine di ricercare soluzioni in grado di superare il trade off tra performance e orientamento sociale, è essenziale che il vertice aziendale adotti come archetipo di comportamento verso la CSR quello che va sotto il nome di *imprenditorialità socialmente orientata*. Essa si caratterizza per una duplice tensione: da un lato quella volta ad alimentare costantemente lo sviluppo dell'impresa e la crescita della produttività, dall'altro quella inerente alla soddisfazione in misura crescente delle attese degli stakeholder. L'archetipo di comportamento in esame permette all'impresa di allargare lo spazio delle sinergie e di perseguire le stesse. Se agito opportunamente, questo archetipo permette di abbracciare le diverse tipologie di sinergia elencate in precedenza. Esso, infatti, è attento a sfruttare le sinergie già esistenti, a sviluppare nuove soluzioni e a trasformare l'ambiente esterno.

Dopo aver chiarito il concetto di sinergia tra socialità ed economicità e dopo aver individuato l'archetipo di comportamento verso la CSR che rende possibile il congiungimento di queste due dimensioni, di seguito viene approfondita, per la sua rilevanza strategica, la seconda modalità di perseguimento delle sinergie. Essa, come accennato poc'anzi, si sostanzia nella ricerca da parte del management di nuove soluzioni mediante le quali attivare un circuito virtuoso tra gli aspetti economici e quelli sociali. La duplice tensione volta a soddisfare da una parte le attese degli stakeholder e dall'altra lo sviluppo dell'impresa ha come sua massima espressione la creazione di soluzioni creative. Tale atto creativo viene denominato "sintesi socio-competitiva". Con tale termine si fa riferimento a una modalità innovativa mediante la quale è possibile rispondere alle istanze di una o più categorie di interlocutori al di là delle normative vigenti e dalle consuetudini del tempo, dando così origine a una soluzione in grado di alimentare e sostenere il vantaggio competitivo dell'organizzazione e il suo conseguente successo duraturo. I due requisiti che

contraddistinguono una sintesi socio-competitiva dalle altre soluzioni sono: innovatività intesa come maggiore efficacia nella risposta alle attese sociali rispetto alle altre soluzioni già esistenti e capacità di consolidare/alimentare il vantaggio competitivo. Essa è una tipica espressione della creatività imprenditoriale. La rappresentazione grafica della sintesi socio-competitiva è osservabile nella figura 1.3⁹.

Figura 1.3 – *La sintesi socio-competitiva*



Fonte: M. Molteni, A. Todisco, Responsabilità sociale d'impresa: moventi, contenuti e benefici, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, p.35.

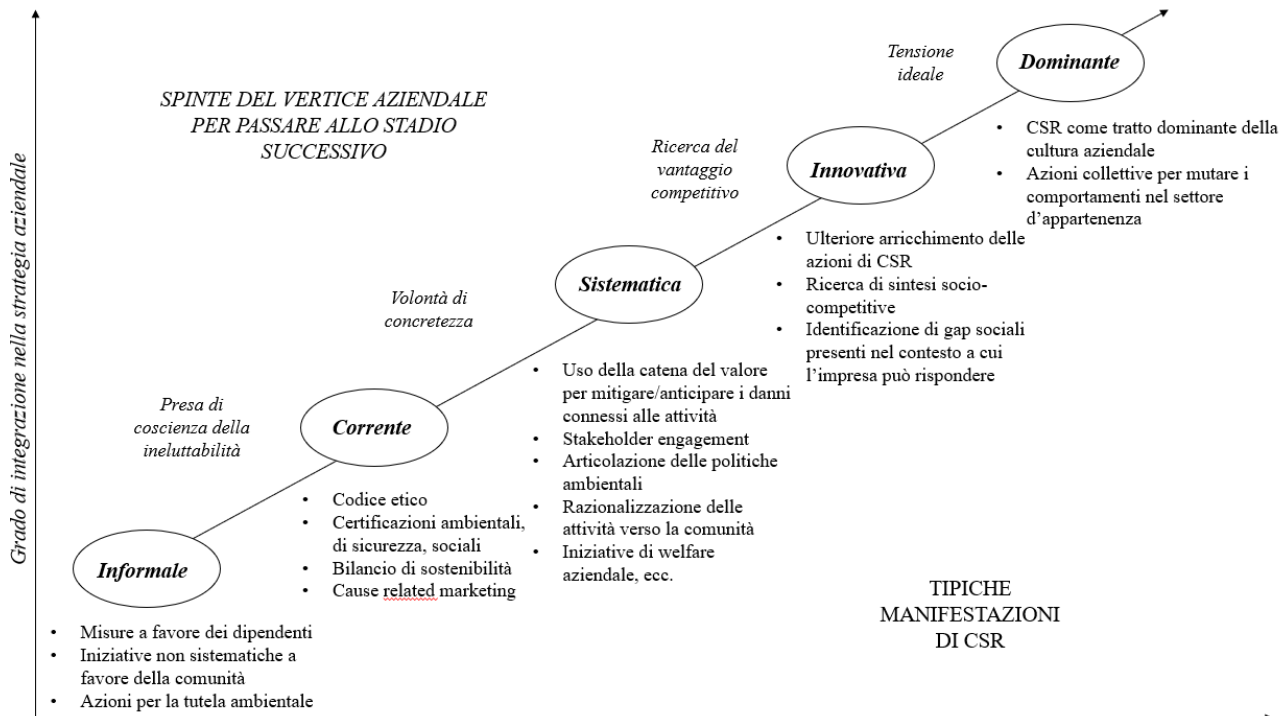
1.9 Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

Alla luce dei vantaggi economici e competitivi che le iniziative di CSR sono in grado di apportare a un'impresa, sembra ora opportuno analizzare il processo tipico mediante il quale la CSR può essere gradualmente integrata nella strategia aziendale. A tale scopo si è scelto di riportare il modello elaborato da Molteni, il quale prevede un percorso evolutivo suddiviso in fasi al fine di spiegare il

⁹ M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Milano, Vita e Pensiero, 2004, pp 91-113.

crescente rilievo dato alla responsabilità sociale all'interno della strategia aziendale. Il modello in parola presenta cinque stadi di sviluppo differenti come si può osservare dalla figura 1.4.

Figura 1.4 – *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*



Fonte: M. Molteni, *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa progetto-Rivista on line del DITEA, 2007, p. 3.

Di seguito sono riportate le manifestazioni tipiche di ciascuno stadio e si evidenzia come l'evoluzione della concezione di CSR percepita dai vertici aziendali influisca sulla transizione da una fase a quella successiva.

1) Stadio 1: CSR informale

Tradizionalmente nella vita delle organizzazioni il tema della CSR non è mai stato considerato in modo formalizzato. Ciò non significa che esse non si siano occupate a interessare relazioni positive con i principali interlocutori. In numerose imprese vi sono in modo più o meno marcato: interventi di tutela ambientale, misure a favore dei dipendenti (pensione integrativa, benefit, prestiti a tasso agevolato), iniziative verso la comunità e così via. Si tratta di iniziative di carattere socio-ambientale che vengono messe in atto al di fuori di un disegno unitario, dovute principalmente alla cultura dei vertici aziendali. Nella maggior parte dei casi il management non attribuisce neppure il termine di CSR a tali azioni. Il passaggio alla fase successiva è indotto dalla presa di coscienza da parte dei vertici aziendali circa l'inevitabilità di

fare i conti con il tema della CSR. Questa consapevolezza matura anche grazie alle crescenti pressioni esterne cui è sottoposta l'impresa.

2) Stadio 2: CSR corrente

In questo stadio le imprese iniziano a fare proprie alcune azioni che possono dirsi "classiche" del repertorio della CSR. Esse si impegnano: nello sviluppo del codice etico; nell'elaborazione del bilancio sociale (o di sostenibilità); nel conseguimento di forme di certificazione dei sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e di correttezza sociale dei comportamenti in azienda; nella realizzazione di campagne di marketing che fanno leva su una causa sociale. Il pericolo tipico cui è possibile incorrere in questa fase consiste nel confinare l'impegno socio-ambientale alla pura forma. L'adozione delle pratiche di CSR più diffuse può essere considerato un mero dovere da compiere per adeguarsi al contesto, senza mettere in discussione la gestione caratteristica. Ovviamente questa non è l'unica modalità con cui le tipiche pratiche di CSR possono essere adottate. Se introdotte opportunamente, esse costituiscono elementi in grado di dare origine a un profondo processo di trasformazione dell'impresa nell'ottica sociale e ambientale. È bene che questa fase non duri troppo a lungo per evitare che gli interlocutori sociali interpretino le azioni intraprese solo come una mera spinta conformista. Se essa invece è vissuta fisiologicamente, si pongono le basi per la transizione allo stadio successivo. Il vertice aziendale, ormai consapevole dell'efficacia gestionale della CSR, manifesta l'intenzione di affrontare le tematiche socio-ambientali, anche incidendo sull'attività caratteristica e quindi sulla configurazione delle attività aziendali.

3) Stadio 3: CSR sistematica

È in questo stadio che l'alta direzione, essendosi convinta dell'efficacia gestionale dell'orientamento alla CSR, decide di perseguire gli obiettivi socio-ambientali, incidendo profondamente sulla configurazione delle attività aziendali. L'attuazione di una politica di CSR implica, in tal caso, che la dimensione socio-ambientale sia presente all'interno della visione e della missione dell'impresa, rendendo così possibile la definizione di obiettivi legati a essa. Risulta quindi necessario che il fenomeno della CSR pervada tutte le aree aziendali e che risulti essere profondamente radicato nella catena del valore dell'organizzazione.

Per la definizione di una CSR sistematica, considerando il profilo operativo, è utile fare riferimento a tre approcci analitici complementari fra loro. Il primo approccio considera il modello della catena del valore elaborato da Porter come strumento di ausilio per l'identificazione di problemi e opportunità di natura socio-ambientale inerenti a ciascuna attività aziendale.

Il secondo approccio prevede l'attivazione o il rinforzo del dialogo con le varie categorie di portatori d'interesse al fine di comprendere le rispettive attese. La tempestiva comprensione delle domande sociali rappresenta la chiave per la formulazione di una più valida strategia verso gli stakeholder, accrescendo in questo modo il livello di coesione circa lo sviluppo dell'impresa. Il terzo approccio, fondato sul benchmarking, consiste nell'osservazione delle best practice adottate dalle imprese, dei contenuti presenti nei codici di autoregolamentazione e negli standard di riferimento. Da un punto di vista operativo, in questa fase le politiche di CSR subiscono un sensibile miglioramento dal momento che le pratiche già in essere vengono trattate con maggiore professionalità. In aggiunta vengono implementate anche nuove misure per gli stakeholder. Tra le novità si annoverano: programmi di volontariato per i dipendenti, interventi per la comunità, codice etico per i fornitori, inserimento nella balance-scorecard di misure socio-ambientali, politiche ambientali, creazione di politiche di marketing sensibili agli impatti sociali.

Il top management ha ormai acquisito familiarità con le tematiche legate alla CSR. Tale familiarità pone le basi per la transizione successiva ossia quella in cui la responsabilità sociale è considerata più esplicitamente come una fonte del vantaggio aziendale.

4) Stadio 4: CSR innovativa

In questo stadio si sottolinea come la CSR possa spingersi oltre i meri obblighi di legge e i livelli di tutela previsti dalle forme di autoregolamentazione o di certificazione volontaria. Qui la responsabilità sociale si contraddistingue per la ricerca di soluzioni innovative volte a soddisfare in misura crescente le istanze di una o più categorie di stakeholder, con l'obiettivo di rendere tali soluzioni una fonte di sviluppo del vantaggio aziendale. Considerando ciò, si può parlare di creatività socio-competitiva. La CSR diventa quindi sinonimo di creatività posta al servizio della soddisfazione di tutti gli stakeholder. Tale creatività socio-competitiva si pone all'origine della creazione di soluzioni innovative, che nel paragrafo precedente sono state denominate "sintesi socio-competitive".

5) Stadio 5: CSR dominante

L'integrazione della CSR nella strategia aziendale può considerarsi completata con il raggiungimento dello stadio di sviluppo analizzato in precedenza. Un ulteriore livello di impegno assunto dall'organizzazione in merito alla responsabilità sociale può essere identificato con la quinta fase proposta dal modello. In questo caso, si fa riferimento a tutte quelle imprese che fanno della CSR il cuore stesso della propria identità e della strategia aziendale. La CSR diviene dunque il criterio informatore di tutte le decisioni aziendali e viene considerata come perno della cultura aziendale. Per rendere possibile tutto ciò, è necessario che l'impresa sia

dotata di una leadership carismatica e dotata di una profonda sensibilità socio-ambientale. L'implementazione di questo stadio può avvenire in situazioni differenti: quando è lo stesso fondatore (o il team imprenditoriale iniziale) a far leva su queste tematiche sin dalle origini dell'impresa; quando in una determinata circostanza della storia aziendale, prende il comando un uomo in grado di imprimere una profonda idealità nell'identità dell'impresa; quando l'organizzazione è incardinata in un fenomeno economico e culturale portatore di istanze sociali come nel caso del movimento cooperativo.

Tali aziende sono prese come termine di riferimento all'interno del contesto imprenditoriale, al punto che le azioni di CSR messe a punto da esse divengono spesso oggetto di emulazione. In aggiunta, in presenza di una "CSR dominante" il management viene sollecitato ad attuare politiche volte a modificare il contesto di riferimento, con lo scopo di difendere la propria strategia di sviluppo. In questi casi è difficile che l'impegno dei vertici aziendali si esaurisca all'interno dei confini aziendali; accade spesso che il management prenda parte attiva nella vita delle associazioni di rappresentanza delle imprese e nella più vasta realtà politica e sociale.

Il rischio principale insito in questa fase è che la direzione aziendale non ponga sufficiente attenzione alle sfide poste dall'evoluzione dei sistemi competitivi: una tensione ideale non potrà mai prosperare nell'impresa se non risulta essere integrata in una strategia aziendale efficace in termini di competitività e redditività.

Il modello per stadi si riferisce alle situazioni aziendali che adottano un approccio di tipo incrementale nell'integrazione della CSR nella strategia. I cinque stadi in questione identificano un cammino tipico, che però difficilmente trova un riscontro esatto nella realtà. Tuttavia, con le dovute variazioni, molti casi aziendali reali vi si avvicinano.

In determinate situazioni, il nesso tra strategia aziendale e CSR si manifesta in modalità sensibilmente differenti; tali modalità sono qui di seguito presentate:

- **Patrimonio genetico.** Ci sono imprese in cui l'orientamento alla CSR risulta essere, sin dalle origini, parte costitutiva del proprio patrimonio genetico. Tale direzione è frutto della presenza di una leadership fortemente sensibile alle tematiche ambientali e sociali. I successi derivanti dall'attuazione di una simile strategia non fanno che radicare e istituzionalizzare nella cultura aziendale tale sensibilità. Con il passare del tempo, l'organicità, l'ampiezza e la qualità delle politiche della CSR subiranno una continua evoluzione.
- **Reazione alla crisi.** Alcune imprese che al giorno d'oggi mostrano di possedere pratiche di CSR all'avanguardia, in passato possono avere generato eventi catastrofici di origine sociale o ambientale. In tutti questi casi non vi è una gradualità nell'integrazione della CSR nella strategia aziendale, bensì si assiste a uno sviluppo accelerato lungo gli stadi del modello.

- Focus sulla sostanza. Esistono organizzazioni che attuano un passaggio diretto dallo stadio “informale” a quello “sistematico”, senza transitare per l’adozione delle pratiche di CSR abituali e standard. Come presupposto a questo approccio, vi è una leadership molto motivata nei confronti delle tematiche socio-ambientali.
- Accelerazione da nuova leadership. In questa situazione l’orientamento alla CSR deriva da una nuova leadership, la quale desidera creare una discontinuità con la gestione precedente in merito alla responsabilità socio-ambientale.

In conclusione, si può notare che il modello proposto, con le relative eccezioni, permette all’alta direzione aziendale di porsi alcuni interrogativi rilevanti circa la relazione tra la strategia aziendale e le pratiche di CSR. La sfida, messa in luce da queste domande, può far emergere la necessità di dotare l’impresa di nuovi organi, di riformulare la stessa vision, di modificare i sistemi aziendali e altro ancora. La consapevolezza che un sistema organico di politiche di CSR possa influenzare positivamente la performance aziendale è senza dubbio fondamentale ma non sufficiente; per far sì che ciò accada, è necessario che l’alta direzione abbandoni un approccio alla CSR di tipo utilitaristico e che adotti una tensione morale nella conduzione dell’impresa¹⁰.

1.10 Modalità organizzative a supporto della CSR: la figura del CSR manager

Il processo di integrazione della CSR nella strategia d’impresa è connotato sia da un’elevata complessità, dovuta all’esigenza di superare gradualmente le resistenze al cambiamento proposte, sia da un’ampia partecipazione delle funzioni aziendali, dovendo coinvolgere le diverse unità organizzative esistenti. Per far sì che tale processo sia condotto nel modo più appropriato, è opportuno identificare anche le responsabilità connesse all’introduzione della CSR in azienda e le modalità organizzative che rendono possibile tutto questo.

In merito a ciò, alcune organizzazioni attribuiscono formalmente a un’unità organizzativa il compito di gestire le attività di CSR, altre, invece, attribuiscono i compiti relativi alla CSR a una persona già responsabile di un’altra funzione. Spostando l’attenzione sulla figura cui è attribuita la responsabilità di gestione della CSR, si può affermare che la diffusione del CSR manager formalizzato ha avuto inizio attorno agli anni 2000, per poi svilupparsi ulteriormente. La responsabilità della CSR può essere attribuita a persone che già lavorano in azienda, che, dunque, conciliano tale impegno con i compiti loro assegnati precedentemente. Altre organizzazioni, seppur minoritarie, prevedono la presenza di un manager impegnato nella CSR a tempo pieno. Per quanto

¹⁰ M. Molteni, *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa progetto-Rivista on line del DITEA, 2007.

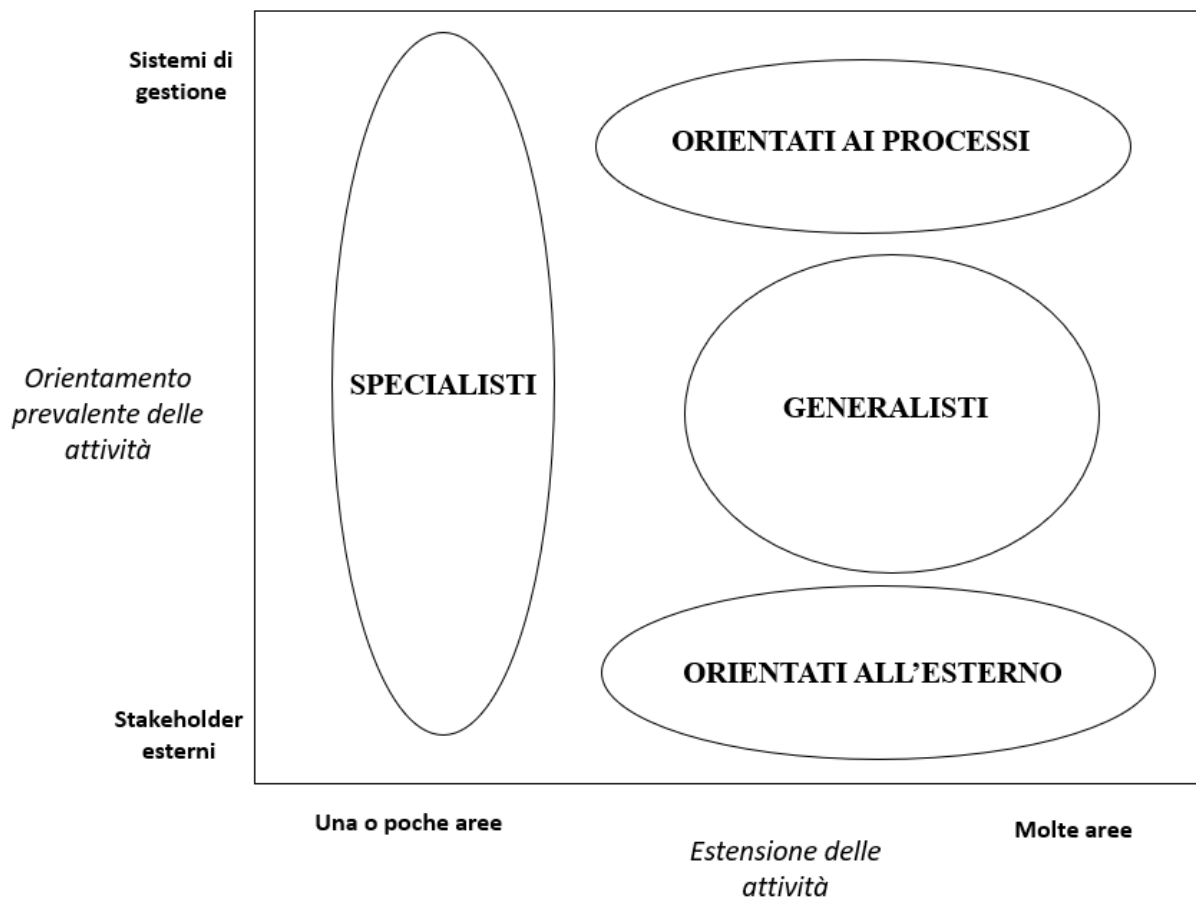
riguarda il retroterra educativo dei CSR manager, capita sovente che essi abbiano ricevuto una formazione di tipo economico-aziendale. Il ruolo di questo professionista risulta cruciale nel fornire supporto al top management per quanto concerne l'integrazione della CSR nella strategia aziendale. Questa rilevanza strategica del CSR manager si riflette nel fatto che egli risponde direttamente all'Alta Direzione o all'Amministratore Delegato o al direttore generale. Il tipo di relazione che lega il top management e il CSR manager influenza l'efficacia dell'azione di quest'ultimo: se l'alta direzione vuole fare della CSR un pilastro portante della cultura d'impresa, potrà trovare nel CSR manager un significativo agente di cambiamento; se, al contrario, il top management si dimostra scarsamente interessato al tema, allora sarà compito del CSR manager sensibilizzare progressivamente i vertici aziendali alla sua causa. Le funzioni aziendali con cui tale professionista si interfaccia più di frequente sono: la Direzione Generale, la Direzione del Personale e la Direzione Comunicazione e/o Pubbliche Relazioni.

A livello organizzativo, il CSR manager è chiamato a interpretare tre ruoli tra loro complementari, ossia egli deve essere:

- Il sensore dei cambiamenti sociali in quanto ha il compito di attivare forme di dialogo con i diversi stakeholder al fine di cogliere le future evoluzioni delle loro istanze e del settore di appartenenza;
- Il fattore di coesione del gruppo di persone impegnate nella CSR poiché è essenziale riuscire a coinvolgere persone provenienti da diverse unità organizzative e garantire coerenza tra l'operato delle stesse e il disegno di CSR complessivo;
- Un esperto di pratiche di CSR dal momento che è opportuno che possieda competenze tecnico-specialistiche per la realizzazione delle iniziative di CSR.

Una ricerca empirica effettuata da ALTIS e ISVI nel 2006 ha permesso di identificare due variabili in grado di classificare i diversi profili di CSR manager. La prima dimensione individuata consiste nell'orientamento prevalente che caratterizza le attività di CSR: esso può essere rivolto verso i sistemi di gestione (i manager sono impegnati nell'implementazione e nello sviluppo di sistemi di gestione connessi alla CSR) o verso gli stakeholder esterni (i CSR manager sono chiamati a realizzare campagne di cause-related marketing, iniziative a favore della comunità ecc.). La seconda variabile individuata è invece volta a misurare l'estensione delle aree di CSR di cui il manager è responsabile: a un estremo vi sono manager impiegati nella realizzazione di progetti che coprono tutte le aree di CSR, all'altro estremo quelli che si dedicano a una o poche iniziative. Dall'incrocio delle variabili è possibile identificare quattro possibili profili di CSR manager, qui di seguito descritti e rappresentati nella figura 1.5.

Figura 1.5 – La mappa dei CSR manager



Fonte: M. Molteni, S. Bertolini, M. Pedrini (a cura di), *Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano, Il Sole 24 ORE, 2007, pp XXIV.

1) CSR manager specialista

Si dedica allo sviluppo e all'implementazione di una o due attività connesse alla CSR, affrontando problemi operativi e tecnici relativi alla pratica di cui è responsabile. Le collaborazioni con le altre funzioni sono circoscritte alle esigenze di implementazione delle singole pratiche e le competenze sviluppate sono prevalentemente di tipo specialistico.

2) CSR manager orientato ai processi

Si occupa di allineare l'insieme dei processi aziendali ai temi della CSR. Le competenze sono qui focalizzate sulla dimensione sociale e ambientale dei sistemi di gestione. Il manager è chiamato a interfacciarsi con i responsabili delle funzioni aziendali oggetto della ridefinizione dei processi.

3) CSR manager orientato all'esterno

Si impegna nella realizzazione di quelle iniziative di socio-ambientali che incidono sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder esterni all'impresa, impattando così sulla reputazione aziendale. Le competenze mostrate sono quelle inerenti alla comunicazione e

allo stakeholder engagement. Qui si collabora con le funzioni aziendali che più sono in relazione con gli interlocutori esterni.

4) CSR manager generalista

La sua responsabilità è quella di implementare e gestire l'intero spettro di attività legate alla CSR, svolgendo prevalentemente un'attività di coordinamento delle pratiche messe a punto da collaboratori diretti. In questo caso le conoscenze e competenze sono estese a tutti gli ambiti della CSR. Tale manager è chiamato a collaborare trasversalmente a tutti i business e funzioni aziendali. In aggiunta, egli ricopre il ruolo di agente di cambiamento, capace quindi di supportare il top management nell'introduzione di una nuova cultura fondata sui principi della CSR. Il profilo in questione è quello che è più in grado di ricoprire i tre ruoli del CSR manager menzionati in precedenza¹¹.

1.11 Strumenti di diffusione della CSR a livello internazionale e comunitario

La diffusione della CSR nella gestione delle imprese si è concretizzata nel corso dei decenni anche grazie alla presenza di modelli di riferimento, i quali evidenziano i valori etici rilevanti a diversi livelli: istituzionale (norme di legge internazionali e nazionali che impongono il rispetto di un livello minimo di tutela sociale e sviluppo sostenibile, Convenzioni ILO, Carta dei Valori Etici) e privato (bilancio sociale, codici etici e di buona prassi, modelli di eccellenza, norme volontarie riconosciute a livello internazionale).

La principale iniziativa politico-strategica internazionale avente ad oggetto la CSR è rappresentata dal Patto Mondiale delle Nazioni Unite o Global Compact risalente al 2000. Esso è un patto non vincolante cui sono chiamati a partecipare le grandi imprese, le organizzazioni non governative, le organizzazioni dei lavoratori, degli imprenditori e tutti gli attori della società civile. Il Patto è nato per incoraggiare le imprese di tutto il mondo ad adottare e osservare le pratiche di CSR e per rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese. Il Global Compact fornisce dieci principi generali ai quali le imprese dovrebbero allineare le proprie attività al fine di migliorare la propria sostenibilità. Tali principi, suddivisi in quattro categorie, sono riportati nella seguente tabella.

¹¹ M. Molteni, S. Bertolini, M. Pedrini (a cura di), *Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano, Il Sole 24 ORE, 2007, pp XV-XXIX.

Tabella 1.1 – I principi del Global Compact

Aree tematiche	Principi
Diritti umani	Supportare la protezione dei diritti umani internazionalmente riconosciuti; Assicurarsi di non essere coinvolti in violazioni dei diritti umani
Standard lavorativi	Sostenere la libertà di associazione e riconoscere concretamente il diritto alla contrattazione collettiva; Eliminare ogni forma di lavoro forzato; abolire il lavoro infantile; Eliminare le discriminazioni relative al posto di lavoro e alle mansioni
Ambiente	Supportare un approccio precauzionale relativamente alle sfide ambientali; Intraprendere iniziative per la promozione di una maggiore responsabilità ambientale; Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie eco-compatibili;
Anti-corruzione	Combattere la corruzione in tutte le sue forme, incluse tangenti ed estorsioni

Fonte: R. Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, p. 112

Le quattro aree tematiche, cui è possibile ricondurre i dieci principi, richiamano enunciazioni di portata generale e universalmente riconosciute le quali sono tratte da documenti fondanti quali: la Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo (1948), la Dichiarazione sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro (1998), la Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo (1992), la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (2003).

La partecipazione al Patto impone alle organizzazioni l'implementazione dei principi fondamentali, la comunicazione ai propri portatori d'interesse di tale adesione, la rendicontazione periodica circa i progressi ottenuti in merito ai principi. La rendicontazione periodica è contenuta in un documento apposito, denominato COP (Communication on Progress) il quale deve essere aggiornato con frequenza almeno annuale. È importante sottolineare il fatto che non esiste una struttura standardizzata per la redazione della COP. Nonostante questo, il Global Compact mette a disposizione dei partecipanti un documento guida e alcuni modelli già sviluppati all'interno dei quali è possibile osservare i contenuti minimi della COP. Essi si concretizzano in tre elementi: dichiarazione di supporto del Global Compact da parte della direzione aziendale, descrizione delle azioni intraprese per implementare i principi previsti dal Patto, misurazione degli effetti attesi o attuali prodotti da tali azioni.

Oltre al Global Compact dell'ONU, nell'ambito della CSR, rivestono una fondamentale importanza gli enunciati provenienti da altri due organismi di rilievo sopranazionale quali l'OECD (acronimo di Organisation for Economic Cooperation and Development) e l'ILO (acronimo di International Labour Organisation).

Tra le innumerevoli pubblicazioni dell'OECD, ai fini di questa trattazione rivestono una particolare importanza le “Linee guida dell'OECD per le imprese multinazionali”. Lo scopo di queste raccomandazioni, emanate dai governi che aderiscono all'OECD e destinate alle multinazionali, è quello di assicurare che tali soggetti operino in armonia con le politiche e le aspettative sociali. Esse rappresentano uno strumento globale di responsabilità sociale, in grado di statuire standard e principi non obbligatori i quali abbracciano un'ampia gamma di tematiche di etica d'affari.

Il documento più importante emanato dall'ILO per l'argomento in esame è la “Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale”. Questa dichiarazione è tripartita dal momento che nell'ILO si trovano i rappresentanti di tre soggetti distinti: le organizzazioni dei lavoratori e degli imprenditori, i governi dei Paesi aderenti. All'interno del documento sono contenuti i principi fondamentali in materia di condizioni di vita e di lavoro e relazioni industriali, di occupazione, di formazione.

Ancora, a livello internazionale, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite del 2015 ha giocato un ruolo importante nel tentativo di definire una strategia globale di crescita industriale per lo sviluppo sostenibile. In particolare, essa è suddivisa in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, i quali rappresentano un punto di riferimento per la società civile.

Oltre al Global Compact e agli enunciati di OECD, ILO e Nazioni Unite, si ritiene utile menzionare brevemente le iniziative promosse dalle istituzioni europee, in particolare dalla Commissione e dal Parlamento. In questo senso, i primi anni del millennio hanno rappresentato delle tappe fondamentali per la CSR. Il primo input risale al 2000, quando i capi di Stato hanno lanciato la strategia di Lisbona, il cui scopo era quello di fare dell'Unione Europea l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica a livello mondiale, sostenibile e accompagnata da un miglioramento dell'occupazione. Poi, nel 2001 e nel 2002, con la finalità di promuovere un quadro europeo per la CSR, viene pubblicato il Libro verde. Nel 2006 la Commissione pubblica una comunicazione per la promozione della CSR e lancia l'alleanza Europea per la CSR. L'obiettivo è quello di delineare una strategia volta alla promozione della CSR i cui concetti chiave sono: competitività, volontarietà, partnership, PMI, protezione dell'ambiente e coesione sociale. Si sottolinea come la CSR non debba essere intesa come un elemento addizionale alle attività fondamentali dell'impresa, bensì integrato nella gestione della stessa. Nel 2011 la Commissione Europea, attraverso un comunicato, ha pubblicato la nuova strategia dell'Unione Europea sulla CSR. Con questa nuova impostazione l'input tracciato dal Libro verde viene stravolto; se in precedenza la questione della CSR era rimessa alle scelte arbitrarie dell'impresa, qui sono introdotti maggiori vincoli in quanto si richiede una più estesa adesione ai principi condivisi dalle organizzazioni internazionali e sono previste forme di autoregolamentazione. Inoltre, tutte le

direttive comunitarie impattano non soltanto sui grandi gruppi aziendali, bensì anche sulle PMI. Ne discende che le pratiche, gli strumenti della CSR devono essere adattati alle caratteristiche delle PMI, le quali rappresentano l'ossatura dell'imprenditoria europea. Un'altra tappa significativa è stata compiuta nel 2014, con l'emanazione della direttiva europea sull'informativa non finanziaria (NFRD), recepita in Italia nel 2017. Tale direttiva impone l'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere finanziario per certe categorie di enti con parametri superiori a determinati limiti (le PMI sono esonerate dall'obbligo). La suddetta dichiarazione deve contenere informazioni di carattere ambientale, sociale, inerenti alla gestione del personale e alla tutela dei diritti umani, riguardanti la lotta contro la corruzione attiva e passiva. In aggiunta, nel marzo del 2018 la Commissione Europea ha varato il piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile. Il piano prevede la realizzazione di tre obiettivi: riorientamento dei flussi di capitale verso investimenti sostenibili, integrazione della sostenibilità nella gestione dei rischi, promozione della trasparenza e della visione di lungo periodo. Infine, il 5 gennaio 2023 è entrata in vigore la Direttiva sulla comunicazione di informazioni sulla sostenibilità (CSRD). Questa direttiva comunitaria estende gli obblighi di rendicontazione di sostenibilità a tutte le imprese di grandi dimensioni e anche a tutte le PMI quotate, ad eccezione soltanto delle microimprese. Le nuove regole saranno applicate dal primo gennaio 2024 alle grandi imprese già soggette alla NFRD, con scadenza della pubblicazione dei report nel 2025. Le organizzazioni soggette alla CSRD dovranno presentare le relazioni secondo i principi europei di rendicontazione di sostenibilità (ESRS), allineati con gli standard di rendicontazione GRI. Tali principi, da adottare entro il 2024, riguardano l'area ambientale, sociale e in materia di diritti umani, di governance. In particolare, i principi che riguardano i fattori ambientali prevedono di divulgare informazioni inerenti ai cambiamenti climatici, all'inquinamento, alle risorse idriche e marine, agli ecosistemi e alla biodiversità, all'utilizzo delle risorse ed economia circolare. Le informazioni che le imprese sono tenute a comunicare in merito ai fattori sociali e in materia di diritti umani sono riflesse nei principi che riguardano la parità di trattamento e le pari opportunità, le condizioni di lavoro, il rispetto dei diritti umani, la tutela dei clienti e degli utenti, le comunità coinvolte. Per quanto riguarda i principi inerenti alla governance, è importante che essi forniscano informazioni sul ruolo degli organi di amministrazione, gestione e controllo dell'impresa, sulle caratteristiche principali dei sistemi interni di controllo e gestione dei rischi, sulla cultura d'impresa ed etica aziendale, sulla gestione e la qualità dei rapporti con i clienti, i fornitori e la comunità. Ovviamente, la direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD) del 2014 resterà in vigore fino a quando le società non saranno tenute ad applicare le norme apportate da quest'ultima direttiva approvata nel 2023.

1.12 Una tassonomia degli strumenti di gestione e rendicontazione della CSR

Riuscire a classificare i diversi strumenti e le numerose iniziative di cui le aziende possono servirsi per avvicinarsi alla logica della CSR è un compito assai arduo. Nonostante ciò, si è deciso di fare riferimento a una tassonomia in grado di adattarsi allo sviluppo di eventuali nuove iniziative. Secondo tale classificazione, è possibile classificare gli strumenti a disposizione dell'impresa in base a due parametri: la provenienza e il fine. Per quanto riguarda la provenienza degli strumenti, si può distinguere questi ultimi in interni, esterni e di cerniera. Gli strumenti interni fanno parte di un processo aziendale di orientamento alla CSR tutto interno e possono anche non essere visibili per i vari stakeholder. Al contrario, quelli esterni sono visibili dai portatori di interesse ed essi sono in qualche misura proposti dal mercato, il quale offre modelli cui l'azienda può prendere spunto. Gli strumenti di cerniera, come suggerisce la loro denominazione, si collocano tra le due sfere. Se invece si considera il fine, si individuano strumenti di gestione e di rendicontazione. I primi rappresentano modelli di riferimento per introdurre nell'organizzazione un approccio globale alla CSR; i secondi sono volti alla valutazione della performance sociale aziendale e alla comunicazione alle parti interessate di ciò che concretamente è stato fatto in termini di CSR.

Nella tabella seguente sono riportati alcuni strumenti di gestione e di rendicontazione utilizzati dalle imprese¹².

Tabella 1.2 – *Gli strumenti della CSR*

	Strumenti di gestione	Strumenti di rendicontazione
Strumenti esterni	SA 8000; ISO 14001; EMAS	AA 1000
Strumenti di cerniera	Codice di buona condotta; Linee guida etiche	
Strumenti interni	Codice Etico	Bilancio Sociale

Fonte: R. Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, p. 137

¹² R. Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, pp 111-137.

Pur consapevoli che tali strumenti non esauriscano il panorama generale delle possibili iniziative nell'ambito della sostenibilità, si è deciso di riportare brevemente le caratteristiche di quelli sopra menzionati.

SA 8000

Lo standard SA8000 è il primo standard ufficiale elaborato in materia di responsabilità sociale nel 1997 dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency). I suoi requisiti permettono alle organizzazioni di implementare un sistema di gestione della responsabilità sociale verificabile e certificabile. È inoltre applicabile in qualsiasi settore merceologico a livello internazionale. L'affidabilità dello standard è altresì garantita dalla presenza di un organismo indipendente di terza parte accreditato (Organismo di certificazione: ODC), il quale ha il compito di condurre il processo di verifica in modo imparziale. L'obiettivo perseguito dallo standard SA8000 è quello di migliorare le condizioni di lavoro. Per concretizzare ciò, esso si fonda sul rispetto da parte delle organizzazioni di nove requisiti: 1) lavoro infantile, 2) lavoro obbligato, 3) salute e sicurezza, 4) libertà di associazione e contrattazione collettiva, 5) discriminazione, 6) procedure disciplinari, 7) orario di lavoro, 8) retribuzione, 9) sistema di gestione. I primi otto requisiti fanno riferimento ad altri documenti considerati dei veri pilastri a livello globale ossia la Dichiarazione universale dei diritti umani, la Convenzione ONU per i diritti dei bambini e contro ogni discriminazione nei confronti delle donne e ben dodici convenzioni e raccomandazioni ILO. È corretto sottolineare che, per quanto concerne i primi otto punti, la legge italiana offre ai lavoratori una tutela pari o addirittura superiore a quella prevista dallo standard SA8000. Il vero elemento innovativo della SA8000 risiede al punto nove il quale prevede l'implementazione di un sistema di gestione della responsabilità sociale attraverso: la definizione di una politica di CSR, la nomina di un rappresentante da parte dell'alta Direzione che assicuri il rispetto dei requisiti previsti dallo standard, l'attuazione di un riesame periodico condotto dalla Direzione al fine di verificare l'efficace implementazione del sistema di gestione, la possibilità offerta ai lavoratori di eleggere un proprio rappresentante, l'attuazione di un programma periodico di formazione e sensibilizzazione destinato a tutto il personale inerente alle tematiche legate alla CSR, l'introduzione di un sistema di comunicazione rivolto sia all'interno dell'azienda sia all'esterno circa le prestazioni in termini di responsabilità sociale, la creazione di un programma di azioni preventive e correttive, un sistema di raccolta e archiviazione delle registrazioni relative ai requisiti dello standard¹³.

¹³ R. Ravagli, *La certificazione SA8000*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp.213-237.

ISO 14001

L'ISO 14001 è uno standard internazionale relativo al Sistema di gestione ambientale (SGA) contenente i requisiti che esso deve possedere, i quali consentono una valutazione obiettiva in fase di certificazione. La norma non comprende requisiti di carattere assoluto in materia di performance ambientale che esulino dal grado di conformità con la legislazione vigente. L'ISO 14001, infatti, non è pensata per attestare una specifica prestazione ambientale e nemmeno per certificare un particolare basso impatto ambientale, ma piuttosto essa sta a dimostrare che l'organizzazione certificata possiede un sistema di gestione adeguato e che ricerca un miglioramento continuo e sistematico di esso. L'ISO 14001 si inserisce in un contesto di norme e regolamenti volti a fornire dei punti di riferimento per chi intendesse, volontariamente, attuare politiche ambientali. Il tutto ruota attorno al concetto di sviluppo sostenibile, ossia uno *“sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”* (definizione della World Commission on Environment and Development). Uno dei pilastri di tale sviluppo consiste nell'attuazione di politiche in campo ambientale. Nel quadro evidenziato, numerose organizzazioni provenienti dai più svariati settori e dalle più diverse dimensioni hanno ritenuto utile intraprendere il percorso di certificazione. A questo punto è opportuno distinguere due livelli: il primo è quello che conduce all'applicazione e allo sviluppo di un Sistema di gestione, mentre il secondo è quello che porta alla sua registrazione o certificazione. Ciò che dunque distingue la norma ISO 14001 da un generico SGA risiede nella possibilità di ottenere una certificazione rilasciata da una terza parte accreditata la quale attesta l'aderenza ad uno standard internazionale riconosciuto. Andando più nello specifico, i requisiti della norma ISO 14001 si ispirano alle quattro fasi del ciclo di Deming (PLAN, DO, CHECK, ACT) precedute dall'analisi ambientale iniziale e dalla politica ambientale. Ne consegue che il fondamento dei requisiti si trova nei seguenti principi generali di gestione: analisi ambientale iniziale, definizione politica ambientale, pianificazione degli aspetti ambientali, attuazione e funzionamento, misurazione e valutazione, revisione e miglioramento. Quindi, una volta che l'organizzazione ha identificato tali requisiti richiesti dalla norma ed è stata capace di adattarli alla propria realtà, essa è pronta per la certificazione su base volontaria.

In conclusione, ISO 14001 è applicabile a tutte quelle organizzazioni che mirano a mantenere, applicare e migliorare un Sistema di gestione ambientale, ad accertarsi di essere conformi ai requisiti di legge e in linea con la propria politica ambientale, a dimostrare tale conformità a terzi, a ottenere la certificazione del proprio Sistema di gestione ambientale attraverso una verifica condotta da un organismo esterno accreditato, a redigere una dichiarazione di conformità alla norma.

Regolamento EMAS

Il concetto di sviluppo sostenibile per le future generazioni è stato sostenuto dal quadro generale del Sesto Programma di azione dell'Unione Europea. Proprio in questo contesto, tramite un Regolamento UE del 1993 si è definito il primo schema EMAS (Environmental Management Audit Scheme). La seconda versione di EMAS (EMAS II) è stata pubblicata a livello europeo nel 2001, successivamente modificata con un regolamento nel 2006 per poi essere definitivamente abrogata dalla terza versione (EMAS III) del 2009. Tale Regolamento ha segnato una tappa fondamentale nel processo evolutivo dei programmi comunitari in materia ambientale abbracciando e uniformandosi ai seguenti principi: prevenzione, riduzione ed eliminazione dell'inquinamento; prevenzione dell'inquinamento alla fonte; regola secondo cui chi inquina deve pagare; riduzione degli sprechi e gestione ottimizzata delle risorse; sostegno all'utilizzo e allo sviluppo di nuove tecnologie pulite. L'applicazione di EMAS si estende, su base volontaria, a tutti i settori di attività e a qualsiasi tipo di organizzazione. Con l'adozione del Regolamento in parola, l'azienda è in grado di promuovere miglioramenti continui nelle prestazioni ambientali mediante l'introduzione di un Sistema di gestione ambientale e la conseguente redazione/pubblicazione di una dichiarazione (nota come *Dichiarazione ambientale*) attestante la propria performance in campo ambientale.

La maggior parte dei requisiti richiesti dal Regolamento EMAS per il Sistema di gestione ambientale ricalcano quelli previsti dallo standard ISO 14001 analizzati in precedenza. Tuttavia, per il Sistema di gestione vengono menzionati dei requisiti aggiuntivi, i quali tengono conto di aspetti rilevanti quali la conformità legislativa alla normativa ambientale vigente, la dimostrazione che l'SGA e i processi di audit siano concretamente rivolti alle effettive prestazioni ambientali, l'attuazione di un dialogo aperto con il pubblico circa l'impatto ambientale, la partecipazione dei dipendenti nel processo di miglioramento delle prestazioni.

Al fine dell'ottenimento del riconoscimento EMAS (registrazione) rilasciato da ente terzo accreditato, oltre alla verifica del SGA, è necessario passare alla valutazione di un altro documento fondamentale, ossia la Dichiarazione ambientale, già citata poc'anzi. Gli elementi essenziali e i requisiti minimi, che tale documento deve contenere, sono riportati nell'allegato IV del Regolamento. Nello specifico, la Dichiarazione ambientale deve fornire: una descrizione chiara e priva di ambiguità dell'organizzazione richiedente la registrazione EMAS; una illustrazione del Sistema di gestione ambientale e della politica ambientale; una specificazione degli aspetti ambientali significativi che impattano sull'organizzazione; una rappresentazione degli obiettivi e dei traguardi ambientali in relazione agli impatti ambientali significativi citati al punto precedente; una sintesi dei dati disponibili sulle prestazioni rispetto agli obiettivi e traguardi ambientali riguardanti gli impatti ambientali significativi; un riferimento agli obblighi normativi vigenti

nell'ambito ambientale; il nome e il numero di accreditamento o di abilitazione del verificatore ambientale.

Infine, le organizzazioni che ottengono la registrazione sono inserite in un apposito elenco nazionale, ottenendo un riconoscimento pubblico¹⁴.

Codice Etico

Il Codice etico rappresenta uno strumento di governance per le aziende di qualsiasi settore e dimensione. Questo strumento si configura come una sorta di Carta costituzionale dell'impresa, capace di dare concretezza a principi e valori generali, i quali vengono tradotti in specifiche regole di comportamento. Lo scopo principale del Codice etico è risolvere il problema della fiducia nelle relazioni che si possono instaurare nel mondo economico. Grazie a esso, è possibile definire un criterio di equità in grado di tutelare tutte le parti in causa dai rischi legati a comportamenti opportunistici. Tale documento, per essere efficace, deve fare esplicito riferimento a principi e valori condivisi in quanto essi offrono una guida per qualsiasi situazione, orientando comportamenti individuali e scelte aziendali in assenza di istruzioni più specifiche. Con riferimento al Codice etico, è bene sottolineare come non esistano principi di riferimento o standard cogenti e condivisi finalizzati a delinearne i contenuti e la struttura. In questo ambito, infatti, sono le best practice a definire lo standard e, proprio partendo dall'analisi di esse, è stato possibile identificare le diverse parti di cui tale documento si compone. La struttura del Codice etico è qui di seguito riportata.

- 1 Premessa/introduzione: in questo paragrafo vengono inquadrare le finalità del Codice etico;
- 2 Carta etica: in questo capitolo si formalizza la missione/visione, i principi e i valori dell'organizzazione;
- 3 Codice di comportamento: in questa sezione si definiscono i comportamenti da tenere in azienda e nei confronti di essa, quelli da sanzionare perché contrari ai valori-principi della stessa e/o non conformi alle norme di legge;
- 4 Modalità di attuazione, aggiornamento e controllo: in questa ultima parte si spiegano le modalità di applicazione del Codice, cosa fare in caso di violazione di esso, chi sono i referenti-responsabili, quali sono le sanzioni e il sistema di incentivazione previsto.

Alla luce di ciò, per un'organizzazione non è soltanto fondamentale saper stilare un Codice etico conforme a quelle che sono le best practice, ma è essenziale essere provvisti di un piano di attuazione dello stesso che garantisca l'effettiva conformità dei comportamenti ai valori e principi

¹⁴ G. Conti, D. D'Amino, *I sistemi di gestione ambientale: la Norma ISO 14001:2004 e il Regolamento EMAS 761:2001*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 239-267.

contenuti in esso. In quest'ottica la capacità di comunicazione interna ed esterna delle tematiche trattate dal Codice riveste un ruolo cruciale¹⁵.

Codici di condotta e Linee Guida etiche

Questi strumenti rientrano nella tipologia degli strumenti di cerniera in quanto si posizionano tra quelli ideati all'interno dell'organizzazione e quelli proposti dal mercato. Più nello specifico, si tratta di strumenti proposti dal mercato sotto forma di autoregolamentazioni di particolari settori merceologici e/o categorie di aziende, ma individuati dall'organizzazione come stimolo cui ispirarsi e come strumento interno di gestione. La differenza sostanziale che si interpone tra questi due strumenti risiede nella struttura degli stessi e nella differente possibilità di adozione da parte dell'azienda. Il codice si configura come un documento chiuso, da considerarsi complessivamente in tutti i suoi articoli. Le linee guida sono meno stringenti e possono essere seguite anche solo in parte. Le linee guida e i codici di condotta hanno la particolarità di rispecchiare l'evoluzione del concetto di CSR nel tempo, adattandosi e riformulandosi in base alle aspettative della società.

AA 1000

La serie AA1000 è costituita da tre standard differenti: AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS), AA1000 Assurance Standard (AA1000AS), AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SE).

L'AA1000APS si pone la finalità di offrire all'organizzazione un set di principi accettati a livello internazionale e liberamente disponibile per strutturare e schematizzare la modalità in cui essa amministra, governa, comprende, implementa, valuta e comunica la propria accountability. Essa comprende tre principi: il principio di inclusività, il principio di materialità e il principio di rispondenza. Con inclusività si intende l'impegno a essere accountable verso coloro i quali l'organizzazione esercita un impatto e che a loro volta impattano su di essa e a incentivare la loro partecipazione. Il secondo principio porta l'organizzazione a definire i propri temi materiali ossia quei nodi che influenzano le decisioni, le performance, le azioni della stessa o dei suoi stakeholder. Per l'impresa è importante riuscire a individuare quali temi rientrano in tale definizione di materialità con riferimento alle performance di sostenibilità dell'impresa. Con il principio della rispondenza si intende la modalità con cui l'azienda è in grado di rispondere efficacemente ed efficientemente ai temi sollevati dagli stakeholder e precedentemente connotati come materiali.

¹⁵ P. Barzagli, L. Silvia, M. Cielo, *Il Codice etico*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 145-170.

L'AA1000AS è anch'esso uno standard internazionalmente riconosciuto e disponibile liberamente, il quale ha come scopo quello di fornire i requisiti per condurre un'assurance di sostenibilità.

La serie di standard AA1000 trova compimento con l'AA1000ES, inerente al coinvolgimento dei portatori d'interesse. Esso è concepito per migliorare la qualità della validazione, implementazione, progettazione, comunicazione e verifica dello stakeholder engagement.

Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale costituisce uno strumento di rendicontazione volontaria, dal carattere maggiormente qualitativo delle informazioni, il cui scopo risiede nel fornire un'adeguata rappresentazione delle azioni di CSR messe in atto dall'organizzazione. Si è passati da una rendicontazione meramente economica, la quale si rivolge esclusivamente all'azionista e trova rappresentazione nel bilancio economico-civiltistico, a una rendicontazione anche di tipo sociale. Quest'ultima si rivolge a una categoria eterogenea e generica di portatori di interesse. Essa non è da intendersi come un obbligo di legge ma è piuttosto una possibilità etica attraverso cui diffondere informazioni circa gli impatti sociali causati dall'attività svolta. Il Bilancio Sociale, a differenza del bilancio civiltistico che si riferisce solo alla dimensione economica (*single bottom line*), misura i risultati secondo la logica della *triple bottom line*. Questo documento riprende i principi cardine della cultura d'impresa, i quali sono rispettati anche per la redazione del bilancio civiltistico. In particolare, si richiamano all'attenzione tali principi: periodicità, rilevanza e significatività, completezza, tempestività, comparabilità, chiarezza, competenza, fedele rappresentazione, prudenza. Oltre a questi principi, riscontrabili anche nel bilancio d'esercizio, ne esistono alcuni che sono peculiari del solo Bilancio Sociale ossia: l'esplicazione dell'identità aziendale, l'identificazione degli stakeholder e la verificabilità delle informazioni. Tra le funzioni che questo strumento assolve vi è in primis quella informativa volta a comunicare le attività che l'impresa compie nei confronti dei propri portatori d'interesse; poi il Bilancio Sociale è considerato sia una leva per la definizione di valori condivisi nell'organizzazione attraverso la partecipazione e il dialogo con gli stakeholder sia uno strumento attraverso cui è possibile gestire le reti di relazioni instaurate tra quest'ultimi e l'impresa. Un'ulteriore funzione assolta dal Bilancio Sociale è quella strategica, in quanto esso consente al top management di formulare una strategia a lungo termine. Infine, esso funge anche da strumento di controllo dell'attività gestionale circa il rispetto degli assunti su cui l'impresa si è costituita.

Considerata la caratteristica di volontarietà che contraddistingue questo documento, attualmente non esistono obblighi di legge che ne vincolino la stesura in termini di contenuti, schemi o destinatari. Nonostante ciò, si sono attivate numerose iniziative a livello nazionale e internazionale

volte a proporre alle organizzazioni opportuni modelli di redazione di tale bilancio. I modelli a cui si fa spesso riferimento sono: modello IBS (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale), Modello GBS (Gruppo Bilancio Sociale), Modello GRI (Global Reporting Initiative)¹⁶.

¹⁶ Merli, *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Trento, CEDAM, 2012, pp 160-186.

2. La Responsabilità Sociale d'Impresa nelle PMI italiane

Per molto tempo la CSR è stata considerata una tematica attribuibile esclusivamente alle imprese di grandi dimensioni, tralasciando così la sua applicazione all'interno delle organizzazioni più piccole. L'interesse circa l'implementazione di politiche di CSR nelle PMI è accresciuto nel corso del tempo, considerando la massiccia presenza delle stesse sul territorio nazionale ed europeo. Per comprendere meglio l'entità di tale diffusione, il capitolo si apre riportando la definizione di PMI elaborata dalla Commissione Europea, per poi passare in rassegna, da un lato, i fattori in grado di influenzare i comportamenti e gli atteggiamenti delle PMI verso la responsabilità sociale e, dall'altro, i tratti essenziali che quest'ultima assume nelle imprese di piccole dimensioni. Si prosegue poi con l'analisi di quelle PMI impegnate nel tentativo di fare della CSR una vera e propria arma competitiva, capace di alimentare una strategia di differenziazione. In seguito, si è fatto accenno ai diversi livelli di analisi delle iniziative di responsabilità sociale, soffermando l'attenzione su quelle effettuate a livello meso, ossia realizzate territorialmente e/o settorialmente, vista la significativa presenza dei distretti industriali nel tessuto economico italiano. A conclusione del capitolo si è voluto sottolineare il ruolo giocato dalle istituzioni per la promozione della CSR nelle PMI e la definizione, da parte di Confindustria, di alcune linee guida per la rendicontazione di sostenibilità rivolte alle PMI.

2.1 Definizione e caratteristiche delle PMI

Le piccole e medie imprese rappresentano una realtà importante nel contesto economico nazionale ed europeo in ragione della loro massiccia presenza su tale territorio e della rilevanza delle stesse nel sistema produttivo. La Commissione Europea, proprio in virtù della loro diffusione, del valore aggiunto da esse generato, del contributo offerto all'occupazione, ha identificato le PMI come la “*spina dorsale*” dell'economia europea.¹⁷

Il termine PMI viene utilizzato di frequente, non sempre con una precisa consapevolezza del perimetro d'analisi. A tal proposito, sembra opportuno ricorrere alla raccomandazione 2003/361 della Commissione Europea, la quale ha stabilito i seguenti parametri per circoscrivere l'ambito delle PMI:

¹⁷ L. Tarquinio, S. Posadas, *Piccole e Medie imprese e Corporate Social Responsibility: una review sistematica della letteratura*, «Rivista Piccola Impresa/Small Business», 20 novembre 2018.

- una microimpresa possiede meno di 10 addetti e un fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiore a 2 milioni di euro;
- una piccola impresa ha tra i 10 e i 49 addetti e un fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro;
- una media impresa registra tra i 50 e i 249 addetti e fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo inferiore a 43 milioni di euro.

La centralità che queste imprese assumono nel tessuto produttivo europeo è testimoniata dal fatto che esse costituiscono il 99% delle imprese UE, forniscono due terzi dei posti di lavoro nel settore privato e contribuiscono a generare più della metà del valore aggiunto europeo. Anche a livello nazionale, le PMI rappresentano il motore dell'economia e la loro presenza si attesta intorno alle percentuali europee. Più nello specifico, per meglio comprendere il peso che le PMI ricoprono nel quadro economico e produttivo italiano è bene soffermarsi su alcune cifre; tra le tipologie di PMI prima evidenziate, le microimprese sono quelle numericamente più presenti sul territorio nazionale, rappresentando poco più del 95% del totale delle imprese. Il 4,78% del tessuto imprenditoriale del Paese è raffigurato invece dalle imprese di piccole e medie dimensioni. Se si sommano tali valori, si può notare come l'Italia, considerando le PMI, sia in linea con lo scenario europeo. In aggiunta, le PMI sono responsabili, da sole, del 41% dell'intero fatturato italiano, del 38% del valore aggiunto dell'intero Paese e del 33% dell'occupazione nel settore privato.¹⁸ Dopo aver riportato la tassonomia delle PMI condivisa dall'Unione Europea, si desidera passare in rassegna le caratteristiche di questa categoria di imprese. In merito a ciò, le principali riflessioni relative alle peculiarità che contraddistinguono questa tipologia aziendale dalle imprese di grandi dimensioni sono qui di seguito sintetizzate. La prima specificità riguarda la matrice familiare del management d'impresa e la connessa inscindibilità tra proprietà e controllo. La proprietà, dunque, gestisce direttamente l'attività d'impresa, rivestendo un evidente ruolo strategico. È infatti l'imprenditore/proprietario che, sulla base delle proprie propensioni e delle relazioni instaurate, incide direttamente sulle decisioni aziendali, condizionando così in modo rilevante l'andamento dell'impresa.

La seconda peculiarità delle PMI concerne il loro forte radicamento nell'ambito della comunità locale e del territorio di appartenenza. Tale specificità rappresenta chiaramente un elemento positivo, in quanto mette l'organizzazione in una posizione di naturale collegamento con il territorio e con la collettività. La capacità di creare consenso e sviluppare fiducia attorno al progetto imprenditoriale è un elemento essenziale per tali imprese, così come l'abilità di instaurare relazioni di fiducia nel contesto di riferimento. Tra le imprese e la comunità locale vige un rapporto di

¹⁸ <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione>

reciproca interdipendenza: da una parte il territorio influenza la competitività delle organizzazioni in quanto è da esso che le imprese attingono le risorse (spesso non disponibili all'interno della struttura), dall'altra le imprese contribuiscono alla creazione di un'atmosfera industriale, in grado di attivare un circolo virtuoso di efficienza collettiva.

Una terza caratteristica delle PMI riguarda le risorse umane che tipicamente rappresentano l'interlocutore primario tra i vari portatori di interesse. Essi sono i destinatari di numerose iniziative, anche se spesso non formalizzate ed esplicitate. Le risorse umane delle PMI si contraddistinguono per flessibilità, adattabilità, efficienza ed efficacia. Infatti, il personale è chiamato allo svolgimento di molteplici mansioni di diversa natura che esulano dall'attività tipica in cui essi sono coinvolti. A tal proposito, l'elevato grado di coinvolgimento dei dipendenti rende possibile lo svolgimento di mansioni multi-tasking. In aggiunta, la conduzione spesso familiare delle imprese di dimensioni ridotte favorisce la presenza di un maggior grado di fedeltà dei lavoratori verso l'organizzazione, registrando così un più basso tasso di turnover rispetto alle grandi imprese.

La quarta specificità delle PMI, che rappresenta al contempo una criticità, è costituita dalla scarsità di risorse disponibili. La limitatezza delle risorse (organizzative, finanziarie, know how) incentiva un'ottica di programmazione di breve o medio periodo, limitando così la possibilità di pianificare investimenti di più lungo termine.

Infine, le PMI si contraddistinguono per l'informalità dei meccanismi di gestione e controllo aziendale. Da ciò consegue una notevole capacità di adattamento di queste imprese ai cambiamenti socio-ambientali che permette loro di cogliere la possibilità di sfruttare un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti più grandi ma anche più rigide.¹⁹

2.2 La CSR nelle PMI

Sotto il profilo delle dimensioni aziendali, la CSR è stata tipicamente considerata prerogativa pressoché esclusiva delle grandi imprese. Sono infatti i comportamenti delle grandi imprese a esercitare un influsso significativo sulla configurazione del contesto economico, sociale, politico e ciò spiega il motivo per cui la CSR venga considerata innanzitutto come un tratto caratteristico delle imprese di grandi dimensioni. Questo orientamento deriva principalmente dall'identificazione della responsabilità sociale con l'adozione di sistemi di gestione formalizzati, i quali essendo molto onerosi e richiedendo risorse umane dedicate, risultano poco accessibili per le imprese di piccole dimensioni.

¹⁹ P. Nicoletti, *Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI: L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, Roma, ISFOL, 2015, pp. 37-44.

In base a questa interpretazione, si potrebbe esprimere una valutazione complessivamente negativa circa la presenza di iniziative di CSR nel sistema economico italiano, essendo quest'ultimo pervaso da imprese di piccole e piccolissime dimensioni. Tuttavia, se da un lato è vero che le PMI registrano un fisiologico ritardo rispetto alle imprese di grandi dimensioni, dall'altro si può affermare che esse siano comunque attive in ambito sociale e ambientale. A tal proposito, una visione largamente pessimistica circa l'impegno delle PMI in iniziative di CSR, contrasta con ciò che è possibile riscontrare sul territorio nazionale: l'ancoraggio di numerose imprese a mondi valoriali quali quello liberale, cattolico e socialista, i quali sono da sempre promotori di una notevole attenzione nei confronti dei lavoratori e delle loro famiglie; lo sviluppo del movimento cooperativo; il ruolo sociale svolto dai distretti industriali che permettono lo sviluppo di conoscenze tecniche e commerciali, dei servizi ai lavoratori e alle loro famiglie e della cultura imprenditoriale; il forte radicamento delle imprese nei territori di riferimento; la presenza di imprese a conduzione familiare, caratterizzate spesso dall'instaurazione di rapporti positivi con i collaboratori.

Alla luce delle peculiarità delle PMI emerse nel paragrafo precedente, è evidente come l'approccio alla responsabilità sociale d'impresa da parte delle PMI sia influenzato dalle specificità delle stesse e come sia semplicistico e anche inopportuno estendere a questa tipologia di imprese le riflessioni condotte circa l'applicazione della CSR nelle imprese di grandi dimensioni. Pertanto, la CSR costituisce per le PMI una sfida impegnativa dal momento che esse si trovano spesso ad affrontare nella quotidianità problemi di sopravvivenza.

Si vogliono ora indagare le tipologie di fattori che influenzano il processo decisionale connesso a problematiche di rilevanza socio-ambientale. In generale, tali fattori, validi anche per le PMI, sono riconducibili a due categorie: fattori individuali e fattori contingenti. I primi prendono in considerazione le caratteristiche uniche degli individui in quanto esseri umani e sono quelli che influenzano maggiormente il processo decisionale. essi comprendono sia fattori acquisiti dalla nascita (sesso ed età), sia fattori acquisiti attraverso la socializzazione e l'esperienza (personalità, istruzione ed educazione). I secondi, invece, si riferiscono a tutti quegli elementi del contesto che inducono l'individuo a prendere una decisione più o meno etica. Essi considerano i fattori inerenti al contesto lavorativo (cultura organizzativa, compiti organizzativi, sistema di incentivazione) e quelli legati al problema in sé (rilevanza etica del problema).

In merito agli specifici fattori che influenzano il comportamento delle PMI verso la CSR, diversi autori si sono spinti oltre la generica classificazione in fattori contingenti e individuali, identificando altre quattro categorie:

1. Intensità del problema morale

L'intensità con cui viene percepito il problema morale influisce sulla propensione ad adottare comportamenti socialmente responsabili. Sebbene i manager e gli imprenditori delle PMI non appaiano insensibili alle tematiche di CSR, da numerose indagini empiriche emerge che essi sono disposti ad assumere comportamenti socialmente responsabili solo se questi causano un impatto diretto e visibile sulle problematiche socio-ambientali cui vengono rivolti. In aggiunta, la percezione di incorrere in blande sanzioni in conseguenza a un comportamento non in linea con le attese socio-ambientali non risulta essere un fattore di attivazione di politiche di CSR. In sintesi, si osserva una buona propensione delle PMI alla CSR ma a condizione vi siano benefici ben identificabili per gli stakeholder cui le azioni sono dirette, generando così una migliore visibilità per l'organizzazione. Inoltre, se le preoccupazioni in ambito socio-ambientale sono intese come parte di una responsabilità comune e condivisa, gli imprenditori delle PMI sembrano maggiormente inclini ad accettare la loro parte di responsabilità individuale e ad adattare i propri comportamenti. Le PMI, quindi, risentono fortemente del sistema di valori dominante nel loro settore di appartenenza.

2. Caratteristiche personali

Davanti a un problema di carattere etico, l'etica personale sembra essere il fattore trainante del processo decisionale, cui si sommano variabili contingenti e psicologiche. Quanto detto vale ovviamente anche per le PMI, in cui i valori personali dei manager/imprenditori giocano un ruolo fondamentale nell'approccio a problematiche di natura socio-ambientale.

3. Contesto

La propensione ad adottare comportamenti socialmente responsabili è notevolmente influenzata dall'appartenenza a uno specifico contesto. Questa affermazione risulta essere ancor più pertinente per le PMI, le quali possono contare su un potere contrattuale piuttosto scarso rispetto al settore, non avendo la capacità di influire sui comportamenti e sulle prassi di esso e nella filiera. In merito a ciò, si può affermare che gli imprenditori operanti in aree urbanizzate mostrano una maggiore propensione alla CSR rispetto ai colleghi operanti nelle aree non urbanizzate. Ancora, per quanto riguarda il contesto di appartenenza, è opportuno fare riferimento a un aspetto rilevante, ossia la visibilità dell'organizzazione all'interno del contesto. Lo studioso Bowen, menzionato già nel primo capitolo, sostiene che la visibilità di un'organizzazione non dipende dalla dimensione dell'impresa in quanto tale e che, il tipo di

business dell'organizzazione, unito alla comunità in cui l'attività imprenditoriale è svolta, impattano sulla relazione tra visibilità e dimensioni. Le PMI, essendo dotate di grande visibilità nel contesto di riferimento, sono sottoposte più facilmente al giudizio degli stakeholder. Esse poi hanno il dovere morale di dare maggior seguito alle proprie richieste in tema di CSR e sono più propense ad attivare comportamenti socialmente responsabili.

4. Organizzazione

Come già osservato nel paragrafo precedente, una peculiarità delle PMI consiste nella limitatezza di risorse finanziarie e di tempo a disposizione. Tali scarsità sembrano costituire gli ostacoli più rilevanti che una PMI deve affrontare nell'accostarsi alla CSR.

Sotto questo punto di vista, l'imprenditore di una PMI è spesso chiamato a occuparsi di problemi quotidiani connessi alla gestione corrente dell'impresa e spesso si trova lui stesso ad operare in prima linea su vari fronti, dalla produzione alla formulazione della strategia. Tutto ciò determina due conseguenze, che a loro volta, influiscono sull'approccio tenuto dalle PMI nei confronti della CSR: in primis, gli imprenditori/manager delle imprese di piccole dimensioni, essendo spesso impegnati a gestire emergenze che necessitano soluzioni immediate, non trovano il tempo per esplorare soluzioni alternative quali quelle rientranti nel campo della CSR. Ancora, la mancanza di tempo rende difficoltosa e complicata l'instaurazione e il rafforzamento di relazioni di rete, che potrebbero facilitare la diffusione all'interno dell'organizzazione di nuova conoscenza, ovviamente anche nell'ambito della CSR. In seconda battuta, le PMI devono saper convivere con frequenti scompensi di cassa che non consentono loro di accantonare delle riserve utili per attivare progetti di CSR. Le priorità delle PMI sono volte alla risoluzione di problemi di carattere operativo e/o strategico.

Dopo aver passato in rassegna i fattori che influenzano i comportamenti e gli atteggiamenti delle PMI verso la responsabilità sociale, si ha l'intenzione di individuare i tratti essenziali della CSR applicata in tale tipologia di imprese. In questo contesto, la CSR è connotata dalle seguenti caratteristiche:

- Occasionalità

Sul fronte della CSR, le PMI mostrano un impegno di natura occasionale, debolmente integrato nella strategia aziendale. Le iniziative che non sottendono alcuna progettualità

sono quelle più diffuse. Esse si configurano come manifestazioni estemporanee della sensibilità dell'imprenditore verso le tematiche di natura socio-ambientale. Alcuni esempi tipici che sottolineano tale orientamento sono: la sponsorizzazione di eventi sportivi o culturali del territorio; le donazioni erogate non su base continuativa ma a seconda della disponibilità di risorse; l'acquisto di prodotti, come i regali natalizi, presso enti impegnati socialmente; interventi sporadici a favore del personale dipendente come cene aziendali, volontariato d'impresa e corsi di formazione.

- Informalità

Le PMI si fanno promotrici di una CSR più di sostanza che di forma, interpretando essa come espressione autentica della propria cultura imprenditoriale e non come investimento sulla propria reputazione e immagine.

A differenza delle imprese di grandi dimensioni, le PMI gestiscono la responsabilità sociale secondo modalità più destrutturate, comunicandola anche poco all'esterno dei confini aziendali. È proprio per questo motivo che si parla di “*CSR sommersa*” o di “*CSR silenziosa*”.

Le PMI vivono spesso il paradosso di comportarsi secondo i principi di responsabilità sociale ma di non essere pienamente consapevoli di che cosa sia la CSR, non riuscendo così a valorizzare all'esterno questo loro impegno.

- Aree di azione prevalenti: dipendenti, ambiente e comunità

Tra le tradizionali aree della CSR individuate nel primo capitolo, quelle maggiormente presidiate dalle PMI coincidono con quelle relative ai dipendenti, all'ambiente e alla comunità locale. Da notare che queste aree presuppongono un rapporto diretto e ravvicinato con lo stakeholder di riferimento.

Alla luce delle considerazioni apportate, si può affermare che la responsabilità sociale d'impresa sia una tematica che fisiologicamente interessa anche le aziende di piccole e medie dimensioni, anche se spesso manca consapevolezza da parte delle stesse circa le iniziative attuate. Per cogliere i possibili sentieri di miglioramento connessi alla presenza di progetti socio-ambientali nelle PMI, risulta essenziale anteporre una premessa a tale discussione. Essa consiste nella presa di coscienza delle profonde diversità nell'approccio alla CSR delle PMI in termini di modalità di attuazione, motivazioni di fondo, soggetti responsabili delle iniziative e selezione delle stesse.

È inopportuno e anche sbagliato considerare le PMI come “*piccole grandi imprese*”. Ne consegue che, il tradizionale approccio alla CSR, condiviso dalle grandi imprese, non può essere solo ridimensionato per consentirne l’adattamento alle imprese più piccole. È fondamentale sapersi rivolgere alle PMI “*parlando la loro lingua*” (Tilley 2000).

Se si considerano gli interventi di responsabilità sociale soffermandosi non tanto sui comportamenti effettivi, bensì sull’adozione di talune pratiche tipiche delle imprese di grandi dimensioni, può emergere un quadro fuorviante e distorto della realtà. In altri termini, per valutare il reale orientamento sociale di una PMI, è necessario non fermarsi all’analisi delle azioni di CSR standard, dal momento che esse sono prerogativa delle grandi imprese. Accade spesso che una PMI attivi diverse iniziative di CSR in modo non strutturato e senza aver formalizzato il proprio impegno in documenti tipici quali il codice etico o il bilancio di sostenibilità. Non si può però dire che questa impresa non sia impegnata sul fronte della sostenibilità solo per la mancanza di tali documenti.

La complessità e l’investimento richiesto da alcune manifestazioni di CSR possono scoraggiare l’accostamento a queste tematiche da parte di una PMI. L’aspetto più importante rimane, però, l’orientamento complessivo mostrato dall’impresa rispetto alle problematiche socio-ambientali.

A questo punto si è deciso di riportare una tabella proposta dal Professore M. Molteni, all’interno della quale sono raggruppate le iniziative di CSR già menzionate nel primo capitolo. In aggiunta è possibile confrontare, per ciascuna di esse, la diversa rilevanza delle stesse assunta per le grandi e per le piccole imprese. Nello specifico si sono identificati quattro livelli di rilevanza dei progetti di CSR: nulla o assai ridotta, limitata o circoscritta a situazioni particolari, alta ma intrapresa con un approccio destrutturato e informale, in linea con le imprese di grandi dimensioni.

La tabella elaborata dal professor Molteni, utile anche per mostrare le differenze di approccio alla CSR tra le PMI e le grandi imprese, è qui di seguito riportata.²⁰

Tabella 2.1 – *Le iniziative di CSR in relazione alle dimensioni d’impresa*

AREA	INIZIATIVE DELLE GRANDI IMPRESE	RILEVANZA PER LE PMI	NOTE PMI
1. COLLABORATORI			
Salute e sicurezza del lavoro	Rispetto delle norme e oltre	●●●	Idem
Pari opportunità	Piani formalizzati riguardanti il genere, la razza, l’età, ecc.	●●	Misure informali

²⁰ A. Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d’impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 41-80.

Servizi aggiuntivi ai dipendenti	Assistenza sanitaria integrativa, prestiti a condizioni favorevoli	••	Misure <i>ad personam</i>
Sistemi di comunicazione e dialogo con i collaboratori	Intranet, newsletter, cassetta delle idee, ecc.	••	Misure informali
Conciliazione vita lavorativa-vita familiare	Orario flessibile, aspettativa, tempo integrativo per la maternità, asilo aziendale, ecc.	••	Misure <i>ad personam</i>
Politiche a favore dell'integrazione di personale extra-comunitario	Piani formalizzati che prevedono: corsi di italiano, addestramento, aiuto per l'alloggio	••	Misure <i>ad personam</i>
Assunzioni di lavoratori disabili	Rispetto delle norme in materia, oltre una certa soglia dimensionale	•	Politica volontaria
Indagini di <i>employee satisfaction</i>	Indagini periodiche		Non rilevante
Ristrutturazione responsabile	Politiche formalizzate (uso di ammortizzatori sociali, ecc.)	••	Misure <i>ad personam</i>
Certificazione OHSAS 18001	Diffusione crescente della certificazione in tema di sicurezza	•	Se richiesto dalle imprese clienti
2. CLIENTI			
Eticità della pubblicità	Messaggi veritieri, divieto di pubblicità per bambini, contenuto sociale del messaggio, ecc.	•	Rilevante per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Informazioni ai consumatori	Informazioni sulle etichette, ecc.	•••	Idem
Sicurezza dei prodotti	Impatto sulla salute dei consumatori	•••	Idem

Cause related marketing	Campagne di marketing connesse a una causa sociale	•	Rilevante per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Prodotti progettati per categorie svantaggiate	Opportunità per specifici settori	•••	Idem
Indagini di <i>customer satisfaction</i>	Indagini periodiche		Non rilevanti
3. FORNITORI			
Gestione etica della supply chain	Definizione di criteri di selezione fornitori e monitoraggio anche in ottica internazionale	•	Rilevante solo per PMI con fornitori esteri
Richiesta di attestati di correttezza sociale dei processi produttivi	Forma più elementare di gestione etica della supply chain	•••	Se richiesto dalle imprese clienti
Codice per i fornitori	Strumento a sostegno della gestione etica della supply chain		Di norma non si ricorre a strumenti formalizzati
Uso di particolari materie prime	Rilevante per specifici settori (pellicce, ecc.)	•••	Idem
Acquisto di prodotti da soggetti svantaggiati	Acquisti da cooperative sociali operanti con disabili, ecc.	•••	Idem
SA 8000	Sistema a supporto del controllo etico della catena di fornitura (particolarmente rilevante per chi opera con Paesi a basso grado di	•••	Per accreditarsi presso imprese

	tutela)		clienti
4. AMBIENTE			
Abbattimento emissioni inquinanti	Interventi sui processi produttivi	•••	Idem
Consumo di acqua	Interventi sui processi produttivi	•••	Idem
Consumo di energia	Interventi sui processi produttivi	•••	Idem
Sviluppo energie rinnovabili	Interventi sui processi produttivi	•••	Idem
Riduzione degli impatti ambientali di packaging e imballaggi ecologici	Progettazione del prodotto	•••	Idem
Recupero e smaltimento dei prodotti obsoleti	Progettazione del prodotto e servizi post-vendita	•••	Idem
Logistica in entrata e in uscita	Impatto ecologico del trasporto delle merci	•••	Idem
Mobility management	Impatto ecologico dei movimenti dei dipendenti connessi al lavoro		Non rilevante per la limitata dimensione dell'organico
Sviluppo di linee di prodotto ecologiche	Possibile politica di differenziazione	•••	Idem
Pratiche di ricerca etica (test con animali, ecc.)	Critiche in settori specifici	•••	Idem
Certificazione ecologica del prodotto	Eco label e simili	•••	Idem
Certificazione ISO 14001	Certificazione relativa alle politiche ambientali	•	Per accreditarsi presso imprese

			clienti
EMAS	Registrazione in tema di politiche ambientali	•	Per accreditarsi presso imprese clienti
5. COMUNITA'			
Donazioni e sponsorizzazioni	Interventi nell'ambito di: assistenza, cultura, spettacolo, restauro, educazione, cooperazione internazionale, ecc.	•••	Idem
Cessioni a condizione di favore di beni prodotti per fini di utilità sociale	Altra modalità di operare a favore della comunità locale	•••	Idem
Volontariato d'impresa	Piani per favorire il volontariato dei dipendenti	••	Approccio informale
Stakeholder engagement	Realizzazione di forme di ascolto e dialogo con gli interlocutori sociali	••	Approccio informale
Collaborazioni con università e centri di ricerca	Sostegno alla ricerca di base e progetti di ricerca applicata	•	Rilevanti per le PMI ad alta tecnologia
Fondazione d'impresa	Fondazioni volte a realizzare con sistematicità le politiche a favore della comunità		Non rilevanti in imprese di minori dimensioni
6. GOVERNANCE			
Composizione degli organi di governo	Presenza di amministratori indipendenti, presenza di Comitati del CdA, ecc.	•	Introduzione da parte delle aziende

			medie più evolute
CSR manager	Diffusione crescente di manager, anche a tempo pieno, dedicati ai temi della sostenibilità	•	Possibile presenza di CSR manager part-time
Codice etico	Strumento di management della cultura aziendale e di gestione dei rapporti con gli stakeholder	•	Utilizzato solo in situazioni particolari
Comitato etico	Organo, alle dipendenze dell'alta direzione, volto a rendere operante il codice etico		Non rilevante
<i>Enterprise Risk Management</i>	Inclusione dei rischi sociali e ambientali		Non rilevante
Modello ex D. lgs. 231/2001	Modello organizzativo e gestionale per le responsabilità degli amministratori	••	Crescente rilevanza per l'ampliamento dei temi considerati dalla legge
Adesione a codici internazionali	ONU Global Compact, Linee Guida OCSE per le multinazionali, ecc.		Non rilevante per le imprese di minori dimensioni
Inserimento in indici etici	FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Indexes, ecc.		Non rilevante
7. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE			
Bilancio sociale (o di sostenibilità)	Strumento di comunicazione verso gli stakeholder e di	•	Rilevante solo per le

	gestione interna		PMI con alta esposizione verso il pubblico
Bilancio ambientale	Rilevante per le imprese ad alto impatto ambientale		Non rilevante
Sezione del sito internet dedicato alla CSR	Sezione che presenta in portafoglio di iniziative in tema di sostenibilità	•	Rilevante solo per imprese particolarmente impegnate con la CSR
Comunicazione agli investitori in tema di CSR	Politiche di CSR contenute nelle presentazioni agli investitori		Non rilevante

● ● ●	Rilevanza analoga a quella delle grandi imprese
● ●	Rilevanza alta ma affrontata prevalentemente attraverso misure informali
●	Rilevanza limitata o in casi particolari
	Rilevanza molto ridotta o nulla

Fonte: A. Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 56-61.

In conclusione, la CSR è in grado di apportare notevoli benefici all'organizzazione quali l'attrazione di personale qualificato, il miglioramento del posizionamento dell'impresa e della sua immagine, l'incremento di fiducia nella relazione tra imprenditore e impiegato, l'ottenimento di migliori opportunità di crescita, l'introduzione di azioni innovative, l'ausilio nella riduzione di costi di lungo periodo, la facilitazione nell'accesso a certi mercati e il miglioramento del rapporto con clienti e fornitori. Seppur si possano osservare tali benefici, è corretto anche soffermarsi sull'analisi dei diversi ostacoli in cui una PMI può imbattersi nel momento in cui decide di introdurre alcune pratiche di CSR. Le difficoltà che esse sono chiamate a superare sono principalmente ascrivibili alla

scarsità di risorse finanziarie, alla mancanza di disponibilità delle risorse umane da dedicare alle suddette iniziative, alla natura spesso intangibile dei benefici attesi, allo scarso coinvolgimento del top management, alla complessità e onerosità delle procedure burocratiche connesse al rilascio delle certificazioni, alla relativa importanza attribuita al marchio e alla reputazione.

Per favorire la diffusione della CSR nelle PMI, non può mancare il supporto delle istituzioni europee e nazionali, le quali hanno il potere e la capacità di emanare documenti volti a contestualizzare il tema in questione. Quanto fin qui detto, considera la promozione della CSR presso le PMI come un obiettivo rilevante, capace di innalzare la qualità del sistema economico italiano e comunitario. D'altro canto, è fondamentale che le PMI intendano la CSR come una leva per la creazione di valore, sia per l'organizzazione stessa sia per l'esterno, ma di questo si parlerà più nel dettaglio nel prossimo capitolo.²¹

2.3 La CSR come leva di differenziazione

Una volta inquadrata la fattispecie delle PMI, i loro tratti distintivi e le specificità delle iniziative socialmente responsabili da esse attuate, occorre ora effettuare delle ulteriori riflessioni in merito al nesso tra la CSR e il raggiungimento del vantaggio competitivo. Si vuole concentrare l'attenzione su tutte quelle piccole e medie imprese impegnate nel tentativo di fare della CSR una vera e propria arma competitiva a livello strategico. Secondo tale visione, è essenziale che una PMI sappia privilegiare quelle iniziative di natura socio-ambientale capaci di generare un ritorno in termini di competitività, sviluppo e produttività.

Nel primo capitolo di questo elaborato si è già discusso in merito alla capacità della CSR di contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo e al miglioramento delle performance economiche. In questo paragrafo, si ha l'intenzione di focalizzarsi soltanto su un aspetto citato nel capitolo precedente, ossia la capacità di una politica di CSR di alimentare una strategia di differenziazione. Più precisamente, poiché le PMI operano in un contesto competitivo ristretto, tra le strategie competitive proposte da Porter, si è deciso di prendere in considerazione quelle di focalizzazione connesse alla differenziazione. La CSR si configura, dunque, come una possibile leva attraverso cui generare un vantaggio di differenziazione. Le alternative strategiche che le organizzazioni possono percorrere per raggiungere tale vantaggio sono varie come: l'arricchimento dei propri prodotti tramite connotati socio-ambientali, l'orientamento del processo produttivo verso il rispetto di stringenti requisiti di tutela ambientale, la realizzazione di progetti in favore della comunità dalla grande ricaduta reputazionale.

²¹ F. Magli, A. Nobolo, *PMI e responsabilità sociale d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2014.

L'efficacia che una strategia di differenziazione in chiave sociale/ambientale è in grado di apportare dipende dalla concatenazione di una serie di elementi:

- La valenza sociale e/o ecologica intrinseca al bene offerto
Si fa riferimento a tutti quei beni capaci di determinare un risparmio energetico per l'utilizzatore, di richiedere un minor consumo di materie prime per la loro costruzione, di veicolare direttamente un valore sociale;
- L'orientamento socio-ambientale dei processi produttivi
Si pensi alle imprese estremamente attente agli impatti ambientali delle attività di trasformazione e logistiche;
- La gestione responsabile della catena di fornitura
Ci si trova in un contesto dove le organizzazioni sono sempre più propense a entrare in mercati di approvvigionamento a basso costo e, al contempo, esse sono sempre più sensibili alle tematiche di responsabilità sociale. Non sorprende, dunque, il fatto che le imprese tengano sotto controllo i comportamenti dei propri fornitori, delle cui azioni irresponsabili esse non desiderano essere complici.
- L'efficacia della politica di comunicazione in tema di CSR
La sola presenza di un pacchetto coerente di iniziative di CSR può non essere sufficiente in assenza di una politica di comunicazione focalizzata sui messaggi chiave. Tale politica deve coinvolgere sia la comunicazione istituzionale, sia la comunicazione di business, improntata alla promozione di un preciso prodotto su uno specifico segmento di mercato. Un aspetto fondamentale risiede nell'assicurarsi che i vari strumenti di comunicazione utilizzati raggiungano effettivamente i compratori finali e i canali di vendita. Non è inusuale constatare che il bilancio di sostenibilità o la sezione del sito internet dedicata alla CSR, pur essendo stati redatti attentamente, non riescano a incidere in modo significativo sui comportamenti d'acquisto dei consumatori.
- La connotazione socio-ambientale delle altre attività aziendali
Può accadere che l'orientamento alla CSR possa essere percepito dall'esterno non tanto per il prodotto offerto, bensì per l'efficace realizzazione delle campagne di cause-related marketing o per il successo di determinate iniziative filantropiche attuate.
- La qualità sistemica della politica di CSR
Per un'organizzazione, la capacità di ricondurre a unità la varietà delle azioni in ambito socio-ambientale risulta essere cruciale. Ciò è aiutato dalla presenza di un'idea guida, eventualmente racchiusa all'interno della missione aziendale, capace di permeare tutti i comportamenti all'interno dell'organizzazione, costituendo un elemento cardine della

cultura della stessa. È bene sottolineare che, agli occhi dei clienti, la reputazione dell'impresa non dipende tanto dalla numerosità delle iniziative di CSR messe in atto, quanto dalla qualità sistemica dell'intero portafoglio contenente le suddette azioni.

Può verificarsi il fatto che un'impresa, nonostante i numerosi progetti di CSR implementati, non riesca a essere percepita all'esterno come un'azienda sensibile alle attese dei propri stakeholder.

- L'identificazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali
Questo fattore è il primo per ordine di importanza, dal momento che funge da presupposto per tutti gli altri poc'anzi elencati. In assenza di un segmento di mercato disponibile ad accettare e riconoscere il valore delle scelte socio-ambientali di un'impresa, la politica di CSR non potrà divenire la fonte per una strategia di differenziazione, pur centrando altri obiettivi secondari.

Per una PMI, il tentativo di fare della CSR una vera e propria arma competitiva rappresenta un obiettivo sfidante ma non impossibile. Affinché l'orientamento sociale e ambientale registri un salto di qualità presso le PMI, il presupposto da cui partire risiede nel fatto che ci siano organizzazioni disposte a fare del proprio impegno socio-ambientale un tratto distintivo della loro strategia e che tali imprese riescano a ottenere un impatto positivo sulle performance aziendali in virtù delle politiche di CSR. La dimostrazione del potenziale di miglioramento della performance economica e della gestione, conseguente all'impegno sociale da parte delle imprese, rappresenta il principale fattore trainante per la diffusione di comportamenti responsabili. Da ciò, si deduce l'importanza di rendere noti tutti quei casi virtuosi di imprese attive nell'ambito della CSR in chiave competitiva, al fine di indurre comportamenti emulativi da parte di tutte le altre organizzazioni interessate a intraprendere tale percorso.

In ragione di quanto detto, una ricerca di natura qualitativa, condotta nell'anno 2007 da ISVI e finanziata dal CSR Manager Network Italia, ha analizzato dodici casi di PMI italiane, attive su tutto il territorio nazionale (Nord, Centro, Sud) e operanti in settori differenti. Le imprese in questione sono state selezionate tra quelle candidate ai premi Soliditas Social Award per la categoria PMI e tra quelle individuate dal Ministero del Welfare come best practices. Esse sono state inoltre segnalate da tutti gli appartenenti al CSR Manager Network Italia. I dati sono stati raccolti tramite interviste dirette agli esponenti del management aziendale o all'imprenditore.

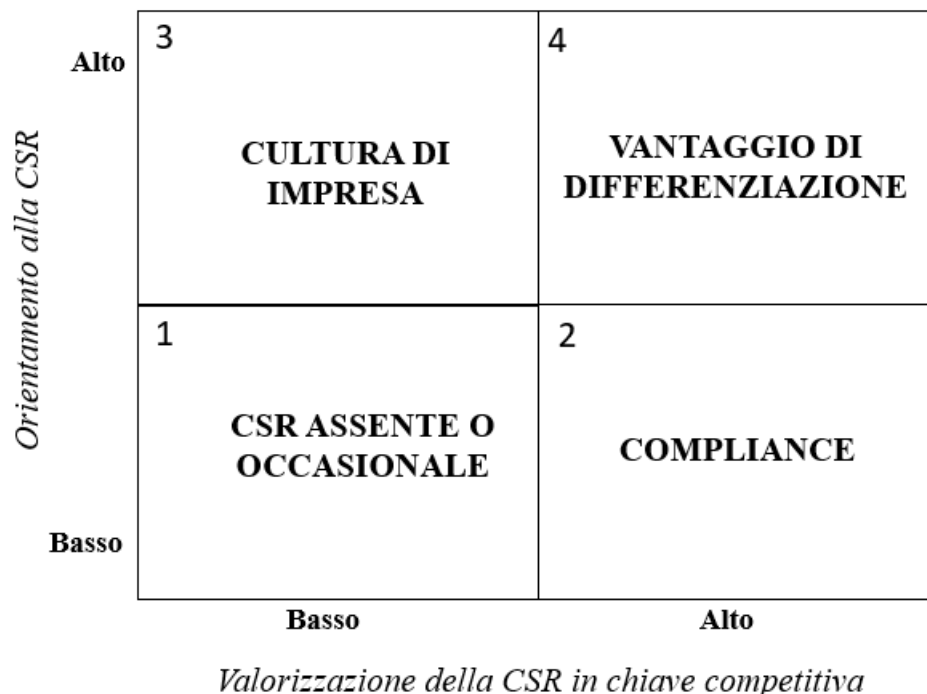
Partendo dall'analisi sistematica dei dati, è stato possibile identificare due variabili fortemente esplicative dell'atteggiamento delle PMI verso la CSR. La prima variabile coincide con *l'orientamento culturale alla CSR*, la quale considera la propensione della cultura d'impresa verso i

valori della CSR. Tipicamente, trattandosi di PMI, tale predisposizione riflette le credenze e la cultura dell'imprenditore stesso e della sua famiglia. Questo indicatore può essere declinato a due livelli: *alto*, nel caso in cui la CSR sia interpretata come un'autentica filosofia gestionale o *basso*, qualora i principi della CSR non fossero del tutto o parzialmente considerati nella propria cultura d'impresa.

La seconda variabile identificata consiste nella *valorizzazione della CSR in chiave competitiva*, volta a misurare il livello di integrazione delle iniziative di CSR nella strategia competitiva d'impresa e nella formula imprenditoriale. Come per la variabile precedente, anche la valorizzazione della CSR in chiave competitiva può risultare *alta*, nel caso in cui le iniziative di CSR contribuiscano a generare un vantaggio competitivo per l'impresa e siano parte integrante del progetto imprenditoriale o *bassa*, qualora esse siano poco funzionali alla realizzazione della strategia d'impresa e svincolate dalla stessa.

Dall'intersezione delle due variabili viene a formarsi una matrice (raffigurata nella figura 2.1), i cui quadranti mettono in luce i quattro possibili atteggiamenti che le PMI possono mostrare nei confronti della CSR.

Figura 2.1 – CSR e PMI: un modello interpretativo



Fonte: M. Molteni, A. Todisco (a cura di), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Milano, ALTIS, 2007, p. 180.

1) Quadrante 1: *CSR assente o occasionale (basso orientamento alla CSR e bassa valorizzazione in chiave competitiva)*

Appartengono a questo quadrante le imprese che realizzano, in misura limitata o del tutto assente, interventi volontari tesi a soddisfare le istanze dei portatori d'interesse. Si tratta di imprese che si dimostrano diffidenti davanti alla possibilità di attuare qualsivoglia azione volta alla diffusione dei tratti della responsabilità sociale. Spesso sono anche organizzazioni che conoscono assai poco i temi connessi alla CSR. È possibile che le imprese di questo quadrante manifestino uno slancio, seppur minimo, verso le tematiche di responsabilità sociale, compiendo così azioni occasionali come le donazioni a favore della comunità.

La maggior parte delle micro e piccole imprese italiane possono essere posizionate in questo quadrante. Con questa dichiarazione non si vuole escludere il fatto che esse siano impegnate nel farsi carico delle attese dei collaboratori e di quelle della comunità, bensì si vuole enfatizzare il carattere non sistematico e informale delle modalità di attuazione dei suddetti programmi. Oltre all'informalità caratterizzante la gestione di tali organizzazioni, si aggiunge anche la limitatezza delle risorse che esse possono destinare all'implementazione di progetti ad alto impatto e di strumenti specifici.

2) Quadrante 2: *Compliance (basso orientamento alla CSR e alta valorizzazione in chiave competitiva)*

Ricadono in questo quadrante le organizzazioni che richiedono attestati e/o certificazioni ai propri fornitori (certificazioni di qualità del prodotto, certificazioni di corretto smaltimento dei rifiuti, codice etico ecc.) e al contempo sono sollecitate dai propri clienti all'ottenimento di certificazioni. L'assunzione di responsabilità da parte delle imprese si concretizza nell'adozione di pratiche standard di gestione e nel rispetto delle procedure. Anche per quanto concerne la politica di comunicazione, questo raggruppamento di imprese è maggiormente interessato al rispetto delle forme procedurali.

Si può dedurre che lo slancio verso la CSR non deriva da una forza interna all'azienda ma ha tipicamente origine da un'imposizione esterna: da un cliente con elevato potere contrattuale, il quale pone il possesso di una certificazione come condizione necessaria per la prosecuzione dei rapporti commerciali in essere; dal settore, nel quale le buone pratiche di CSR, inizialmente portate avanti da un'impresa pionieristica con un buon posizionamento sul mercato, abbiano sperimentato una grande diffusione al punto di costituire una barriera all'entrata per il settore stesso.

3) *Quadrante 3: Cultura d'impresa (alto orientamento alla CSR e bassa valorizzazione in chiave competitiva)*

Si tratta di imprese connotate da una profonda sensibilità per le istanze dei propri portatori d'interesse, siano essi interni o esterni. A differenza delle organizzazioni appartenenti al primo quadrante, esse mostrano tale sensibilità non occasionalmente, come si può notare dall'ampia varietà di azioni attuabili: iniziative pensate per il coinvolgimento e per la valorizzazione del personale (presenza di strumenti per la comunicazione interna, assistenza sanitaria integrativa, incontri periodici per valutare gli obiettivi e i risultati raggiunti, attività di formazione ecc.), interventi a favore della comunità (sponsorizzazioni, donazioni, campagne di marketing connesse a una causa sociale, pubblicità contenenti un oggetto di natura sociale ecc.), misure a sostegno del commercio equo e solidale, coinvolgimento dei collaboratori sotto forma di volontariato negli orari lavorativi, stesura di documenti (bilancio sociale e codice etico, i quali, lungi dal risultare mere operazioni di facciata, incentivino una più diffusa sistematicità nelle azioni rivolte agli stakeholder).

L'insieme dei comportamenti agiti da queste imprese favorisce il rafforzamento delle risorse tangibili a loro disposizione quali: la motivazione del personale, la reputazione presso la comunità di riferimento, la fiducia dei vari portatori d'interesse. Tutto ciò va a beneficio del futuro sviluppo qualitativo e quantitativo dell'impresa stessa. I ritorni positivi derivanti dalla CSR potrebbero essere rafforzati perseguendo una migliore integrazione delle pratiche di responsabilità sociale all'interno della strategia aziendale, conquistando così un vantaggio competitivo.

4) *Quadrante 4: vantaggio di differenziazione (alto orientamento alla CSR e alta valorizzazione in chiave competitiva)*

In questo quadrante della matrice rientrano le organizzazioni che, grazie alla propria vocazione socio-ambientale, riescono a distinguersi dalle imprese concorrenti. Si possono descrivere quattro ambiti entro cui declinare la CSR come fonte di vantaggio di differenziazione.

- Clienti: si tratta di aziende che si differenziano per la creazione di prodotti con valenza socio-ambientale e che allo stesso tempo rispondono ad esigenze e obiettivi di business.
- Fornitori: è il caso di organizzazioni impegnate sul fronte del controllo etico della catena di fornitura. Tali aziende adottano delle iniziative di CSR mirate a tutelare gli anelli a monte della filiera produttiva in cui sono attive. Grazie a queste azioni esse riescono a differenziarsi dai propri competitor.

- Immagine: qui ricadono le aziende che implementano azioni in ambito socio-ambientale con lo scopo di migliorare l'immagine e la reputazione ed eventualmente di differenziarla da quella dei propri concorrenti del settore.
- Processi interni: per le aziende che hanno fatto della CSR una filosofia gestionale e che investono ingenti risorse economiche nella formazione e motivazione dei dipendenti, i processi interni rappresentano una concreta leva di differenziazione.

Il modello preso in considerazione offre uno spunto per una riflessione sugli atteggiamenti delle PMI in merito alla CSR in chiave dinamica. Questo significa che le organizzazioni, qualora lo desiderassero, hanno la possibilità di migrare da un quadrante all'altro della matrice. Secondo tale prospettiva, le chiavi di accesso a una strategia di differenziazione di stampo socio/ambientale possono essere acquisite nel tempo, in seguito a un'evoluzione culturale e strategica dell'organizzazione stessa.

Lo studio empirico di numerosi casi aziendali ha condotto all'identificazione di alcuni possibili sentieri di sviluppo della propensione delle PMI alla CSR.

Il primo percorso che è possibile tracciare (*percorso a*) concerne lo spostamento dal quadrante "CSR assente o occasionale" a quello nominato "Compliance". Questo sentiero è battuto da imprese che, originariamente poco presenti sul fronte delle CSR perché culturalmente poco sensibili alla stessa, decidono di impegnarsi maggiormente a livello socio-ambientale al fine di ottenere la compliance del settore. L'esempio più calzante è quello inerente alle certificazioni: esse possono costituire una vera e propria barriera all'entrata in un settore, motivo per cui un'impresa, desiderosa di entrare in un settore in cui i comportamenti etici o l'impegno ambientale siano fortemente diffusi ma al contempo poco impegnata in campo socio-ambientale, sia indubbiamente spinta ad adeguarsi alle norme del contesto di riferimento. Molte imprese di piccole e medie dimensioni possono essere inquadrare in questo primo percorso. È infatti molto probabile che una PMI, tipicamente impegnata a fronteggiare emergenze molto dispendiose a livello economico e assorbita dalla gestione corrente, sia portata ad accostarsi alla CSR sulla base di uno stimolo esterno, proveniente da un cliente, dalla filiera o dal settore di cui l'organizzazione è parte.

Il secondo percorso prevede la migrazione delle imprese dal quadrante "Compliance al quadrante "Cultura di impresa" (*percorso b*). Si tratta di organizzazioni che in origine avevano abbracciato la CSR soltanto per ottenere la compliance del settore, ma che in seguito si sono profondamente sensibilizzate alla questione socio-ambientale al punto da farne la fonte ispiratrice della propria cultura.

Una terza traiettoria che le aziende possono intraprendere è quella che conduce dal quadrante "Cultura d'impresa" a quello denominato "Vantaggio di differenziazione" (*percorso c*). Qui

rientrano le organizzazioni che hanno fatto della CSR un pilastro portante della propria cultura e che decidono di valorizzare in chiave competitiva il loro già spiccato orientamento alla responsabilità.

È chiaro che questi tre percorsi appena descritti possano combinarsi tra loro: ci sono organizzazioni che seguono pedissequamente questi sentieri evolutivi nel corso della propria esistenza.

È possibile identificare altri due possibili percorsi oltre a quelli già menzionati. Questi sentieri aggiuntivi appaiono, tuttavia, meno probabili di quelli poc'anzi menzionati.

Uno di essi traccia il passaggio da “CSR assente o occasionale” a “Cultura di impresa” (*percorso d*). Si tratta di imprese che, nonostante la loro iniziale scarsa propensione alla CSR, ne facciano poi la base su cui impostare la propria cultura. Tale percorso appare possibile ma poco realizzabile in quanto è molto improbabile che una cultura fondata sulla CSR si generi in un'organizzazione originariamente poco incline a queste tematiche. Questa dichiarazione trova maggiore riscontro nelle PMI, nelle quali la spinta verso la CSR dipende principalmente dal mondo valoriale dell'imprenditore e dalla sua etica. I valori sono intrinsecamente presenti in un individuo e difficilmente si acquisiscono. Un cambiamento di questo tipo potrebbe essere causato da un evento discontinuo quale un passaggio generazionale.

L'altro sentiero riguarda lo spostamento dal quadrante “Compliance” a “Vantaggio di differenziazione” (*percorso e*). È il caso di imprese che inizialmente si sono avvicinate alla CSR con lo scopo di entrare in un settore o per soddisfare le istanze di qualche portatore d'interesse e che a un certo punto hanno deciso di fare della CSR una fonte di vantaggio di differenziazione. Come il percorso precedente, anche questo risulta essere possibile ma difficilmente percorribile. Pare infatti improbabile che un progetto di sintesi socio-competitiva possa nascere in un'impresa che si è mostrata poco sensibile alla CSR.²²

2.4 I distretti industriali e la CSR

Dai paragrafi precedenti è emerso l'accresciuto interesse per le iniziative di CSR da parte delle PMI. Ora pare opportuno richiamare i diversi livelli di analisi delle iniziative di responsabilità sociale. È possibile individuarne essenzialmente tre: un livello *micro* (aziendale in senso stretto), *meso* (settoriale e/o territoriale), *macro* (sistema paese o sistema economico complessivo).

²² M. Molteni, A. Todisco (a cura di), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Milano, ALTIS, 2007.

Al primo livello appartengono le iniziative di CSR messe in atto dalla singola impresa, il cui focus è centrato su tematiche quali l'imprenditorialità socio-competitiva, i benefici di natura competitiva derivanti dalla CSR, le modalità di sensibilizzazione dei dipendenti ai suddetti temi e così via.

Oltre al livello micro, fino a questo momento oggetto dell'elaborato, si può individuare un livello *macro*. In questa fattispecie, l'attenzione è rivolta verso le iniziative di CSR promosse dai singoli Stati nazionali o dagli organismi sovranazionali e applicabili all'intero sistema economico di riferimento.

Il livello d'analisi intermedio, ossia quello *meso* fa riferimento alle iniziative di CSR sostenute collettivamente dalle imprese in virtù della loro appartenenza a un contesto territoriale e/o in ragione della loro omogeneità settoriale. È in questo contesto che si inseriscono i distretti industriali, realtà molto presenti sul territorio italiano in cui le PMI rivestono il ruolo di protagoniste. Prima di soffermarsi sul nesso tra CSR e distretti industriali, si vuole fornire una definizione di essi. Per l'economista Becattini il distretto è *“un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”*.

Da questa definizione si deduce che i distretti industriali italiani sono formati da numerose imprese artigiane e industriali, prevalentemente di piccole dimensioni, legate tra loro da profonde relazioni sia di tipo orizzontale sia di tipo verticale o di filiera. Il territorio di riferimento è tipicamente di dimensioni ristrette, circoscritto a pochi comuni limitrofi o a poche decine/centinaia di chilometri quadrati. Nel caso italiano, i distretti industriali presentano una peculiarità non riscontrabile in altri paesi in quanto essi sono connotati da una radicata identità socioculturale e storica, la quale rappresenta il collante tra imprese, territorio e attori sociali. Ancora, i distretti possono essere definiti come delle strutture socialmente complesse, in grado di dare vita a rapporti di collaborazione non soltanto tra le organizzazioni, bensì anche tra queste ultime e i soggetti non economici del sistema locale cui appartengono. Il distretto è da intendersi come una comunità di persone, provenienti da un medesimo ambiente socioculturale, che quindi condividono cultura, storia, linguaggio, significati e valori, etica del lavoro, norme implicite di comportamento.

I distretti industriali costituiscono un contesto organizzativo originale per osservare le scelte e le azioni realizzate dalle PMI in tema di CSR. In Italia, peraltro, questo livello di analisi intermedio risulta essere di particolare importanza per innumerevoli ragioni. Nella conclusione del secondo paragrafo del capitolo in oggetto, si è accennato ai possibili ostacoli in cui una PMI può imbattersi nell'implementazione e attivazione di pratiche di CSR. Tra i diversi ostacoli menzionati, la scarsità di risorse finanziarie destinate alla CSR risulta essere quella maggiormente in grado di spiegare la limitata possibilità per le PMI di promuovere iniziative di responsabilità socio-ambientale.

In questo contesto, le difficoltà che una PMI può incontrare nell'individuale attivazione di iniziative di CSR, riconducibili a quello che poc'anzi si è definito come livello *micro*, possono essere superate adottando un approccio alla CSR di tipo *meso*. Più nello specifico, si può affermare che azioni rivolte contemporaneamente a gruppi di imprese, a livello di contesto territoriale o settoriale o di distretto, possono fornire un contributo concreto al superamento dei limiti della singola impresa. In aggiunta, è corretto sottolineare come l'osservazione diretta di best practice apportate da aziende virtuose in campo socio-ambientale, costituisca una spinta fondamentale per l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese. Anche in tale ottica, i distretti industriali risultano fondamentali, in quanto la logica emulativa prima descritta è evidentemente potenziata tra organizzazioni appartenenti allo stesso contesto territoriale o settore.

Come si è affermato precedentemente, il territorio italiano risulta essere pervaso da imprese di piccole dimensioni e, al contempo, è molto probabile che queste ultime appartengano a un distretto industriale fortemente radicato nel territorio. In particolare, il fattore territorio esercita una notevole influenza nel determinare i comportamenti collettivi e individuali delle imprese che appartengono al sistema locale. In altri termini, i distretti industriali, in virtù dell'originale compenetrazione tra sfera sociale, storica e imprenditoriale che essi sono in grado di generare, attivano delle relazioni particolarmente intense con gli stakeholder appartenenti al territorio, e comunque molto differenti, rispetto a quanto avviene in realtà territoriali di altra natura.

In ragione di ciò, una ricerca condotta da ALTIS nel 2006 su un campione di 828 imprese distrettuali lombarde ha fatto emergere che l'appartenenza a un contesto distrettuale favorisce e incrementa l'adozione di atteggiamenti e comportamenti socialmente responsabili da parte delle organizzazioni facenti parte dello stesso. Proprio in ragione dell'intenso legame con il territorio, le PMI distrettuali mostrano una particolare attenzione ai portatori di interesse interni al distretto. Infatti, non è un caso che le aree della CSR maggiormente presidiate sono: dipendenti, ambiente e comunità. In aggiunta, le imprese distrettuali adottano iniziative di CSR in misura maggiore rispetto ad altre aziende non legate ad ambienti territoriali così peculiari come lo sono i distretti. Dunque, l'appartenenza a un contesto territoriale distrettuale influenza positivamente i comportamenti delle organizzazioni in tema di CSR.

Oltre a quanto detto fino a questo momento, è bene soffermarsi sull'analisi delle motivazioni che spingono le imprese ad attivare iniziative di CSR a livello di distretto o di territorio. A tal proposito, l'esigenza di promuovere azioni di CSR capaci di interessare un gruppo di imprese territorialmente concentrate emerge, tipicamente, per due ragioni differenti.

In primis, lo sviluppo di un'azione a livello collettivo può rispondere al desiderio di generare un vantaggio di differenziazione per i prodotti/servizi offerti dalle imprese locali. I valori intangibili

intrinsecamente connessi alla CSR permettono di arricchire l'offerta di beni generati da un'organizzazione e così, di differenziarsi agli occhi dei consumatori rispetto ai competitors. In altri termini, l'impegno a livello locale in tema di CSR viene utilizzata come fonte supplementare di vantaggio competitivo, in quanto capace di incrementare il valore del prodotto del distretto, in termini di promessa al consumatore del rispetto di principi ecologici o etici nella produzione dello stesso.

In seconda battuta, capita spesso che iniziative collettive di CSR vengano intraprese da organizzazioni operanti in un determinato territorio e generatrici di esternalità negative (congestionamento del traffico della zona, emissioni inquinanti, utilizzo intenso delle risorse naturali ecc.). Le iniziative socio-ambientali hanno dunque lo scopo di mitigare gli impatti negativi di tali esternalità, le quali rappresentano indubbiamente motivo di tensione o di rapporti difficili con la comunità locale.

Per avere una panoramica completa sul fenomeno dei sistemi locali di imprese è opportuno sottolineare l'importanza degli enti di meta-management territoriale per i processi di adozione di comportamenti socialmente responsabili. Tra i soggetti in parola si annoverano: le camere di commercio, le associazioni imprenditoriali locali, i centri di servizio alle imprese ecc. Gli enti di meta-management svolgono per le imprese una funzione di orientamento verso l'implementazione di prassi innovative e strategie. In aggiunta essi producono economie esterne, in grado di abbattere per le organizzazioni i costi di adozione delle stesse e permettendo anche alle realtà aziendali più piccole di accedere a specifiche soluzioni, che altrimenti, per la loro onerosità, rimarrebbero appannaggio soltanto delle imprese di maggiori dimensioni.

Andando ora a considerare le pratiche di CSR realizzate dalle PMI distrettuali, è possibile classificarle e interpretarle secondo due variabili. La prima dimensione di analisi si riferisce al soggetto promotore delle iniziative di CSR messe in pratica dall'impresa: esistono alcune politiche che vengono spesso intraprese in forma spontanea e autonomamente dalle singole imprese, indipendentemente dalla loro storia e dalle loro dimensioni; altre prassi, al contrario, rientrano tra le operazioni guidate, promosse e in taluni casi anche finanziate da enti di meta-management.

La seconda variabile riguarda i destinatari delle politiche di responsabilità sociale delle PMI distrettuali. In virtù del legame particolare che unisce le imprese alla comunità locale e al sistema socioculturale in cui il distretto si pone, risulta evidente che esista un vero e proprio confine territoriale, geografico e fisico in grado di distinguere le relazioni con gli stakeholder interni al distretto (lavoratori, comunità, istituzioni locali ecc.) da quelle intessute con i portatori di interesse esterni al contesto territoriale (amministrazioni nazionali, clienti finali, opinione pubblica nazionale ecc.).

Dall'intersezione delle due variabili oggetto d'analisi, si ottiene una matrice (si veda la figura 2.2) contenente quattro diverse tipologie di iniziative connesse alla CSR:

1) *Iniziativa di citizenship*

Ricadono in questo quadrante le azioni che gli imprenditori/proprietari attuano con modalità informali e spontanee per la sola ragione di sentirsi parte della comunità territoriale e distrettuale. Rientrano in questa classe di azioni le donazioni a enti non profit e a istituzioni locali così come le politiche a favore dei dipendenti.

2) *Iniziativa "market driven"*

Alcune organizzazioni hanno compreso che certe pratiche di CSR, consentono loro di avere più possibilità sul mercato finale perché riconosciute e apprezzate dai clienti. È il caso delle certificazioni (sociali, ambientali, etiche), cruciali all'interno di determinate filiere produttive dove le PMI agiscono come fornitore B2B, oppure nelle relazioni con intermediari commerciali esteri per cui le tematiche della CSR sono cruciali al fine della identificazione del fornitore. Ciò può anche valere per il cliente finale, sensibile a temi ecologici e capace di apprezzare la valenza ecologica dei prodotti. Queste sono iniziative solitamente implementate da imprese distrettuali di medie dimensioni, aperte ai clienti e portatrici di competenze di marketing. Qui la CSR assume un valore strategico per la singola impresa e rappresenta altresì un elemento differenziante rispetto alle altre imprese concorrenti e appartenenti anche al distretto.

3) *Iniziativa "community driven"*

In questo quadrante vi sono le iniziative di CSR aventi un forte impatto sulla comunità locale. Tali iniziative sono sovente proposte dagli organi di meta-management alla popolazione delle imprese locali con lo scopo di migliorare e preservare il livello di benessere degli abitanti del territorio distrettuale. Sono azioni di interesse pubblico e volte al bene comune. Si tratta di scelte correlate all'inquinamento, allo smaltimento dei rifiuti, alla mobilità, al consumo energetico ecc. Tali problematiche possono essere affrontate e risolte meglio in un contesto distrettuale che in altri contesti proprio per via dell'esistente rapporto virtuoso tra imprese e istituzioni. Infatti, le istituzioni locali svolgono una funzione di moral suasion per gli imprenditori locali, che li pone in una situazione dalla quale è difficile estraniarsi. Queste pratiche hanno una valenza esclusivamente sociale, collegata al benessere della comunità locale.

4) “Strategie di marchio collettivo”

Così come le iniziative *market driven*, anche quelle appartenenti a questo quadrante ricadono nell’area marketing ma si differenziano da esse per via della loro collocazione all’interno di progetti di marketing promossi dagli enti di meta management, creati spesso su misura delle PMI. Le iniziative di marketing collettivo fanno riferimento a misure quali i brand di distretto, i marchi di tutela per i consumatori la cui finalità consiste nel certificare la provenienza dei prodotti finiti dall’area geografica del distretto. Queste iniziative sono pensate con la finalità di aiutare le PMI a realizzare prodotti che possano incontrare un riscontro positivo sui mercati internazionali. In questi casi, l’ente di meta management funge da vero e proprio consulente ai piccoli imprenditori, aiutandoli nello sviluppo della loro offerta commerciale. Le iniziative promosse dall’ente collettivo a sostegno di contenuti ambientali, etici o sociali nelle produzioni delle PMI sono incluse in questa prospettiva, specialmente laddove esse siano considerate importanti sui mercati finali.

Figura 2.2 – Un modello interpretativo della CSR nei distretti industriali

		SOGGETTO PROMOTORE ORIGINARIO	
		<i>Singola impresa, in autonomia</i>	<i>Organo di meta-management del distretto</i>
DESTINATARI DELL'ATTIVITA' DI CSR	<i>Stakeholder interni</i>	1 CITIZENSHIP CSR PRACTICES	3 COMMUNITY DRIVEN CSR PRACTICES
	<i>Stakeholder esterni</i>	2 MARKET DRIVEN CSR PRACTICES	4 COLLECTIVE BRAND STRATEGIES

Fonte: F. Antoldi, D. Cerrato, A. Todisco, *La responsabilità sociale delle PMI distrettuali*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d’impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, p. 140.

In conclusione, si può constatare il fatto che per le PMI distrettuali, la CSR può rappresentare sia una leva a supporto di strategie di differenziazione, sia uno strumento di rafforzamento del commitment e della coesione della comunità locale nei confronti del sistema produttivo distrettuale. È altresì importante che il sostegno degli organismi di meta management sia concreto, consistente e non relegato a una mera formalità.²³

2.5 Il ruolo delle istituzioni nella promozione della CSR nelle PMI

Il percorso di graduale avvicinamento delle PMI alla CSR è segnato dal ruolo giocato dalle istituzioni, sia a livello comunitario che nazionale. Esse, infatti, si sono impegnate ad avviare un numero sempre maggiore di imprese verso un orientamento responsabile. Le modalità attraverso cui le istituzioni promuovono iniziative di responsabilità sociale sono varie. In merito a ciò, si sono individuati tre approcci per avvicinare le PMI alla CSR. Il primo di essi si sostanzia nell'offerta di sostegno a particolari progetti innovativi proposti da singole aziende virtuose. A tal proposito, vi sono PMI innovatrici in campo socio-ambientale, le quali costituiscono le best practice in tema di CSR e sono quindi in grado di esercitare un effetto trainante per tutte le altre realtà aziendali di piccole dimensioni. Il secondo approccio si riferisce alla promozione di progetti riferiti a una filiera produttiva. Secondo questa prospettiva, tali iniziative vedono un ruolo primario agito dall'istituzione nella stesura e diffusione di codici di condotta o di un sistema di gestione inerente a un particolare settore. L'ultimo approccio per la promozione della CSR nelle PMI consiste nella diffusione della cultura della responsabilità sociale tra esse. Queste misure sono volte a creare nei piccoli e medi imprenditori la consapevolezza di cosa sia la CSR, degli strumenti a essa riconducibili, dei benefici e dei costi correlati. In quest'ottica, la costituzione di reti d'impresa da parte delle istituzioni favorisce uno scambio di informazioni tra le organizzazioni. In aggiunta, le esse possono attivare iniziative di formazione per diffondere le tematiche di CSR e l'adozione di standard internazionali.

Pare ora opportuno approfondire le diverse tappe che hanno caratterizzato il cammino dell'Unione Europea nella promozione e diffusione della CSR tra le PMI. Alcuni di questi passaggi fondamentali sono già stati citati nel primo capitolo di questo elaborato; in questo paragrafo, però, la prospettiva di analisi riguarda le PMI. Il Libro verde del 2001 contiene già al suo interno una raccomandazione circa l'attenzione da attribuire al metodo scientifico al fine di promuovere la responsabilità sociale nelle PMI. Soltanto in questo modo è possibile sfruttare il grande potenziale

²³ F. Antoldi, D. Cerrato, A. Todisco, *La responsabilità sociale delle PMI distrettuali*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 115-142.

che esse sono in grado di apportare. Nel 2005 la Commissione Europea ha creato l'European Expert Group ossia un gruppo di esperti in tema di CSR nominati dai diversi Stati membri e provenienti da ambiti differenti. I lavori del gruppo hanno trattato tematiche quali la crescita della consapevolezza della CSR e la sua comunicazione presso le PMI, gli strumenti della CSR per le PMI, la CSR e la competitività delle PMI, la CSR nella catena di fornitura. Sempre nel 2005, l'Unione Europea ha fornito un "on line toolkit" contenente informazioni utili per trasformarsi in imprenditori responsabili. Questo strumento di sostegno per le PMI era inserito in una pagina web dove suddivisa in quattro sezioni: introduzione alla Responsabilità Sociale Aziendale per le piccole e medie imprese, casi di studio, questionario di sensibilizzazione, guida alla comunicazione sulla CSR. Anche nell'Alleanza Europea per la CSR stipulata nel 2006 le PMI rappresentano un elemento cardine su cui puntare per lo sviluppo futuro del continente europeo. La nuova strategia dell'Unione Europea sulla CSR, lanciata dalla Commissione Europea nel 2011, sottolinea come le direttive comunitarie debbano impattare anche sulle piccole e medie imprese, con la conseguente necessità di adattare le pratiche e gli strumenti alle peculiarità delle PMI.²⁴ Un altro episodio significativo per le PMI risale al 2014, momento in cui la Commissione Europea ha emanato la direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD), recepita in Italia mediante il decreto legislativo 254/16 del 2017. Come già sottolineato nel primo capitolo, tale direttiva prevede l'esonero delle PMI dall'obbligo di fornire una rendicontazione non finanziaria. Ovviamente, qualora ci fossero comunque delle PMI desiderose di fornire la suddetta rendicontazione, esse sono libere di adottare volontariamente i dettami previsti dalla normativa o di seguire le linee guida presentate da Confindustria, di cui si parlerà prossimamente. La recente direttiva 2022/2464 sulla comunicazione di informazioni sulla sostenibilità (CSRD), entrata in vigore il 5 gennaio 2023, comporterà un notevole cambiamento per molte PMI. Essa, infatti, estende il contenuto della direttiva del 2014, introducendo gli obblighi di rendicontazione di sostenibilità a tutte le imprese di grandi dimensioni e anche a tutte le PMI quotate. Continuano invece a rimanere escluse le microimprese.²⁵ Un'ulteriore novità introdotta dalla CSRD risiede nella formulazione dei principi europei di rendicontazione (ESRS), cui i report dovranno fare riferimento. Tali principi sono allineati con gli standard di rendicontazione GRI. Le nuove regole inizieranno ad essere applicate tra il 2024 e il 2028: dal primo gennaio 2024 per le grandi imprese di interesse pubblico già soggette alla NFRD, con scadenza di pubblicazione dei report nel 2025; dal primo

²⁴ M. Pedrini, *La promozione della CSR nelle PMI. Il ruolo dell'Unione Europea e delle istituzioni italiane*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 81-113.

²⁵https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_it?etrans=it

gennaio 2025 per le grandi imprese non ancora soggette alla NFRD (con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di attività totali) con scadenza di pubblicazione dei report nel 2026; dal primo gennaio 2026 per le PMI, con scadenza di pubblicazione dei report nel 2027. In più, le PMI possono scegliere di non partecipare fino al 2028.²⁶ Inoltre, per quanto concerne le realtà aziendali di piccole e medie dimensioni, il testo della normativa all'articolo 29 quater prevede che: *“Entro il 30 giugno 2024 la Commissione adotta [...] atti delegati che integrano la presente direttiva per introdurre principi di rendicontazione di sostenibilità proporzionati e pertinenti alle capacità e alle caratteristiche delle piccole e medie imprese e alla complessità delle loro attività.”* Indubbiamente quest'ultima direttiva comporterà notevoli cambiamenti nell'approccio tenuto dalle PMI nei confronti della CSR.²⁷

2.6 Linee guida di Confindustria per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI

Come approfondito nel corso di questo capitolo, spesso accade che le pratiche di CSR nelle piccole e medie imprese siano presenti, ma non organizzate all'interno di un piano, non individuate in modo sistematico e non comunicate attraverso un adeguato report. La carenza di competenze specifiche, la scarsità di risorse finanziarie e gli alti costi organizzativi rappresentano l'ostacolo principale all'utilizzo di una rendicontazione sociale da parte delle PMI. Le piccole e medie imprese impiegano il proprio tempo e le proprie risorse nel miglioramento del rapporto esistente tra esse e la comunità di riferimento, senza però dedicare la dovuta attenzione alla rispettiva comunicazione. Ciò rappresenta una vera e propria criticità dal momento che per tutte le imprese, indipendentemente dalla propria dimensione, è essenziale riportare all'interno di una relazione i risultati derivanti dalle azioni attuate in campo di responsabilità sociale. Se da una parte le PMI devono maturare intrinsecamente l'esigenza di rendicontare ciò che realizzano in ambito socio-ambientale, dall'altra è fondamentale che vengano creati strumenti e indici ad hoc, capaci quindi di parlare la stessa lingua delle PMI. A tal proposito, gli interventi dell'Unione Europea, menzionati nel paragrafo precedente e volti alla diffusione della CSR nelle PMI, hanno sottolineato la forte esigenza di adattare pratiche e strumenti di rendicontazione non finanziaria alle caratteristiche e peculiarità delle PMI. Non si può quindi pensare di rivolgersi alle PMI riducendo gli obblighi di rendicontazione previsti per le grandi imprese, ma è opportuno creare un insieme di principi di

²⁶ <https://dirigentindustria.it/notizie/sviluppo-sostenibile/esrs-gli-standard-europei-per-il-reporting-di-sostenibilita.html>

²⁷ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022.

rendicontazione proporzionati e coerenti al profilo delle PMI, in grado di rispecchiare e rispettare la loro particolare configurazione aziendale.

Al fine di incentivare le PMI a riportare i propri risultati non finanziari, è utile disporre di principi e indici snelli, facili da individuare, tali da promuovere e favorire il processo di rendicontazione sociale. È in questo contesto che Confindustria, nel 2020, ha elaborato le Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI. Questo documento, redatto dal Gruppo Tecnico RSI di Confindustria insieme al GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) e con la collaborazione di alcuni esperti dell'ASviS (Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile) è pensato per rappresentare una vera e propria bussola per tutte le PMI italiane che desiderano volontariamente accostarsi al tema della rendicontazione delle informazioni non finanziarie e avviare così il proprio percorso verso l'integrazione della CSR nel proprio modello di business. In altri termini, questa guida si prefigge lo scopo di favorire un percorso di avvicinamento da parte delle PMI alla rendicontazione non finanziaria, adottando un approccio semplificato ma allo stesso tempo esaustivo e rigoroso. Infatti, la logica semplificata proposta dalla guida permette di valorizzare ciò che le organizzazioni già fanno nel campo della sostenibilità che magari non riescono a comunicare o di cui non sono pienamente consapevoli. Essa, inoltre, propone uno schema adattabile alle dimensioni dell'impresa (micro, piccola, media). Al contempo tale documento è stato redatto in modo rigoroso e conforme agli standard internazionali e comunitari. I riferimenti normativi su cui questa guida trova fondamento sono riconducibili alla direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di carattere non finanziario (NFRD), ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile elaborati dalle Nazioni Unite, ai GRI Standard. Per ragioni cronologiche, essa non comprende anche una rielaborazione dei requisiti previsti dalla recente direttiva 2022/2464 sulla comunicazione di informazioni sulla sostenibilità (CSRD) in quanto la Commissione Europea ha previsto di introdurre entro giugno 2024 i principi di rendicontazione di sostenibilità per le PMI. Si può constatare, dunque, che questo documento è stato redatto e pubblicato in un contesto normativo che non prevede l'obbligo di rendicontazione non finanziaria da parte delle PMI, con l'ambizioso scopo, quindi, di fungere da supporto per le PMI che volontariamente desiderano accostarsi alle suddette tematiche.

Il processo che accompagna le PMI nella rendicontazione di informazioni non finanziarie, proposto da Confindustria, avviene attraverso un percorso graduale e per gradi. Tale percorso si snoda in tre step operativi:

- 1) Fase di self-assessment strategico

Si tratta della prima fase del processo di avvicinamento della PMI alla rendicontazione di responsabilità sociale volta a comprendere il livello di consapevolezza e attenzione maturato dall'organizzazione in merito alle tematiche non finanziarie che impattano sul proprio

business. Lo step di self assessment è pensato per consentire all'imprenditore/proprietario di una PMI di svolgere un'analisi interna mirata a comprendere quale sia l'effettivo grado di apertura verso la sostenibilità e quali siano le modalità di integrazione della CSR nella strategia. L'imprenditore è chiamato a rispondere a un set di domande di autovalutazione attinenti a diversi ambiti: governance e compliance, responsabilità economica, responsabilità ambientale, responsabilità verso i dipendenti, responsabilità verso i clienti, responsabilità verso i fornitori, responsabilità verso la comunità locale, economia circolare. Queste aree di interesse si riferiscono rispettivamente a diverse categorie di stakeholder quali gli azionisti, i lavoratori, i clienti, i fornitori, la comunità locale. Le domande permettono all'organizzazione di capire quali ambiti di CSR sono maggiormente presidiati e sono formulate per guidare l'azienda nella scelta dei Key Performance Indicator e quindi delle tematiche di CSR da rendicontare. Qui di seguito si riportano alcuni esempi di domande suddivise per ambiti che l'imprenditore di una PMI deve affrontare.

Tabella 2.2– Domande di autovalutazione distinte per ambiti

AMBITI	DOMANDE
Governance e compliance	C'è un Consiglio di Amministrazione?
	Se sì, ci sono anche donne?
	E' presente all'interno dell'azienda una figura che si occupa delle tematiche legate alla sostenibilità?
	L'azienda adotta buone pratiche che si aggiungono a quelle previste dalla legge per gestire i rifiuti, le risorse idriche e quelle energetiche?
Responsabilità economica	Quali indicatori di performance economica hanno più importanza per l'azienda e per gli stakeholder?
	L'impresa ha mai investito in prodotti di investimento sostenibili e responsabili?
Responsabilità ambientale	L'azienda rispetta tutte le norme ambientali poste in essere a livello regionale e nazionale?
	L'azienda misura le emissioni aziendali relative all'inquinamento ambientale?
	Nell'ultimo anno l'azienda utilizza anche energia proveniente da fonti rinnovabili?
	Le attività di business determinano impatti sulla biodiversità?
Responsabilità verso i dipendenti	Quale percentuale di dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato?
	Sono presenti all'interno dell'azienda dipendenti appartenenti alle categorie protette o deboli (ex-detenuti, migranti, portatori di handicap)?
	Vengono condotte delle indagini di <i>employee satisfaction</i> ?
	Nell'ultimo anno è stata fatta formazione ai

	dipendenti?
	Quali strumenti di welfare sono presenti in azienda?
Responsabilità verso i clienti	Quali pratiche di sostenibilità l'azienda ha introdotto a beneficio del cliente?
	L'azienda dispone di un sito web e/o utilizza i social media per comunicare la sostenibilità di prodotto/servizio?
Responsabilità verso i fornitori	Ci sono dei criteri specifici che l'azienda utilizza nella scelta dei fornitori?
Responsabilità verso la comunità locale	In che modo l'azienda coinvolge e comunica con la comunità locale?
	L'azienda collabora con associazioni del territorio che promuovono iniziative di carattere sociale, benefico, culturale e ricreativo?
	L'azienda ha stipulato accordi con enti pubblici o privati o comunità locali per svolgere attività a favore della propria comunità?
	L'azienda ha collaborato con istituti scolastici e università per svolgere progetti di impatto sociale?
	L'azienda ha collaborato con altre aziende per sviluppare prodotti/servizi congiunti?
Economia circolare	L'azienda utilizza materie prime riciclate? Se sì, quali?
	E' presente un piano di riduzione degli imballaggi e di riciclo dei materiali utilizzati?
	Sono previste delle azioni volte a minimizzare lo spreco di materiali mediante l'adozione di un approccio di riuso/rigenerazione/riciclo dei materiali o di alcune componenti del prodotto?





Fonte: M. Migliorato, A. Venturelli, L. Magrassi, P. Navarra, E. Rusci, *Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI*, Confindustria, pp 20-22.












2) Fase di compilazione di schede informative

La seconda fase prevede la compilazione di specifiche schede informative, secondo un approccio di tipo differenziale tra micro, piccola e media impresa. In prima battuta l'imprenditore ha il compito di compilare una scheda aziendale contenente informazioni di dettaglio utili a profilare alcune peculiarità aziendali quali informazioni anagrafiche, attività economica, modalità di organizzazione del lavoro e informazioni in merito alla CSR. Dopodiché si passa alla compilazione di ulteriori schede relative alle otto aree tematiche di rendicontazione già menzionate nella fase precedente (governance e compliance, performance economica ecc.). Le otto aree tematiche sono state suddivise in vari ambiti informativi ai quali sono state associate tipologie di disclosure codificate, con i relativi esempi di indicatori (la scelta degli indicatori da utilizzare per la rendicontazione dipende

dall'esito della fase precedente). In aggiunta, per ciascun ambito informativo è stato evidenziato l'allineamento con i corrispondenti SDGs. È corretto affermare che le informazioni riportate nelle schede informative si basano su una semplificazione quantitativa e qualitativa della Disclosure prevista dai GRI Standard. In ragione di ciò, in corrispondenza della Disclosure e dei corrispondenti indicatori è stata riportata la codifica prevista dai suddetti standard internazionali. Come sottolineato poc'anzi, l'approccio adottato opera una distinzione tra micro, piccola e media impresa. Nella tabella seguente si è scelto di riportare, a titolo esemplificativo, l'area dedicata alla Gestione ambientale.

Tabella 2.3 – *Schede Informative*

AREA	AMBITO	DISCLOSURE		INDICATORI	APPLICABILITA'			SDG
					Mi-cro	Pic-cola	Me-dia	
Gestione ambientale	Fonti energetiche ed efficientamento	G-A1	Indicare le risorse energetiche utilizzate, distinguendo quelle provenienti da fonti rinnovabili e quelle provenienti da fonti non rinnovabili. Indicare se l'azienda ha installato dei sistemi intelligenti che consentano risparmi di acqua e/o la riduzione delle emissioni dirette/indirette energetiche. Rif: GRI 302.1.	Indicare i costi sostenuti annualmente in acquisto di tecnologie ad alta efficienza energetica; la percentuale e il volume totale di acqua riciclata e riutilizzata; la percentuale di riduzione dei consumi derivanti da azioni di efficienza energetica. Rif: GRI 302.1.	Sì	Sì	Sì	 
	Emissioni e scarichi	G-A2	Descrivere le azioni volte al contenimento e alla riduzione delle emissioni inquinanti e degli sversamenti. Rif: GRI 305.3.	Indicare la percentuale di riduzione degli inquinanti ottenuta con le azioni attuate nel corso degli	Sì	Sì	Sì	 

				ultimi 3 anni. Rif: GRI 305.3.				
Gestione dei rifiuti e imballaggi	G A3	Descrivere le azioni volte a prevenire e/o ridurre l'impatto ambientale dei rifiuti prodotti. Rif: GRI 301.1; GRI 301.2; GRI 301.3.	Indicare il volume della raccolta differenziata. Rif: GRI 301.1; GRI 301.2; GRI 301.3.	Sì	Sì	Sì	 	
	G A4	Descrivere la politica di gestione degli imballaggi e il riciclo dei materiali utilizzati per la produzione di beni/servizi. Rif: GRI 306.2.	Indicare la ripartizione percentuale dei rifiuti per tipologia e per metodo di smaltimento. Rif: GRI 306.2.	No	Sì	Sì	 	
Altre azioni a tutela dell'ambiente	G A5	Indicare i percorsi di formazione del personale sul risparmio energetico e sulla riduzione dei consumi e dell'impatto ambientale; indicare le azioni realizzate per supportare l'adozione, da parte dei dipendenti, di comportamenti sostenibili.	Stimare le spese e gli investimenti sostenuti per la protezione dell'ambiente, i costi sostenuti annualmente per tali corsi, il numero di persone/ore coinvolte in attività di tutela ambientale, la percentuale di utilizzo di materiali riciclati o di servizi sostenibili.	Sì	Sì	Sì	 	
	G A6	Indicare e descrivere le azioni a presidio della gestione sostenibile del capitale naturale	Indicare la percentuale di utilizzo di materiali riciclati	Sì	Sì	Sì	 	
	G A7	Indicare e descrivere le iniziative rivolte alla tutela ambientale, alla mitigazione degli impatti ambientali generati dalla produzione di beni/servizi, dal trasporto di prodotti/materiali	Indicare la stima delle spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, il numero persone/ore	No	Sì	Sì	  	

			utilizzati per l'attività produttiva e dagli spostamenti del personale.	uomo dedicate alle attività di tutela ambientale.				
--	--	--	---	---	--	--	--	--

Fonte: M. Migliorato, A. Venturelli, L. Magrassi, P. Navarra, E. Rusci, *Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI*, Confindustria, 2020, p. 28.

3) Fase riservata alle imprese che già pubblicano un bilancio di sostenibilità

La terza fase consiste in un percorso di affiancamento a tutte quelle PMI che già hanno redatto e pubblicato un bilancio di sostenibilità. Tale fase è quindi destinata a quelle organizzazioni che hanno maturato una certa consapevolezza sul tema della rendicontazione sociale. Esse, qualora lo desiderassero, possono cogliere la possibilità di rielaborare il proprio bilancio di sostenibilità seguendo il contenuto del decreto legislativo 254/16, il quale ha recepito la direttiva europea sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD). La finalità delle linee guida risiede nel raccordare gli otto ambiti informativi e le informazioni contenute nel decreto legislativo.²⁸

²⁸ M. Migliorato, A. Venturelli, L. Magrassi, P. Navarra, E. Rusci, *Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI*, Confindustria, 2020.

3. Il Valore di una scelta: la CSR in PALM SpA SB

Il terzo e ultimo capitolo si concentra sull'esposizione di un caso di studio, che vede protagonista l'organizzazione PALM SpA SB. Si è cercato di impostare la trattazione del capitolo riprendendo i concetti e le teorie illustrate precedentemente. In ragione di ciò, sono presenti numerosi riferimenti già discussi nel corso di questo elaborato. Tale capitolo inizia con l'enunciazione delle motivazioni alla base della scelta di PALM, per poi proseguire con la presentazione dell'azienda in parola. Per completare il profilo dell'organizzazione, è stato riportato anche il percorso socio competitivo compiuto da essa nel corso della sua storia, citando le caratteristiche degli interventi di CSR messi in atto. In particolare, l'attenzione è stata riposta verso le azioni di CSR relative ai tre criteri di beneficio comune, la cui definizione è obbligatoria per le Società Benefit. Poi, si è deciso di offrire una breve descrizione del settore di appartenenza, con lo scopo di comprendere al meglio il ruolo giocato da PALM all'interno di esso. In seguito, si è scelto di addentrarsi nello studio del rapporto tra la CSR in PALM e la relativa strategia aziendale. A supporto di ciò, sono stati esposti alcuni esempi di sintesi socio-competitive realizzate dall'organizzazione, segno tangibile della presenza di un'imprenditorialità socialmente orientata. Infine, sono state passate in rassegna le modalità organizzative implementate a supporto della CSR e si è fatto un breve accenno ai possibili sviluppi futuri in PALM.

3.1 Motivazioni della scelta di PALM

L'analisi della letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa condotta nel primo capitolo di questo elaborato ha evidenziato in che modo è possibile integrare le iniziative di CSR nella strategia aziendale e con quali strumenti è opportuno rendicontare tali iniziative. Il caso di studio PALM SpA SB, che si intende presentare nelle pagine seguenti, avvalorata la questione sollevata nel secondo capitolo ossia che la conduzione di comportamenti responsabili non è prerogativa soltanto delle grandi imprese, bensì riguarda anche quelle di più piccole dimensioni.

Prima di addentrarsi nel caso di studio selezionato, pare opportuno esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla scelta di PALM SpA SB. L'identificazione della realtà aziendale in parola è stata tutt'altro che casuale. Infatti, già numerose fonti utilizzate per la stesura dei capitoli precedenti riportano dei paragrafi inerenti all'impegno responsabile di PALM, segno concreto della significatività dell'operato dell'azienda. Le fonti poc'anzi menzionate sono state essenziali per raccogliere le prime informazioni sull'organizzazione e per avere consapevolezza dell'importanza

delle pratiche di CSR realizzate negli anni passati. Successivamente, per avere una panoramica più aggiornata del modello di business di PALM, è stato consultato il sito web aziendale e tutti i documenti pubblicati su esso. A tal proposito, è stato sorprendente osservare come tutti i contenuti del sito web siano pervasi dal concetto di CSR. Spesso accade che le organizzazioni dedichino soltanto una pagina del proprio sito ai temi connessi alla sostenibilità, ma per PALM non è così: tutto ruota attorno alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Il modello imprenditoriale di PALM, infatti, risente di una forte influenza olivettiana; nella prima pagina del sito web e in apice a ogni documento redatto vengono ricordate le seguenti parole di Adriano Olivetti, ormai fatte proprie da PALM: *“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?”* Da ciò, si percepisce come la CSR sia perfettamente integrata nel core business aziendale e come sia impossibile scindere la stessa dalla strategia d'impresa. Essa non rappresenta semplicemente un elemento aggiuntivo alla conduzione d'impresa, bensì costituisce l'anima stessa di PALM. Queste constatazioni hanno sicuramente rafforzato la volontà di portare PALM come caso di studio, ma è grazie al contatto diretto con l'azienda che è stato possibile percepire la vera essenza dell'organizzazione. L'intervista a Matteo Consolini, condotta il 12 aprile 2023, e la visita presso la sede aziendale, avvenuta il 10 luglio 2023, hanno rappresentato dei momenti cruciali per comprendere il DNA di PALM. Da questi preziosissimi incontri è emerso un fattore essenziale ma non così facile da riscontrare in tutte le realtà aziendali, ossia la coerenza tra ciò che si promette e ciò che realmente si è in grado di fare. La scelta è ricaduta su PALM dal momento che, in ben oltre 40 anni di attività, ha sempre mostrato coerenza tra i comportamenti attuati e quelli attesi. Riuscire a essere coerenti e integri in così tanti anni di attività non è cosa per tutti; soltanto chi, come PALM, ha la fortuna di possedere forti radici valoriali, convinzione, passione, fiducia nella propria mission e vision aziendale, può allora rimanere fedele a sé stesso in ogni circostanza, anche quando il contesto generale sembra penalizzare le proprie scelte. La sostenibilità per PALM non rappresenta una tendenza da cavalcare ma è intrinsecamente parte del suo modello di business. Un altro elemento che è emerso risiede nella forza e nella convinzione con cui PALM porta avanti la propria attività, superando il trade off tra performance economiche e socio-ambientali. Tutto ciò è possibile grazie al fatto che il vertice aziendale ha adottato come archetipo di comportamento verso la CSR quello che va sotto il nome di *“Imprenditorialità socialmente orientata”*, di cui si è già discusso nel primo capitolo. A tal proposito, PALM si è sempre impegnata nella ricerca di nuove soluzioni capaci di attivare un circolo virtuoso tra fini economici e sociali. Assai spesso si è trovata nella posizione di apripista e di precursore di talune pratiche di CSR ancora sconosciute al settore di appartenenza, mostrando lungimiranza e

orientamento al lungo termine. Per PALM è proprio la sostenibilità a guidare l'innovazione. Inoltre, PALM è sempre stata in prima linea nella promozione di buone pratiche di responsabilità all'interno del settore, che non si è dimostrato e tutt'ora non sempre si dimostra ricettivo delle stesse. Ciò che è emerso con grande convinzione è l'idea di futuro che PALM intende trasmettere ai suoi interlocutori, ossia un futuro che pone al centro le giovani generazioni, con l'obiettivo di lasciare in eredità ad esse un mondo migliore dove poter vivere.

Nel secondo capitolo si è accennato all'importanza di rendere noti i casi virtuosi di PMI sostenibili al fine di generare comportamenti emulativi. La scelta di PALM come caso di studio soddisfa a pieno tale richiesta, in quanto essa, in virtù di quello che si è detto in precedenza e di quello che si dirà nelle pagine seguenti, rappresenta un vero proprio caso di azienda che è già stata in grado di realizzare ciò che afferma di voler fare, elevandosi così a modello cui ispirarsi per rendere reale il cambiamento.

3.2 Il profilo dell'azienda

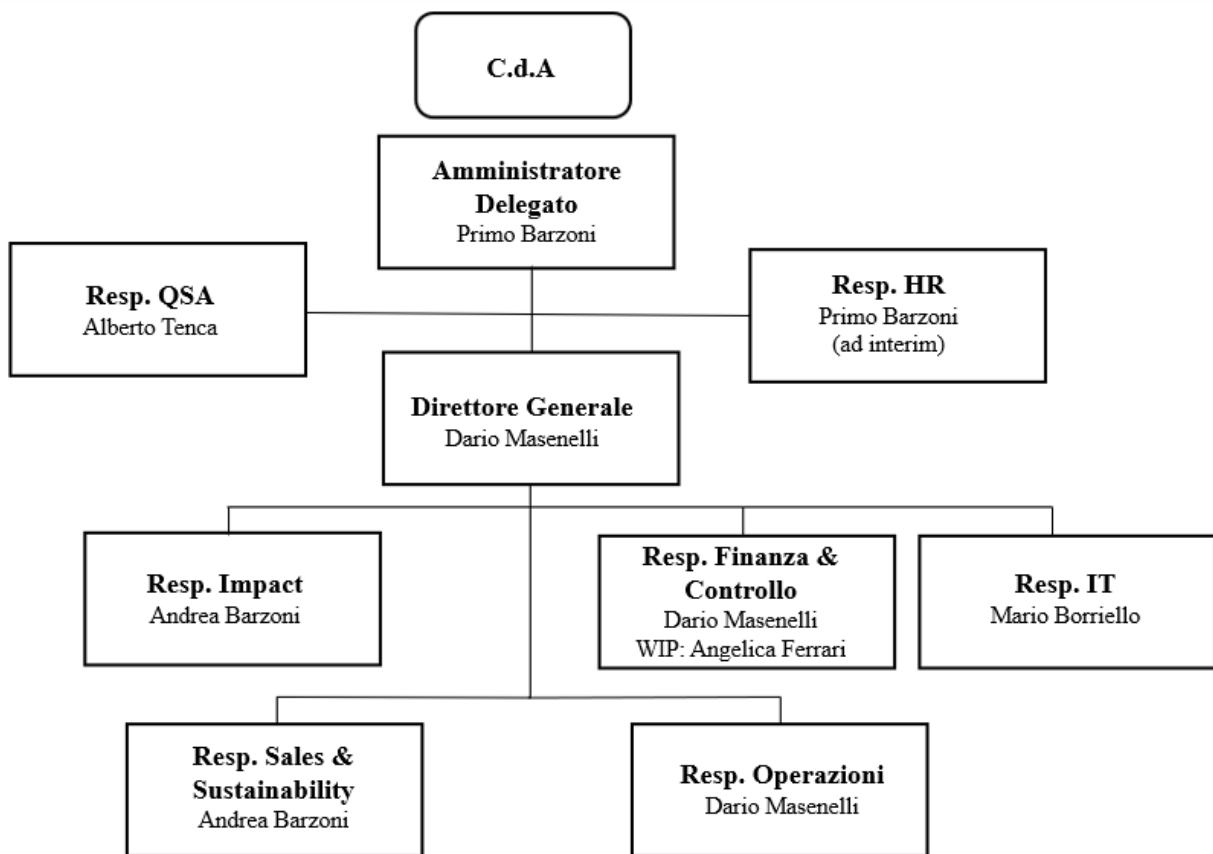
PALM SpA SB è un'impresa familiare con sede a Viadana (MN) fondata nel 1980 dall'intuizione di quattro fratelli: Primo, Antonio, Lorenzo, Maurizio. Si può facilmente notare come il termine PALM sia l'acronimo delle iniziali dei loro nomi, a sottolineare l'importanza dell'unità familiare nella conduzione d'impresa. Ad affiancare i fratelli maschi, vi sono anche quattro sorelle femmine. Tutti gli otto fratelli Barzoni si sono impegnati nell'impresa di famiglia, ricoprendo nel corso del tempo ruoli differenti: Primo è da sempre Presidente e Amministratore Delegato, Antonio, Lorenzo e Maurizio si sono dedicati ad attività di carattere più operativo. Le sorelle hanno lavorato nell'area commerciale, dalla vendita al customer care.²⁹

Apposto all'albo di una bacheca, è possibile consultare l'organigramma di PALM, riportato nella figura 3.1. L'organigramma è posizionato in modo tale da essere visionato da tutti i collaboratori, in totale trasparenza. Come riportato da Primo Barzoni e dal figlio Andrea, tale organigramma è pensato per permettere a tutti di crescere e di realizzarsi professionalmente, rompendo il cosiddetto "Soffitto di cristallo".³⁰

²⁹ *Company Profile*, p.3, consultabile sulla prima pagina del sito web aziendale <https://palm.it/>

³⁰ Informazioni raccolte personalmente durante la visita presso la sede aziendale di Viadana condotta il 10 luglio 2023.

Figura 3.1 – Organigramma PALM



Fonte: bacheca sede aziendale

Più nello specifico, le immagini seguenti permettono di osservare come si strutturano al loro interno le unità organizzative di Finanza e Controllo, Commerciale e Operazioni.

Figura 3.2 – Funzione Finanza & Controllo



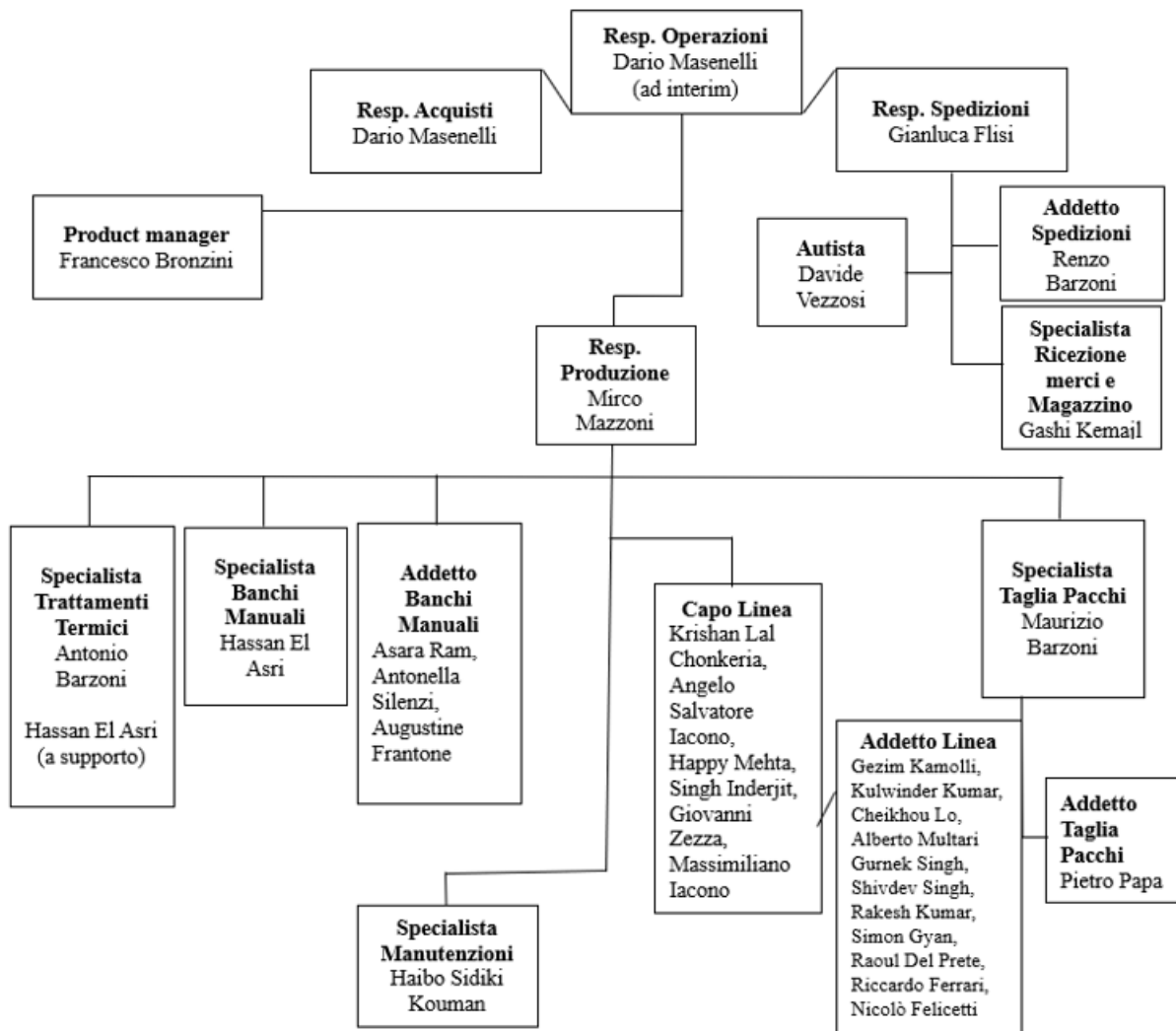
Fonte: bacheca sede aziendale

Figura 3.3 – Funzione Commerciale



Fonte: bacheca sede aziendale

Figura 3.4 – Funzione Operazioni



Fonte: bacheca sede aziendale

PALM è attiva nel settore della progettazione e produzione di imballaggi e pallet in legno, utilizzati come supporto nei processi di trasporto e movimentazione delle imprese, così come nella Supply Chain Management di esse. Sebbene l'azienda offra al mercato una grande varietà di articoli, il prodotto principale risiede nel pallet eco-sostenibile, realizzato su misura in base alle esigenze del cliente. Ovviamente, in misura inferiore viene prodotto anche il pallet EPAL, il quale presenta delle caratteristiche di produzione standardizzate e non realizzate sulla base delle esigenze del cliente (l'EPAL, infatti, copre soltanto il 10% circa di tutta la produzione di pallet). Da sempre PALM ha fondato la propria strategia competitiva nel mercato dei pallet e imballaggi sulla differenziazione, ottenuta grazie a un approccio innovativo sia nella fase di realizzazione sia in quella di progettazione. Essa, infatti, è in grado di produrre pallet in legno attraverso elevati standard tecnologici riconducibili ai concetti di eco-design ed eco-progettazione. In altre parole, attraverso particolari software di eco-progettazione, i pallet vengono progettati in ottica di eco-design con lo scopo di ridurre il consumo di legno utilizzato nella fase di produzione, ma al contempo riuscendo a garantire la portata necessaria alle esigenze del cliente e assicurando la riduzione dei costi complessivi del prodotto. Tale approccio rispetta i principi del Life Cycle Thinking e del Design sistemico, assicurando sostenibilità, efficienza, tracciabilità e personalizzazione. Proprio in ragione di questa ultima caratteristica menzionata, è utile sottolineare che all'anno vengono prodotti mediamente 1.500.000 pallet in legno e la quasi totalità di essi è creata su misura per il cliente, con oltre 200 diversi modelli realizzati.³¹

In merito alla produzione dei pallet, grazie alla visita a Viadana condotta il 10 luglio 2023, è stato possibile entrare negli stabilimenti di PALM e osservare da vicino i meccanismi di funzionamento delle linee di produzione dei pallet. In particolare, PALM non presenta al suo interno un laboratorio dedicato a segheria. Ne consegue che il legno arriva già come semilavorato, sottoforma di tavole aventi varie dimensioni. Successivamente, le tavole di legno vengono trasferite nello stabilimento produttivo, dove ha inizio il loro processo di trasformazione. A tal proposito PALM presenta quattro distinte linee di produzione, capaci di trasformare le tavole di legno in pallet e imballaggi terziari. Procedendo con ordine, vi è una linea preposta principalmente alla realizzazione di pallet EPAL e CHEP, i quali posseggono delle caratteristiche standard riconosciute a livello internazionale. Poi vi è una seconda linea dedicata alla produzione di tutti gli altri pallet, la quale pone in sequenza tutte le fasi necessarie per la creazione di un pallet (realizzazione della parte superiore, inferiore, centrale del pallet, assemblaggio, marchiatura). La particolarità dell'ultima linea di produzione risiede nella grande flessibilità che è in grado di apportare. Essa, infatti, è utilizzata per la creazione dei pallet su misura per il cliente, processo che per definizione richiede

³¹ Sezione *Home* del sito web aziendale <https://palm.it/>

una forte adattabilità e flessibilità. A differenza della seconda linea, quella in oggetto non presenta la successione continua di tutte le fasi realizzative, bensì contiene al suo interno due distinte linee di produzione. Più nel dettaglio, all'ingresso dello stabilimento vi è la linea dedicata al taglio su misura delle tavole di legno, a seconda della richiesta del cliente. Poi, la linea si sdoppia: vi è una linea dedicata alla realizzazione della parte superiore del pallet, la quale, una volta realizzata, è trasportata sulla seconda linea dove viene creata in primis la parte centrale del pallet e a seguire la parte inferiore con il processo di marchiatura del legno. Tale sdoppiamento della catena di produzione garantisce una maggiore flessibilità per adattarsi alle svariate esigenze avanzate dal cliente. I pallet, una volta realizzati, vengono impilati dalla linea rispettando l'altezza del camion che poi li trasporterà dai clienti. Oltre a ciò, vi è anche un banco da lavoro utilizzato per la creazione di pallet molto particolari, i quali proprio in virtù della loro peculiarità non possono essere realizzati sulle linee di produzione, bensì vengono prodotti manualmente. È importante sottolineare che nelle linee di produzione è possibile notare la presenza di un sistema di frese in grado di conferire al pallet un'angolatura arrotondata. Tale pallet ad angolo arrotondato è stato eco-progettato per la prima volta con il partner Tetra Pak S.p.A. L'arrotondamento dell'angolo permette al cliente di ridurre la grammatura di film plastico utilizzato per la copertura delle proprie merci, ottenendo in questo modo vantaggi a livello economico, sociale e ambientale. Altri benefici riconducibili a tale tipologia di pallet, oltre alla riduzione del consumo del film plastico da parte del cliente, si riferiscono alla diminuzione degli infortuni dovuti alla non più affilatezza degli spigoli, a una maggiore facilitazione nel carico e scarico delle merci e al calo dei costi complessivi. In aggiunta, in un laboratorio dedicato, si trovano gli spazi destinati al trattamento termico e i forni utilizzati per il processo di essiccazione del legno.

A colpo d'occhio, un aspetto che ha sicuramente rapito l'attenzione nel momento della visita aziendale, è riconducibile alla presenza di numerosi pallet dal colore blu acceso.

Come indicato dall'etichetta posta su di essi, tali curiosi pallet sono di proprietà del cliente CHEP. PALM produce il pallet blu per l'azienda CHEP, organizzazione internazionale attiva nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. In Particolare, CHEP, acquista i pallet blu dai produttori (come PALM) e si impegna a offrire un servizio alla GDO, consistente nella consegna di tali pallet, nel ritiro degli stessi e nella loro riparazione.

In generale, i clienti di PALM sono costituiti da aziende italiane che si posizionano in un raggio di 200 chilometri, sia di grandi sia di piccole dimensioni. L'azienda si mobilita per esaudire ogni

richiesta proveniente dai propri partners/clienti, monitorando annualmente, tramite questionario, la customer satisfaction.³²

Al fine di offrire una visione di sintesi delle caratteristiche principali dell'organizzazione, si è ritenuto opportuno riportare le seguenti informazioni riferite all'anno corrente, estratte dalla prima pagina del sito web aziendale e riassunte nella tabella sottostante.

Tabella 3.1 – *Dati di sintesi*

Area totale: 38.500 mq
Area produttiva: 4.700 mq
Capacità produttiva: 1.800.00 di pallet
Dipendenti e collaboratori: 40
Fatturato 2022: 17.000.000 €
Legno certificato PEFC/FSC: 74% del totale

Fonte: sito web aziendale

Confrontando i dati di PALM con i parametri stabiliti dalla Commissione Europea per circoscrivere l'ambito delle PMI, di cui si è ampiamente parlato all'inizio del secondo capitolo, si può affermare che essa, per numero di dipendenti e collaboratori rientra nella fattispecie delle piccole imprese, mentre per il suo fatturato annuo è ascrivibile alle imprese di medie dimensioni. PALM, infatti, può contare sulla collaborazione di 40 dipendenti, rientrando perfettamente nell'intervallo imposto per le piccole imprese, il quale è fissato tra i 10 e i 49 addetti. Allo stesso tempo, però, con i suoi 17.000.000 euro di fatturato, l'impresa supera il parametro annuo previsto per la fattispecie delle piccole imprese, il quale è posto a 10.000.000 euro.

Da una prima analisi, si può dedurre che PALM presenta alcune delle peculiarità che contraddistinguono la tipologia aziendale delle PMI, già sintetizzate nel capitolo precedente. In PALM, infatti, il management risulta essere di matrice familiare; basti pensare che i Barzoni sono ancora operativi nell'attività di impresa. Inoltre, è corretto riportare che l'alta direzione di PALM si sta preparando a un passaggio generazionale all'interno dell'azienda, traghettato da Andrea Barzoni, figlio di Primo, insieme agli altri giovani collaboratori. Ne consegue che la proprietà, coincidente con l'unità familiare, gestisce direttamente l'attività d'impresa, rivestendo un evidente ruolo strategico. È infatti la famiglia proprietaria che, sulla base delle relazioni instaurate e delle proprie propensioni, incide sulle decisioni aziendali, impattando in modo rilevante sulla vita

³² Informazioni raccolte personalmente durante la visita presso la sede aziendale di Viadana condotta il 10 luglio 2023.

dell'impresa. Come tutte le PMI, anche PALM mostra un forte radicamento nell'ambito della comunità locale e del territorio di appartenenza. Essa, nei suoi 40 anni di attività e attraverso il suo operato virtuoso, ha saputo creare consenso e sviluppare fiducia attorno al proprio progetto imprenditoriale. Se da un lato PALM ha contribuito alla creazione di un'atmosfera industriale nel viadanese, dall'altro il territorio, fiorente di attività imprenditoriali, ha fornito a essa risorse non sempre disponibili all'interno della struttura, istaurando così un rapporto di reciproca interdipendenza. Anche in PALM, come è riscontrabile nella maggior parte delle PMI, le risorse umane rappresentano uno degli interlocutori primari tra i vari portatori di interesse. In questa realtà aziendale, la persona e i suoi bisogni vengono messi al centro, assecondando la volontà della proprietà di essere un'impresa dal volto umano. Pur contando su un assetto organizzativo ben strutturato, i dipendenti sono spesso chiamati a svolgere molteplici mansioni di diversa natura, senza mai intrappolarsi in attività ultra-specializzate, come invece può accadere nelle imprese di maggiori dimensioni. In aggiunta, la conduzione familiare di PALM favorisce la presenza di un maggior grado di fedeltà dei lavoratori verso l'organizzazione, registrando così un basso tasso di turnover.

In merito alle specificità delle PMI, si è detto che esse, tipicamente, possiedono un'ottica di programmazione orientata al breve-medio periodo, limitando così la possibilità di pianificare investimenti di più lungo termine. Questa peculiarità non riguarda PALM, che invece, sin dalle sue origini ha mostrato di possedere una visione lungimirante nel condurre l'attività di impresa, sempre orientata a un orizzonte temporale di lungo termine.³³

3.3 Origine della CSR in azienda

Aldilà della presentazione istituzionale dell'azienda condotta nel paragrafo precedente, per conoscere le motivazioni profonde che si celano dietro alle azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa realizzate da PALM nel corso degli anni, è necessario riflettere sulle origini di essa. L'azienda PALM nasce dalle radici della Barzoni Guido, impresa artigianale impegnata nella lavorazione del legno, nonché fondata dal padre della prima generazione attualmente al comando. Il padre è venuto a mancare in giovane età, e Primo, il primogenito dei fratelli Barzoni si è trovato ad affrontare un destino nuovo. Egli è partito da due concetti essenziali ossia la passione per la materia prima del legno, trasmessagli dal padre, e il rispetto della stessa. Questi principi non hanno mai abbandonato PALM, accompagnandola nel corso della sua storia. Ancora oggi, l'amatissimo banco

³³ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume P. Nicoletti, *Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI: L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, Roma, ISFOL, 2015, pp. 37-44.

di lavoro del padre è esposto in azienda, custode e simbolo delle origini della famiglia. PALM è un'organizzazione che non dimentica la sua provenienza ma, al contempo, volge sempre lo sguardo verso il futuro, fondandosi su un continuo accesso alla conoscenza. Ecco, quindi, che l'innovazione si combina perfettamente con i valori in cui l'impresa si riconosce da sempre. Primo ha scelto di trasformare la materia prima in un pallet, consapevole che questo strumento fosse ampiamente diffuso nei processi di trasporto e movimentazione delle organizzazioni. Il pallet, infatti, rappresenta la vera interfaccia nella movimentazione e distribuzione di ogni filiera produttiva. Tuttavia, risulta essere invisibile e non considerato nel suo impatto sociale e ambientale, sia per l'opinione pubblica sia per i suoi utilizzatori. Il pallet per Primo ha rappresentato lo strumento di riscatto sociale della famiglia e il futuro dell'impresa. Riuscire a dare valore all'anello centrale di ogni catena di fornitura, ma che spesso è considerato invisibile, costituisce la sfida che PALM ha accolto.³⁴

Sin dalle origini hanno puntato sul costruire un'impresa diversa ossia “*Un'impresa con l'anima*”, producendo un valore in grado di andare oltre il singolo prodotto. Da subito e con grande coerenza i fratelli Barzoni hanno implementato un modello d'impresa innovativo, in grado di valorizzare i capitali Economico, Umano e Ambientale, anticipando quella cultura della sostenibilità con cui oggi tutte le aziende sono chiamate a confrontarsi. L'attenzione che PALM ha sempre mostrato nei confronti delle tematiche socio-ambientali è una diretta manifestazione dell'etica e delle radici valoriali in cui la famiglia proprietaria si riconosce. La famiglia Barzoni ha infatti avuto il desiderio e la convinzione di trasferire questi valori e principi nell'esercizio dell'attività imprenditoriale, coniugando la dimensione economica a quella socio-ambientale. In accordo a quanto si è riportato nel capitolo precedente circa la tipologia dei fattori impattanti sul comportamento delle PMI verso la CSR, in PALM risulta evidente come le caratteristiche personali dell'alta direzione abbiano influenzato e influenzino tutt'ora le scelte aziendali. A tal proposito, l'etica della famiglia Barzoni risulta essere il fattore trainante del processo decisionale inerente alle questioni di natura socio-ambientale. Ancora, l'intensità con cui viene percepito il problema morale da parte della proprietà influisce in modo rilevante sulla propensione ad adottare comportamenti socialmente responsabili. Tra i fattori che influenzano l'atteggiamento delle PMI verso la CSR vi è anche l'appartenenza a uno specifico settore. In questo caso, PALM, pur essendo una realtà di piccole dimensioni è in grado lei stessa di farsi promotrice di pratiche virtuose lungo tutta la filiera. PALM non assume un comportamento passivo nei confronti del contesto di appartenenza, bensì agisce per modificarlo, rendendosi così visibile. Anche a livello organizzativo PALM pare discostarsi da ciò che accade

³⁴ Informazioni raccolte durante l'intervista a Primo Barzoni sul palco del Terzo Congresso Nazionale Future Respect, tenutosi dal 4 al 6 maggio 2023.

sovente nelle realtà di piccole dimensioni: i manager trovano sempre tempo per esplorare soluzioni alternative rientranti nel campo della CSR e sono spesso impegnati nell'instaurazione e nel rafforzamento di relazioni di rete. Tutto ciò è stato reso possibile dal genuino attaccamento di PALM verso il tema della responsabilità sociale, il quale si è intensificato nel corso degli anni. In merito a ciò, è corretto constatare che, con l'affermarsi del dibattito sulla CSR accresciuto negli anni recenti, PALM si è trovata in una posizione di vantaggio rispetto alle altre organizzazioni, in quanto queste tematiche erano già presenti nel DNA stesso dell'impresa, sin dalle sue origini. Il passaggio fondamentale che si è compiuto, spesso assai ostico per le PMI, è stato quello di formalizzare e strutturare opportunamente le iniziative che già venivano realizzate ma non ancora rendicontate e valorizzate al meglio. In altri termini, è iniziata a farsi strada la convinzione che il disinteressato svolgimento di talune pratiche tipiche della CSR poteva anche essere valorizzato in chiave competitiva per differenziare l'organizzazione dai propri concorrenti. Questa mutata visione della CSR ha inizialmente generato un certo imbarazzo nella famiglia Barzoni, la quale riteneva immorale *"Farsi belli"* agli occhi dei propri stakeholder in virtù delle azioni lodevoli che venivano compiute. Questa fase di incertezza è stata superata nel momento in cui si è compreso che un maggiore apprezzamento da parte dei portatori di interesse, riconducibile alle iniziative socio-ambientali intraprese, poteva favorire la generazione di risorse utili non solo all'organizzazione ma anche in ottica di reinvestimento in favore della comunità e della tutela ambientale.³⁵

Così la CSR ha iniziato a interessare il core business di PALM, influenzando tutti i processi decisionali. L'importanza assunta dalla CSR trapela anche dalla mission e la vision dell'impresa, a testimonianza di quanto essa sia centrale e fondante per PALM. La vision recita quanto segue: *"Promuovere l'eccellenza italiana dei pallet a ridotto impatto ambientale integrando valori intangibili che incrementano la qualità del prodotto. Nel segno della sostenibilità ed inclusività perseguiamo l'impegno di diventare rigenerativi per creare condizioni più favorevoli alla vita con uno sguardo rivolto alle future generazioni."* La mission, invece, riporta quanto segue: *"Eco-progettazione e produzione di pallet, imballaggi in legno e soluzioni logistiche innovative basate sulla sostenibilità totale, intesa nella sua triplice dimensione: economica, sociale e ambientale. Operare in condizioni di equilibrio economico attraverso il potenziamento delle competenze e delle conoscenze specifiche delle persone, nel rispetto della collettività, con una costante attenzione all'uomo e all'ambiente."*³⁶

³⁵ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume A. Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI*, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, pp. 41-80.

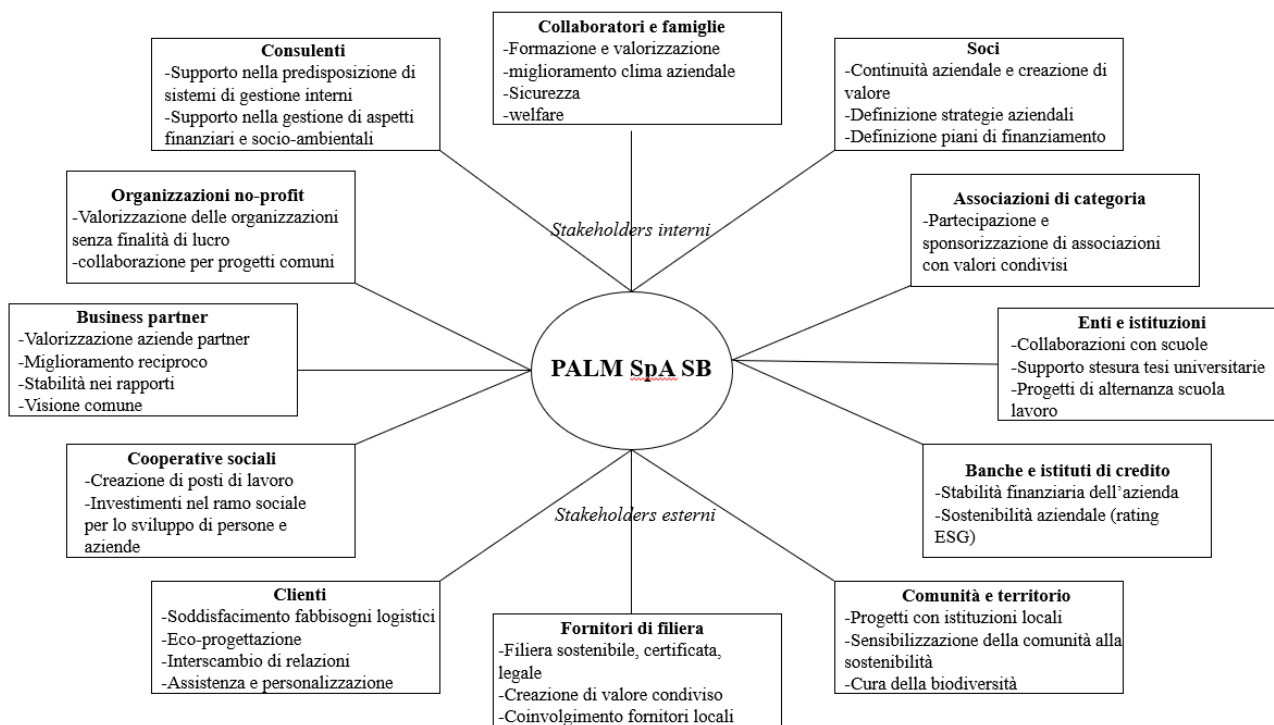
³⁶ *Company Profile*, p.4, consultabile sulla prima pagina del sito web aziendale <https://palm.it/>

3.4 Il percorso socio-competitivo di PALM

Nei paragrafi precedenti si è avuto modo di anticipare la descrizione del modello di business dell'impresa. La finalità di questo paragrafo è invece quella di raccontare il percorso socio-competitivo che ha portato PALM a essere quella che è oggi. “*I valori fanno strada*” sono le parole in grado di sintetizzare al meglio il cammino che PALM ha compiuto dal 1980 ad oggi. Per loro il concetto di Valore assume molteplici sfaccettature, permeando così l'intera organizzazione. In particolare, il Valore è quello legato al prodotto in cui tradizione, innovazione e specializzazione tecnica si uniscono per offrire soluzioni di qualità elevata. Poi, il Valore è rappresentato da ciò che le persone di PALM, ossia i dipendenti e i collaboratori, sono in grado di esprimere. Ancora, il Valore è quello generato dalle azioni di CSR adottate dall'impresa, le quali impongono loro di essere sostenibili non solo a livello economico ma anche sociale e ambientale. Nel corso di oltre 40 anni di storia, questi Valori si sono tramutati in progetti e comportamenti, capaci di avvalorare il loro modello di impresa, il quale, infatti, riesce a esprimere successo economico e responsabilità socio-ambientale a ogni livello. Prima di analizzare nel dettaglio le fasi che hanno contraddistinto l'evoluzione delle azioni di CSR in PALM, pare opportuno riportare la mappa degli stakeholder, la quale mette a sistema l'insieme dei soggetti verso cui le iniziative di CSR sono rivolte. Inoltre, la classificazione dei portatori di interesse consente di definire i reciproci rapporti di influenza da cui dipende il raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo di PALM. Di seguito sono state riportate le differenti tipologie di stakeholder che si interfacciano quotidianamente con l'impresa e le relative tematiche che caratterizzano lo stretto rapporto con essa.³⁷

³⁷ Informazioni raccolte all'interno delle *Relazioni di Impatto 2021 e 2022* consultabili nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

Figura 3.5 – Mappatura degli Stakeholder di PALM

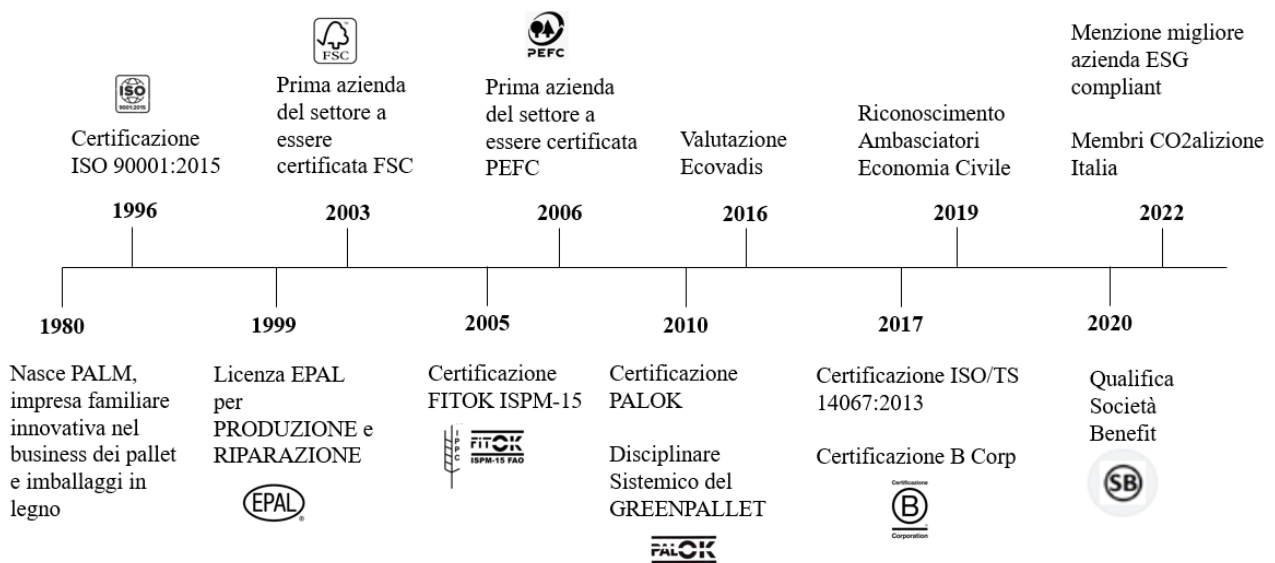


Fonte: Rielaborazione informazioni presenti all'interno *Relazioni di impatto 2021 e 2022*

Nei paragrafi introduttivi, si è affermato che la CSR interessa direttamente il core business di PALM e che nel corso degli anni tale orientamento strategico si è intensificato. Ora, dunque, è arrivato il momento di dare concretezza alle affermazioni riportate precedentemente, ripercorrendo il cammino socio-competitivo di PALM, dal 1980 ad oggi. In questo modo, si avrà la possibilità di apprezzare il reale impegno profuso dall'organizzazione in tema di responsabilità sociale e la conseguente integrazione di quest'ultima a livello strategico. Si è avuto modo di ricostruire il percorso socio-competitivo di PALM consultando il sito web aziendale e i documenti pubblicati all'interno di esso. In aggiunta, l'intervista condotta il 12 aprile 2023 a Matteo Consolini (addetto alla Comunicazione e Marketing di PALM) è stata fondamentale per approfondire i singoli eventi che hanno contribuito alla creazione della storia dell'organizzazione. Le tappe che hanno segnato lo sviluppo dell'organizzazione sono riassunte graficamente nella figura sottostante.³⁸

³⁸ *Company Profile*, p.5, consultabile sulla prima pagina del sito web aziendale <https://palm.it/>

Figura 3.6 – Il percorso socio competitivo di PALM



Fonte: *Company profile*

Nelle pagine seguenti si desidera soffermare l'attenzione sulle fasi evolutive più significative che hanno contraddistinto il percorso socio-competitivo di PALM.

- 1980: è l'anno di fondazione di PALM, impresa familiare innovativa nel business dei pallet e degli imballaggi in legno.
- 1996: PALM ha ottenuto la certificazione ISO 9001, poi conseguita anche nella sua ultima versione del 2015. Tale certificazione è una norma internazionale che attesta la qualità del sistema di gestione di un'azienda. In particolare, lo standard si focalizza sulla gestione dei processi e la soddisfazione del cliente. Attraverso questa certificazione, PALM garantisce ai propri partner la massima efficienza produttiva e la continua soddisfazione delle loro richieste, mostrandosi così come un'organizzazione affidabile.
- 1999: si è ottenuta la licenza EPAL per PRODUZIONE e RIPARAZIONE di pallet in legno. L'EPAL (European Pallet Association Licence), tramite un attento sistema di controllo rilascia licenze di utilizzo a produttori e riparatori, i quali sono successivamente sottoposti a continue ispezioni condotte da enti esterni indipendenti, con lo scopo di verificarne la qualità. A tal proposito, la riparazione di pallet EPAL viene condotta rispettando rigidi standard di qualità previsti dal Regolamento Tecnico. I suddetti requisiti contemplano soltanto l'utilizzo di materiale nuovo: tavole, blocchetti conformi per spessore, traverse, lunghezza e così via.
- 2003: anno in cui si sono realizzate numerose iniziative a orientamento socio-ambientale. Più nel dettaglio, PALM è stata la prima azienda del settore a essere certificata FSC. Essa è

una certificazione internazionale, rilasciata da una parte terza indipendente, riguardante il settore forestale e i prodotti derivanti da foreste (legnosi e non legnosi). Il marchio FSC sui prodotti di PALM assicura al consumatore e al cliente che la materia prima di cui essi sono composti deriva da una filiera che rispetta la gestione responsabile delle foreste, in conformità a stringenti requisiti economici, sociali, ambientali.³⁹

Nel 2003 è stata avviata la prima stesura del Codice Etico, versione che è stata poi aggiornata nel 2006 in risposta al mutato contesto socio-competitivo. Il Codice Etico è stato redatto in conformità alla struttura presentata nel primo capitolo, riportando tutte le informazioni in essa contenute. In particolare, sembra corretto soffermarsi sull'osservazione dei valori condivisi ancora oggi all'interno dell'organizzazione: la lealtà, l'innovazione, la durabilità e la passione. Nella parte introduttiva del Codice, viene esplicitato il motto di PALM, condiviso internamente da tutti i collaboratori e fonte di ispirazione per un sereno svolgimento del lavoro. La chiave racchiusa nel motto risiede nell'essere "*Contenti, convinti, convincenti*". In una sezione a sé stante viene pubblicata la Carta Etica, riportata nella figura sottostante, dove viene formalizzata la missione, la visione, i principi e i valori dell'organizzazione.⁴⁰

Tabella 3.2 – Carte Etica aziendale di PALM

1. Progettiamo, costruiamo e vendiamo imballaggi in legno per garantire al cliente la massima utilità e soddisfazione, offrendo un prodotto studiato per diminuire i problemi di impatto ambientale, promuovendo legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e sostenibile, offrendo la possibilità di recuperare il materiale e rigenerarlo per un elevato numero di volte o recuperarlo per produrre altri manufatti.
2. Pertanto cerchiamo di vendere e produrre sempre alla massima qualità "indispensabile", possibile e "giusta" per il prezzo cui vendiamo.
3. Siamo profondamente consapevoli che il nostro destino aziendale sia strettamente legato alla soddisfazione dei nostri clienti e crediamo che la nostra azienda sia una comunità di persone che lavorano in condivisione con questo scopo in comune convinti di contribuire nel miglioramento della nostra società.
4. Affermiamo con convinzione che tutte le persone della nostra comunità hanno pari dignità; ognuno di noi merita di essere trattato sempre con il massimo rispetto ed educazione e, se ognuno ha un "suo" compito, una "sua" responsabilità, una "sua" storia, un "suo" bagaglio di esperienze, ci accomuna il desiderio di far bene il nostro lavoro.

³⁹ Sezione *Partner ESG – Certificazione e licenze* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁴⁰ Codice Etico aziendale consultabile nella sezione *Partner ESG – Documenti e Politiche* del sito web aziendale <https://palm.it/>

5. Il nostro lavoro come un valore per la nostra crescita professionale; infatti speriamo di poter imparare ogni giorno qualcosa in più, di crescere e migliorare per una nostra personale soddisfazione, investendo parte dei nostri ricavi nella ricerca di un miglioramento continuo.
6. Ci ricordiamo dei nostri diritti, ma anche dei nostri doveri e conosciamo il valore economico del tempo di cui disponiamo per fare le cose e questa consapevolezza ci aiuta a crescere nella responsabilità.
7. Affrontiamo i veri problemi con coraggio, convinti che per ogni vero problema esiste sempre una soluzione ragionevole ed economicamente sensata, così come evitiamo i falsi problemi o il pettegolezzo. Sappiamo che sovente i problemi interni dipendono da fattori organizzativi risolvibili però dalla nostra capacità di comunicare con sincerità e disponibilità reciproca.
8. Mentre lavoriamo sappiamo che ognuno di noi sta facendo il massimo affinché la nostra azienda operi sempre nel rispetto delle leggi ed abbia sempre un comportamento corretto e trasparente nei confronti dei clienti, dipendenti, fornitori, banche e dello Stato. Noi di Palm ci ispiriamo ai valori della Responsabilità Sociale d'Impresa, così come dal Libro Verde della Comunità Europea.
9. La nostra comunità vuole generare un giusto profitto perché siano retribuite le persone che vi lavorano; tal profitto è indispensabile altresì per mantenere l'azienda in piena efficienza, per eseguire le migliorie necessarie, rispondere così alle esigenze del mercato e dei nostri clienti e per lasciare alla prossima generazione una cultura aziendale orientata ad uno sviluppo sostenibile e duraturo.

Fonte: Carta Etica aziendale

Ancora, nel 2003 l'organizzazione ha intrapreso un'esperienza di inserimento e avviamento al lavoro di persone svantaggiate (portatori handicap psichici e fisici) con l'obiettivo di valorizzare le abilità residue oltre gli obblighi normativi (Progetto-H). Durante il corso dell'anno, queste persone si sono occupate di mansioni a supporto dell'attività d'impresa quali: inserimento dati, attività di call center, collaborazione nelle fasi di progettazione, svolgimento di mansioni di grafica/stampa/legatoria/web marketing. In seguito all'esperienza positiva del primo anno, si è passati alla creazione di una cooperativa di tipo "B" per favorire il lavoro delle persone svantaggiate in totale autoimprenditorialità e autonomia, ossia senza dover ricorrere al continuo supporto del personale di PALM. È nata così la Coop Sociale PALM *Work&Project ONLUS* (PALM W&P). Tale cooperativa non coinvolge soltanto persone diversamente abili ma anche giovani di primo impiego, immigrati, disoccupati, pensionati (questi ultimi sono spesso impegnati nella formazione).⁴¹ PALM agisce nel pieno rispetto dei principi dell'economia circolare: gli scarti e le eccedenze di lavorazione assumono un ruolo prioritario nel processo di ottimizzazione dei

⁴¹ *Company Profile*, pp. 26-27, consultabile sulla prima pagina del sito web aziendale <https://palm.it/>

cicli produttivi dell'azienda. A tal proposito le eccedenze di lavorazione vengono cedute alla cooperativa con la finalità di riprogettare nuovi eco-prodotti in ottica di up-cycling e arredamento. Grazie alla collaborazione con PALM W&P, gli scarti di produzione vengono rimessi a nuovo, tramutandosi da “*Eccedenze a eccellenze*” di arredo e co-design. Tra le altre attività portate avanti dalla cooperativa si annoverano: la vendita di prodotti ecologici ricavati dal riciclo di legno o carta e destinati alla casa, all'ufficio, all'arredo, all'imballaggio eco-sostenibile; corsi di educazione ambientale destinati alla scuola primaria e secondaria; ricettività per incontri e convegni; realizzazione di materiale promozionale, brochure, materiale informativo. La collaborazione tra PALM W&P e PALM è fortemente attiva anche oggi.⁴²

- 2005: per diminuire il rischio di possibili infestazioni dal 2005 PALM è stata autorizzata alla produzione di pallet e imballaggi a norma ISPM-15 e ha ottenuto l'autorizzazione all'applicazione sugli stessi del logo FITOK. L'introduzione del sistema di gestione italiano FITOK e dello standard ISPM 15 per i pallet e imballaggi in legno prima della spedizione rappresentano delle misure fondamentali per evitare possibili impatti ambientali ed economici sul patrimonio forestale mondiale.⁴³ Ciò risulta ancor più importante nel contesto attuale, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati e dalla conseguente intensificazione degli scambi commerciali tra i vari Paesi. È evidente, dunque, che il rischio di contaminare l'ambiente attraverso infestazioni vegetali e/o animali nascoste all'interno del legno rappresenta una minaccia per tutto l'ecosistema. In particolare, quando la spedizione ha come destinazione un paese extra comunitario, i pallet sono sottoposti al trattamento conforme all'ISPM 15, il quale consiste nella misura fitosanitaria individuata dall'IPPC su cui si fonda lo standard internazionale ISPM-15. In sintesi, tale standard prevede che gli imballaggi di legno grezzo debbano essere oggetto di trattamento termico (HT) e, solo successivamente, certificati con il marchio IPPC/FAO. L'obiettivo dell'operazione in parola è quello di ridurre i potenziali organismi nocivi tramite l'esposizione dei pallet a temperature di 56 gradi per un tempo non inferiore a 30 minuti e senza l'impiego di prodotti chimici. Questo processo permette ai partner di PALM di esportare le proprie merci in sicurezza al di fuori dell'Unione Europea. È importante sottolineare che, il solo trattamento termico, di cui si è parlato poc'anzi, non garantisce l'assenza di sviluppo di muffe sugli imballaggi e pallet in legno. Per evitare la presenza di muffe, è necessario completare il

⁴² Sezione *PALM Design* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁴³ Sezione *Partner ESG – Certificazione e licenze* del sito web aziendale <https://palm.it/>

trattamento termico con il ciclo di essiccazione. L'essiccazione dell'imballaggio ha, ovviamente, un'incidenza sul costo finale.⁴⁴

Nel 2005 è stato ideato l'innovativo progetto del "Pallet-ecosostenibile" il quale mira a raggiungere gli obiettivi fissati dalle politiche comunitarie in materia di: riduzione di peso e volume degli imballaggi e dei rifiuti all'origine (come riportato anche nel decreto legislativo Ronchi 22 del 1997); sostenibilità dei trasporti; tutela e rigenerazione del patrimonio forestale e della biodiversità; contenimento delle emissioni di CO₂ in atmosfera. Sin dalle sue origini, PALM ha basato il proprio vantaggio competitivo sull'innovazione e sulla differenziazione. Il progetto in parola ha seguito tale orientamento strategico, introducendo un'innovazione di prodotto e consentendo all'organizzazione di differenziarsi dai concorrenti. Il "Pallet-ecosostenibile" di PALM presenta le seguenti caratteristiche:

- 1) è eco-progettato cioè progettato rispettando i principi dell'ecodesign volti alla riduzione del peso e del volume del pallet. In questo modo si garantisce una riduzione nell'utilizzo di materia prima legnosa e i conseguenti impatti ambientali connessi ai trasporti;
 - 2) è certificato in quanto nella produzione del "Pallet-ecosostenibile" viene impiegato esclusivamente legno proveniente da foreste certificate con criteri di sostenibilità (FSC o PEFC) o da riutilizzo. In questa direzione rientra anche il trattamento fitosanitario di cui si è parlato in precedenza;
 - 3) è riciclato dal momento che contempla il riutilizzo di materiale legnoso. Se il pallet viene utilizzato nei pressi del luogo di produzione, e quindi i costi di trasporto e movimentazione sono contenuti, è possibile restituire il pallet eco-sostenibile all'azienda, affinché venga ricondizionato per essere successivamente riutilizzato nella produzione di altri pallet;
 - 4) è prodotto in uno stabilimento alimentato da energia rinnovabile. In tutto il ciclo produttivo viene esclusivamente impiegata energia derivante da fonti rinnovabili.⁴⁵
- 2006: PALM è stata la prima azienda del settore a ottenere la certificazione PEFC. Tale certificazione dimostra la presenza di una gestione sostenibile delle risorse forestali impiegate. Essa dimostra che la catena di approvvigionamento è attentamente monitorata al fine di escludere le fonti non curanti dei principi di sostenibilità. Alla luce di ciò, dal 2006 utilizzano soltanto materia prima certificata PEFC. L'utilizzo di legno certificato PEFC e FSC (quest'ultima certificazione già presente dal 2003) all'interno delle loro soluzioni,

⁴⁴ Sezione Servizi – *Trattamento Termico HT ed Essiccazione* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁴⁵ M. Molteni, A. Todisco (a cura di), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Milano, ALTIS, 2007, pp. 140-141.

consente ai partner di PALM di tutelare la biodiversità delle foreste e operare nel rispetto dei criteri di sostenibilità socio-ambientale per il trasporto in sicurezza delle proprie merci.⁴⁶

- 2007: anno in cui è nato il progetto denominato “Pallet a km 0”, grazie a un Life Cycle Assessment sviluppato a partire dal calcolo del Carbon Foot Print di prodotto. In virtù dell’attivazione di questa iniziativa, è possibile affermare che dal 2007, l’azienda si impegna nella promozione della filiera corta, della forestazione locale, dell’industria regionale, della creazione di posti di lavoro stabili nel territorio limitrofo, dello sviluppo economico di distretto, dell’abbattimento delle emissioni di gas serra e di CO2. Operando in questo modo, PALM garantisce il rispetto del Protocollo di Kyoto e partecipa attivamente alla lotta contro il cambiamento climatico. I pallet a “Km 0” presentano le seguenti peculiarità: vengono prodotti con legno locale, sono utilizzati nei pressi del luogo di produzione, vengono recuperati localmente, riciclati e riutilizzati per la produzione di blocchetti in agglomerato che rientrano nelle fasi del ciclo produttivo. In questo contesto, la collaborazione con Panguaneta SpA, azienda leader in Italia e in Europa nella trasformazione del legno di pioppo in compensati ad alto livello prestazionale, risulta essere cruciale. Essa è situata nella vicina Sabbioneta e rappresenta il primo anello nella filiera di PALM, a sottolineare l’importanza di rafforzare le filiere territoriali e di collaborare in un’ottica di sviluppo condiviso.⁴⁷
- 2010: PALM è stata la prima impresa in Italia ad ottenere la certificazione PALOK, attraverso la quale garantisce e assicura la portata che il pallet dovrà sorreggere. Pallet sicuro è il marchio nazionale di prodotto che certifica la portata nominale e sostenibile dei pallet fuori standard a due e a quattro vie.⁴⁸ Più nel dettaglio, i pallet dell’organizzazione marchiati PALOK riportano alcune informazioni rilevanti quali: il carico nominale in scaffalatura longitudinale, il logo PALOK, il codice produttore (001), il modello PALOK (08) e la data di produzione (mese/anni).⁴⁹

Nel 2010, PALM, in collaborazione con l’Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e l’Università di Torino, ha implementato un progetto concreto e di applicazione aziendale con lo scopo di definire e sancire il sistema interconnesso con i propri prodotti marchiati GREENPALLET. Questa partnership ha portato alla stesura di un Disciplinare Sistemico. Tale documento è considerato un vero e proprio “atto normativo”, uno strumento di comunicazione dei valori economici/sociali/ambientali correlati al prodotto, il cui unico fine

⁴⁶ Sezione *Partner ESG – Certificazione e licenze* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁴⁷ Sezione *Partner ESG – Ambiente e Biodiversità* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁴⁸ Sezione *Partner ESG – Certificazione e licenze* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁴⁹ *Company Profile*, pp. 19-20, consultabile sulla prima pagina del sito web aziendale <https://palm.it/>

è quello di regolare la produzione di pallet eco-sostenibili e di specificare gli obblighi e gli impegni per i produttori intenzionati a utilizzare il marchio GREENPALLET. In merito a ciò il Disciplinare Sistemico sancisce le principali caratteristiche di un GREENPALLET secondo le quali esso deve essere: sano (si pone attenzione alle materie prime, le quali devono essere certificate FSC/PEFC a garanzia della salubrità), sistemico (volto all'attivazione della rete relazionale tra i diversi soggetti di tutto il ciclo di vita del pallet), etico (presenza di giustizia sociale ed etica nei processi realizzativi e non). Il Disciplinare intende favorire e incrementare la consapevolezza e sensibilità nell'acquisizione di pallet di qualità da parte dell'utilizzatore/co-produttore. Tale documento condivide i principi su cui si fonda l'approccio sistemico. Pensare e agire per sistemi porta a leggere la realtà e i problemi insiti in essa (tra cui quelli socio-ambientali) attraverso le relazioni, identificando e classificando i feedback caratterizzanti i fenomeni quotidiani. L'applicazione del pensiero sistemico permette di leggere la realtà come se fosse composta da elementi comunicanti l'uno con l'altro e ad aumentare la consapevolezza delle conseguenze dell'agire umano su tali elementi sia nel lungo sia nel breve termine. Il pensiero sistemico mira al superamento del semplice ragionamento lineare e si prefigge di adottare una visione d'insieme dei fenomeni. PALM è consapevole che se si riuscisse ad aumentare la produzione di pallet sostenibili, ciò impatterebbe su una moltitudine di variabili come la tutela della biodiversità, la riduzione dell'impatto ambientale, la valorizzazione territoriale e la creazione di una filiera corta, la diminuzione dell'inquinamento atmosferico. Queste variabili appena elencate, a loro volta, avranno un effetto su altri sistemi a loro interconnessi e così via. L'economia circolare si basa sulla capacità di pensare per sistemi. Il Disciplinare Sistemico, inglobando l'approccio sistemico, rispetta i principi dell'economia circolare. Il GREENPALLET, infatti, prevede l'utilizzo di una catena di custodia certificata, l'impegno nella riduzione delle emissioni e il riutilizzo degli scarti di produzione.

- 2016: è da qui in avanti che PALM consegue annualmente la certificazione Ecovadis, una delle più grandi piattaforme internazionali di rating dell'eco-sostenibilità. La valutazione Ecovadis si riferisce a 4 aree tematiche: Ambiente, Lavoro e Diritti Umani, Etica ed Acquisti sostenibili. Nel 2016 PALM ha ottenuto la medaglia d'argento.⁵⁰
- 2017: PALM, è stata la prima azienda operante nel settore dei pallet in legno ad aver certificato la propria impronta di carbonio in conformità alla norma ISO 14067 e in base alla referenza del Ministero dell'Ambiente.⁵¹

⁵⁰ Sezione Partner ESG – Disciplinare Sistemico – Economia Circolare del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁵¹ Sezione Partner ESG – Economia Circolare del sito web aziendale <https://palm.it/>

Il 2017 è stato l'anno in cui PALM ha ottenuto la certificazione B Corp, prima azienda al mondo nel settore degli imballaggi a possedere tale riconoscimento. La certificazione in questione valuta rigorosamente l'impresa secondo le seguenti macroaree: Governance, Comunità, Ambiente, Clienti, Lavoratori. Soltanto le aziende, che misurano il loro impatto complessivo attraverso il Benefit Impact Assessment (BIA) e superano il punteggio di 80 (in una scala da 0 a 200) possono diventare B Corp. La certificazione viene rilasciata da B Lab, ente certificatore di origine americana ma attivo a livello globale. È significativo notare che ad oggi siano 140.000 le aziende che richiedono tale certificazione, ma soltanto il 3% di esse si dimostra in grado di superare l'iter di verifica imposto da B Lab. Dunque, si può constatare che, le aziende aventi tali requisiti e facenti parte del movimento B Corp possono essere considerate tra le organizzazioni più evolute a livello mondiale per quanto concerne la generazione di un impatto positivo sia sociale sia ambientale. PALM, essendo parte del movimento B Corp, si configura come un'organizzazione che, attraverso un'elevata attenzione agli standard di impatto socio-ambientale, considera l'agire aziendale come una forza rigenerativa. A tal proposito, con il verbo "rigenerare" non si considera soltanto la capacità di diminuire l'impatto sulla natura e sull'ambiente circostante ma si vuole includere anche l'impegno nella generazione di effetti positivi, capaci di creare un valore condiviso nella società e rigenerando la biosfera. Emerge così un nuovo paradigma economico, orientato a considerare le imprese come protagoniste nella rigenerazione della società.

- 2018: l'azienda è stata premiata dal proprio partner B Corp Davines Spa come miglior fornitore sostenibile che conduce un modo di fare impresa positivo per l'ambiente e per le persone.
- 2019: PALM riesce ad aggiudicarsi nuovamente il premio rilasciato dal proprio partner B Corp Davines Spa, già vinto nell'anno precedente.⁵²

Il 2019 è stato l'anno in cui PALM ha ottenuto anche il Riconoscimento Ambasciatori Economia Civile, destinato solo alle migliori aziende in campo di responsabilità sociale.

- 2020: il CdA di PALM ha scelto di guardare al futuro scegliendo di diventare una Società Benefit, qualifica introdotta in Italia all'art.1, commi 376-384 della Legge di Stabilità in data 28 dicembre 2015. On d'evitare equivoci, pare opportuno chiarire un aspetto importante ossia la differenza che intercorre tra l'ottenimento della certificazione B Corp e il divenire una Società Benefit. Spesso, infatti, il termine B-Corp viene associato alla Benefit Corporation (o Società Benefit), ma tali fattispecie non coincidono propriamente. A tal proposito si può affermare che il termine "B-Corp", già descritto in precedenza, indica una

⁵² Sezione B Corp del sito web aziendale <https://palm.it/>

certificazione volontaria rilasciata attraverso la misurazione di alcune performance dell'impresa (ambientali, sociali, economiche), mentre l'espressione "Società Benefit" si riferisce a una forma giuridica legalmente riconosciuta che un'azienda può decidere di adottare. Chiarito questo aspetto, si può sostenere che essere Società Benefit significa poter contare su una forma giuridica innovativa orientata al perseguimento di un duplice obiettivo: da un lato creare valore per i propri azionisti, dall'altro cercare il bene comune. Con la presenza delle Società Benefit si è giunti a un'evoluzione del concetto stesso di azienda. Esse, difatti, sono espressione di un paradigma più evoluto in quanto non esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti bensì integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli indiscutibili obiettivi di profitto, una nuova finalità più ambiziosa ossia quella di generare un impatto positivo sulla società e sulla biosfera. Si è potuto notare che la sostenibilità è sempre stata una parte fondamentale della strategia di PALM, che da sempre si è impegnata a proteggere il pianeta e i suoi abitanti, a favorire la crescita dei propri collaboratori, a migliorare continuamente la qualità nella movimentazione dei prodotti dei suoi partner, a mettersi al servizio della comunità, a garantire la massima trasparenza del proprio operato. Per PALM, la scelta di richiedere la qualifica di Società Benefit si posiziona in perfetta coerenza con quello che l'organizzazione è riuscita a realizzare nel corso della sua storia più che quarantennale. PALM incorporava già nel suo patrimonio genetico la duplice finalità perseguita da tale qualifica, bastava solo prenderne consapevolezza e strutturare maggiormente questa naturale inclinazione. Assumendo questa forma giuridica, PALM ha scelto di tornare all'origine dei propri valori e di perseguirli attraverso la definizione di tre obiettivi di beneficio comune. In questo modo ha potuto integrare i propri valori, riflessi nei tre criteri di beneficio comune, nello statuto aziendale. L'azione concernente l'inserimento dei tre obiettivi di beneficio comune all'interno dello statuto è fortemente significativa: indipendentemente dalla situazione economica in cui PALM riverserà, vi sarà per lei l'obbligo di rispettare i principi socio-ambientali sottesi ai tre criteri in parola. In questo modo PALM è vincolata per statuto alle tematiche di CSR. I tre criteri di beneficio comune presenti in statuto sono:

- Primo criterio: *"Promozione e creazione di una catena di fornitura del legno gestita secondo i criteri di sostenibilità e tracciabilità"*.
- Secondo criterio: *"Inclusione e valorizzazione dei collaboratori"*.
- Terzo criterio: *"Creazione di valore per la comunità locale"*.

Le iniziative di CSR realizzate in conformità a questi criteri, anche in riferimento agli anni successivi al 2020, verranno approfondite nel paragrafo successivo.

Un altro onere derivante dall'essere Società Benefit risiede nella pubblicazione annuale della Relazione di Impatto, documento contenente la presentazione degli obiettivi raggiunti rispetto agli obiettivi specificati nello statuto.⁵³

- 2021: anno in cui PALM è stata protagonista di numerose iniziative a orientamento socio-ambientale. A dicembre dell'anno in questione è stata riconfermata la certificazione B Corp, ottenendo un punteggio di 83 punti del B Impact Assessment (BIA).

Inoltre, il 29 novembre 2021 è stato il giorno in cui PALM ha ricevuto il premio "Sustainability Awards" dal partner Chiesi Farmaceutici come miglior fornitore nella fascia della sostenibilità che integra all'interno dei propri processi aziendali una nuova modalità di fare impresa.

In occasione dei festeggiamenti per i 20 anni di PEFC Italia, il 24 settembre 2021 PALM ha avuto l'occasione di ospitare la prima delle tre tappe dedicate alla catena di custodia certificata. In questo modo, le porte degli stabilimenti dell'azienda si sono aperte agli esponenti del mondo dell'industria, della filiera del legno e della finanza. Con tutti gli interlocutori è stato possibile instaurare un dialogo costruttivo sulle tematiche dell'economia rigenerativa.

Il 2021 è stato l'anno in cui si è dato avvio a importanti partnership nel mondo del Food. Primo Barzoni è infatti sostenitore e socio di Slow Food Italia e per questo PALM partecipa a tutti gli eventi che Slow Food organizza sul territorio nazionale, intessendo relazioni volte allo sviluppo di uno scopo che va oltre al mero profitto. In particolare, nel 2021 PALM ha cooperato con la città di Bra per l'evento "Cheese 2021", ovviamente in partnership con Slow Food Italia, affinché i GreenPallet fungessero da appoggio agli stand fieristici. Sono stati forniti all'incirca 4.000 pallet come supporto alle bancarelle e anche come elemento di design della fiera. L'aspetto per nulla scontato risiede nel fatto che alla fine della fiera tali pallet sono rientrati in una logistica di un cliente di PALM, evitando qualsiasi spreco e rispettando così i principi dell'economia circolare. Questa è un'azione straordinaria, non comune al settore di appartenenza, capace di valorizzare e sancire un rapporto di interdipendenza tra azienda e comunità. Le cooperazioni con il mondo della gastronomia non si interrompono qui: nel 2021 hanno anche lavorato insieme alla Società Benefit Boniviri per la promozione di prodotti biologici, omaggiandoli ai propri collaboratori.

Ancora, nel 2021, come ogni anno, PALM ha conseguito la certificazione Ecovadis, raggiungendo il livello "Silver" di 60 punti su 100. In base a tale punteggio, l'azienda rientra nel 25% delle migliori aziende (punteggio complessivo tra 56 e 66).⁵⁴

⁵³ Sezione *Società Benefit* del sito web aziendale <https://palm.it/>

Ancora, nello sviluppo di crescita del piano industriale 2021-2025 si è voluto dare spazio alla crescita dei giovani presenti in azienda, affinché essi abbiano la possibilità di ampliare le proprie competenze. In un momento così critico per l'economia mondiale dovuto alla pandemia di Covid-19, PALM ha saputo “*Guardare al futuro con gli occhi dei giovani*”, ossia creare un modello organizzativo che comprendesse il loro sguardo. Così, nelle ultime pagine del piano industriale si sono descritte le caratteristiche di questo patto intergenerazionale, volto a facilitare il passaggio generazionale in azienda e alla conseguente responsabilizzazione dei giovani operanti in essa, tra cui vi è anche Andrea Barzoni, figlio di Primo.

Un'altra azione di governance compiuta nel 2021 coincide con la definizione di un budget aziendale destinato alla formazione dei propri dipendenti e per la premiazione nel conseguimento dei risultati attesi.⁵⁵

- 2022: è l'anno in cui PALM aderisce a CO2alizione Italia, iniziativa cui hanno aderito oltre sessanta aziende italiane con lo scopo di implementare il proprio impegno verso la neutralità climatica, così da realizzare una progressiva evoluzione del proprio modello di business orientato a un'economia a zero emissioni di gas climalteranti, dove lo statuto rappresenta ancora una volta lo strumento di formalizzazione dell'impegno. Questa azione si posiziona in linea con gli obiettivi europei di neutralità climatica e quelli nazionali di transizione ecologica. In questa ottica, l'azienda si è posta l'ambizioso obiettivo di raggiungere la neutralità climatica e di realizzare il primo pallet in legno certificato in Italia a zero emissioni per il 2024.

Inoltre, il 9 novembre 2022 PALM ha avuto modo di partecipare all'incontro delle B Corp tenutosi presso lo stand di Garc Spa durante l'evento di riferimento in Europa in merito a tematiche quali la transizione ecologica. In questa occasione, PALM, insieme alla comunità B Corp, ha festeggiato il raggiungimento di un traguardo significativo ossia la presenza di ben 200 aziende certificate B Corp in Italia, a testimonianza dell'importanza delle azioni a orientamento sociale e ambientale.

Nel 2022 si è rinnovata la collaborazione con la Società Benefit Boniviri per la promozione di prodotti biologici, offrendoli sempre ai propri dipendenti tramite i doni di fine anno.

Nell'anno in questione, come è avvenuto per quelli precedenti, PALM ha conseguito la certificazione Ecovadis riconfermando il livello “Silver” ma con 64 punti su 100 (ben 4

⁵⁴ Informazioni raccolte all'interno delle *Relazione di Impatto 2021*, pp. 20-24, consultabile nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

⁵⁵ Informazioni raccolte personalmente durante la visita presso la sede aziendale di Viadana condotta il 10 luglio 2023.

punti in più rispetto all'anno precedente) e attestandosi all'interno del 25% delle migliori aziende.⁵⁶

- 2023: l'impegno mostrato da PALM per le tematiche socio-ambientali è stato riconosciuto attraverso il rilascio della certificazione Ecovadis "Oro" e non più "Silver" come negli anni passati.⁵⁷

Inoltre, l'azienda è stata partner ufficiale del Congresso Nazionale Future Respect, tenutosi dal 4 al 6 maggio 2023. Lo scopo di questo congresso è quello di consolidare lo scambio di esperienze mettendo a confronto le pratiche adottate dalle imprese sostenibili. È un'occasione per promuovere relazioni di rete e per sensibilizzare il mercato e i consumatori sulle tematiche di CSR. Primo Barzoni è stato invitato, insieme ad altri interlocutori di PALM, sul palco di Future Respect, con lo scopo di mettere a sistema le pratiche virtuose della sua organizzazione. PALM sarà quindi la prima azienda del settore in grado di fornire ai propri clienti/partner pallet marchiati "Future Respect ecodesign 2023". Tale marchio non è semplicemente un logo apposto ai propri prodotti, ma è un simbolo capace di inglobare e comunicare ai propri clienti un significato più profondo, ossia il rispetto della salute di questi ultimi, dell'ambiente e del territorio circostante.⁵⁸

3.5 Azioni di CSR relative ai tre criteri di beneficio comune

Il 2020, caratterizzato dalla scelta di adottare la qualifica di Società Benefit, può essere interpretato per PALM sia come un punto di arrivo sia come un punto di partenza. Infatti, da un lato l'azienda ha avuto modo di coronare, attraverso l'ottenimento di tale forma giuridica, il proprio impegno socio-ambientale profuso instancabilmente in ben oltre quarant'anni di storia. Dall'altro lato, il fatto di essere diventati Società Benefit pone le basi per la creazione in forma stabile di un nuovo paradigma di business che indirizzerà irreversibilmente le azioni future dell'organizzazione. Come già affermato nel paragrafo precedente, PALM, in coerenza con la scelta di farsi carico di un impegno che si spinge oltre al raggiungimento di obiettivi economici, ha stilato e inserito nel suo statuto societario tre criteri di beneficio comune, verso i quali indirizzare le azioni di CSR. Vista la crucialità di questa scelta si è preferito discutere in un paragrafo a sé stante circa le iniziative di CSR connesse ai suddetti criteri di beneficio comune, piuttosto che menzionarle all'interno del percorso socio competitivo presentato precedentemente. PALM, come tutte le Società Benefit, è

⁵⁶ Informazioni raccolte all'interno delle *Relazione di Impatto 2022*, pp.-29-38, consultabile nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

⁵⁷ Sezione *Home* del sito web aziendale <https://palm.it/>

⁵⁸ Informazioni raccolte durante l'intervista a Primo Barzoni sul palco del Terzo Congresso Nazionale Future Respect, tenutosi dal 4 al 6 maggio 2023

soggetta all'obbligo di redigere annualmente la Relazione d'Impatto, documento in cui devono essere riportati gli obiettivi raggiunti rispetto a quelli che si sono specificati nello statuto. Ad oggi, per la stesura di questo elaborato, si è fatto riferimento alle Relazioni d'Impatto stilate rispettivamente in riferimento agli anni 2021 e 2022. La Relazione d'Impatto del 2023, ovviamente, verrà pubblicata nel 2024. Ne consegue che le azioni di CSR che verranno riportate successivamente riguardano gli anni 2021-2022.

Prima di addentrarsi nell'analisi delle azioni di CSR connesse ai tre criteri di beneficio comune, pare opportuno fornire una definizione proprio del termine "Beneficio Comune". Con esso, si intende *"il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti ed associazioni ed altri portatori di interesse"*.

Nell'identificazione dei tre criteri di beneficio comune, PALM si è ispirata ai 17 Sustainable Development Goals del programma Agenda 2030 dell'ONU, contribuendo così al loro raggiungimento. I criteri in parola hanno spinto l'organizzazione a realizzare iniziative socio-ambientali in conformità a quanto previsto dagli stessi. Inoltre, essi, hanno dato l'opportunità a PALM di formalizzare ancora più concretamente le azioni che erano già state compiute in passato, offrendo una migliore visibilità alle stesse attraverso le Relazioni d'Impatto.

Lo scopo che questo paragrafo si prefigge di raggiungere è quello di offrire una panoramica generale delle azioni di CSR realizzate per ciascun criterio di beneficio comune, in riferimento al 2021-2022.

Come si potrà poi osservare, la definizione dei tre criteri di beneficio comune non è stata per PALM una scelta attuata in controtendenza al proprio agire d'impresa, bensì ha rappresentato una modalità per strutturare ancor meglio e mettere a statuto ciò che già si faceva da molto tempo. A tal proposito, molte azioni di CSR che PALM ha compiuto lungo il suo percorso socio-competitivo erano già orientate al rispetto dei tre suddetti criteri, anche se essi non erano ancora stati definiti. In altri termini, i tre criteri di beneficio comune sono in grado di riassumere e inglobare le diverse direzioni verso cui le azioni di CSR erano solite tendere.

Ora si analizzeranno le iniziative socio-competitive riconducibili a ciascun criterio di beneficio comune. Le informazioni riportate provengono dalle Relazioni di Impatto del 2021 e del 2022, oltre che dalle interviste condotte ai proprietari e collaboratori di PALM.

Con il primo criterio di beneficio comune, riassumibile nell'espressione *"Filiera del legno sostenibile"*, PALM si impegna nella promozione attiva di una catena di fornitura basata su una filiera del legno gestita in conformità ai criteri di legalità, tracciabilità e sostenibilità. Primo Barzoni, intervenuto sul palco di Future Respect 2023, ha sottolineato l'importanza della filiera.

Alla domanda: “*Che cosa significa per PALM produrre pallet sostenibili?*”, Primo ha risposto prontamente utilizzando il termine “*Filiera*”. Questa sua affermazione mira a sostenere che è possibile progettare e produrre pallet sostenibili soltanto se anche la filiera di riferimento è sostenibile. Ecco, dunque, che la sostenibilità travalica i confini aziendali abbracciando l’intera filiera.

Nel perseguire lo scopo indicato all’interno del primo criterio, PALM, come si è riportato nel paragrafo precedente, ha definito un Disciplinare Sistemico con la finalità di delineare i principi etici alla base dei propri prodotti, realizzati attraverso servizi di ecodesign, i quali consentono di ridurre gli impatti ambientali come richiesto dall’economia rigenerativa e circolare. Poi, anche l’ottenimento in via prioritaria nel settore delle certificazioni PEFC e FSC testimonia l’impegno di PALM nell’utilizzo di una catena di approvvigionamento legale, certificata, sostenibile. In aggiunta, tutti i materiali vengono controllati internamente nel rispetto dello schema di Due Diligence del legno emanato dal regolamento EUTR in auge dal 2013 e in conformità a quanto previsto dal Regolamento sulla deforestazione e sul degrado forestale.⁵⁹ Inoltre, per garantire ai propri partner una filiera trasparente e tracciata, tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto sono tracciate: dall’acquisto e arrivo della materia prima, al taglio, all’assemblaggio, allo stoccaggio e alla consegna finale al cliente. Il procedimento sopra indicato è reso possibile grazie all’innovativo utilizzo di un sistema di etichettatura aziendale, il quale permette di risalire al lotto specifico di produzione del pallet, rintracciando quindi direttamente il fornitore di legname e la sua provenienza. Il pallet, quindi, attraverso le etichette, è in grado di raccontare la sua storia. Come piace ricordare a Primo sembra quasi che “*I pallet parlino*”. La legge n. 15/2022 ha esteso la sospensione dell’operatività dell’obbligo di etichettatura ambientale fino al 31 dicembre 2022. L’obbligo di etichettatura di imballaggi entrerà quindi in vigore il 1° gennaio 2023. Nonostante ciò, in PALM si stanno marchiando già da inizio 2022 tutti i pallet e imballaggi in legno, ovviamente quando è possibile apporvi la marchiatura. In più, su ogni documento di trasporto viene inserita la corretta dicitura FOR50, la quale indica la modalità corretta per lo smaltimento del pallet a fine vita. Ogni pallet prodotto viene, dunque, marchiato B Corp, PEFC, FOR-50, e, laddove richiesto, può integrare la marchiatura del logo del cliente.⁶⁰ L’impegno profuso nel rispetto del primo criterio di beneficio comune è riscontrabile anche in alcuni documenti pubblicati sul sito web dell’azienda e condivisi anche con i diversi stakeholder. Tra questi si annovera la presenza del Codice di Condotta per i Fornitori e la pubblicazione di due distinti documenti contenenti rispettivamente la Politica di

⁵⁹ Informazioni raccolte all’interno delle *Relazioni di Impatto 2021 e 2022* consultabili nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

⁶⁰ Sezione *Produzione – Pallet in legno* del sito web aziendale <https://palm.it/>

Approvvigionamento sostenibile di PALM e la Politica del Ciclo di Vita del Prodotto.⁶¹ Ecco riportate nella seguente tabella le azioni di CSR realizzate nel rispetto del primo criterio di beneficio comune, in riferimento agli anni 2021-2022.

Tabella 3.3 – Azioni di CSR connesse al primo criterio di beneficio comune

AZIONI	RISULTATI 2021	TARGET 2022	RISULTATI 2022	OBIETTIVI 2023
Utilizzo di risorse forestali certificate PEFC/FSC	25.982 m ³ di legname certificato PEFC/FSC acquistati (pari all'87% del totale)	Incrementare del 90% il legname certificato FSC/PEFC sul totale utilizzato	22.527 m ³ di legname certificato PEFC/FSC (pari al 74,32% del totale)	Incrementare al 90% il legname certificato FSC/PEFC sul totale utilizzato
Utilizzo di risorsa legno nazionale	8,74% del legno proviene da foreste italiane	Raggiungere il 12% di legno proveniente da foreste italiane	2681 m ³ di legname proveniente da foreste italiane (pari all'8,84% del totale)	Raggiungere il 12% di legno proveniente da foreste italiane
Utilizzo di risorse legno proveniente da economia circolare	3.662 m ³ del legno utilizzato proviene da economia circolare	Raggiungere il 15% di m ³ di legno utilizzati da economia circolare sul totale	4.240 m ³ di legname proveniente da economia circolare (pari al 13,99% del totale)	Raggiungere il 15% di m ³ di legno utilizzati da economia circolare sul totale
Adozione di fornitori certificati PEFC/FSC	Aumento di 3 fornitori certificati rispetto al 2020	Incrementare di due unità il numero dei fornitori certificati PEFC/FSC	Aumento di 3 fornitori certificati rispetto al 2021 (73,8% del totale)	Incrementare di due unità il numero dei fornitori certificati PEFC/FSC
Ridurre l'impatto ambientale dei nostri partner attraverso progetti di ecodesign	2 progetti di ecodesign sviluppati sui pallet, riprogettandoli per diminuire l'impatto ambientale	2 progetti di ecodesign	1 progetto di ecodesign sviluppato per ridurre l'impatto ambientale e il costo industriale del pallet in legno di un partner (risparmio totale di 12,32 m ³ di legno per pallet)	Realizzare 2 nuovi progetti di ecodesign
Ingaggio nel promuovere una catena di fornitura legale,	Nuovo obiettivo	Ingaggiare e sensibilizzare i fornitori di legname non ancora certificati a conseguire le	Predisposizione di 1 documento di ingaggio condiviso con i fornitori per sensibilizzare e	Continuare a sensibilizzare i fornitori almeno 1 volta all'anno su temi sociali e ambientali

⁶¹ Documenti presenti nella sezione *Documenti e Politiche* del sito web aziendale <https://palm.it/>

tracciata, certificata e sostenibile con fornitori		certificazioni FSC/PEFC	promuovere l'adozione di misure sociali e ambientali	
Impegno concreto nel ridurre l'impatto ambientale attraverso strumenti e misurazioni	/	Nuovo obiettivo	Adesione a CO2alizione per dichiarare l'impegno nel raggiungere la neutralità climatica. Misurazione dello Scope 1, Scope 2 e i consumi energetici	Continuare a migliorare gli aspetti e strumenti di misurazione e rendicontazione dei dati e dell'impatto in CO2 complessivo
Promozione attiva per l'adozione di una catena di approvvigionamento sostenibile, tracciata, legale e certificata	Nuovo obiettivo	Partecipare ad almeno 1 evento all'anno per promuovere l'utilizzo di risorse forestali sostenibili, tracciate, legali e certificate	Promozione dell'utilizzo di una catena di fornitura responsabile attraverso webinar, talk, interviste, premi, riviste e stampa; talk "Produrre futuro con i piedi a terra" a ECOMONDO, Rimini - GREENHEROES; intervento via webinar all'ordine Nazionale Dottori Commercialisti sul tema Deforestazione Zero; intervento a PDMtalk, il talk show di cultura d'impresa del quotidiano "Parole di Management; intervento al ritrovo annuale GREENHEROES; intervista rilasciata su PubblicomNow; intervista podcast PMIheroes di	Promuovere almeno 4 volte all'anno una catena di approvvigionamento sostenibile, tracciata, legale e certificata attraverso interventi, webinar, talk, interviste, premi, riviste e stampa

			<p>BancaIfis; intervista rilasciata a una studentessa della Cattolica di Milano per tesi di laurea; articoli pubblicati su Gazzetta di Mantova, "Yes Viadana Sanfelice" e "Sportfolio Viadana"; articolo sul Corriere della Sera, Buone Notizie per menzione speciale di NeXt come migliore azienda ESG compliant a seguito dell'indagine BestWorkLife; sensibilizzazione al tema Deforestazione Zero mettendo in connessione PEFC e ASSO BENEFIT; partecipazione al premio Impatto 2022 di CSR Network, Premio Impresa Sostenibile del Il Sole 24ore ed al premio Comunità Forestali Sostenibili; partecipazione a ECOMONDO al meeting B Corp stand Garc per festeggiare le 200 B Corp in Italia</p>	
--	--	--	---	--

Fonte: rielaborazione informazioni presenti nelle *Relazioni di Impatto*

Alla luce di ciò, si può riscontrare che l'unico dato leggermente al di sotto degli obiettivi prefissati e in lieve calo rispetto all'anno 2021, è quello inerente all'utilizzo di risorse forestali certificate PEFC/FSC. A tal proposito pare opportuno sottolineare che tale contrazione non è ascrivibile

all'organizzazione, bensì a una situazione generale di precarietà del mercato del legno dovuta alla dichiarazione di guerra del PEFC contro il legname proveniente dalle zone di conflitto tra Russia e Ucraina. PALM è stata obbligata ad aprire nuovi canali con la conseguente nascita di una collaborazione con una segheria ungherese, la quale si è dimostrata essenziale per colmare il divario di materia prima necessario per far fronte alla domanda dei propri partner. Rimane stabile, invece, l'utilizzo della risorsa legno proveniente dall'Italia. In questo ambito, l'ostacolo che maggiormente impedisce l'avvicinamento al target indicato va riscontrato nella scarsità dell'offerta di materia prima sul territorio nazionale. Il numero di fornitori certificati e la quantità di legno derivante da economia circolare sono in costante crescita. Rispetto al 2021, nel 2022 PALM è riuscita a concludere 1 progetto di eco-design con un proprio partner, risparmiando una quantità significativa di legno. Anche in questa circostanza, il mancato rispetto del target fissato a due progetti è imputabile alla crisi che si è abbattuta sul mercato. L'avversità che ha colpito l'approvvigionamento di materia prima non ha fermato l'azione di PALM, la quale è stata comunque capace di dare vita a tante eco-progettazioni di lieve entità. Inoltre, i pallet sono prodotti utilizzando al 100% energia elettrica rinnovabile. Al fine di sensibilizzare i fornitori di legname non ancora certificati FSC e PEFC è stato predisposto un documento di ingaggio rivolto ai fornitori.⁶²

Il secondo criterio individuato coincide invece con “*L'inclusione e valorizzazione dei collaboratori*”. Secondo tale visione, PALM interpreta l'organizzazione come una comunità in cui l'individuo possa essere valorizzato e seguito nel proprio percorso di crescita personale e professionale. Le iniziative intraprese in questo ambito sono volte al miglioramento del sistema di welfare aziendale, al coinvolgimento e alla formazione del personale. Nella tabella sottostante trovano raffigurazione le iniziative in parola.

Tabella 3.4 – Azioni di CSR commesse al secondo criterio di beneficio comune

AZIONI	RISULTATI 2021	TARGET 2022	RISULTATI 2022	OBIETTIVI 2023
Ore di formazione svolte per professionalizzare le persone e far emergere talenti	951 ore di formazione erogate, di cui 745 di formazione esterna e 206 tramite corsi svolti e seguiti internamente	Proseguire nell'organizzazione di corsi di formazione professionalizzanti, almeno 8 ore per persona	Sono state fornite in totale 452 ore di formazione a lavoratori tra formazione interna ed esterna (circa 11,3 ore per persona)	Continuare a erogare formazione al personale per almeno 8 ore per persona

⁶² Informazioni raccolte all'interno delle *Relazioni di Impatto 2021 e 2022* consultabili nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

Momenti di aggregazione, socialità, unione per i collaboratori volti a rafforzare lo scopo d'impresa e condividere i risultati	3 incontri conviviali organizzati nel corso dell'anno per tutti i dipendenti, volti a rafforzare lo scopo d'impresa e condividere i risultati aziendali	Continuare a organizzare incontri e momenti di aggregazione volti a rafforzare l'identità aziendale	6 momenti di ritrovo conviviali svolti tra la Pasqua, il Natale, il pranzo estivo e natalizio, la giornata internazionale della Donna e mondiale delle Api	Continuare a organizzare incontri e momenti di aggregazione volti a rafforzare l'identità aziendale almeno 1 volta all'anno
Realizzazione di una libreria aziendale per formare i collaboratori	Costruzione della libreria aziendale per i dipendenti	Incrementare la libreria aziendale di almeno 10 volumi su temi tecnici e di sostenibilità	20 nuovi volumi acquistati	Incrementare la libreria aziendale di almeno 10 volumi su temi tecnici e di sostenibilità
Erogazione di valore e bonus extra per i lavoratori per premiare l'impegno e gli sforzi condivisi	Erogazione di bonus natalizio per tutti i dipendenti	Incrementare il piano di welfare aziendale	Erogazione di valore a dipendenti per bonus di Natale, Pasqua, erogazione di buoni pasto e welfare aziendale dal valore di 29.868 euro ed aumenti retributivi da CCNL e concessi per 55.267 euro	Impostare un sistema di misurazione premiante in base agli obiettivi, e continuare a erogare welfare in base ai risultati aziendali raggiunti
Monitorare il benessere aziendale per migliorare la salute e la soddisfazione dei lavoratori	Nuovo obiettivo	Monitorare il clima aziendale attraverso un questionario di soddisfazione del personale	E' stata condotta l'indagine di clima organizzativo BestWorkLife di NeXt, sulla base dei risultati è arrivata la menzione di "migliore azienda ESG compliant" su Buone Notizie, Corriere della Sera	Consolidare il monitoraggio del clima attraverso un nuovo questionario di soddisfazione del personale
Coinvolgimento e partecipazione dei	/	Nuovo obiettivo	Nuovo obiettivo	Mettere in pratica ed ascoltare almeno 2 proposte di miglioramento su

lavoratori al miglioramento del metodo e modo di lavoro				modi e metodi derivanti dalla "cassetta delle idee"
Ridurre le sacche in inefficienza e sprechi del processo produttivo	/	Nuovo obiettivo	Nuovo obiettivo	Introdurre in Produzione logiche di Lean production per ottimizzare i tempi/cicli e ridurre le inefficienze. Riduzione di inefficienze e dispersioni almeno del 30%.
Garantire continuità nella gestione del Sistema Qualità aziendale (con focus al passaggio intergenerazionale e normativa anticrisi d'impresa)	/	Nuovo obiettivo	Nuovo obiettivo	Definire procedure di archiviazione e catalogazione della documentazione del sistema qualità al fine di garantire continuità in caso di assenza del responsabile. Creare duplicazione nei ruoli chiave aziendali per copertura attività di sistema in caso di mancanza del responsabile (creazione di matrice di copertura funzioni)

Fonte: rielaborazione informazioni presenti nelle *Relazioni di Impatto*

Come traspare da queste informazioni PALM si dimostra molto attenta al benessere aziendale. Infatti, sono state erogate numerose ore di formazione extra rispetto a quelle previste dagli obblighi di legge. In aggiunta, nel corso del 2021 e del 2022 sono stati organizzati vari momenti di aggregazione per condividere lo scopo, la passione e i risultati raggiunti con i propri collaboratori. Inoltre, PALM si impegna annualmente a migliorare il piano di welfare aziendale concedendo supporti economici e sanitari ai collaboratori, così come incrementi retributivi, premi extra e doni in

prossimità delle festività. Un evento significativo volto al miglioramento della salute e della soddisfazione dei lavoratori coincide con la conduzione di un'indagine per il monitoraggio del clima organizzativo BestWorkLife di NeXT. PALM è stata tra le prima aziende ad aderire al progetto Nuova Economia per Tutti, associazione nata nel 2011 con la finalità di creare un'economia nuova, partecipata e sostenibile. In merito a ciò, sulla base delle informazioni rilasciate dai collaboratori, PALM è stata menzionata come miglior azienda ESG compliant al Corriere della Sera, Buone Notizie. Infine, per conseguire un passaggio generazionale, lasciando progressivamente spazio alle figure più giovani, si è deciso di monitorare l'età media dei lavoratori, la quale è passata da 47 anni a 44 anni (tre anni in meno rispetto al 2021).⁶³

Il terzo criterio di beneficio comune è definito nelle Relazioni d'Impatto con l'espressione "Creazione di valore per la comunità locale". Da Ciò si evince che PALM si impegna a creare valore condiviso nei confronti dei propri stakeholder, giocando un ruolo di riferimento all'interno del settore, della comunità e del territorio e promuovendo il dialogo con tutti quei soggetti in grado di mostrare un allineamento di intenti. Le azioni orientate al soddisfacimento di questo criterio sono riassunte nella figura seguente.

Tabella 3.5 – Azioni di CSR connesse al terzo criterio di beneficio comune

AZIONI	RISULTATI 2021	TARGET 2022	RISULTATI 2022	OBIETTIVI 2023
Sostegno a Coop. Soc. ONLUS Palm Work&Project	Il sostegno della Coop. Soc. ONLUS Palm Work&Project per la creazione di una falegnameria sociale ha generato 3 nuovi posti di lavoro	Rafforzare il business della Coop. Soc. ONLUS Palm Work&Project con maggiori investimenti a supporto reciproco	Continuo sostegno a Coop. Soc. ONLUS Palm Work&Project per un valore di 4.300 euro	Continuare a sostenere il business della Coop. Soc. ONLUS Palm Work&Project con maggiori investimenti, supporto reciproco e interdipendenza
Stage, tirocini formativi interni concessi a scuole e università per formare studenti e	/	Nuovo obiettivo	Sono stati accolti nell'anno 7 studenti, di cui 6 per stage dall'Istituto E. San Felice ed 1 stage universitario	Accogliere almeno 3 studenti

⁶³ Informazioni raccolte all'interno delle *Relazioni di Impatto 2021 e 2022* consultabili nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

crescere talenti				
Promuovere, comunicare, trasmettere al meglio i nostri valori in tema sociale e ambientale	Adesione al progetto NetZero per il raggiungimento della neutralità carbonica entro il 2030	Realizzazione di un nuovo sito web aziendale per comunicare al meglio i valori e la missione d'impresa	Realizzazione di una nuova interfaccia per il sito web, più innovativa e che dà spazio ad approfondimenti su temi sociali e ambientali, come Deforestazione Zero e normativa nuova imballaggi	Realizzare o partecipare ad un evento/iniziativa in tema sostenibilità ambientale e sociale
Progetti a scopo educativo svolti con istituzioni scolastiche e università	Partecipazione e condivisione di 6 progetti con istituzioni locali, associazioni, università e studenti: progetto Youth & Experience 2021; progetto di stage ITS Mantova e Piacenza; visita aziendale Istituto San Felice di Viadana; progetto Scuola del Legno in collaborazione con IAL; collaborazione con Istituto IAL di Viadana per organizzazione eventi conviviali; supporto alla tesi di laurea della Dottoressa Chiara Schiavi	Implementare partnership con istituzioni locali, associazioni e studenti, continuare a essere interdipendenti con gli stakeholder	Svolgimento, realizzazione e partecipazione ai seguenti progetti: progetto Unlock Education; progetto Youth & Experience 2022; progetto ERASMUS "Wonder of Waste" educatori associati a scuole dell'UNESCO; formazione su temi sociale e ambientali a due classi dell'Istituto E. San Felice di Viadana; formazione su temi sociali e ambientali a due classi dell'Istituto San Giovanni Bosco di Viadana; visita formativa in Palm di una classe dell'Istituto ITS Agroalimentare di Mantova	Organizzare e svolgere almeno 2 progetti educativi con scuole o università

<p>Partnership operative e progetti di interdipendenza per sostenere la comunità locale, e ridurre l'impatto ambientale di eventi e manifestazioni sul territorio</p>	<p>Realizzazione di 4 partnership operative con stakeholder: partecipazione a eventi B Corp in presenza (Ecomondo 2021 e Sana 2021); sponsor Cheese 2021 a Bra per la riduzione dell'impatto ambientale dell'intero evento; progetto di gemellaggio rigenerativo tra Società Benefit con l'azienda Boniviri; sponsorizzazione evento/cena Apindustria Mantova come partner operativo del progetto</p>	<p>Implementare partnership con istituzioni locali, associazioni e studenti</p>	<p>Realizzazione di partnership operative e di supporto a stakeholder: evento e incontro aziendale di presentazione della Relazione di Impatto 2021; partecipazione al podcast PMIheroes di Banca Ifis; partecipazione al salone del CSR e dell'Innovazione Sociale; supporto al progetto Gioco della Foresta dell'Istituto Comprensivo di Viadana; supporto della cena sociale dei 200 anni della Sagra della comunità viadanesa; concessione di 2 borse di studio all'Istituto A. Parazzi di Viadana; progetto cassette di pallet in piazza a Viadana per mercatino di Natale; Palm inserita nei libri di testo per Istituti Superiori, come caso di studio aziendale; partecipazione a iniziativa CO2alizione di Nativa per aderire all'impegno nel raggiungimento della Neutralità Climatica; supporto al toolkit sostenibilità ed ESG con Intesa San</p>	<p>Realizzare almeno 5 partnership operative</p>
---	---	---	---	--

			<p>Paolo e Federlegno; adesione al Kyoto Club; partecipazione al progetto "San Giuseppe Jato" dei GreenHeroes di Alessandro Gassmann; laboratori sociali con Campo Estivo LEONERO Ruby Viadana.</p>	
			<p>Riduzione dell'impatto ambientale di eventi e manifestazioni sul territorio: Greenpartner di Terra Madre 2022 Salone organizzato da Slow Food Italia; partner di the Economy of Francesco 2022 e donazione dei ricavi dell'evento (l'evento, grazie all'intervento di Palm è riuscito a ridurre fino all'80% del proprio impatto); partner FestAmbiente - Festival Nazionale Ecologia e Pace organizzato da Legambiente; partner del festival San Donato</p>	

Salvaguardia della biodiversità attraverso azioni che tutelano l'ambiente e il territorio circostante	Creazione del "Villaggio delle Api" condiviso con la comunità, tramite l'adozione di 10 arnie per tutelare la biodiversità	Continuare a salvaguardare la biodiversità attraverso azioni e progetti che tutelano il territorio circostante	E' stato ampliato il Villaggio delle Api raggiungendo ben 15 arnie per la tutela delle Api, un supporto che aiuta concretamente l'ecosistema ambientale	Almeno 1 azione a tutela dell'ambiente e territorio con la comunità
PALM Academy	/	Nuovo obiettivo	Nuovo obiettivo	Creazione della PALM Academy come luogo di formazione e di innovazione sociale per aumentare la consapevolezza e importanza verso temi sociali e ambientali

Fonte: Rielaborazione informazioni presenti nelle *Relazioni di Impatto*

Come si può evincere dalle informazioni riportate, continua il supporto offerto da PALM alla Cooperativa Sociale ONLUS W&P per rafforzarne il business. Nel 2021 si è deciso di adottare 10 arnie, costruendo un “Villaggio delle Api” aperto a tutta la comunità, con la finalità di tutelare la biodiversità e l’ecosistema. Nel 2022 il villaggio è stato ampliato, raggiungendo la presenza di ben 15 arnie. L’impresa si è mostrata disponibile ad accogliere studenti e studentesse per periodi di stage e tirocini formativi. Inoltre, sono stati organizzati diversi progetti educativi con istituti scolastici e partnership operative con la comunità locale. Nel 2022 è stata apportata una significativa modifica al sito web, realizzando una nuova interfaccia utile per promuovere e comunicare al meglio i valori di impresa.⁶⁴ Infine, PALM si è posta per il 2023 l’obiettivo di realizzare PALM Academy, un luogo adatto alla formazione e all’innovazione sociale, pensata per aumentare la consapevolezza verso le tematiche socio-ambientali. Come si è avuto modo di constatare mediante la visita aziendale, tale progetto è destinato a decollare nel breve termine. Ad oggi lo spazio dedicato a PALM Academy coincide con una stanza pensata per favorire la convivialità e lo scambio di opinioni. In questo spazio sono presenti numerose bacheche contenenti i vari progetti che coinvolgono l’organizzazione e i principi condivisi all’interno della stessa. È qui

⁶⁴ Informazioni raccolte all’interno delle *Relazioni di Impatto 2021 e 2022* consultabili nella sezione *Società Benefit* del sito aziendale <https://palm.it/>

che è esposto anche l'organigramma aziendale. Questa stanza pone le basi per l'ampliamento del progetto. Infatti, come riportato da Andrea Barzoni, PALM si sta attivando per trasferire al piano superiore dello stabilimento tutti gli uffici del personale impiegato. Inoltre, una parte del piano superiore verrà adibita per contenere le attività di PALM Academy. A tal proposito sarà possibile aggiornare i propri collaboratori e gli interlocutori esterni sulle iniziative portate avanti dall'organizzazione, ospitando anche convegni e giornate di formazione. L'Academy mette in luce ancora una volta l'impegno portato avanti da PALM per favorire la conoscenza circa le tematiche socio-ambientali, sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno della stessa, aprendosi alla conoscenza e alla continua innovazione, fattori che l'hanno sempre contraddistinta nel corso della sua storia.⁶⁵

3.6 Le caratteristiche della CSR in PALM

La scelta di portare PALM come caso di studio deriva dalla sua eccezionalità nel condurre l'attività d'impresa. Essa, infatti, pur ricadendo nella tipologia delle PMI stabilita dalla Commissione Europea, ha maturato una forte consapevolezza circa le proprie azioni responsabili, aspetto non facilmente riscontrabile all'interno di tale categoria di imprese. Proprio per questa ragione, PALM è considerata una best practice in tema di CSR, una guida cui ispirarsi.

A tal proposito è bene portare alla memoria alcune riflessioni effettuate nel secondo capitolo, in base alle quali la CSR nelle PMI viene connotata tipicamente dalle seguenti peculiarità: occasionalità, informalità, aree di azioni prevalenti (dipendenti, ambiente e comunità). Alla luce di quanto riportato fino a questo momento, si può tranquillamente sostenere che la CSR in PALM non assume i tratti tipici rintracciabili nella maggior parte delle PMI.

In riferimento al primo aspetto, ossia quello inerente all'occasionalità, è possibile affermare che dietro alle iniziative attuate da PALM è sottesa una grande progettualità. Esse non si configurano come manifestazioni estemporanee della sensibilità dell'imprenditore ma costituiscono la base su cui si fonda poi la strategia aziendale. Inoltre, come è ben visibile dalla storia di PALM, l'organizzazione ha attivato sin dalle sue origini progetti di CSR, mostrando continuamente un impegno che trascende la mera occasionalità.

Per quanto concerne la tematica dell'informalità, pure in questo caso si può notare come PALM, a differenza di molte PMI, riesca a gestire la CSR in modo strutturato, comunicandola efficacemente anche all'esterno dei confini aziendali. Qui non si può parlare di “*CSR sommersa*” o di “*CSR silenziosa*”. Sicuramente, l'ottenimento della qualifica di Società Benefit e la conseguente

⁶⁵ Informazioni raccolte personalmente durante la visita presso la sede aziendale di Viadana condotta il 10 luglio 2023.

definizione dei tre criteri di beneficio comune, hanno ulteriormente confermato la volontà di mettere a sistema l'orientamento socio-ambientale dell'impresa. PALM, nella conduzione della sua attività, mostra una piena consapevolezza della CSR, riuscendo a valorizzare all'esterno il suo impegno (attraverso un'accurata gestione del sito aziendale, la frequente partecipazione a convegni, l'organizzazione di eventi riguardanti tali aspetti).

In merito alle aree della CSR presidiate da PALM, è possibile constatare che l'impresa agisce attivamente per rispondere alla maggior parte delle istanze avanzate dai suoi interlocutori, ampliando così le aree di azione prevalenti per le PMI, riconducibili ai dipendenti, alla comunità e all'ambiente.

Per offrire maggiore chiarezza, si è cercato di riassumere in una tabella le principali iniziative di CSR realizzate da PALM nel corso della sua storia, di cui si è avuto modo di raccontare nei paragrafi precedenti.

Tabella 3.6 – *Aree di interesse della CSR in PALM*

Collaboratori	Ore di formazione extra; momenti di aggregazione e socialità; libreria aziendale per i collaboratori; orario flessibile; erogazione di valore e bonus extra; indagine annuale di employee satisfaction; coinvolgimento dei lavoratori al miglioramento del metodo di lavoro
Clienti	Pallet progettati su misura; certificazione Palok; servizio di trattamento termico ed essiccazione del legno; sistema di marchiatura ed etichettatura dei pallet; indagini annuali di customer satisfaction; progetti di eco-design con i partner
Fornitori	Adozione di fornitori certificati PEFC/FSC; sensibilizzazione fornitori su tematiche socio-ambientali; promozione di una catena di approvvigionamento sostenibile tramite talk, interviste, convegni; Codice di condotta fornitori; Politica di approvvigionamento sostenibile
Ambiente	Certificazioni PEFC/FSC; progetto "pallet a km 0"; Disciplinare Sistemico; misurazione impronta di carbonio; riduzione impatto di eventi fieristici e manifestazioni; adesione a CO2alizione; Villaggio delle Api; utilizzo di energie rinnovabili nei processi produttivi; riciclo dei pallet; ottimizzazione dei trasporti

Comunità	Sostegno a Coop. Soc. ONLUS Palm W&P; stage e tirocini formativi concessi a scuole e università; progetti a scopo educativo con scuole e università; partnership operative e progetti di interdipendenza per sostenere la comunità; Palm Academy
Governance	Codice Etico e Carta Etica; Piano Industriale con riferimento al passaggio generazionale; definizione della bozza del Codice di comportamento di settore
Comunicazione Istituzionale	Nuovo sito web aziendale; redazione delle Relazioni d'Impatto; profili social; convegni multistakeholder

Fonte: Rielaborazione dell'autore

3.7 Il settore di appartenenza

Attraverso la narrazione proposta nei paragrafi precedenti, si è cercato di offrire una panoramica generale su PALM, dalle sue origini sino a oggi. Il percorso socio-competitivo di PALM è frutto di scelte ben precise, che hanno condizionato irreversibilmente l'andamento dell'organizzazione. A posteriori è facile ritenere corrette tutte le scelte operate da PALM nel corso della sua storia. Si vuole però sottolineare che tali decisioni non sono mai state prese con leggerezza dalla Direzione, la quale si è sempre interrogata sull'impatto che esse potessero avere sulla vita dei collaboratori e delle rispettive famiglie. Ovviamente, PALM ha attraversato momenti difficili, connessi principalmente al settore in cui opera. In ragione di ciò, PALM si è dovuta spesso scontrare con una realtà non sempre predisposta a premiare le aziende virtuose. Nel settore dei pallet e imballaggi il fattore prezzo è assai spesso predominante. Può accadere che, concorrenti spregiudicati, capaci di praticare prezzi più bassi grazie a pratiche scorrette, vengano sovente preferiti dagli uffici acquisti dei clienti attenti solamente all'aspetto economico. Purtroppo, il settore è caratterizzato dalla presenza di una forte illegalità e criminalità, in grado di mettere a rischio la competitività delle imprese più virtuose. Sebbene PALM abbia incontrato diversi ostacoli lungo il suo percorso, essa è riuscita a non allontanarsi mai dall'idea di creare *“Un'azienda dal volto umano”*, in grado di *“Fare i pallet con l'anima”*. Questa integrità, non facilmente riscontrabile in altre realtà aziendali, assume un valore ancora più grande se si considera il settore di appartenenza, che, come si è già detto, non sempre si è mostrato ricettivo delle buone pratiche. È doveroso sottolineare come PALM si sia sempre mobilitata per porre rimedio a questa situazione, cercando di indurre un cambiamento di mentalità nel settore. L'organizzazione non ha assunto un atteggiamento passivo e arrendevole davanti alle difficoltà riscontrate, bensì si è attivata per cercare di cambiare lo stato delle cose. In

merito a ciò, Primo, negli anni passati, si è fatto promotore di un pool di produttori di pallet che, come elemento distintivo della propria attività imprenditoriale, portavano valori quali la correttezza e trasparenza. Poi PALM si è fatta promotrice della stesura di un codice di comportamento di settore, coinvolgendo anche gli organi di rappresentanza (Assoimballaggi e Federlegno). Ancora oggi PALM si impegna nell'organizzazione di eventi pubblici, volti alla promozione e diffusione della cultura della responsabilità sociale tra i vari interlocutori: dipendenti, esponenti della Pubblica Amministrazione, imprenditori, clienti, fornitori, comunità sociale. Ad oggi, si può affermare che la situazione sta lentamente cambiando; alcuni produttori di pallet stanno prendendo consapevolezza dell'importanza delle tematiche sostenute già da tempo da PALM, anche spinti dalle nuove normative europee presentate nel secondo capitolo. La strada da percorrere è ancora lunga.

Un aspetto che non deve essere sottovalutato risiede nel fatto che PALM si rivolge al mercato B2B e non B2C. Ne consegue che la sensibilizzazione dei clienti/partners alle tematiche socio-ambientali risulta essere cruciale per la competitività dell'impresa. Spesso convincere i buyer delle grandi organizzazioni si rivela un compito assai difficile e allo stesso tempo sfidante. Non bisogna sottovalutare il fatto che, i comportamenti delle aziende-clienti possano impattare a loro volta sulla condotta dei produttori di pallet. Se infatti le aziende-clienti basassero le proprie decisioni esclusivamente sul fattore prezzo, risulterebbe veramente complesso per le aziende virtuose riuscire a mantenere la propria competitività sul mercato. Da questa prospettiva si percepisce l'importanza delle azioni condotte da PALM per introdurre un cambio di mentalità tra le aziende acquirenti di pallet. La convinzione e la forza con cui PALM sostiene i propri principi rappresentano una guida per tutte le altre aziende del settore.⁶⁶

3.8 Responsabilità Sociale d'Impresa e strategia aziendale in PALM

Prima di addentrarsi nello studio del rapporto tra la CSR e la strategia aziendale in PALM, pare opportuno anteporre una premessa, necessaria per comprendere al meglio i fattori che guidano le scelte dell'organizzazione. La premessa in parola si riferisce al modello elaborato da Molteni in merito agli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale. Tale modello, menzionato nel primo capitolo di questo elaborato, prevede un percorso evolutivo suddiviso in cinque fasi la cui finalità risiede nello spiegare il crescente rilievo dato alla CSR all'interno della strategia aziendale. In altri termini, esso mette in luce il processo tipico mediante il quale la Responsabilità Sociale d'Impresa può essere gradualmente integrata nella strategia. La prospettiva indicata dal modello

⁶⁶ Informazioni raccolte durante la video-intervista a Matteo Consolini (addetto alla Comunicazione e Marketing) il 12 aprile 2023.

considera soltanto le realtà aziendali propense ad adottare un approccio di tipo incrementale nell'assimilazione della CSR all'interno della strategia. In ragione di ciò, si può affermare che la storia di PALM non trova riscontro nel modello in questione, poiché essa ha mostrato sin dalle sue origini una propensione ad allinearsi alle tematiche socio-ambientali, senza dover ricorrere a un approccio di tipo incrementale. In virtù di ciò, il nesso tra strategia aziendale e CSR in PALM pare manifestarsi secondo modalità sensibilmente differenti rispetto alla struttura standard proposta dal modello. A tal proposito, per apportare maggiore flessibilità e adattabilità al modello, Molteni ha proposto alcune variazioni; tra esse, la modalità in grado di descrivere al meglio l'approccio di PALM alla CSR è quella indicata con il termine "*Patrimonio genetico*". Nella suddetta variazione ricadono le imprese in cui l'orientamento alla CSR risulta essere, sin dalle origini, parte costitutiva del proprio patrimonio genetico. In PALM, si può affermare che la CSR sia parte integrante del DNA dell'azienda, convinzione che può facilmente trovare conferma nell'osservazione del percorso socio-competitivo attuato dalla stessa dal 1980 fino ai giorni più recenti. Nel primo capitolo si è sottolineato che tale direzione è frutto della presenza di una leadership fortemente sensibile alle tematiche socio-ambientali oltre che a quelle economiche. Niente di più vero per PALM, la quale può contare su una Direzione da sempre attenta a questi temi. Ciò che più colpisce è che la famiglia Barzoni non è soltanto attenta alle questioni in oggetto, bensì si dimostra fortemente convinta nel sostenere questi aspetti. La loro convinzione, trasmessa a cascata a tutti i collaboratori, è ciò che permette a PALM di fare la differenza, di rimanere fedele a sé stessa in ogni circostanza. Ancora, la trattazione proposta da Molteni per questa categoria di imprese, continua sottolineando il fatto che i successi derivanti dall'attuazione di una simile strategia non fanno che istituzionalizzare e radicare nella cultura aziendale tale sensibilità. In altri termini, con il passare del tempo, l'organicità, l'ampiezza e la qualità delle politiche di CSR subiscono una continua evoluzione. Anche questo aspetto è riscontrabile nella storia più che quarantennale di PALM. A conferma di questo discorso, un passaggio fondamentale che si è compiuto è stato quello di strutturare e formalizzare opportunamente le iniziative che già venivano realizzate ma non ancora valorizzate al meglio. Si è già parlato dell'iniziale imbarazzo che questa mutata visione della CSR ha generato nella famiglia Barzoni. Questa situazione di incertezza è stata superata nel momento in cui si è compreso che un maggiore apprezzamento da parte degli stakeholder, originato dalle iniziative di CSR, poteva favorire la generazione di risorse non solo utili per l'organizzazione ma anche in ottica di reinvestimento in favore della comunità e dell'ambiente. Questa vicenda testimonia la bontà delle intenzioni di PALM. Anche la volontà di qualificarsi come Società Benefit ha conferito una maggiore formalizzazione delle pratiche di CSR condotte in passato.⁶⁷

⁶⁷ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume M. Molteni, *Gli stadi di sviluppo della*

La premessa appena conclusa si dimostra necessaria per comprendere il nesso tra CSR e strategia in PALM e per cogliere i criteri in grado di indirizzare le scelte dell'organizzazione.

Nel primo capitolo si è affermato che la CSR risulta essere connotata dalla caratteristica della volontarietà. In ragione di ciò, si è sostenuto che l'alta direzione di diverse organizzazioni è propensa ad adottare un orientamento sociale qualora ne consegua un vantaggio economico a favore dell'azienda. In tutti questi casi, la CSR segue la strategia. Essa viene integrata nella strategia aziendale in virtù della sua capacità di generare vantaggi economici e competitivi all'impresa. Grazie alla premessa conclusa poc'anzi, si può affermare che per PALM la situazione è diversa: qui è difficile scindere la CSR dalla strategia tanto che si può pensare che sia la strategia a seguire la CSR e non viceversa. Quello che si vuole dimostrare è l'importanza della differenza delle motivazioni che spingono le aziende a introdurre politiche di CSR. Se da una parte vi sono organizzazioni che legittimamente decidono di integrare la CSR in virtù dei vantaggi economici che essa sarà in grado di apportare, dall'altra vi sono organizzazioni come PALM che hanno già inglobato nel proprio patrimonio genetico tale orientamento. Per spiegarsi meglio, PALM non decide di dare vita a progetti socio-ambientali al solo scopo di ottenere ritorni economici e competitivi, bensì si impegna nelle suddette attività perché realmente crede in questi principi. I ritorni economici sono una conseguenza di questa visione. La convinzione e la forza con cui PALM conduce il proprio business è riscontrabile negli occhi di Primo, del figlio Andrea e di tutti i collaboratori attivi nel partecipare alla conduzione dell'attività d'impresa. Tale convinzione rappresenta un'ancora che lega irreversibilmente l'impresa alla CSR, anche quando il contesto non si dimostra preparato a premiare le realtà virtuose. Con queste dichiarazioni, non si ha l'intenzione di mettere in secondo piano le realtà aziendali che considerano la CSR esclusivamente come una leva strategica a sostegno della competitività ed economicità aziendale. Dal canto loro, le aziende in parola, si impegnano comunque nell'attivazione di progetti a connotazione socio-ambientale, generando benefici per sé stesse e per gli altri stakeholder. Si vuole però sottolineare la genuinità di PALM, in grado sin da subito di inglobare la CSR nel core business aziendale, senza sperimentare altre modalità di fare impresa.

Sebbene la creazione di un vantaggio competitivo e il miglioramento delle performance economiche non abbiano mai rappresentato il fine per cui attivare le pratiche socio-ambientali, è inevitabile constatare che l'attenzione dimostrata da PALM verso questi aspetti abbia impattato sulla sua situazione economica e competitiva.

Nel primo capitolo di questo elaborato si è già discusso in merito alla capacità della CSR di contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo e al miglioramento delle performance economiche. A tal proposito ci si è soffermati sulla possibilità di alimentare una strategia di differenziazione grazie alla CSR. Questa prospettiva si delinea essere la più adatta a descrivere la realtà di PALM. Più precisamente, poiché le PMI come PALM operano in un contesto competitivo ristretto, tra le strategie competitive proposte da Porter, si è scelto di prendere in considerazione quelle di focalizzazione relative alla differenziazione. La CSR è considerata, dunque, come una possibile leva attraverso cui generare un vantaggio di differenziazione. PALM ha da sempre puntato sul fare un'impresa diversa rispetto al contesto competitivo nel quale opera, perseguendo con successo l'obiettivo di *"Fare i pallet con l'anima"*. Le scelte condotte dalla Direzione, riassunte nel percorso socio-competitivo, mettono in evidenza come PALM si sia voluta differenziare dai propri competitor mediante il suo paradigma di business. Assai spesso è capitato che PALM agisse da apripista, introducendo delle pratiche ancora sconosciute al settore. A confermare tale tendenza, basti pensare che PALM è stata la prima azienda del settore a ottenere le certificazioni FSC, PEFC e PALOK, ad aver certificato la propria impronta di carbonio in conformità alla norma ISO 14067. In aggiunta, PALM è l'unica impresa al mondo ad essere certificata B Corp e al contempo ad aver ottenuto la qualifica come Società Benefit. Da questi aspetti si è in grado di evincere che le scelte effettuate da PALM abbiano generato inevitabilmente un forte effetto di differenziazione rispetto ai competitor.⁶⁸

Nel secondo capitolo, si è precisato che l'efficacia di una strategia di differenziazione in chiave sociale/ambientale dipende dalla concatenazione di una serie di elementi, tutti riscontabili in PALM:

- La valenza sociale e/o ecologica intrinseca al bene offerto

Il pallet è pensato per veicolare non soltanto i prodotti dei partner, ma anche i valori sociali in cui PALM si riconosce. Grazie alle competenze dei tecnici e all'utilizzo di un software di eco-progettazione degli imballaggi, la maggior parte dei pallet viene realizzata su misura in base alle esigenze avanzate dal cliente. Ciò che fa la differenza è che le soluzioni proposte da PALM seguono i principi dell'Eco-Design, con il duplice scopo di ridurre il consumo di materia prima utilizzata nella fase di produzione e, al contempo, di garantire la portata necessaria alle esigenze del cliente, assicurando così una riduzione del costo complessivo.

⁶⁸ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume M. Pedrini, *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Milano, Vita e Pensiero, 2012, pp 39-48,72-82.

Si può, dunque, affermare che il pallet eco-progettato ed eco-sostenibile sia intrinsecamente dotato di valenza sociale ed ecologica.

- L'orientamento socio-ambientale dei processi produttivi

Secondo questa prospettiva l'ottenimento della certificazione ISO 9001 garantisce ai clienti la massima efficienza produttiva, attestando così la qualità dell'organizzazione. Inoltre, i processi produttivi di PALM sono organizzati in conformità ai principi di economia circolare. Un esempio tangibile di ciò è rintracciabile nell'avvio di una produzione di pallet con blocchetti in legno di agglomerato, perseguendo in modo concreto l'obiettivo di migliorare le proprie prestazioni ambientali. Ancora, PALM ha recentemente aderito a CO2alizione Italia, impegnandosi così a realizzare un modello di business orientato verso un'economia a zero emissioni. In più, l'azienda si è posta l'ambizioso obiettivo di raggiungere la neutralità climatica e di realizzare il primo pallet in legno certificato in Italia a zero emissioni per il 2024, ponendosi in allineamento con gli obiettivi europei di neutralità climatica e quelli nazionali di transizione ecologica. Inoltre, i camion adibiti al trasporto dei pallet alle aziende clienti sono gestiti in modo tale da ottimizzare i viaggi di trasporto. Queste azioni mettono in luce l'impegno profuso da PALM per rendere sostenibili i propri processi produttivi.

- La gestione responsabile della catena di fornitura

Per capire l'importanza che PALM attribuisce a questo aspetto è necessario fare riferimento al primo criterio di beneficio comune, di cui si è già ampiamente parlato nei paragrafi precedenti. Il messaggio chiave che PALM si impegna a diffondere risiede nella convinzione secondo la quale non è possibile produrre dei pallet sostenibili se la filiera di riferimento non è sostenibile a sua volta. La gestione responsabile della catena di fornitura costituisce una priorità per PALM.

- L'efficacia della politica di comunicazione

La politica di comunicazione di PALM è rivolta a tutti gli interlocutori interni ed esterni. Pur essendo una PMI, PALM si rivela un'organizzazione molto attenta alla comunicazione. È doveroso segnalare l'accuratezza con cui è redatto il sito web aziendale: esso è in grado sia di fornire tutte le informazioni generali circa l'azienda, utili a tutti quei soggetti che in poco tempo desiderano acquisire i tratti fondamentali di PALM, sia di mettere a disposizione numerosi documenti per chi invece volesse approfondire la realtà aziendale. Sebbene l'impresa sia impegnata in moltissime iniziative socio-ambientali, la comunicazione non si presenta come mezzo di elogio autoreferenziale, bensì assume toni di umiltà e modestia, rispecchiando pienamente la natura stessa dell'organizzazione. PALM è solita organizzare

alcuni eventi multistakeholder dedicati alla comunicazione delle azioni condotte dalla stessa durante l'esercizio dell'attività d'impresa.

- La connotazione socio-ambientale delle altre attività aziendali

L'orientamento alla CSR di PALM può anche essere percepito all'esterno non soltanto per il prodotto offerto ma anche per l'efficace realizzazione di determinate iniziative filantropiche. Rientrano in questa categoria azioni quali il sostegno offerto alla Cooperativa Sociale ONLUS Palm Work&Projects, la costruzione di un "Villaggio delle Api" per la tutela della biodiversità, l'attivazione di stage formativi per studenti delle scuole superiori e così via.

- La qualità sistemica della politica di CSR

PALM si rivela un'impresa capace di ricondurre a unità le innumerevoli azioni condotte in ambito socio-ambientale. Ciò è reso possibile grazie alla presenza di una precisa idea guida ossia quella di condurre un'impresa "*Dal volto umano, ponendo la persona al centro*", in grado di permeare tutti i comportamenti agiti all'interno dell'organizzazione. L'ottenimento della qualifica di Società Benefit ha permesso di mettere a statuto i tre criteri di beneficio comune, segnando irreversibilmente il futuro di PALM e offrendo una visione ancor più sistemica del proprio operato.

- L'identificazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali

È chiaro che in assenza di un segmento di mercato disponibile ad accettare e riconoscere il valore delle scelte socio-ambientali di PALM, la politica di CSR non potrà costituire la fonte per una strategia di differenziazione. A tal proposito, nel paragrafo precedente si è fatto riferimento all'impegno di PALM nell'essere parte attiva nell'organizzazione di iniziative volte alla promozione delle tematiche socio-ambientali presso i buyer delle aziende-clienti. Questa attività di sensibilizzazione risulta cruciale per la creazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti connessi alla sostenibilità. Ad oggi PALM può contare sulla presenza di partner molto importanti tra cui si annoverano: Davines S.p.A., Chiesi Farmaceutici S.p.A., Tetra Pak S.p.A., CHEP. Essi riconoscono il valore apportato da PALM nella produzione dei pallet, ragione per cui hanno deciso di affidarsi a lei per la movimentazione dei loro prodotti.

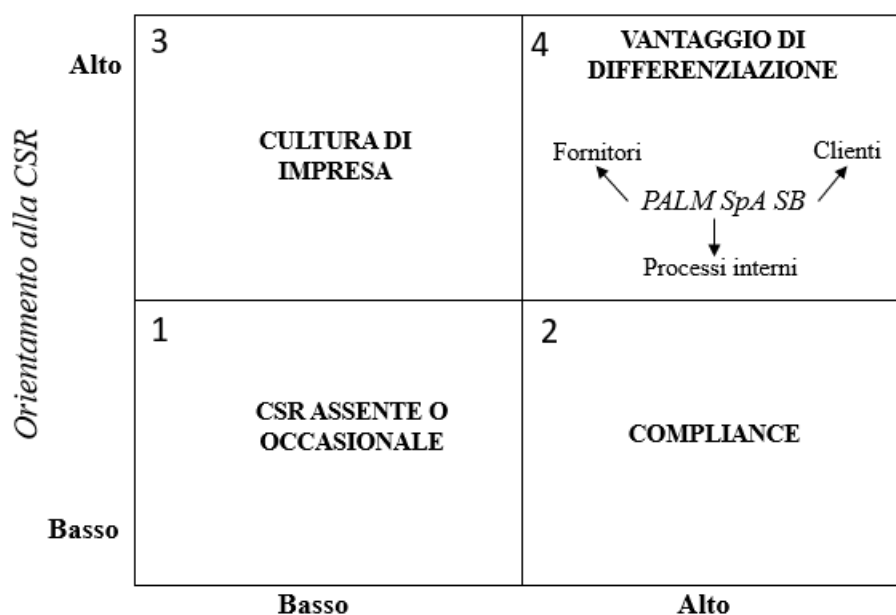
Come emerge da questa trattazione, il tratto distintivo della strategia di PALM risiede proprio nel suo orientamento alla CSR, non facilmente riscontrabile in altre realtà del settore.

Al riguardo, pare ora opportuno collocare opportunamente PALM in uno dei quadranti della matrice raffigurante i quattro possibili atteggiamenti che le PMI possono mostrare nei confronti della CSR, di cui si è discusso nel secondo capitolo. Come si può evincere dalla figura 3.7, il quadrante che

meglio racchiude il paradigma di business di PALM è quello situato in alto a destra, denominato “*Vantaggio di differenziazione*”. In questo quadrante rientrano, infatti, le organizzazioni che riescono a distinguersi dalle imprese concorrenti proprio in virtù della loro vocazione socio-ambientale. Tra i quattro ambiti (clienti, fornitori, immagine, processi interni) entro cui è possibile declinare la CSR come fonte di vantaggio di differenziazione si ritiene corretto selezionare:

- **Clienti:** PALM si differenzia per la sua capacità di creare prodotti con valenza socio-ambientale, i quali rispondono al contempo a esigenze e obiettivi di business. Il pallet progettato su misura alle esigenze del cliente è un esempio lampante di quanto affermato nelle righe precedenti.
- **Fornitori:** qui ricadono le imprese fortemente impegnate sul fronte del controllo etico della catena di fornitura. Come si evince dalla definizione del primo criterio di beneficio comune, PALM adotta numerose iniziative di CSR volte a tutelare gli anelli a monte della filiera del legno, differenziandosi così dai propri competitor.
- **Processi interni:** PALM è un’organizzazione che ha fatto della CSR una filosofia gestionale e che investe risorse ingenti nella formazione e motivazione dei dipendenti. Sono un esempio la pubblicazione del Codice Etico aziendale, l’erogazione di corsi di formazione extra, il coinvolgimento dei dipendenti nell’attività d’impresa, l’istituzione di momenti di allineamento e di crescita per tutti i lavoratori.

Figura 3.7 – CSR e PMI: un modello interpretativo



Valorizzazione della CSR in chiave competitiva

Fonte: rielaborazione informazioni presenti in M. Molteni, A. Todisco (a cura di), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Milano, ALTIS, 2007, p. 180.

Sempre nel secondo capitolo, si è offerta un'interpretazione dinamica del suddetto modello. Questo significa che le organizzazioni hanno la possibilità di migrare da un quadrante all'altro della matrice. In ragione di ciò, le chiavi di accesso a una strategia di differenziazione di stampo socio-ambientale possono essere acquisite nel tempo. Considerando i possibili sentieri di sviluppo esposti nel capitolo precedente, la traiettoria che conduce dal quadrante “*Cultura d'impresa*” a quello denominato “*Vantaggio di differenziazione*” (*percorso c*) sembra rappresentare al meglio la strada intrapresa da PALM nel corso della sua storia. Infatti, la CSR per PALM ha da sempre rappresentato un pilastro portante della propria cultura. Si è, dunque, giunti alla decisione di valorizzare in chiave competitiva il già spiccato orientamento verso la responsabilità sociale, scelta che, come si è già più volte sottolineato, ha generato un iniziale imbarazzo in alcuni membri della famiglia. Tuttavia, l'idea di poter ulteriormente contribuire al benessere della comunità e dell'ambiente, proprio in virtù dei maggiori ritorni economico-competitivi derivanti dalle azioni di CSR, ha definitivamente prevalso.⁶⁹

3.9 Imprenditorialità socialmente orientata e modalità organizzative a supporto della CSR

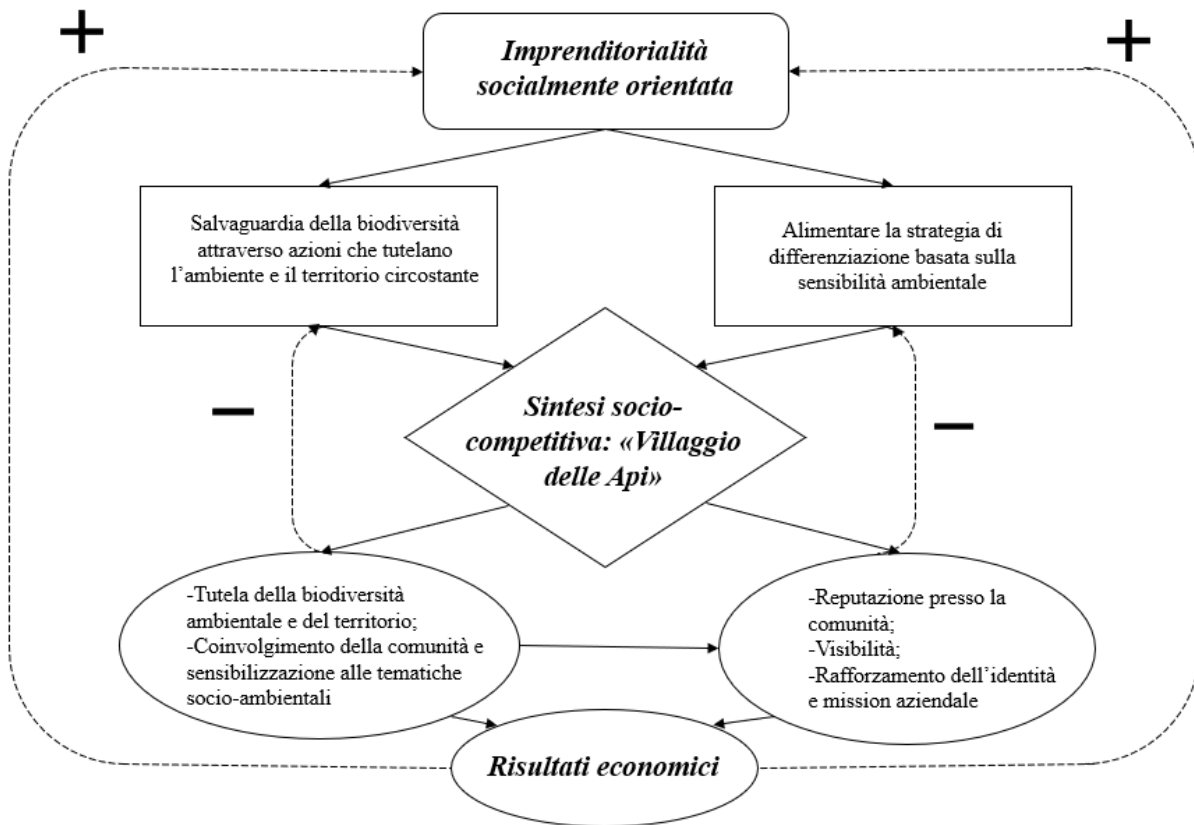
Nel primo capitolo si è sottolineata l'importanza di individuare e sviluppare quelle azioni in grado di superare l'apparente contrapposizione tra performance economica e orientamento sociale. Tali azioni sono in grado di favorire la generazione di sinergie tra l'aspetto economico e quello sociale e, in virtù di ciò, meritano di essere implementate in via prioritaria. La volontà di qualificarsi come Società Benefit nel 2020 è volta a perseguire la direzione stabilita poc'anzi. In questo modo, PALM, grazie all'ottenimento della suddetta forma giuridica, integra nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi economici, la finalità di avere un impatto positivo sulla biosfera e sulla società. Come si è avuto modo di osservare attraverso le tappe del percorso socio-competitivo compiuto da PALM, la direzione aziendale si è sempre prodigata per il perseguimento delle sinergie, con l'intenzione di attivare un circolo virtuoso tra orientamento socio-ambientale ed economico. Si può dunque sostenere che PALM, come dimostrato dalla qualifica di Società Benefit, adotti come archetipo di comportamento quello che va sotto il nome di *imprenditorialità socialmente orientata*, caratterizzata dalla duplice tensione di alimentare lo sviluppo e la crescita della produttività aziendale senza però trascurare la soddisfazione in misura crescente degli stakeholder.

⁶⁹ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume M. Molteni, A. Todisco (a cura di), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Milano, ALTIS, 2007.

Come si è già specificato, il management ha la possibilità di implementare le sinergie seguendo itinerari più o meno sfidanti. Riprendendo la trattazione del primo capitolo, si può affermare che PALM non è intenzionata a seguire un percorso volto alla valorizzazione di sinergie già note e diffuse presso altre organizzazioni. Al contrario, il vertice aziendale risulta impegnato nella ricerca di nuove soluzioni in grado di attivare il circolo virtuoso di cui si è già accennato poc'anzi. Il processo di identificazione di nuove sinergie presuppone una spiccata creatività imprenditoriale, di cui PALM sembra fortemente provvista. In diverse occasioni, tra cui durante la visita aziendale e sul palco di Future Respect, Primo ha sottolineato che per PALM è la sostenibilità a guidare l'innovazione. Qui l'innovazione coincide con la sostenibilità. Gli atti creativi di PALM sono rintracciabili nel percorso socio-competitivo compiuto dalla stessa durante la sua storia più che quarantennale e analizzato all'inizio di questo capitolo. A titolo esemplificativo, si è ritenuto opportuno rappresentare graficamente (si vedano le figure 3.8, 3.9, 3.10) alcune delle sintesi socio-competitive realizzate da PALM, capaci di rispondere in modalità innovativa sia alle istanze dei vari interlocutori sia alle esigenze competitive ed economiche dell'impresa. Inoltre, il vertice aziendale di PALM si mobilita per trasformare il contesto in cui opera. Questo aspetto è già stato approfondito nel paragrafo precedente.⁷⁰

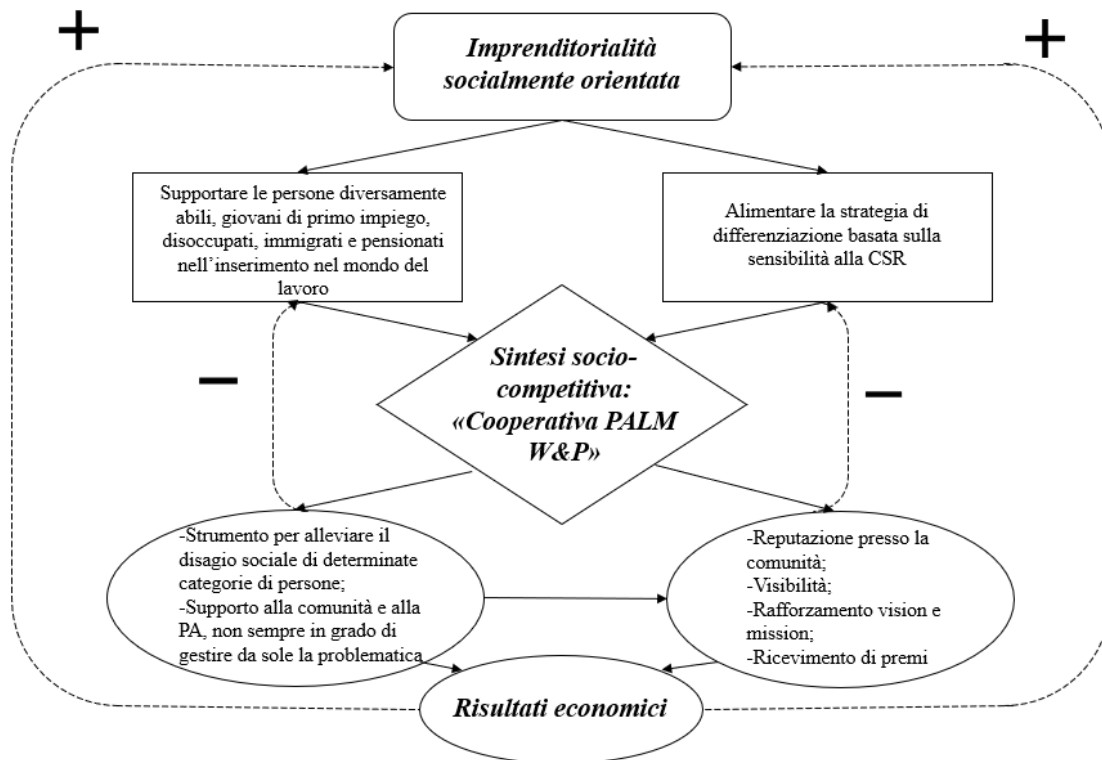
⁷⁰ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Milano, Vita e Pensiero, 2004, pp 91-113.

Figura 3.8 – La sintesi socio-competitiva: il “Villaggio delle Api”



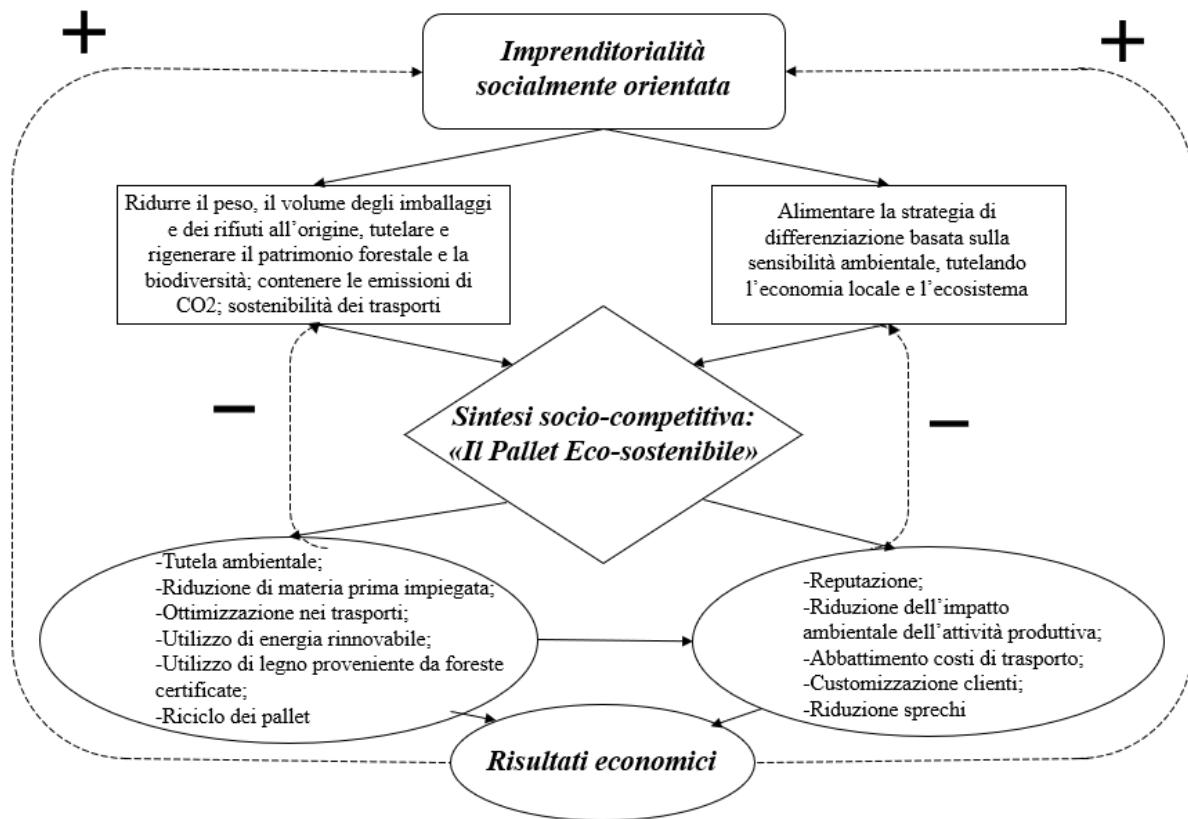
Fonte: rielaborazione informazioni presenti in M. Molteni, A. Todisco, Responsabilità sociale d'impresa: moventi, contenuti e benefici, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, p.35.

Figura 3.9 – La sintesi socio-competitiva: la “Coop. Soc. ONLUS PALM W&P”



Fonte: Rielaborazione informazioni presenti in M. Molteni, A. Todisco, Responsabilità sociale d'impresa: moventi, contenuti e benefici, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, p.35.

Figura 3.10 – *La sintesi socio-competitiva: il “Pallet Eco-sostenibile”*



Fonte: Rielaborazione informazioni presenti in M. Molteni, A. Todisco, Responsabilità sociale d'impresa: moventi, contenuti e benefici, in *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, a cura di M. Molteni, A. Todisco, Milano, Il Sole 24 ORE, 2008, p.35.

In merito alle modalità organizzative a supporto della CSR, PALM, essendo una PMI, non possiede una funzione dedicata esclusivamente alla gestione della CSR. Ovviamente, Primo Barzoni è considerato un punto di riferimento per tali tematiche. Tuttavia, come si può constatare dall'osservazione dell'organigramma, tutti i collaboratori si occupano trasversalmente di CSR. Non esiste, dunque, un'unica figura cui convergono tutte le pratiche di CSR, bensì tutto il personale deve seguire tale condotta. In altri termini, qualsiasi figura operativa in PALM, nell'esercizio del proprio ruolo, è chiamata a interfacciarsi con le tematiche in parola. A titolo esemplificativo, è importante che le figure di interfaccia con il cliente sappiano trasferire il significato del design sistemico, che gli addetti all'approvvigionamento siano capaci di rispettare la gestione etica della catena di fornitura, che la produzione riesca ad adeguarsi ai principi dell'economia circolare, e così via. In

questo modo PALM può contare su una struttura organizzativa a supporto della CSR molto pervasiva, proprio come deve essere la sostenibilità.⁷¹

3.10 Sfide future

Come si evince dalla trattazione precedente, PALM realizza numerose azioni a connotazione socio-ambientale, le quali impattano in modo differente sulla situazione economica, competitiva e reputazionale dell'impresa. Spesso, l'organizzazione ha agito da apripista, superando gli ostacoli che di volta in volta si presentavano sul suo percorso. Si è consapevoli che PALM, in virtù della sua eccezionalità, non sia in grado di rappresentare lo stato dell'arte dell'applicazione della CSR nelle PMI. Infatti, l'organizzazione è considerata una best practice cui trarre ispirazione.

Alla luce dell'approfondimento svolto per la stesura di questo capitolo, si è potuto constatare che, ciò che permette alle aziende di intraprendere un cammino consapevole verso la Responsabilità Sociale, è l'essere dotate di un management lungimirante, capace di proiettare l'organizzazione nel lungo periodo. La realizzazione di azioni di CSR comporta sicuramente investimenti (tempo, denaro, energie) ingenti, che, a colpo d'occhio, sembrerebbero ridurre il margine dei profitti. Un manager attento soltanto alla gestione corrente potrebbe non approvare tale scelta, rinunciando così alla possibilità futura di veder fruttare gli investimenti effettuati in CSR e di attivare quel circolo virtuoso di cui si faceva riferimento nei capitoli precedenti. La mentalità di un CSR manager è sensibilmente differente: egli è riuscito a fare propria l'idea che un investimento in grado di accontentare gli stakeholder di riferimento, anche se inizialmente sembrerebbe impiegare numerose risorse, non è mai a fondo perduto. Infatti, un'organizzazione che non si cura delle istanze dei propri interlocutori, che utilizza in modo spregiudicato le risorse del territorio, che non si relaziona con la comunità locale, non riuscirà a perseguire il fine ultimo di ogni realtà aziendale, ossia la sopravvivenza e la propria sostenibilità nel tempo. Le organizzazioni che creano intorno a sé un "deserto" di relazioni e risorse firmano irreversibilmente la loro condanna. Basti solo considerare il fatto che le imprese non sono entità autosufficienti, bensì necessitano di instaurare continui scambi con l'ambiente esterno. In virtù di ciò, è logico constatare che qualora un'azienda spregiudicata avesse la necessità di rivolgersi a una determinata categoria dei propri portatori d'interesse, non troverebbe il supporto auspicato. Nel "deserto" infatti non cresce nulla. Non è possibile ricercare risorse laddove se n'è fatta precedentemente razzia o se non si è mai fatto attenzione a custodirle e a coltivarle.

⁷¹ Riflessioni elaborate dall'autore sulla base dei contenuti esposti nel volume M. Molteni, S. Bertolini, M. Pedrini (a cura di), *Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano, Il Sole 24 ORE, 2007, pp XV-XXIX.

Riuscire a conciliare una visione di lungo periodo con le incombenze quotidiane è ciò che definisce la bontà della classe manageriale. Trovare un equilibrio tra il breve e il lungo termine è ancor più complesso per un'impresa di piccole dimensioni. Come si è già menzionato nel secondo capitolo, le PMI sono spesso travolte dagli eventi quotidiani connessi alla gestione corrente, cui devono tempestivamente far fronte. In ragione di ciò, le priorità di una PMI sono volte alla risoluzione di problemi di carattere operativo. Dal canto suo PALM si posiziona in controtendenza rispetto alla categoria delle PMI: la classe manageriale riesce a conciliare lo svolgimento di operazioni connesse alla gestione quotidiana dell'impresa con attività aventi un orizzonte più lontano. Se da un lato questo aspetto assorbe molte energie ai dipendenti, come è stato ribadito da loro stessi nel corso della visita aziendale, dall'altro permette a PALM di essere un passo avanti rispetto ai concorrenti e di affrontare il futuro anticipandone le tendenze.

In conclusione, è ragionevole ritenere che, alla luce della nuova normativa europea CSRD e al recente Regolamento sulla deforestazione e sul degrado forestale, la visione lungimirante mostrata da PALM in tema di CSR sembri aver trovato un auspicato riscontro. Come si è già riferito in precedenza, la normativa CSRD ha apportato cambiamenti significativi per le PMI in merito alla comunicazione di informazioni sulla sostenibilità. Aldilà dell'identificazione dei soggetti cui la normativa si rivolge, si vuole evidenziare la volontà mostrata dall'Unione Europea circa l'estensione degli obblighi di rendicontazione a un ampio numero di imprese, estendendo i contenuti previsti dalla normativa precedente (NFRD). D'altro canto, il Regolamento sulla deforestazione e sul degrado forestale impone norme di dovuta diligenza a tutti i commercianti e operatori che mettono a disposizione sul mercato europeo ed esportano da esso le seguenti materie prime: olio di palma, bovini, legno, caffè, cacao, gomma e soia. In merito a ciò, gli operatori sono tenuti a garantire la tracciabilità delle materie prime (tra cui vi è il legno). Il sentiero pare ormai tracciato, dirigendosi verso un futuro più sostenibile. Il tentativo avanzato dall'Unione Europea verso il perseguimento di una maggiore sostenibilità d'impresa obbligherà molte aziende a conformarsi a tali dettami. Dal canto suo PALM, grazie alla sua visione anticipatoria e di lungo periodo, è già pronta a cavalcare il cambiamento da protagonista dal momento che rispetta volontariamente da tempo questi principi.

Conclusioni

Lo studio condotto per la stesura di questo elaborato ha permesso di approfondire il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, fenomeno di indiscussa e preponderante attualità. L'analisi della letteratura e del caso di studio PALM SpA SB ha consentito di maturare alcune riflessioni circa la ricerca avviata.

La scelta volontaria delle imprese di riconoscere, in modo crescente, le opportunità di creazione di valore connesse alla responsabilità sociale d'impresa, risulta essere di grande auspicio per la creazione di un futuro sostenibile.

In merito a ciò, si è compreso che l'implementazione efficace e consapevole di pratiche sostenibili non è cosa per tutti. In particolare, è necessario dotarsi di un management capace di individuare e realizzare quelle azioni in grado di superare l'apparente contrapposizione tra orientamento sociale e performance economica, generando così un prezioso equilibrio da preservare. La ricerca di tale virtuoso bilanciamento è sicuramente uno degli aspetti più affascinanti dell'integrazione della CSR all'interno della strategia aziendale. Attraverso la letteratura, si è potuto constatare l'importanza dell'ampliamento dei soli interessi economici delle organizzazioni, scelta che conduce all'attivazione di un circuito virtuoso tra orientamento sociale e benefici aziendali.

I custodi e gli artefici di questo desiderato equilibrio sono da ricercare all'interno della classe manageriale delle organizzazioni. Ai manager, infatti, spetta il compito sfidante di riuscire a conciliare gli aspetti meramente economici con quelli socio-ambientali. A loro è affidata la missione di intravedere delle sinergie tra le questioni economiche e quelle legate alla CSR, capaci di oltrepassare l'apparente tensione di cui si parlava poc'anzi. In questo modo è possibile garantire un futuro sostenibile alle imprese.

Con grande sollievo, si è potuto appurare che la CSR non risulta essere prerogativa esclusiva delle imprese di grandi dimensioni, bensì può interessare anche le PMI. Questa constatazione assume grande rilievo se si osserva la composizione del tessuto produttivo nazionale ed europeo, il quale appare costellato da realtà aziendali di piccole e medie dimensioni. Se le pratiche di CSR non fossero diffuse all'interno di questa categoria di imprese lo scenario attuale e futuro non sarebbe molto rassicurante. L'ancoraggio delle PMI a mondi valoriali resistenti al passare del tempo, il forte radicamento territoriale, la conduzione familiare, il ruolo sociale svolto dai distretti industriali testimoniano l'impegno profuso dalle stesse in ambito sociale e ambientale. È stato interessante soffermarsi sui tratti essenziali che la CSR assume se applicata in tale tipologia di imprese. Alla

luce di ciò, si è capito che per declinare la CSR nelle PMI è fondamentale attuare un cambio di prospettiva. È infatti inopportuno e anche sbagliato considerare le PMI come delle “piccole grandi imprese”. Al fine di incentivare le PMI ad assumere comportamenti responsabili, pare fondamentale sapersi rivolgere a esse “parlando la loro lingua” e adattandosi alle loro peculiarità.

Grazie a PALM SpA SB si è rafforzata la convinzione che la CSR possa costituire una vera e propria arma competitiva per le PMI. Si è consapevoli che PALM rappresenta un'eccellenza a livello nazionale (e non solo) per quanto riguarda le tematiche della CSR, elevandosi così a best practice di settore. Ne consegue che essa, più che delineare gli orientamenti delle PMI verso la CSR, è ascrivibile a modello cui ispirarsi. Entrare in contatto diretto con l'azienda ha rappresentato un momento di svolta per la comprensione e lo sviluppo della tematica prescelta. Integrità, convinzione, forza, lungimiranza e passione sono i fattori che conferiscono successo all'organizzazione. In PALM si è avverato quel desiderio che ha dato avvio alla stesura di questo elaborato, ossia quello di vedere un'impresa in grado di porre l'essere umano al centro, garantendo un futuro anche alle generazioni che verranno.

Bibliografia

Balluchi F., Furlotti K., Petruzzello A. (2011), *PMI e Responsabilità Sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano*, *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, vol. 3.

<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2531/2270>

Cillo V. (2022), *La gestione strategica della CSR*. In: Scarcella Prandstraller S., Cillo V. (2022), *Manuale di Responsabilità Sociale d'Impresa*, Mc Graw Hill Education.

https://www.academia.edu/6379369/La_gestione_strategica_della_CSR

De Chiara A. (2012), *La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori "nemici"*, *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, vol.1.

<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2523/2262>

Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

Freeman R.E., Dmytriiev S. (2017), *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other, Emerging Issues in Management*, vol. 1.

<https://symphonia.unicusano.it/article/view/2017.1.02freeman.dmytriiev/11574>

Magli F., Nobolo A. (2014), *PMI e responsabilità sociale d'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Merli R. (2012), *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, CEDAM, Trento.

Migliorato M., Venturelli A., Magrassi L., Navarra P., Rusci E. (2020), *Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI*, Confindustria.

[https://www.confindustria.it/wcm/connect/12ec5e6e-e991-4fad-a687-](https://www.confindustria.it/wcm/connect/12ec5e6e-e991-4fad-a687-5bd1e50d730d/Linee+guida+Informazioni+non+finanziarie_Confindustria_maggio+2020.pdf?MO)

[5bd1e50d730d/Linee+guida+Informazioni+non+finanziarie_Confindustria_maggio+2020.pdf?MO](https://www.confindustria.it/wcm/connect/12ec5e6e-e991-4fad-a687-5bd1e50d730d/Linee+guida+Informazioni+non+finanziarie_Confindustria_maggio+2020.pdf?MO)
[D=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-12ec5e6e-e991-4fad-](https://www.confindustria.it/wcm/connect/12ec5e6e-e991-4fad-a687-5bd1e50d730d/Linee+guida+Informazioni+non+finanziarie_Confindustria_maggio+2020.pdf?MO)
[a687-5bd1e50d730d-n8Nk4lx](https://www.confindustria.it/wcm/connect/12ec5e6e-e991-4fad-a687-5bd1e50d730d/Linee+guida+Informazioni+non+finanziarie_Confindustria_maggio+2020.pdf?MO)

Molteni M., Todisco A. (2008), *La guida del Sole 24 ORE alla responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 ORE, Milano.

Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.

Molteni M. (2007), *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa progetto-Rivista on line del DITEA.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf

Molteni M., Bertolini S., Pedrini M. (2007), *Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Il Sole 24 ORE, Milano.

Molteni M., Todisco A. (a cura di) (2007), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, ALTIS, Milano.

<https://www.sustainability-makers.it/wp-content/uploads/2015/12/piccole-e-medie-imprese-e-csr.pdf>

Nicoletti P. (2015), *Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI: L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, ISFOL, Roma.

https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/2384/Isfol_FSE203.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PALM SpA SB, *Carta Etica*, sezione *Società Benefit* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/06/Carta-Etica.pdf>

PALM SpA SB, *Codice di Condotta Fornitori*, sezione *Partner ESG – Documenti e Politiche* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/09/MOD-105-Codice-di-condotta-fornitori.pdf>

PALM SpA SB, *Codice Etico*, sezione *Partner ESG – Documenti e Politiche* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/09/CODICE-ETICO.pdf>

PALM SpA SB, *Company Profile*, sezione *Home* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/08/Company-Profile-PALM-SPA-SB.pdf>

PALM SpA SB, *Politica di Approvvigionamento Sostenibile e Consumo Responsabile*, sezione *Partner ESG – Documenti e politiche* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/09/POL-103-Politica-di-approvvigionamento-sostenibile-e-consumo-responsabile.pdf>

PALM SpA SB, *Politica del Ciclo di vita del prodotto*, sezione *Partner ESG – Documenti e politiche* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/09/POL-102-Politica-del-ciclo-di-vita-del-prodotto.pdf>

PALM SpA SB, *Politica Integrata per l'etica, qualità, sicurezza, responsabilità sociale, ambiente e sostenibilità ambientale*, sezione *Partner ESG – Documenti e Politiche* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2023/07/Politica-Integrata-Qualita-Ambiente-Sicurezza-Etica-e-Responsabilita-Sociale-Rev7-18-07-2023.pdf>

PALM SpA SB, *Relazione d'Impatto 2021*, sezione *Società Benefit* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2022/06/RELAZIONE-IMPATTO-PALM-2021.pdf>

PALM SpA SB, *Relazione d'Impatto 2022*, sezione *Società Benefit* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2023/06/RELAZIONE-IMPATTO-PALM-2022-44pag-cmp1.pdf>

PALM SpA SB, *Vademecum Qualità del Pallet in Legno*, sezione *Partner ESG – Documenti e Politiche* del sito web aziendale.

<https://palm.it/wp-content/uploads/2023/05/Vademecum-Qualita-del-pallet-PALM.pdf>

Pedrini M. (2012), *Il management delle politiche di sostenibilità. Soluzioni gestionali e organizzative per integrare la CSR nelle strategie aziendali*, Vita e Pensiero, Milano.

Perrini F., Vurro C. (2011), *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, EGEA, Milano.

Tarquinio L., Posadas S. (2018), *Piccole e Medie imprese e Corporate Social Responsibility: una review sistematica della letteratura*, Rivista Piccola Impresa/Small Business, vol. 3.
<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/download/2769/2459/11719>

Vallone C. (2021), *La Corporate Social Responsibility nelle PMI familiari*, Giappichelli, Torino.

Sitografia

<https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione>

<https://dirigentindustria.it/notizie/sviluppo-sostenibile/esrs-gli-standard-europei-per-il-reporting-di-sostenibilita.html>

<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/63/piccole-e-medie-imprese>

https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_it?etrans=it

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/responsabilita-sociale-imprese-e-organizzazioni/pagine/default#:~:text=%E2%80%8BPer%20Responsabilit%C3%A0%20Sociale%20delle,e%20nei%20loro%20rapporti%20con>

<https://palm.it/>

Ringraziamenti

In conclusione di questo elaborato vorrei dedicare qualche riga a tutti coloro che mi hanno accompagnato lungo questo edificante percorso che porterò sempre nel cuore.

Un ringraziamento speciale al mio relatore, il Prof. Nicola Negri, per la sua infinita disponibilità e fiducia; grazie per avermi dato la possibilità di approfondire con estrema libertà la tematica da me prescelta, senza però farmi mai mancare il suo appoggio.

Grazie all'Università Cattolica, per avermi aiutato a crescere all'interno dei suoi bellissimi chiostri. Ringrazio dal profondo del cuore la famiglia Barzoni e tutti i collaboratori di PALM SpA SB per avermi preso per mano e aiutato nella stesura del mio elaborato; grazie per avermi accolto nella vostra PALM, trasmettendomi tanta speranza e passione.

Grazie alla mia gemella, Cecchi, per essere la mia metà, il mio pilastro, la mia più grande complice, da sempre la mia compagna di vita; grazie per capirmi più di chiunque altro e per esserci sempre.

Grazie a te Zuzu, per avermi portato tanta felicità; grazie per sostenermi e rassicurarmi in qualsiasi circostanza. Insieme a te tutto è più bello.

Grazie a mio zio, Camillo, per rappresentare un punto di riferimento fondamentale nella mia vita; grazie per non perdere mai l'occasione di ricordarmi che la vita è bella e per i tuoi preziosi consigli.

Grazie a mia zia, Mariuccia, per essere un esempio di bontà e gentilezza; grazie per essermi stata vicina come una nonna e per avermi fatto vedere il lato positivo delle cose.

Grazie ai miei angeli custodi, i miei nonni, per avermi regalato una splendida infanzia; i vostri insegnamenti sono custoditi nel mio cuore.

Grazie a te, Ale, per avermi fatto vivere tutto con tanta leggerezza; grazie per la tua estrema pazienza e disponibilità.

Grazie agli amici incontrati tra i chiostri, per aver contribuito a rendere l'Università un posto del cuore; grazie per il supporto, per le risate e per il grande affetto dimostrato.

Ringrazio anche i miei amici di sempre per essere il mio porto sicuro; grazie per essere semplicemente voi stessi e per aver reso tutto più divertente.

E poi ci siete voi, carissimi mamma e papà; grazie per avermi dato la possibilità di intraprendere questo percorso e per essere stati, come sempre, i fari più luminosi, trasmettendomi tanta sicurezza e serenità. A voi rivolgo la mia più profonda riconoscenza, consapevole che non sarà mai abbastanza. A voi devo tutto.