



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

Ascolto e governo delle relazioni come pilastri della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Relatore
Giampietro Vecchiato

Laureanda
Hellen Magagna
n° matr.2023323 / LMSGC

Anno Accademico 2021 / 2022

Indice

Indice delle figure	7
Introduzione	9
Capitolo 1	
Sentire con le orecchie, ascoltare con il cuore	13
1.1 La comunicazione: un quadro teorico	13
1.2 La teoria generale di J. E. Grunig	19
1.2.1 <i>Il modello Press agency – publicity o della propaganda</i>	20
1.2.2 <i>Il modello Public Information o dell’informazione</i>	21
1.2.3 <i>Il modello Two way asymmetric o della persuasione scientifica</i>	21
1.2.4 <i>Il modello Two way symmetric o della negoziazione</i>	22
1.3 Bisogna saper ascoltare per comunicare bene	23
1.3.1 <i>L’ascolto attivo</i>	25
1.3.2 <i>L’ideogramma cinese dell’ascolto</i>	27
1.3.3 <i>I benefici dell’ascolto</i>	28
1.3.4 <i>Allenare l’ascolto attivo</i>	29
1.3.5 <i>Ascoltare non è udire. E questo vale anche nel web</i>	30
1.4 La comunicazione d’impresa: una definizione “relazionale”	32
1.4.1 <i>Il sistema delle relazioni</i>	34
1.4.2 <i>Le relazioni che costruiscono fiducia</i>	38
1.5 Il concetto di pubblici	40
1.6 Il concetto di stakeholder	41
1.6.1 <i>Stakeholder interni e stakeholder esterni</i>	42
1.6.2 <i>La teoria degli stakeholder</i>	45
1.6.3 <i>La mappa degli stakeholder</i>	47
1.6.4 <i>Come creare la mappa degli stakeholder</i>	48

1.6.5 Modelli di rappresentazione	50
1.6.6 Ascoltare e coinvolgere gli stakeholder	52
1.7 Le organizzazioni hanno un'anima.....	56

Capitolo 2

La Responsabilità Sociale d'Impresa.....	63
2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: un quadro generale.....	63
2.2 La definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa.....	65
2.3 Cenni storici	68
2.4 Triple Bottom Line	75
2.5 Cosa non è Responsabilità Sociale d'Impresa.....	78
2.5.1 La filantropia	79
2.5.2 Cause Related Marketing	79
2.5.3 Il greenwashing	80
2.6 Cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa e i suoi principi	85
2.7 I benefici della CSR	89
2.8 Come comunicare la CSR	93
2.8.1 Il codice etico.....	98
2.8.2 La Carta dei valori	100
2.8.3. Bilancio sociale	101
2.8.4 Bilancio ambientale	103
2.8.5 Bilancio di sostenibilità	103
2.8.6 Bilancio integrato	107
2.8.7 Linee guida internazionali	108
2.8.8 Certificazioni	110
2.8.9 Altri strumenti della CSR.....	122
2.9 Il coinvolgimento interno ed esterno all'impresa	128
2.10 La creazione di valore condiviso	130

2.11 Una via obbligatoria per il futuro	131
--	------------

Capitolo 3

Comunità, territorio e responsabilità	133
--	------------

3.1 Verso la sostenibilità.....	134
--	------------

3.2 Un cambiamento di capitalismo	139
--	------------

3.3 Responsabilità Sociale di Territorio	141
---	------------

3.4 Il territorio	147
--------------------------------	------------

<i>3.4.1 Territorio socialmente responsabile</i>	<i>148</i>
--	------------

3.5 La Regione del Veneto.....	151
---------------------------------------	------------

3.6 La comunità territoriale.....	154
--	------------

3.7 L'approccio relazionale.....	158
---	------------

<i>3.7.1 Community relation e aziende</i>	<i>160</i>
---	------------

<i>3.7.2 Le sette strategie di James Lukaszewski</i>	<i>164</i>
--	------------

3.8 Il ruolo della comunicazione.....	165
--	------------

3.9 I principali vantaggi della RST	169
--	------------

Conclusioni prima parte

Dalla teoria alla pratica.

Un cambiamento reale o immaginario?

Capitolo Quarto

Ricerca: il ruolo dell'ascolto nelle imprese orientate alla CSR.....	177
---	------------

4.1 Gli obiettivi della ricerca.....	177
---	------------

4.2 Metodologia.....	178
-----------------------------	------------

4.3 Fili Pari con intervista ad Alica Zantedeschi	179
4.3.1 <i>Presentazione azienda</i>	179
4.3.2 <i>L'intervista.....</i>	187
4.3.3 <i>Considerazioni finali</i>	192
4.4 Eurointerim Spa con intervista al Presidente Luigi Sposato.....	193
4.4.1 <i>Presentazione azienda</i>	193
4.4.2 <i>L'intervista.....</i>	200
4.4.3 <i>Considerazioni finali</i>	205
4.5 Fondazione Cariparo con intervista a Roberto Fioretto e Silvia Parolin.....	207
4.5.1 <i>Presentazione organizzazione</i>	207
4.5.2 <i>L'intervista.....</i>	212
4.5.3 <i>Considerazioni finali</i>	226
4.6 Beate Vivo Farm con intervista alla Presidente Ketty Panni e all'Amministratrice delegata Ombretta Zulian.....	229
4.6.1 <i>Presentazione azienda</i>	229
4.6.2 <i>L'intervista.....</i>	232
4.6.3 <i>Considerazioni finali</i>	245
4.7 Confartigianato Imprese Padova con Intervista al Segretario Generale Valentina Giglio	247
4.7.1 <i>Presentazione organizzazioni</i>	247
4.7.2 <i>L'intervista.....</i>	250
4.7.3 <i>Considerazioni finali</i>	258
Conclusioni	261
Bibliografia.....	267
Articoli	271
Sitografia	275

Indice delle figure

Figura 1. Il modello matematico di Shannon-Weaver, 1949	14
Figura 2. Schema base processo di comunicazione	16
Figura 3. I quattro modelli di J. E. Grunig delle relazioni pubbliche	19
Figura 4. Ideogramma cinese dell'ascolto	27
Figura 5. Il governo delle relazioni dell'impresa.....	33
Figura 6. La spirale del silenzio.....	37
Figura 7. Il circolo virtuoso della comunicazione	37
Figura 8. Stakeholder interni e Stakeholder esterni.....	43
Figura 9. Le dimensioni strategiche della comunicazione interna.....	44
Figura 10. Differenza tra stakeholder e pubblici strategici.....	48
Figura 11. Analisi Stakeholder	49
Figura 12. Modello di Venn.....	50
Figura 13. Modello a Matrice	51
Figura 14. Hub & Spoke	52
Figura 15. L'approccio dei centri concentrici (CED).....	71
Figura 16. La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa, Carroll (1991)	72
Figura 17. L'interconnessione degli elementi del concetto di Triple Bottom Line.....	77
Figura 18. I dieci segnali di greenwashing	84
Figura 19. Evoluzione concetto di CSR.....	88
Figura 20. Una rappresentazione della Stakeholders Relationship.....	89
Figura 21. Vantaggi Stakeholder e imprese.....	92
Figura 22. Obiettivi del bilancio sociale	102
Figura 23. GRI Standard: Universal, Sector and Topic	107
Figura 24. I principi dello standard AA1000	118
Figura 25. Definizione principio di inclusività.....	119
Figura 26. Il principio di materialità.....	120
Figura 27. Rispondenza agli argomenti rilevanti e relativi impatti	120
Figura 28. Impatto sulla sostenibilità.....	121
Figura 29. I principi applicati assieme.....	122
Figura 30. Il Valore Condiviso (CSV).....	131
Figura 31. I 17 Obiettivi per lo sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.....	150

Figura 32. Le Cinque P dell’Agenda 2030	151
Figura 33. I territori coinvolti al Progetto LIFE Veneto ADAPT	154
Figura 34. Gli aspetti fondamentali della fiducia condivisa	156
Figura 35. Google Trends – Community	172
Figura 36. Alice Zantedeschi e Francesca Pievani di Fili Pari	180
Figura 37. Figura 2. Il manifesto per una moda responsabile di Fili Pari	182
Figura 38. MARMORE	182
Figura 39. La scelta responsabile di Fili Pari	183
Figura 40. Il packaging di Fili Pari.....	183
Figura 41. Alcune immagini dei prodotti Fili Pari	186
Figura 42. Eurointerim Spa in numeri	193
Figura 43. Percentuali di lavoratori donne e giovani Eurointerim Spa	194
Figura 44. Raiting di Legalità Eurointerim	196
Figura 45. Territorio di riferimento della Fondazione.....	208
Figura 46. Risorse a disposizione della Fondazione al 31 dicembre e i loro impieghi	209
Figura 47. Imprese che aderiscono ai progetti Beate Vivo Farm	231
Figura 48. Struttura di Confartigianato Imprese Padova	249
Figura 49. Word Cloud delle risposte ottenute da una domanda specifica delle intervista.....	263

Introduzione

Il benessere collettivo ci tocca? È nostro dovere occuparcene? Quanto ascoltiamo realmente la comunità?

Il tema della responsabilità sociale è sempre più diffuso in molte imprese. E la pandemia del Coronavirus non è stata del tutto indifferente a riguardo. Anzi, come riportato dal sondaggio pubblicato dal *World Economic Forum*¹, in occasione dell'evento "*Sustainable Development Impact Summit*": 9 cittadini su 10 a livello globale, desiderano vivere in un mondo più sostenibile ed equo nel post-Covid-19. Quindi a porre attenzione al sociale non sono solo le imprese, ma sempre più anche i cittadini. Le aziende, infatti, parlano sempre meno di prodotti e sempre più di valori. Anzi, le imprese oggi sono tra le più grandi interpreti di messaggi sociali. Ma come si conciliano *profit* e *no profit*? Questo ha portato a domandarmi, se il fine ultimo delle imprese fosse solo quello di creare profitto o se davvero un'impresa è interessata alla comunità e al benessere sociale.

Occuparsi di Responsabilità Sociale d'Impresa genera un valore importante: la fiducia. Un valore che permette di creare relazioni durature e veritiere. Quando si costruisce una relazione è qualcosa di forte, richiede tempo ma sedimenta rapporti che è difficile rompere. Questo paradigma si basa soprattutto sull'ascolto. Ascoltare sempre, tutti, anche quelli che non la pensano come noi. L'ascolto non può ridursi al semplice "essere presente" e udire ciò che sta dicendo l'altra persona. Ascoltare è quel "*to feel*" che usano gli inglesi, per esprimere l'essere allineati e partecipi con quello che ci sta dicendo chi abbiamo di fronte. "L'ascolto dell'opinione dei nostri clienti, delle persone che lavorano con noi e di coloro che costituiscono il tessuto sociale nel quale la Banca opera, può essere la vera chiave per l'innovazione e la qualità del servizio" sostiene Valter Sorrentino, responsabile Csr di Intesa San Paolo. Ovviamente questo vale anche per tutti gli altri settori, non solo quello bancario.

¹Fonte: <https://www.weforum.org/press/2020/09/nearly-9-in-10-people-globally-want-a-more-sustainable-and-equitable-world-post-covid-19>

È importante creare e mantenere un costante dialogo con gli stakeholder, in quanto è uno degli elementi fondamentali della responsabilità sociale. Infatti, a contraddistinguere la Responsabilità Sociale d'Impresa sono le aspettative sociali che vengono integrate ai processi di *business*. Non c'è *business* senza etica e creazione di valore condiviso.

Ad oggi la CSR più che una scelta è diventata una necessità. Anzi, deve essere percepita come un'opportunità e rappresenta la scelta strategica per le imprese che vogliono rimanere competitive nel contesto globale. Ed ecco che la domanda di ricerca sulla quale voglio basare l'elaborato è: “le aziende ascoltano la comunità e i diversi pubblici “prima” di prendere decisioni su tematiche sociali? La scelta delle imprese di puntare al sociale ha solo come scopo migliorare la propria immagine e la propria reputazione o la loro attenzione è veramente il benessere e la crescita sostenibile che interessa l'intera società?”. Quindi:

“Responsabilità sociale come moda passeggera o reale interesse verso il benessere della comunità?”

Sulla base di tale quesito, lo scopo della seguente analisi è quello di indagare ed esaminare quali sono, ad oggi, gli strumenti di ascolto delle imprese riguardo alla comunità e, soprattutto, se le aziende ascoltano realmente i propri pubblici. Ascoltare non è sentire. La capacità di ascolto diviene fondamentale per una crescita importante dell'azienda. Trasparenza, fiducia, coinvolgimento sono tre parole chiave alla base dell'ascolto. Ascolto che genera relazioni tra l'azienda e suoi pubblici, ma non solo.

Ed ecco che prendendo a riferimento l'ideogramma cinese, verrà approfondito nel primo capitolo il concetto di ascolto e i conetti generali della comunicazione, soprattutto dandone una definizione “relazionale”. A questo proposito sarà utile riflettere su quali sono le abilità di un buon comunicatore e qual è la cassetta degli attrezzi del professionista di relazioni pubbliche.

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa sarà il focus del secondo capitolo. Dopo aver definito il concetto, ripercorso un *excursus* temporale sull'origine di tale fenomeno, sottolineato le differenze rispetto alle attività come la filantropia oppure il *Cause Related Marketing*, verrà definito cos'è effettivamente la CSR, i suoi principi, i benefici e gli strumenti a disposizione per un'efficace rendicontazione.

Ascolto e Responsabilità Sociale d'Impresa convergono nella creazione di valore condiviso ed ecco che successivamente si cercherà di analizzare il passaggio dalla tradizionale Responsabilità Sociale d'Impresa alla Responsabilità Sociale di Territorio, ovvero da una "responsabilità individuale" a una "responsabilità collettiva" con l'obiettivo di generare bene comune. I principi del modello tradizionale vengono esportati in contesti differenti, quali le comunità territoriali e adattati alle esigenze della comunità. L'obiettivo? Un miglioramento della gestione dei territori e del benessere della comunità territoriale. Perché ciò avvenga è opportuno che la cultura della responsabilità sociale nasca dagli stessi cittadini, nonché promotori di relazioni stabili e durature.

L'approccio relazionale, dunque, è il nuovo paradigma su cui la comunità si deve basare e rivolgere ai suoi stakeholder, compresa l'impresa. Tale approccio prevede la realizzazione di una comunicazione che è frutto di dialogo e ascolto.

La prima parte si concluderà con una riflessione in merito a come ascolto e Responsabilità Sociale d'Impresa convergono per diventare azienda responsabile e attiva sul territorio.

Ai fini dell'analisi, ritengo necessario portare alla luce dei casi pratici di Responsabilità Sociale d'Impresa che sostengono attività sociali, mettendo al centro l'ascolto attivo. Ciò caratterizzerà l'intero quarto capitolo. Le organizzazioni, sia *profit* che *no profit*, prese in esame sono:

- Tre società: Fili Pari Srl, Eurointerim Spa, Beate Vivo Srl,
- Una fondazione: Fondazione Cariparo
- Un'Associazione di Categorie: Confartigianato Imprese Padova.

La ricerca procederà, dunque, con delle interviste dei relativi imprenditori ed esperti in materia, per capire quali strumenti di ascolto utilizzano per muoversi in azioni sociali.

Mentre la ricerca bibliografica sarà utilizzata anche come base per un'analisi del ruolo dell'ascolto delle imprese.

A conclusione della ricerca, verranno analizzati i risultati delle interviste che saranno di carattere esplorativo. Ma soprattutto saranno utili per giungere alla risposta della domanda di ricerca iniziale.

Capitolo 1

Sentire con le orecchie, ascoltare con il cuore

“Nessun uomo è un’isola”

John Donne, 1624

In questo capitolo viene presentata l’importanza dell’attività di ascolto, attraverso gli autori e i professionisti che hanno cercato di definire tale strumento nel corso degli anni. Verranno ripercorsi i concetti generali della comunicazione, ponendo maggior attenzione alla definizione relazionale, i principali modelli teorici, seguiti da un approfondimento sui pubblici e gli stakeholder ai quali si rivolge e sulle abilità di un buon comunicatore. Infine, si propone un focus sull’organizzazione come sistema aperto.

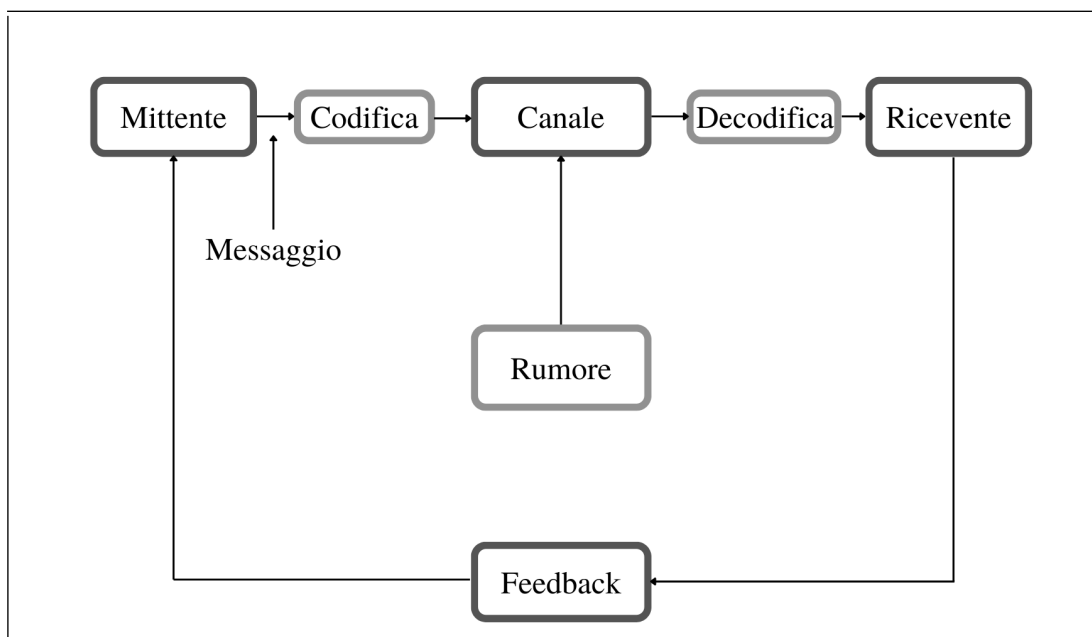
1.1 La comunicazione: un quadro teorico

Tutti noi facciamo un grande errore: diciamo che tutto è comunicazione. Ne attribuiamo, quindi, un’accezione ampia. La comunicazione può avvenire tra due computer, può essere telefonica o giudiziaria, può avvenire tra esseri umani, o ancora, può essere comunicazione d’impresa. Essere in grado di comunicare in maniera efficace è un’abilità fondamentale; ma soprattutto è importante riuscire a capire correttamente e farsi capire dagli amici, dal collega, dai genitori, dal cliente, dal datore di lavoro. Per comunicazione non si fa riferimento a un semplice trasferimento di informazioni, ma come sostiene Francesca Magnani² (2020) si intende “un processo sociale dinamico e complesso d’interazione tra individui coinvolti nella relazione, in cui è presente uno scambio reciproco di elementi cognitivi, emotivi e relazionali”.

² Magnani F., (2020). *Comunicare bene è un bene. Manuale di sopravvivenza nella jungla delle relazioni*. Rimini, Cescot Scarl.

Claude Shannon e Warren Weaver, due matematici statunitensi, nel 1949 hanno realizzato la prima formulazione di una teoria matematica della comunicazione. Una svolta per quanto riguarda la comunicazione: dalla visione unidirezionale della comunicazione si è passati a una visione più circolare (vedi Figura 1).

Figura 1. Il modello matematico di Shannon-Weaver, 1949



Fonte: elaborazione personale

Lo schema prevede principalmente:

- Mittente: è il soggetto che ha come obiettivo trasmettere un messaggio, quindi comunicare, informare, influenzare, direttamente o indirettamente, le persone presenti nell'ambiente.
- Ricevente: è il destinatario, cioè colui a cui è destinato il messaggio e sono i componenti del "pubblico": lettori, spettatori, ascoltatori, consumatore, clienti etc.
- Canale: si fa riferimento al mezzo attraverso il quale viene trasferito il messaggio; la funzione è di fornire le informazioni al pubblico. Agisce, dunque, da intermediario tra il ricevente e l'emittente.

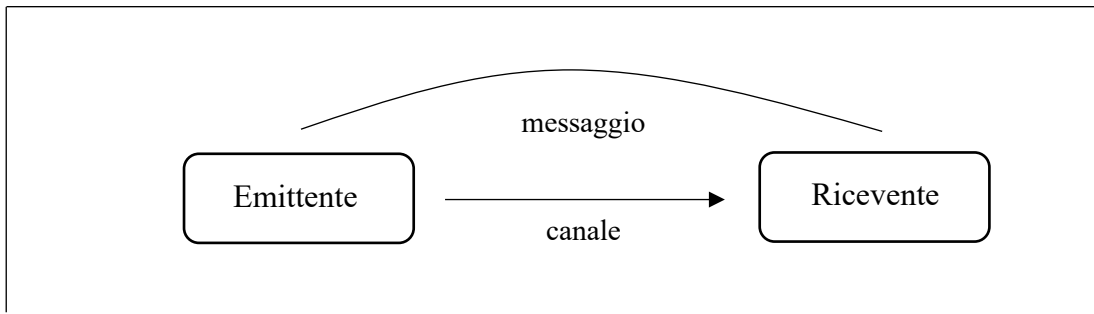
- Messaggio: è ciò che viene trasmesso nel processo comunicativo e ha tre valenze: “linguistica” nel caso di testi o immagini, “tecnica” in relazione alla lettura che ne dà l’emittente/comunicatore (obiettivi, aspettative, vissuti). Una terza valenza è relativa al significato che viene attribuito al messaggio da chi lo riceve.
- Codifica: utilizza un codice che può essere linguistico, culturale e/o simbolico attraverso il quale un soggetto invia un messaggio che deve essere compreso dal ricevente. Il codice deve essere condiviso e l’emittente sarà responsabile della comprensione del messaggio decodificato da parte del ricevente.
- Decodifica: il codice consentirà al ricevente di interpretare in modo corretto il messaggio inviato dall’emittente.
- Rumore: indica i disturbi che rendono difficoltosa e ostacolano la trasmissione dell’informazione. È qualcosa di poco visibile e che interferisce con la decodifica del messaggio. Sono tutti quegli elementi che ci distraggono e non consentono un ascolto profondo e silenzioso, come per esempio: il passaggio di un autobus, la musica di sottofondo, ma anche i pensieri che passano nella testa.

Lo schema base del processo di comunicazione si può riassumere senza tenere in considerazione le involontarie forme di comunicazione che caratterizzano le interazioni umane, ma solo quanto riportato di seguito³:

- Emittente
- Canale
- Ricevente
- Messaggio

³ Vecchiato G., (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*. Milano, Franco Angeli, pp 11-12.

Figura 2. Schema base processo di comunicazione



Fonte: elaborazione personale

Prendendo in riferimento la Scuola di Palo Alto, è da più di cinquant'anni che un gruppo di ricercatori, guidato dallo psicologo Paul Watzlawick, lavorano sulla comunicazione interpersonale. Nel testo "Pragmatica della comunicazione umana", Watzlawick ha enunciato i "cinque assiomi della comunicazione". In relazione allo schema illustrato precedentemente (*Figura 2*) sono riportati di seguito i tre assiomi cardini della comunicazione:

1. *Non si può non comunicare.*

Quando c'è vita, c'è comunicazione e anche il silenzio e l'inattività, quindi decidere di non comunicare, è in realtà un atto di comunicazione che presuppone un comportamento. Tutto ha valore di messaggio e tutto influenza gli altri.

2. *Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed un aspetto di relazione.*

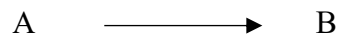
L'uomo comunica con il linguaggio, quindi con le parole (comunicazione verbale) e attraverso il corpo (comunicazione non verbale).

3. *Quello che abbiamo comunicato è quello che l'altro ha capito.*

Non si può creare un dizionario standard e universale che restituisce il significato esatto di tutte le parole perché ogni persona crea una propria mappa mentale per ogni parola e messaggio.

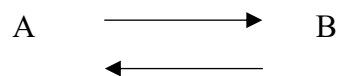
La comunicazione ha almeno tre sfaccettature diverse, ma il più delle volte se ne considera una sola e neanche quella giusta. Nella maggior parte dei casi è un problema di contenuti e visione del futuro. Sicuramente c'è una grande confusione tra termini come comunicazione e informazione, spesso utilizzati come sinonimi.

Prima modalità: informazione



Informare in ebraico antico vuol dire “dare un ordine”. Un orologio segna l’ora, quindi informa chi lo sta guardando di un qualcosa e quella stessa persona può decidere se prenderne atto o meno. Dunque, l’orologio e il semaforo comunicano? Ovviamente, no. L’informazione è un ordine, è un passaggio unidirezionale in cui “A” trasferisce il messaggio a “B”. Il rapporto tra i due è di tipo gerarchico: “A” ha la responsabilità di tutto il processo comunicativo, mentre “B” è passivo. Quindi è una modalità asimmetrica. La maggior parte della comunicazione che avviene nelle società è di questo tipo: giornale, messaggio pubblicitario, poster affisso per strada. Ovvero tutti quegli strumenti nei quali “A” parla e non c’è interazione con “B”. Esiste, però, un limite fondamentale per quanto riguarda questa modalità, cioè le parole hanno significati diversi per le persone in contesti diversi ed è facile cadere in qualche errore.

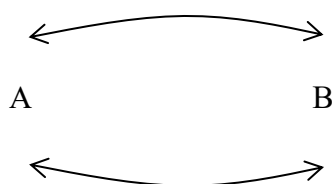
Seconda modalità: comunicazione



Comunicare vuol dire mettere in comune delle cose, offrirsi reciprocamente un dono. Si tratta in questo caso di una comunicazione bidirezionale simmetrica, cioè “A” e “B” sono sullo stesso piano e diventa importante il *feedback* di “B”. Rispetto alla precedente è più lenta, proprio perché l’ascolto ha un ruolo determinante nell’efficacia comunicativa. “A” deve darsi tempo di ascoltare “B”, il quale deve dare una risposta.

Quest'ultimo non gioca un ruolo passivo, ma al contrario è un protagonista attivo che deve essere consapevole di partecipare ad un processo comunicativo. L'ottica della comunicazione prevede una co-partecipazione tra "A" e "B" ed evidenzia elementi quali: reciprocità e condivisione. Rogers e Kinkaid⁴ (1981) definirono la comunicazione "come un processo in cui i partecipanti creano e condividono informazioni allo scopo di raggiungere una comprensione reciproca".

Terza modalità: relazione



La modalità relazionale è l'unica che permette interazione reciproca e chiarezza massima. È una modalità circolare, cioè finisce quando i due soggetti hanno trovato un accordo. Come afferma Rogers (1986) nel caso di comunicazione circolare e simmetrica è difficile stabilire chi parte per primo, chi è l'emittente. "A" e "B" sono sullo stesso piano e la comunicazione procede fluida con *feedback* reciproci. È una modalità lentissima, però nel momento in cui si costruisce una relazione è qualcosa di forte, diventa un valore imprescindibile, ci si basa sulla fiducia e, infatti, si parla di capitale relazionale. All'interno di un'organizzazione il paradigma relazionale gioca un ruolo fondamentale perché è in grado di ridurre il conflitto.

Quindi per "creare e sviluppare un piano di comunicazione e una strategia" si intende decidere che tipo di modalità di comunicazione si vuole utilizzare.

⁴ Vecchiato G., (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*. Milano, Franco Angeli, pp 16.

1.2 La teoria generale di J. E. Grunig

La comunicazione d'impresa sta vivendo una crisi di credibilità, che ha origine nel divario tuttora esistente tra teoria e pratica della professione e i relatori pubblici sono i professionisti più esposti.

La teoria generale di Grunig, inizialmente elaborata nel 1984 e rivista nel 1992, parte da un'analisi storica delle relazioni pubbliche e identifica quattro modelli applicativi, che a loro volta individuano quattro diverse modalità operative e quattro diverse tipologie di professionista. Tali modelli rappresentano la sintesi della storia della comunicazione e delle relazioni pubbliche, e permettono di decidere che tipo di relazione costruire e dare con i propri pubblici.

Figura 3. I quattro modelli di J. E. Grunig delle relazioni pubbliche

Modelli Criteria	Press agency- Publicity	Public Information	Two-way asymmetric	Two-way symmetric
Obiettivo	Propaganda	Diffusione dell'informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
Natura della comunicazione	A una via: la verità non è essenziale	A una via: la verità è importante	A due vie: effetti non equilibrati	A due vie: effetti equilibrati
Modello di comunicazione	Da emittente a ricevente	Da emittente a ricevente	Da fonte a ricevente con feedback	Da organizzazione a pubblico influente con feedback
Natura della ricerca	Scarsa: conteggio delle "uscite" sui media	Scarsa: test di leggibilità e ricerche sulle audience	Formativa e valutazione degli atteggiamenti	Formativa e valutazione della comprensione e del dialogo

Fonte: Dispense del corso tratte da S. Romenti, op. cit., p. 30, e G. Vecchiato, op. cita., 2003, p.97

1.2.1 Il modello Press agency – publicity o della propaganda

Affermatosi negli Stati Uniti poco prima della metà del 1800, il *Press agency publicity* è un modello che ha come obiettivo quello di “occupare” lo spazio sui media, facendo leva sulla relazione con il giornalista. Come afferma Jean T. Olson: “Si tratta di un modello il cui scopo principale è la propaganda” e viene utilizzato soprattutto quando l’obiettivo è “vendere” un prodotto/servizio. Quindi questo modello non è comunicazione e la verità è un optional. In particolare, Grunig ricorda come la nascita del *New York Sun* e la sua vendita a un prezzo molto popolare stimolò i *press agent* a creare storie che erano molto lontane dalla realtà (Invernizzi, 2020). Il *press agent*, il cui ideatore è P. T. Barnum a metà Ottocento, non si preoccupa di ottenere l’approvazione, la comprensione o la condivisione dei pubblici. Il credo di Barnum era: “l’importante è che si parli del soggetto in questione, anche se se ne parli male o si dicono cose false”.

“È un modello che esalta il ruolo dei media – afferma Toni Muzi Falconi (2005) – ma che denota implicitamente una considerazione piuttosto limitata dell’autonomia professionale del giornalista e della sua funzione di ‘quarto potere’ a tutela della corretta informazione del lettore in una moderna democrazia rappresentativa”.

Il modello è “ad una via”: il messaggio passa dall’emittente (A) al ricevente (B). Ed è di tipo asimmetrico. Barnum confessò una volta⁵:

“Sono profondamente grato a coloro che mi hanno fornito gli strumenti del mio successo, i giornalisti. Essi hanno dato vento alle vele del mio vascello. I giornali e le polemiche da essi suscitati sono stati di grande utilità al mio fine che, come appartenente al mondo dello spettacolo, era quello di avere sempre il mio nome in primo piano”.

Come si può comprendere Barnum non aveva alcun interesse a comunicare con i suoi pubblici; voleva solo risvegliare la curiosità e l’attenzione della gente.

⁵ Vecchiato G., (2006). *Relazioni pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*. Milano, Franco Angeli, pp 24.

È un modello molto utilizzato nel mondo delle *celebrity Pr*, della moda e dello spettacolo. È un mondo ai confini tra etica ed efficacia comunicativa, che vive di accordi sotterranei tra *promoter* (attori, cantante ecc.). In tale modello la “fase di ascolto” e di ricerca è pressoché assente.

1.2.2 Il modello Public Information o dell’informazione

Il secondo modello nasce all’inizio del secolo circa sino alla fine della Prima Guerra Mondiale. Viene impiegato per la prima volta da uno dei padri fondatori delle relazioni pubbliche, Ivy Lee che propone un nuovo modo di rapportarsi con l’opinione pubblica. L’idea di Lee (1904) era molto semplice: dare notizie veritiere circa l’attività e i comportamenti dell’organizzazione (Invernizzi, Romenti, 2020).

Come nel precedente modello, anche in questo caso, la comunicazione è a “una via”: la funzione del comunicatore è quella di produrre le informazioni e trasferirle, con l’obiettivo di influenzare l’opinione pubblica in favore degli obiettivi dell’organizzazione. Al contrario del *press agency*, la verità è importante e determinante per la definizione dei contenuti comunicativi.

In tale modello, la ricerca verifica se il messaggio è stato compreso e ha realmente raggiunto il destinatario. Prevale quindi la linea del “*the public be informed*” (*trad.* “il pubblico sia informato”) e comincia a farsi strada l’idea di comportamento etico. Ad oggi, questo modello è quello maggiormente utilizzato dalla Pubblica Amministrazione.

1.2.3 Il modello Two way asymmetric o della persuasione scientifica

Modello teorizzato dal nipote di Freud, Edward Bernays, che per primo ha parlato di “persuasione scientifica” attorno agli anni Venti. Egli ha introdotto e studiato l’uso delle ricerche sociali (sondaggi d’opinione, *focus group*, etc.) nella fase di ascolto e/o analisi del contesto “prima” della stesura del piano di comunicazione.

“Per la prima volta – afferma Toni Muzi Falconi (2005) – postula che le relazioni pubbliche non si rivolgono esclusivamente ai giornalisti o ai decisori pubblici; si riconosce infatti che ciascun segmento di pubblico può essere influenzato da altri soggetti, gruppi di persone, opinion leader”.

È un modello “a due vie” in quanto si introduce il concetto di *feedback*, pur senza dare garanzia di ascolto delle esigenze del destinatario del messaggio. È pur sempre un modello “asimmetrico” perché non c’è equilibrio tra le parti, ma “A” considera “B” solo per cercare tutte le informazioni possibili, ma non è interessato alle necessità di “B”. In altre parole: “ho bisogno di conoscerti meglio, per colpirti meglio”. Quindi prevale la persuasione e non la relazione. Si indaga sulla vita del target per trovare il modo giusto per convincerli meglio.

1.2.4 Il modello Two way symmetric o della negoziazione

Il modello *Two way symmetric* è stato sviluppato negli anni ‘60 - ‘70 e, ad oggi, è utilizzato dagli operatori di relazioni pubbliche. Rispetto al modello precedente, il dialogo diventa l’elemento centrale e il comunicatore deve dare grande importanza all’ascolto e all’attenta analisi dei soggetti influenti e alle relazioni che li caratterizzano.

L’ascolto non è qui inteso come strumento per costruire e trasferire messaggi efficaci ai pubblici influenti, ma è considerato come funzione utile per scambiare idee con altri gruppi, con la possibilità che le parti in causa finiscano per influenzarsi reciprocamente (“io vinco, tu vinci”) facendo percepire un effettivo valore aggiunto e costruendo un sistema di relazioni di qualità e a lungo termine.

Il professionista di relazioni pubbliche assume un ruolo di interprete attivo ed opera per creare e sviluppare quel dialogo e quella reciproca comprensione che consente all’organizzazione di raggiungere più facilmente i propri obiettivi, facendo propri i valori e gli interessi dei pubblici influenti.

L'obiettivo, dunque, di tale modello è la comprensione reciproca attraverso un dialogo con effetti equilibrati: è, dunque, un modello comunicativo “a due vie” e simmetrico. I termini “emittente” e “ricevente” vi sono difficilmente applicabili e la verità del messaggio o della notizia/informazione è un prerequisito fondamentale.

I modelli di Grunig esprimono la loro utilità e attualità in quanto indicano i modelli alternativi di comunicazione che un'organizzazione può adottare, superando tutto ciò che concerneva il modello *Press – agency publicity*.

1.3 Bisogna saper ascoltare per comunicare bene

“Siamo nella post – Babele: tutti parlano la stessa lingua e nessuno ascolta”⁶.

Una ricerca inglese presenta la difficoltà dei medici nell'ascoltare i pazienti, senza lasciarsi distrarre da altre informazioni, rumori di fondo, interferenze. Solo i primi 22 secondi sarebbero di *pure listening* (puro ascolto). Il dato è sconvolgente, 22 secondi è niente⁷. Il maestro di negoziazione William Ury nel suo TED “*The Power of Listening*” (*trad.* “Il potere dell'Ascolto”) si chiede: “Che cosa succederebbe se dall'era della comunicazione passassimo all'era dell'ascolto?”. L'ascolto è la metà mancante della comunicazione, è indispensabile e, purtroppo, molto spesso sottovalutato.

Viviamo in un'epoca chiamata “l'era della comunicazione”, dove sms, tweet, e-mail, post, video circolano a una velocità indescrivibile. C'è un costante “parlare” che non è, però, parallelamente paragonato a un costante ascolto. Come afferma William Ury, si tende a pensare che negoziare significhi esclusivamente parlare, in realtà vuol dire ascoltare.

⁶ Altan T.F., (2011). *Donne nude*. Milano, Longanesi.

⁷ Fonte:<https://startupitalia.eu/3066-20220228-dentro-le-parole-con-alessandro-lucchini-limportanza-dellascolto>

Ci sono almeno tre ragioni fondamentali per cui ascoltare è essenziale⁸:

1. Aiuta a capire il nostro interlocutore. Le trattative e la negoziazione sono esercizi di potere, si cerca di cambiare l'opinione altrui, e questo può avvenire grazie all'ascolto.
2. Aiuta a entrare in contatto con l'altro, a costruire rapporto, generare fiducia e dimostrare interesse.
3. Chi ascolta è più probabile che venga ascoltato, cioè aiuta a ottenere un "sì".

Ascoltare è lo strumento più economico che ogni organizzazione può avere tra le mani, non costa nulla ma genera immensi benefici. Quando si ascolta davvero, i riflettori sono puntati sull'altro, ci si mette nei suoi panni, sulla sua lunghezza d'onda. In generale quando si ascolta davvero, non si ascolta solo ciò che viene detto, ma soprattutto quello che non viene detto, cioè tutto ciò che sta dietro alle parole: le emozioni, i sentimenti, i bisogni. Ascoltare non è solo capire quanto è stato detto, ma entrare in empatia e cogliere le sfumature e l'essenza del messaggio. Pertanto, il comunicatore si deve distinguere per una grandissima abilità d'ascolto e deve avere un obbligo etico e morale dell'ascoltare.

Per un'organizzazione, i clienti sono una fonte di reddito e per garantire il successo del proprio *business* deve prestare loro la giusta attenzione. È un fattore decisivo: non ascoltare le loro esigenze, infatti, significherebbe perderli. Peraltro, il *team* aziendale è un "cliente interno" e dovrebbe essere trattato esattamente con lo stesso rispetto che l'impresa riversa ai suoi clienti esterni. Dunque, durante un processo di vendita, la comunicazione dovrebbe procedere in due direzioni: prima di tutto è importante presentare ai clienti (potenziali o preesistenti) i punti di forza dei propri prodotti o servizi, in secondo luogo è anche fondamentale ascoltare le loro specifiche esigenze. Infatti, il *feedback* dei clienti, che si può ottenere attraverso le recensioni e il *CRM software*, può aiutare l'organizzazione a rimodellare l'offerta, le modalità di vendita e le strategie di assistenza clienti, migliorando la *customer experience*.

⁸ Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=saXfavo1OQo>

È opportuno, inoltre, distinguere il sentire dall'ascoltare: per "sentire" si intende avvertire delle sensazioni e la comprensione è solo accennata, mentre il verbo "ascoltare" è legato all'attenzione consapevole. Se si fa riferimento alla lingua inglese la differenza è ancora più netta. Roland Barthes definisce *hearing* un atto psicologico involontario e automatico del cervello, non scelgono le persone quando sentire. Al contrario, *listening* è un atto volontario, cioè è la persona stessa a decidere se mettere testa e cuore in ciò che si ha scelto di ascoltare.

1.3.1 L'ascolto attivo

Per creare relazioni con le persone, l'organizzazione deve essere in grado di capire bene quanto gli viene detto e deve mostrare interesse per ciò che il proprio pubblico dice. Per farlo deve ascoltarlo in modo attivo, cioè deve essere in grado di porre attenzione alla comunicazione dell'altro senza formulare giudizi.

Si sta passando da un modello incentrato esclusivamente sulla persuasione e sulla pubblicità a un modello che valorizza la comunicazione "*one to one*" e la relazione responsabile con il contesto e l'ambiente nel quale l'organizzazione stessa opera. L'ascolto, la costruzione di relazioni permanenti basate sulla reciproca fiducia rappresentano la strada giusta da percorrere. I consumatori, i clienti e i pubblici hanno imparato una cosa col tempo: a distinguere chi vuole comunicare con serietà e trasparenza, da chi vuole solo pulirsi una coscienza troppo sporca o nascondere il proprio malcostume, attraverso un po' di etica.

Davanti a questo cambiamento risulta evidentemente importante il ruolo delle relazioni pubbliche, in quanto rappresenta e uno strumento che garantisce una maggiore efficacia, coerenza e trasparenza ai comportamenti delle imprese. Perché "ciò che è bene per la società è bene per l'impresa" (Piercarlo Maggiolini, 2012).

Il dialogo ci fa scoprire la dimensione che Martin Buber definisce "la sfera del tra" perché si trova tra il tu e l'io, è una dimensione interpersonale a cui solo l'io e il tu possono accedere.

L'arte di ascoltare richiede tempo, nonché fattore chiave nella vita della comunicazione. Dare tempo per esprimersi è base di una corretta comprensione dell'altro.

Secondo quanto afferma Roberto Assaggioli (1973) "l'empatia è la proiezione della propria coscienza in un altro essere".⁹ L'essenza dell'empatia sta nel cogliere quello che gli altri provano senza bisogno che lo esprimano verbalmente. L'importanza dell'empatia nelle relazioni interpersonali è fondamentale, infatti, in accordo con quanto sostiene E.M. Rogers, l'efficacia di un processo di comunicazione è direttamente proporzionale al livello di empatia tra l'emittente e il ricevente.

Inoltre, l'ascolto può essere inteso in due modi: sia come abilità del professionista nelle relazioni interpersonali, ma anche come funzione di ricerca che aiuta a definire gli obiettivi e che, nella fase finale di verifica, aiuta a misurare l'efficacia delle attività realizzate e ne facilita la progettazione di nuove. Tale elaborato cerca di porre attenzione nel primo, dunque, la capacità di ascoltare intesa come abilità sociale dell'uomo e del comunicatore. Ma non solo, soprattutto è sempre più un'abilità che coinvolge le organizzazioni. Per ascoltare bene non bastano due buone orecchie. Bisogna ascoltare cogliendo le parole, i contenuti, ma soprattutto tutte le sfumature che ruotano attorno il loro significato profondo, quello legato alle emozioni. Quindi per ascoltare bene è inevitabilmente importante entrare in empatia con l'altro, cioè mettersi nei panni dell'altro e porsi nella sua ottica.

"Ascoltare è tuttavia qualcosa di più e di diverso dal semplice stare in silenzio per tutta la durata dell'intervento o dal porre domande. – afferma M.N. Nicholas – Ascoltare non significa semplicemente essere capaci di ripetere con parole proprie quanto udito, mostrando così di aver compreso il senso, ma anche dimostrare di aver colto le sfumature emotive, di essere entrati in empatia con la persona, di aver colto l'essenza del suo messaggio". Di conseguenza, coloro che non sanno ascoltare innescano un meccanismo di non comunicazione che può creare addirittura conflitti nella relazione.

⁹ Vecchiato G., (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*. Milano, Franco Angeli, pp 40.

1.3.2 L'ideogramma cinese dell'ascolto

Rispetto a quanto appena presentato, è estremamente importante e chiaro l'ideogramma cinese, che ben sintetizza le qualità e le abilità del “buon ascoltatore”.

Figura 4. Ideogramma cinese dell'ascolto



Fonte: Dispense del corso di Relazioni Pubbliche

Secondo la cultura cinese, l'ascolto comprende cinque elementi (ISTEM):

1. **Orecchio:** riveste un ruolo fondamentale nella fase del “sentire”. La fase di ascolto è rappresentata dall'orecchio ovvero sentire.
2. **Tu:** se A considera B senza valore non lo si sta ad ascoltare. Quel tu è il valore che io (A) do all'altro (B). Per ascoltare si deve considerare la persona che sta parlando credibile e attendibile.
3. **Occhi:** l'importanza dello sguardo e della relazione diretta. Per ascoltare bene bisogna guardarsi in faccia.
4. **Attenzione unitaria:** il qui e ora.
5. **Cuore:** inteso come voglia e desiderio di partecipazione, di volontà di capire, di comprendere; in altre parole “empatia”.

1.3.3 I benefici dell'ascolto

L'ascolto fa sentire le persone importanti, comprese e contente. Ascoltando, l'impresa raccoglie informazioni che le servono per comunicare in modo efficace, per esprimere al meglio il proprio punto di vista, per consegnare un messaggio diretto, efficace e chiaro; per entrare in sintonia con il pubblico a cui si rivolge. Eppure, l'ascolto è spesso sottovalutato, o ancor peggio trascurato. Molte imprese fanno grossi investimenti in strategie di marketing, ancor prima di aver compreso il cliente e le sue esigenze o desideri. I benefici di un'organizzazione che ascolta i suoi clienti e il pubblico, in generale, si possono sintetizzare principalmente in tre punti:

1. **Migliora la fidelizzazione dei clienti.** Se l'organizzazione conosce davvero i suoi clienti, può adottare uno stile di vendita e una comunicazione per soddisfare al meglio le loro esigenze. Così facendo, aumenterà la probabilità che tali clienti continuino a scegliere la stessa azienda. La probabilità che i clienti effettuino almeno un altro acquisto dopo aver già acquistato qualcosa dalla stessa azienda è del 60%¹⁰. Per consolidare un rapporto basato sulla fiducia con i clienti, ma in generale con il pubblico, l'organizzazione deve prendersi tutto il tempo necessario per ascoltarli.
2. **Semplifica l'upselling.** Le persone necessitano di essere ascoltate. L'ascolto crea un senso di empatia e di appartenenza, e in questo modo si crea un legame con l'altro alla cui base c'è la fiducia.
3. **Genera nuovi brand ambassador.** Secondo Nielsen¹¹, il 92% dei consumatori si fida maggiormente dei consigli di amici e familiari rispetto a qualsiasi tipo di pubblicità. Ecco perché è importante ascoltare il proprio pubblico e offrirgli un'esperienza positiva.

Quindi, ascoltare il proprio pubblico e i propri stakeholder aiuterà a crescere e a migliorare inevitabilmente il di un'organizzazione, rendendolo sempre più solido.

¹⁰ Fonte: <https://www.annexcloud.com/blog/21-surprising-customer-retention-statistics-2021/>

¹¹ Fonte: <https://www.bigcommerce.com/blog/word-of-mouth-marketing/#what-is-word-of-mouth-marketing>

1.3.4 Allenare l'ascolto attivo

È importante distinguere l'ascolto, dal semplice “sentire”. Quest’ultimo, infatti, è un’attività passiva e rappresenta la capacità del nostro udito di distinguere i rumori che provengono dall'esterno. L’ascolto attivo e il porre domande, invece, permettono di esplorare, riflettere e comprendere il punto di vista e il modo di pensare dell’altro. L’ascolto è faticoso e non è spontaneo, ma può essere allenato.

L’ascolto attivo si può esercitare in diversi modi e, per migliorare la qualità dei rapporti e delle relazioni con i propri pubblici, l’organizzazione può seguire alcuni aspetti. Di seguito sono riportati i sette allenamenti per un buon ascolto che Alessandro Lucchini ha presentato nel suo TED¹²:

1. **A.** Ascolta per **ascoltare**, non per rispondere o per giudicare. In genere, si ascolta pochissimo, si ascolta quel tanto che serve per metterci un’etichetta o per rispondere.
2. **S.** Si ascoltano **solo** parole. È sbagliato, bisogna ascoltare oltre alle parole anche tutti quegli elementi che circondano le parole, e il più delle volte stanno dentro le parole.
3. **C.** **Certe** parole. È opportuno ascoltare certe parole. Abbiamo un’infinità di parole nelle nostre lingue, ma alcune meritano ascolto più di altre. Per esempio, quelle che scaldano il cuore, danno energia, vigore, enfasi e determinano la temperatura emotiva delle nostre conversazioni. I linguisti indicano per ciascuna persona circa 250 *hot words*, e di queste circa 50 *key words*, che possono aprire il cuore oppure chiuderlo. Sono i nomi dei propri cari, dei propri luoghi, dei valori che animano la propria vita.
4. **O.** Si tratta di una congiunzione disgiuntiva. Ascolti la realtà **o** la propria rappresentazione? Cioè quando tu, persona, ascolti il racconto di qualcuno stai ascoltando il racconto, oppure lo stai ascoltando nella tua percezione?

¹² Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=d27gHZGMua0>

5. **L.** Sta per strutture **logiche**. L'analisi logica è l'analisi delle sequenze delle parole dentro una frase.
Le sequenze logiche, causa - effetto/ effetto – causa, passato-presente- futuro/ futuro-passato-presente sono il significato che le persone danno a ciò che hanno da dire. È opportuno ascoltarle senza giudicare, riconoscerle e apprezzarle.
6. **T.** Ascoltare anche **tra** e oltre le parole. Andare tra e sotto le parole per ascoltare, aiutando la persona che parla facendo magari delle domande. La domanda “perché” non sempre è una buona domanda, perché genera a volte chiusura.
7. **O.** “*Once upon a time*”. La gente racconta storie e compiono determinate cose per il significato che attribuiscono ai fatti presenti, passati e futuro. Ascoltare con amore i racconti delle persone perché è il maggior dono che si può fare.

Per comunicare bene, serve ascoltare bene e come sostiene Celeste Headlee,¹³ nel TED talk di qualche anno fa: “Tengo la bocca chiusa il più possibile, tengo la mente aperta e sono sempre pronta a stupirmi. Non vengo mai delusa”.

1.3.5 Ascoltare non è udire. E questo vale anche nel web

Prima ascoltare, e solo dopo comunicare. “Ascoltare” è spesso scambiato o usato come sinonimo di “udire”. Ma non è la stessa cosa. Infatti, l'ascolto quando è attivo è caratterizzato da un atto volontario, attraverso il quale si decide di ascoltare attraverso l'attenzione, la sensibilità e l'intelligenza. Dunque, perché e per quale motivo ascoltare in modo attivo è così importante anche per quanto riguarda le organizzazioni?

L'ascolto è la prima attività comunicativa necessaria per ottenere fiducia e creare relazioni con i propri pubblici, basate su questo valore.

¹³ Celeste Headlee ha lavorato come conduttrice radiofonica per decenni e conosce gli ingredienti di un'efficace conversazione: onestà, brevità, chiarezza e una sana quantità di ascolto. Nel suo TED talk (2015) ha condiviso le dieci regole utili per avere conversazioni migliori. "Esci, parla con la gente, ascolta le persone", dice.

(Fonte: https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation)

Le cose sono cambiate rispetto agli anni passati; la società in cui ci muoviamo per sua stessa natura rende sempre più difficile la possibilità di ascoltare, sempre più stress, rumore e frenesia.

Ma, se è vero che più del 50% della comunicazione espressa deriva dal linguaggio del corpo di una persona, allora per tutte le organizzazioni converrà ascoltare oltre con le orecchie, soprattutto con gli occhi.¹⁴ I gesti e le espressioni del viso confermano, infatti, o contraddicono quello che gli individui esprimono a parole. Peter Drucker¹⁵, uno dei più grandi pensatori e scrittori in materia di teoria e pratica del *management*, sosteneva che la cosa più importante nella comunicazione è “ascoltare ciò che non viene detto”.

La comunicazione dev'essere “a due vie” purché sia efficace, ma soprattutto il soggetto emittente e il soggetto ricevente devono interagire continuamente a vicenda e non si devono perdere per strada.

L'ascolto si rivela vincente anche sul web. Le aziende devono comprendere a fondo il proprio pubblico e per farlo devono ascoltare il proprio target, per poi passare a operazioni di *digital marketing* (creazione di contenuti attraverso il *content marketing*).

L'ascolto deve continuare anche dopo, una volta che l'azienda ha messo online i contenuti, il compito è quello di rimanere costantemente in ascolto. Ad oggi, il mercato nell'era digitale è diventato sempre più conversazionale e la comprensione della psicologia del cliente è un aspetto fondamentale e un'abilità che ciascuna organizzazione dovrebbe sviluppare e mettere in gioco in ogni scambio, compresa la vendita.

¹⁴Fonte:<https://www.ilsole24ore.com/art/l-importanza-saper-ascoltare-perche-sentire-non-basta-AEKf6OZB>

¹⁵ Peter Drucker ha inventato il concetto noto come gestione per obiettivi e autocontrollo ed è stato descritto come "il fondatore della gestione moderna". Verso la fine degli anni 50 del 900, Drucker coniò il termine “lavoratore della conoscenza” e parlò di “economia della conoscenza”, cioè l'utilizzo delle informazioni per generare valore, con particolare attenzione all'utilizzo della conoscenza in ogni sua forma. Quest'ultima è considerata una fonte di guadagno, in quanto può essere una risorsa se applicata alla risoluzione di problemi.

1.4 La comunicazione d'impresa: una definizione "relazionale"

Nell'impresa e nelle organizzazioni la comunicazione tende sempre più a diventare un elemento caratterizzante e indispensabile. Alle imprese, infatti, vengono attribuite crescenti responsabilità etiche e di natura sociale. Pertanto, non si fa più riferimento all'impresa solo come soggetto "economico", ma come un sistema "aperto" in quanto i confini con l'ambiente esterno sono diventati permeabili e fonte di scambi con vantaggi reciproci. Questi ultimi si possono ottenere attraverso maggiori flussi di comunicazione, instaurando un rapporto di circolarità con tutti gli elementi del sistema. L'attività di comunicazione, quindi, è necessaria per porre l'impresa in relazione con l'ampio panorama degli stakeholder, dei pubblici influenti e dei clienti-consumatori.

La comunicazione d'impresa viene definita come la "disciplina manageriale di governo delle relazioni fra organizzazione e ambiente" (Vecchiato, 2007):

- con tutti i portatori di interesse (e non solo il mercato)
- per migliorare le relazioni (migliorando i comportamenti)
- così raggiungendo i fini aziendali (e comuni)

Bisogna migliorare le comunicazioni e le relazioni, e per relazioni si intendono i comportamenti delle persone che è uno dei principali strumenti di comunicazione. Quindi l'organizzazione deve avere buone relazioni con tutto il sistema nel quale l'impresa opera, così da raggiungere gli obiettivi che essa stessa si è prefissata.

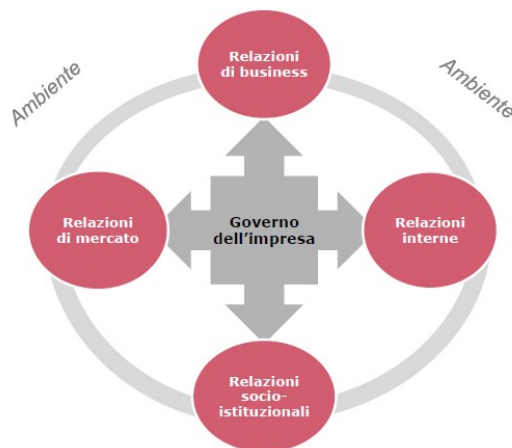
Nella vita di un'organizzazione, la comunicazione costituisce una funzione tutt'altro che accessoria e tanto meno si deve attivare solo quando c'è bisogno. Al contrario, costituisce il vettore delle relazioni che connettono l'organizzazione al suo interno e all'ambiente "economico" e "sociale".

L'obiettivo che si deve porre ogni organizzazione è quello di coinvolgere gli interlocutori strategici, interni ed esterni, a sviluppare relazioni basate sull'adesione al progetto imprenditoriale e sull'apprezzamento delle competenze distintive; con il fine ultimo di rafforzare la credibilità e la reputazione dell'impresa. Tutti questi elementi contribuiscono a dare valore all'impresa attraverso una forte reputazione della stessa.

L'azienda deve imparare a governare le relazioni con tutti i pubblici:

- Relazioni interne (sono il nodo centrale, il singolo è in relazione con gli altri)
- Relazioni istituzionali
- Relazione di mercato
- Relazione di business con i partner e fornitori

Figura 5. Il governo delle relazioni dell'impresa



Fonte: Dispense corso di Relazioni Pubbliche

Il governo delle relazioni è un aspetto fondamentale e strategico che richiede competenze specifiche. Com'è stato spiegato nei paragrafi precedenti, James Grunig teorico e studioso di relazioni pubbliche ha ipotizzato un modello nel quale l'organizzazione costruisce relazioni simmetriche "a due vie" con tutti i pubblici con lo scopo di definire i propri obiettivi. L'ascolto, il dialogo e la comprensione reciproca sono le tre premesse fondamentali ed essenziali per una gestione coerente e trasparente del sistema territoriale delle relazioni.

L'obiettivo finale delle relazioni è quindi quello di costruire una *partnership* dove tutti i soggetti sono gratificati dall'impegno e dall'investimento effettuato ("io vinco, tu vinci").

1.4.1 Il sistema delle relazioni

"Le imprese non effettuano acquisti, stabiliscono relazioni". Charles S. Goodman

Cosa sono le relazioni? "Le relazioni sono rapporti continuativi nel tempo, che vanno al di là di transazioni ricorrenti. Le relazioni sono complesse, formate da una fitta trama di rapporti e interazioni tra individui e funzioni appartenenti alle organizzazioni che prendono parte alla relazione"¹⁶. L'elemento caratterizzante è quindi la continuità nel tempo. Le organizzazioni creano quei collegamenti tra le singole parti del sistema e tra questo e il contesto. Tutte le relazioni che si creano rappresentano per le imprese e organizzazioni una forma di capitale intangibile, che Michele Costabile ha definito "capitale relazionale".¹⁷

Ogni organizzazione per avere successo deve creare *goodwill*, cioè integrarsi in maniera armoniosa con l'ambiente circostante. Come precedentemente detto, le organizzazioni sono sempre più un sistema sociale aperto (Katz e Kahn, 1978) caratterizzato da confini permeabili che permettono l'interazione con l'ambiente e dove le strutture e le funzioni variano continuamente. Come afferma il fisico Goldhaber (1986) nella teoria dei sistemi: i sistemi aperti sono influenzati dall'ambiente ed esercitano influenza sull'ambiente (*feedback*); tuttavia così come il sistema umano ha bisogno di ossigeno, i sistemi aperti hanno bisogno di energia, persone e informazioni per mantenersi.

Le relazioni collegano l'intero sistema e le sue parti e sono fondamentali perché un cambiamento attuato in una parte del sistema provoca cambiamenti anche nelle altre parti.

¹⁶ Guatri L., Vicari S., Fiocca R., (1999). *Marketing*, Milano, McGraw-Hill.

¹⁷ Costabile M., (2002). *Il capitale relazionale dell'impresa*. New York, McGraw Hill Education.

L'organizzazione è allo stesso tempo, però, separata e collegata al suo ambiente tramite un confine che è definito dai flussi comunicativi (E.M. Rogers e Rogers R.A., 1976)¹⁸. L'applicazione di tale teoria mette in risalto all'organizzazione la necessità di prendere coscienza di tutti quei fattori interni (come i sottosistemi produzione, organizzazione personale, commerciale) e fattori esterni (come il coordinamento delle relazioni e la gestione dei conflitti tra i sottosistemi interni e tra l'organizzazione e il suo ambiente). Le relazioni sostengono, dunque, il sistema stesso. I soggetti che compongono il sistema e tutti i significati condivisi delle persone che ne appartengono sono il collante che permette al sistema stesso di sopravvivere, di crescere e di durare nel tempo (Vecchiato G., 2007).

Per “costruire relazioni” è opportuno cercare una sintesi tra la “cultura dello scambio” (il tradizionale *do ut des* che caratterizza i rapporti economici, ma molto spesso anche quelli interpersonali) e la “cultura del dono” (il cui valore è strettamente legato al donatore che da vita a un legame tra persone che va oltre il puro scambio economico). Nell'attività imprenditoriale, le più utilizzate sono generalmente le prime. Ogni azione comunicativa presuppone un “patto”, libero e responsabile, tra gli attori coinvolti. Rousseau lo chiama “patto psicologico” e intende una certa predisposizione interiore a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno affinché “le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta soddisfacente per entrambe le parti coinvolte”.

Tale patto può avvenire in due modi: per accordo, ovvero il patto si esplicita in un contratto ed è tipico delle transazioni economiche, o per consenso, cioè il patto non è mai definitivo, va riscritto e aggiornato giorno dopo giorno e le persone coinvolte devono curare costantemente il suo mantenimento.

Il valore della comunicazione emerge con grande trasparenza e forza quando sperimenta la relazionalità e il patto è costruito sul consenso, cioè sulla reciprocità. La relazione necessita di autorevolezza, responsabilità, reciprocità, pari opportunità, bidirezionalità e non di gerarchia.

¹⁸ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli, pp 20-21.

In tal caso, come già accennato nel paragrafo precedente, diventa informazione, ossia un semplice invio di un messaggio tra due soggetti in cui si comunica “a” e non si comunica “con”.

Pertanto, la comunicazione umana è un fatto sociale molto complesso in cui due interlocutori non si scambiano solo messaggi e/o informazioni; ecco perché la comunicazione è fattibile solo se c'è cooperazione. Non deve mancare, però, un altro aspetto importante: la fiducia. Un ingrediente essenziale che funge da collante tra le persone. Infatti, solo grazie a essa si possono costruire relazioni chiare, trasparenti ed equilibrate. La fiducia non è uno strumento di comunicazione, ma nelle relazioni è strettamente legata all'affidabilità (credere che l'altro esegua quello che dice di voler fare), alla competenza (credere che l'altro abbia le abilità per fare quello che dice di voler fare) e all'integrità (credere che l'altro sia onesto e leale) degli attori. E l'ascolto, come afferma William Ury (2015) “è la chiave dorata che apre le porte delle relazioni umane”.¹⁹

“Le aziende dovrebbero essere felici di spiegare al pubblico le loro politiche, cosa stanno facendo e i progetti che hanno”²⁰ afferma, attorno gli anni Ottanta, Arthur Page. È una sorta di impegno e responsabilità verso la comunità e di chi lavora dentro e fuori l'organizzazione. È una questione di trasparenza. Più informazioni le organizzazioni danno meglio è, più sono trasparenti e coinvolgono meglio è. Importante è che le imprese siano riconosciute per fare determinate cose (*accountability*), cioè che gli altri riconoscano nell'impresa un punto di riferimento e un approccio etico alla comunicazione.

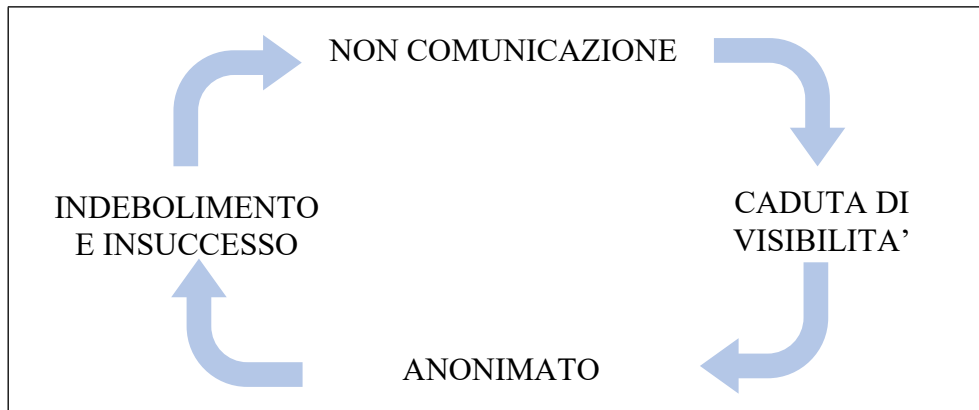
Costruire un dialogo è faticoso, però alla fine questo ripaga. Dunque, per avere successo l'organizzazione deve “vendere” sé stessa sia al suo interno (dipendenti, soci e personale) che al suo esterno (clienti, pubblici influenti, consumatori, fornitori).

L'organizzazione deve evitare la spirale del silenzio, perché è molto pericolosa: se non comunica cade la sua visibilità, aumenta il suo anonimato, si indebolisce e quindi non ha risorse per investire in comunicazione.

¹⁹ <https://amara.org/en/videos/010pdI0BIHDe/it/987253/>

²⁰ Vecchiato G., Napolitano E. M., (2007). *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali. Crescere tra etica e competizione*. Milano, Franco Angeli.

Figura 6. La spirale del silenzio



Fonte: Dispense corso di Relazioni Pubbliche ed elaborazione personale

Ciascuna organizzazione deve, invece, ricorrere e seguire quello che viene definito come circolo virtuoso della comunicazione, cioè: l'impresa deve comunicare, di conseguenza crea valore e le persone così facendo la apprezzeranno e si fideranno sempre più. Ma soprattutto con la comunicazione l'organizzazione crea valore aggiunto.

Figura 7. Il circolo virtuoso della comunicazione



Fonte: Dispense del corso di Relazioni Pubbliche ed elaborazione personale

Sulla base di quanto detto, ne consegue che il sistema relazionale funge da "termometro" (S. Marcozzi e M. Mazzoleni, 2015) sia per valutare lo stato di benessere dell'organizzazione, ma anche per innescare processi di innovazione e creazione di qualità, aumentare il *commitment* e stimolare la partecipazione dei lavoratori.

La relazione ha, dunque, il fine dell'inclusione che crea l'identità dell'impresa e la coesione nei vari strati della struttura organizzativa.

Lendingham e Bruning (2003)²¹, i padri della teoria delle relazioni pubbliche come *Relationship Management*, sostengono che un'efficace gestione delle relazioni tra un'organizzazione e i suoi pubblici attorno a interessi comuni e obiettivi condivisi porta nel tempo a una comprensione reciproca e a benefici a entrambe le parti. Mentre Kent e Taylor (2002) sostengono che l'antecedente di una buona relazione sia il dialogo che consiste in un approccio etico alla comunicazione perché implica il riconoscere l'altro alla pari di sé stesso.

1.4.2 Le relazioni che costruiscono fiducia

Per costruire i “ponti” tra le persone è necessaria la fiducia, che dà vita a relazioni chiare e trasparenti. La fiducia è un valore, non è uno strumento e come sosteneva Jean Paul Sartre “la fiducia si guadagna goccia a goccia, ma si perde a litri”. Attraverso questa affermazione si sottolinea il tempo che ci vuole per ottenere questo valore e la rapidità con la quale si può perdere. L'obiettivo che ogni comunicatore e ogni organizzazione si deve porre è, quindi, quello di usare la comunicazione e le relazioni per costruire fiducia.

La qualità di comunicazione si determina attraverso alcuni elementi chiave²²:

1. **Ascolto.** La comunicazione deve essere prima di tutto ascolto, ascoltare sempre, tutti, anche quelli che non la pensano come noi. Ascoltare riduce il conflitto, in particolare ascoltare prima di prendere decisioni. Se ascolto bene si possono prendere decisioni più consapevoli che hanno il consenso della comunità propria.
2. **Equilibrio tra le parti.** Le persone preferirebbero partecipare prima al processo decisionale. Per costruire una buona relazione, ma soprattutto fiducia le persone vogliono contare, partecipare. Questo vuol dire equilibrio di potere.

²¹ Invernizzi E., Romenti S. (2020) *Corporate Communication e Relazioni pubbliche*, Milano, McGraw-Hill Education, pp 13.

²² Fonte: Dispense corso Relazioni Pubbliche.

3. **Soddisfazione ottenuta nella relazione.** Quando si parla di relazioni, il personale si mischia molto all'economico. La soddisfazione è proprio "mi sei stato utile". È un passaggio fondamentale in cui si deve valutare se si è andati incontro alle aspettative dell'altro. L'importante è costruire dialogo e spiegare il perché di certe decisioni non possono essere prese.
4. **Impegno profuso tra le parti.** Le persone devono capire che l'organizzazione prima di tutto crede nella relazione.
5. **Principio di relazione.** L'organizzazione deve vedere nella relazione il principio base, deve essere la propria cifra distintiva.
6. **Comunicazione simmetrica.** L'impresa deve trovare un dialogo, ovvero una reciprocità con l'altro. La relazione c'è solo se c'è comunicazione simmetrica, è necessario lavorare sulla legittimazione dell'altro e sulla relazione alla pari.
7. **Rispetto.** Le idee si possono discutere sempre, ma le persone vanno rispettate altrettanto sempre. È opportuno marcare duramente i contenuti, ma mai la persona.
8. **Fiducia.** La fiducia è la parola chiave della reputazione delle persone e delle organizzazioni.
 - Fiducia come affidabilità: credere che l'altro faccia quello che dice di voler fare, quindi mantenere le promesse e la parola data. Il tradimento, infatti, dell'affidabilità è uno dei comportanti che distrugge la reputazione.
 - Fiducia come competenza: credere che l'altro abbia l'abilità di fare quello che dice di voler fare.
 - Fiducia come integrità: credere che l'altro sia onesto e leale. Ascoltare con onestà e apertura, non con secondi fini. Scegliere le parole giuste per comprendere per farsi capire.
 - Fiducia come accessibilità: farsi trovare, rendersi facilmente disponibili ad aiutare e collaborare con gli altri.
 - Fiducia come responsabilità: assumersi la responsabilità delle proprie azioni verso tutti i pubblici e rendere conto del proprio operato (*accountability*).

- Fiducia come trasparenza: mettere a disposizione tutte le informazioni e la verità. Perdere la fiducia vuol dire essere opachi o peggio non dire la verità
- Fiducia come reattività: disponibilità di rispondere tempestivamente alle richieste e alle questioni aperte degli altri e della comunità in generale.

1.5 Il concetto di pubblici

L'organizzazione deve innanzitutto capire verso chi rivolgersi, cioè si deve domandare chi la può ostacolare e chi invece la può aiutare nel raggiungimento degli obiettivi che si è prefissata. Grunig e Hunt (1984)²³ hanno definito come pubblico “un gruppo di persone che condivide un problema o un progetto” e i pubblici si differenziano secondo il loro grado di organizzazione e di consapevolezza dell'esistenza del progetto.

Il professionista delle relazioni pubbliche dovrà riconoscere la tipologia alla quale i vari pubblici appartengono e questa fase è importante nel processo di comunicazione, perché permette all'operatore di costruire la “mappa del potere”. I pubblici influenti, dunque, sono quei soggetti dotati di poteri decisionali ritenuti rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi oppure influenti. In particolar modo, l'organizzazione attiva relazioni pubbliche per indurre nei suoi pubblici influenti atteggiamenti, opinioni e comportamenti che consentono il raggiungimento degli obiettivi.

Nella costruzione della “mappa del potere” non va trascurato nessun elemento, nessun pubblico va sottovalutato e dato per scontato.

Sinteticamente, la mappa del potere comprendere²⁴:

- il governo, enti governativi e legislativi;
- le autorità locali, enti locali e i partiti;

²³ Vecchiato G., (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*. Milano, Franco Angeli, pp 22.

²⁴ Vecchiato G., (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*. Milano, Franco Angeli, pp 25.

- i gruppi di influenza (camera di commercio, associazioni di categoria);
- i dipendenti, i sindacati e il pubblico interno;
- i clienti/ consumatori;
- i fornitori/ concorrenti;
- la comunità finanziaria;
- gli opinion leader (i media, i giornalisti);
- la comunità locale, il “grande pubblico”;
- la comunità economica e degli affari.

1.6 Il concetto di *stakeholder*

Non solo “mercati”, ma “stakeholder”. C’è una crescente interdipendenza con l’ambiente e dunque con gli stakeholder; perché un’organizzazione è una rete di relazioni sia con l’ambiente economico che sociale (*action net*). Dunque, l’impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, i quali finiscono per costituire dei veri e propri interlocutori dell’impresa, o portatori di interessi, comunemente definiti stakeholder.

Il concetto ha origine nel dominio aziendale, dove tuttora è maggiormente usato e si può tradurre in “portatori di interesse”: è composto dal verbo (*to*) *hold* che significa “avere”, “essere portatori” e dal sostantivo *stake* che può essere tradotto con la parola “interesse”. Si riferisce ai soggetti (persone, enti, gruppi) che hanno un titolo per entrare in relazione con una data organizzazione, le cui decisioni e atteggiamenti possono ostacolare o favorire il raggiungimento degli obiettivi che l’impresa stessa si è prefissata.

Tali obiettivi mutano ed evolvono nel tempo, a seconda delle pressioni esercitate dall’ambiente esterno e dai portatori di interesse stessi, i quali possono essere interni ed esterni all’organizzazione. Gli stakeholder non vanno confusi con gli *shareholders* che sono i soci, i finanziatori e/o gli azionisti.

Una volta gli stakeholder venivano individuati solamente con i clienti, gli investitori, i fornitori e i dipendenti dell’impresa (stakeholder tradizionali).

Oggi, invece, si includono anche i regolatori, i gruppi di pressione, l'opinione pubblica e i media, la comunità, i concorrenti, i potenziali dipendenti, i potenziali investitori, i partner, ed altri ancora (stakeholder emergenti), con una conseguente complessità nella gestione delle relazioni.

Insomma, le imprese sono sempre più consapevoli del ruolo strategico di tutti gli stakeholder e di come il loro coinvolgimento possa migliorare i processi decisionali aziendali, aumentare la competitività sul mercato e contribuire all'innovazione sia di prodotti che di processi. Si è passati da una visione degli stakeholder intesi come “soggetti passivi”, che sottostavano alle decisioni dell'impresa, a “soggetti attivi”, che interagiscono con l'azienda e partecipano al processo di creazione di valore. Non più, dunque, semplici spettatori ma attori principali del processo sistemico.

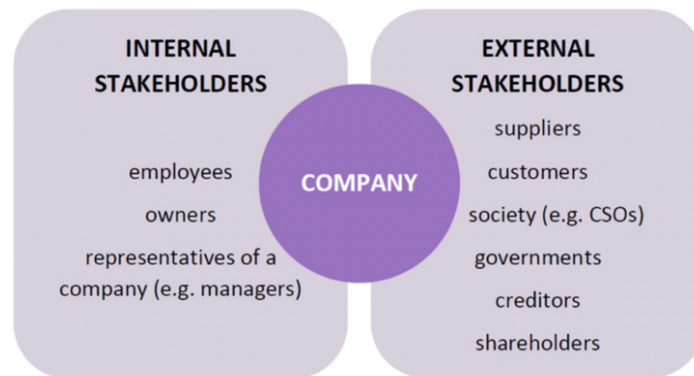
1.6.1 Stakeholder interni e stakeholder esterni

Come precedentemente accennato, gli stakeholder possono essere interni ed esterni. Gli stakeholder interni sono quei soggetti, singoli o gruppi che partecipano alla gestione dell'azienda e possono influenzare o essere influenzati dal successo o fallimento dell'organizzazione. Senza di loro l'impresa non può esistere e sono generalmente legati ad essa da rapporti contrattuali.

Rientrano in questa prima categoria: dipendenti, proprietari, consiglio di amministrazione, azionisti, creditori, manager. Sono stakeholder esterni, invece, tutti i soggetti che non sono direttamente coinvolti nelle operazioni aziendali. Operano al di fuori della sfera aziendale e pertanto possono o meno essere influenzati dalle decisioni e dagli affari dell'impresa.

Possono essere collegati ad essa attraverso accordi contrattuali e appartengono a questa seconda categoria: fornitori, clienti, concorrenti, società e lo Stato.

Figura 8. Stakeholder interni e Stakeholder esterni



Fonte: Wikipedia

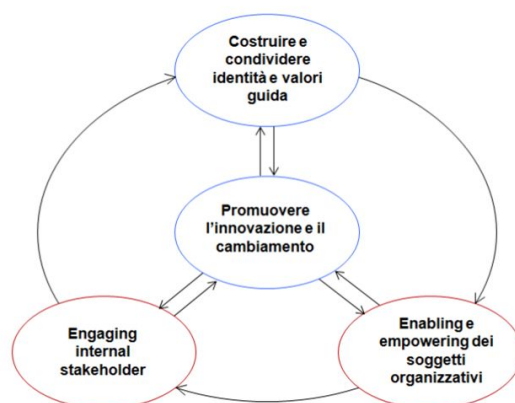
Le organizzazioni vivono oggi in un contesto di crescente competizione. Per continuare ad avere successo devono affrontare una realtà di costante cambiamenti (Tsoukas, Dooley, 2011) ed eventi che Taleb (2014) definisce “cigni neri”, cioè tutti quegli eventi rari e imprevedibili, difficili da governare, che aumentano l’incertezza dell’ambiente. Negli ultimi decenni si è assistito a un incremento del ruolo della comunicazione sia come strumento di informazione che come modello per la creazione di valore economico e sociale dell’impresa.

Pertanto, essa rappresenta un elemento di connessione e integrazione che permette la coerenza di tutti i sistemi di dialogo con gli stakeholder, interni ed esterni. La comunicazione interna, non rappresenta solo un’area specialistica della comunicazione d’impresa, è diventata una componente strutturale e costitutiva delle organizzazioni (Invernizzi, 2020). Infatti, essa coinvolge le persone come attori dei processi di innovazione, evidenziando l’identità e i valori guida dell’organizzazione e ponendo le base per il cambiamento e il rinnovamento dell’impresa.

La comunicazione interna sta garantendo sempre più la connessione e l’allineamento tra visione strategica e azione, e tra tutte le forme di relazioni e scambio, dentro e fuori l’organizzazione. Quest’ultima deve motivare i dipendenti e coinvolgerli nei valori e nelle strategie dell’impresa per creare un atteggiamento positivo e condiviso, stimolando la partecipazione attiva, perché un collaboratore realmente coinvolto può contribuire a gestire meglio i progetti.

Il ruolo della comunicazione interna può essere, quindi, un volano della crescita culturale dell'azienda dal momento che sa raccontare il saper essere e il saper fare di ogni funzione aziendale (Invernizzi, 2020). Come è possibile vedere nella *Figura 9*, riportata di seguito, le dimensioni strategiche della comunicazione interna sono: la promozione dell'innovazione e il cambiamento, la costruzione e la condivisione dell'identità e dei principi guida, l'*enablement* e l'*empowerment* dei soggetti organizzativi, l'engagement degli stakeholder interni.

Figura 9. Le dimensioni strategiche della comunicazione interna



Fonte: Invernizzi e Romenti 2020

Anche con gli stakeholder esterni c'è bisogno di porsi in modo aperto per creare una relazione duratura basata sulla conoscenza e sulla fiducia reciproca. Per comunicazione esterna si intende quel complesso di attività e flussi comunicativi che dall'organizzazione vanno verso pubblici esterni, i quali come spiegato precedentemente si fa riferimento ai: clienti, fornitori, stakeholder, opinioni pubblica, istituzioni. La comunicazione esterna cerca di creare un rapporto attivo tra organizzazione e società (Invernizzi, 2000), ma soprattutto si pone come obiettivi:

- creare o migliorare la *brand awareness* ossia rendere consapevoli i pubblici esterni rispetto alla proposta di valore del brand;
- veicolare storia, valori, *mission*, *vision* e cultura aziendali attraverso una comunicazione che è in genere detta *brand communication*;

- mostrare il *commitment* dell'azienda, sia verso temi di interesse pubblico e per cui questa può avere all'attivo progetti di responsabilità sociale d'impresa, sia nel caso di eventi che mettano in crisi la reputazione dell'azienda per esempio.

Per ottenere una comunicazione efficace bisogna andare oltre i metodi classici, raggiungendo gli stakeholder attraverso nuovi stimoli e facendoli diventare i veri protagonisti.

I confini tra comunicazione interna ed esterna sono sempre meno visibili; il lavoro è diventato un sistema aperto che non distingue tra pubblici interni ed esterni. Ecco che, anche la comunicazione si fa sempre più aperta, le persone vogliono essere informate e coinvolte e diventa estremamente importante l'interazione tra pari. Le notizie viaggiano sempre più velocemente attraverso una comunicazione a “due vie”, ciò significa che le aziende devono imparare ad ascoltare meglio e raccogliere *feedback* sulle proprie attività e orientarle di conseguenza²⁵. I dipendenti, per esempio, diventano i primi comunicatori e *ambassador* dell'organizzazione per cui operano.

1.6.2 La teoria degli stakeholder

Il termine *stakeholder* è stato utilizzato per la prima volta nel corso degli anni Sessanta, dallo *Stanford Research Institute*; ma l'attenzione in ambito aziendale nasce nella prima metà degli anni Ottanta, con la pubblicazione del saggio di R. E. Freeman, *Strategic Managment. A Stakeholder Approach* (1984). Attraverso tale saggio si giunge a un'elaborazione compiuta della “*Stakeholder Theory*”. Egli sostiene che chiunque può influenzare e/o essere influenzato dalle decisioni che un'organizzazione assume nel perseguimento dei suoi obiettivi (Freeman, 1984).

Pertanto, rispetto ai modelli tradizionali *input- output*²⁶ questo modello propone la necessità, da parte delle organizzazioni, di tenere in considerazione non solo i bisogni e i desideri di chi produce, ma anche altri gruppi.

²⁵ Ciò è reso particolarmente facile in Rete, per esempio, da pratiche come il social media monitoring e da altrettanti appositi tool per il brand monitoring che permettono di monitorare appunto i flussi di conversazione che coinvolgono il brand, il loro sentiment, ecc.

²⁶ L'impresa converte gli *input* provenienti da investitori e fornitori in *output* da immettere sul mercato per essere acquistati dai consumatori.

La Teoria degli Stakeholder è certamente compresa nelle teorie sui sistemi aperti ed è propensa a un bilanciamento tra razionalità sistemica e comportamento soggettivo. La gestione degli stakeholder, infatti, evidenzia l'individuazione di metodi efficaci nel coordinamento delle relazioni con i molteplici soggetti coinvolti che interagiscono con l'impresa. Sono molteplici i soggetti con cui l'impresa costruisce relazioni: gruppi politici, sindacati, le associazioni di commercio, i potenziali dipendenti e/o consumatori e in generale il pubblico.

Nel corso del tempo sono state realizzate e studiate altre teorie che tendono ad ampliare sempre più la varietà di soggetti compresi. Più recentemente Max E. Clarkson (1995), ha esteso il concetto di stakeholder anche ai portatori di interessi potenziali, come ad esempio le generazioni future. Egli definì una particolare categoria di soggetti come "pubblici influenti", cioè tutti quegli individui e organizzazioni: "non necessariamente consapevoli e neppure verosimilmente interessati a interloquire con l'organizzazione, che, però, quest'ultima ritiene possano incidere sulle dinamiche di variabili importanti in quanto capaci di accelerare o ritardare il raggiungimento dell'obiettivo".

Secondo Freeman (1984), il compito del *management* è quello di mappare e governare il sistema di relazioni al fine di creare e distribuire valore. Il coinvolgimento degli stakeholder risulta, quindi, essenziale per favorire la collaborazione, instaurare un dialogo e costruire relazioni basate sulla fiducia reciproca. Freeman ha presentato il modello degli stakeholder come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono posti al termine dei suoi raggi. Tutte le parti devono avere una voce in capitolo ed essere in equilibrio e bilanciate.

Gli stakeholder sono consapevoli del potere che hanno nella relazione con l'impresa e ritengono di avere un ruolo in essa. Essi si differenziano dai pubblici influenti per la fonte di legittimazione che abilita questo tipo di relazioni: è l'azienda a considerare importanti i pubblici influenti, mentre gli stakeholder si ritengono da soli in diritto di rivendicare un ruolo preciso²⁷.

²⁷ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019) *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*, Milano, Franco Angeli, pp 36.

Quella dello *stakeholder* è una figura fondamentale nel panorama imprenditoriale, per questo le aziende sono tenute a coinvolgere ogni interlocutore potenziale. Tale coinvolgimento è una delle azioni di fondamentale importanza per una azienda socialmente responsabile.

1.6.3 La mappa degli stakeholder

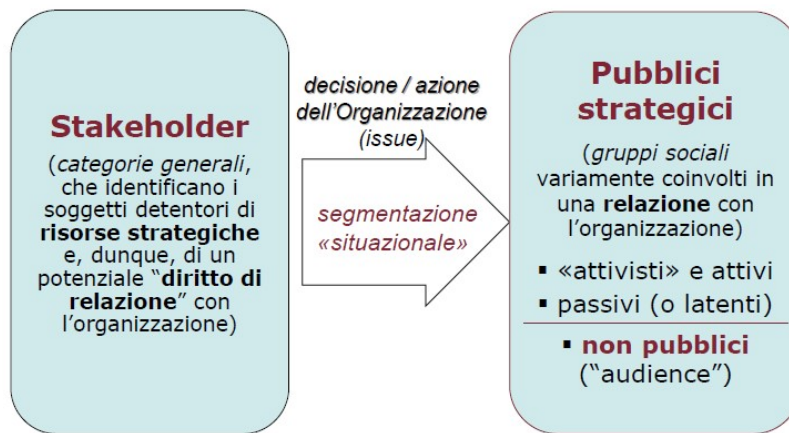
Il processo strategico della comunicazione parte dalla realizzazione di una mappa e poi arriva all'ascolto. La mappa relazionale è propedeutica alla concreta messa a fuoco degli interlocutori chiave con i quali comunicare su specifici temi, decisioni, azioni (*issues*) riguardanti l'organizzazione. È un'attività chiave nei processi dello *human centered design* e del *design thinking* perché oltre a mettere al centro la persona fin dall'inizio del progetto, ne identifica le relazioni e le connessioni valorizzando il valore di ecosostenibilità dinamica.

Essa consente di promuovere la condivisione di informazioni, contestualizzare le prime ipotesi e informazioni valutative (punti di forza e debolezza dei diversi nodi e delle diverse relazioni) e permette di pianificare lo sviluppo del progetto. La mappa può essere realizzata prima di avviare un nuovo progetto, esplorare un nuovo mercato o integrare nuovi membri. Prima di cimentarsi in un nuovo progetto è opportuno, dunque, realizzare la mappa di tutti i soggetti interessanti, così da conoscere meglio i differenti target, il loro potere e i loro interessi, evitare di trascurare qualcuna delle parti coinvolte nel territorio (ed accorgersene quando ormai è troppo tardi) e per prevenire, dove è possibile, gli eventuali rischi.

Tutti i membri interni ed esterni devono essere messi sullo stesso piano, pur avendo ruoli differenti e di diversa importanza nelle varie fasi del progetto, cercando di creare una situazione di equilibrio.

Bisogna inoltre separare gli *stakeholder* dagli influenti: con i primi è utile avviare da subito una relazione simmetrica a due vie; con i secondi sarà attivata una comunicazione informativa asimmetrica per attirare la loro attenzione e convincerli, in caso, a diventare *stakeholder*.

Figura 10. Differenza tra stakeholder e pubblici strategici



Fonte: Dispense corso Relazioni Pubbliche

1.6.4 Come creare la mappa degli stakeholder

Gli step per creare una mappa degli stakeholder sono essenzialmente quattro:

1. **Identificare:** il primo passo da compiere è fare *brainstorming*, cioè identificare gli stakeholder. Quali sono i soggetti interessati? Suddividerli in coloro che potrebbero contribuire al progetto e coloro che potrebbero esserne colpiti.
2. **Analizzare:** si definiscono i ruoli e le aspettative delle parti interessate. Non tutti i soggetti hanno lo stesso impatto sul progetto, perciò è opportuno far emergere e catalogare queste differenze. I profili che derivano da questa analisi vengono poi organizzati e classificati per poter poi passare alla fase successiva. Nel dettaglio, gli stakeholder si possono individuare attraverso diverse metodologie. Una di queste attribuisce la rilevanza sulla base della capacità di influenza e del livello di interesse che esprimono. Emergono così tre profili di stakeholder (Figura 11)²⁸:
 1. **Essenziali:** alto interesse e alta influenza rispetto alla politica quindi forte capacità di intervento sulle decisioni

²⁸Fonte: <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/processi-decisionali-inclusivi/stakeholder/index.html>

2. **Appetibili:** basso interesse ma alta influenza, ad esempio i gruppi pressione o opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica.
3. **Deboli:** alto interesse, ma bassa influenza e coincidono molto spesso con i destinatari delle politiche.

Figura 11. Analisi Stakeholder

		INFLUENZA	
		bassa	alta
INTERESSE	basso	B	<u>Stakeholder appetibili:</u> categorie che è opportuno coinvolgere M/A
	alto	<u>Stakeholder deboli:</u> categorie che è doveroso coinvolgere M/A	<u>Stakeholder essenziali:</u> categorie che è necessario coinvolgere A

Fonte: Elaborazione personale

Rilevanza: alta (A), media (M), bassa (B)

3. **Dare priorità:** a questo punto è possibile assegnare ad ogni gruppo, precedentemente identificato e classificato, un valore per dare priorità alle esigenze di ognuno.
 - **Potere** (quale livello di potere hanno? alto, medio, basso)
 - **Supporto** (quanto sono coinvolti a supportare il progetto? positivo, neutro, negativo)
 - **Influenza** (che livello di influenza hanno nel progetto? alto e basso)
 - **Bisogni** (quale tipo di bisogno dimostrano nei confronti del progetto? forte, medio, debole)

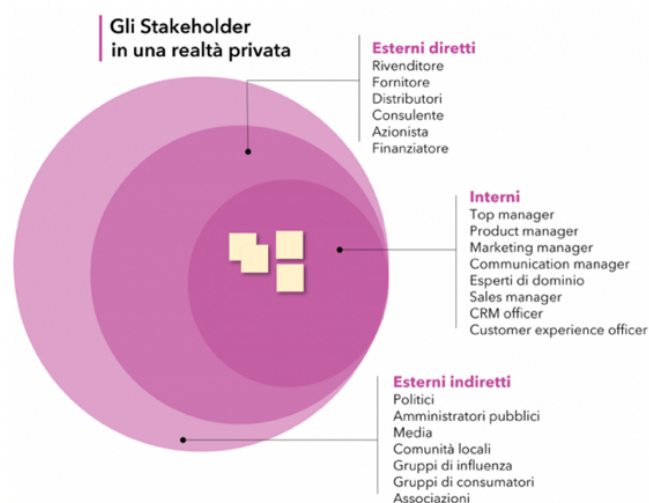
4. **Coinvolgere:** nella fase finale gli stakeholder vengono effettivamente coinvolti per ottenere sostegno e condivisione. Il coinvolgimento totale o parziale assicura una relazione più solida nello svolgimento del progetto e permette di correggere l'analisi e la strategia prima di immergersi nella ricerca con i clienti finali.

1.6.5 Modelli di rappresentazione

Non esiste un unico modello di rappresentazione della mappa degli stakeholder, ma ne esistono di diversi che possono essere applicati in base alle esigenze del progetto e ai diversi modi di azione e coinvolgimento dei soggetti interessati. I più noti sono²⁹:

1. **Modello di Venn:** questo modello è il più noto e diffuso, in quanto mostra tutte le possibili relazioni logiche tra un gruppo finito di insiemi e permette la collaborazione tra più persone, le quali possono contribuire a costruire e arricchire la mappa con le proprie idee. Nel diagramma, sono rappresentati dei cerchi concentrici all'interno dei quali vengono inseriti i vari target; al centro troviamo gli stakeholder interni e poi tutti gli altri, andando verso l'esterno.

Figura 12. Modello di Venn



Fonte: <https://www.mclavazza.it/mappare-gli-stakeholde-in-pratica/>

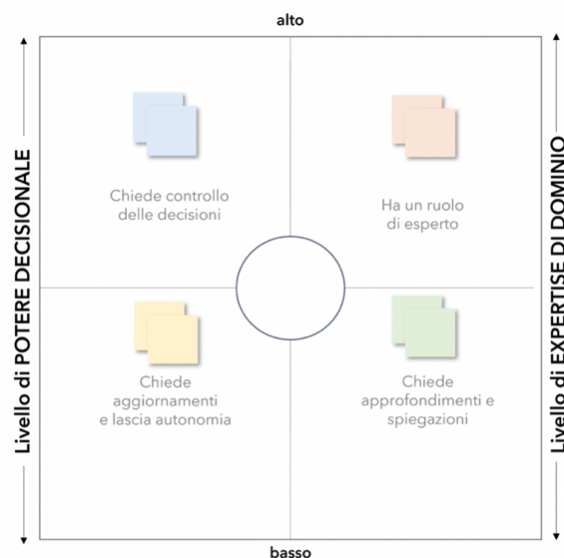
²⁹Fonte: <https://www.mclavazza.it/mappare-gli-stakeholde-in-pratica/>

2. **Modello a Matrice:** si prende in riferimento la matrice 2x2 e vengono incrociati il potere decisionale o di influenza e l'interesse nel progetto, per poi collocare i target nel loro specifico riquadro. Da ciò emergono quattro riquadri che rappresentano i diversi livelli di relazione delle persone con il progetto e a seconda del riquadro in cui vengono collocati, gli stakeholder assumono diversi ruoli:

1. se sia il potere che l'interesse sono alti vengono definiti promotori;
2. se il potere è alto e l'interesse è basso rientrano nella categoria dei latenti;
3. se il potere è basso e l'interesse è alto vengono chiamati difensori;
4. se sia il potere che l'interesse sono bassi sono definiti apatici.

Il team può, inoltre, valutare tutti questi fattori in maniera partecipativa. Ogni tipologia ha un suo grado/ livello diverso di coinvolgimento e va trattata con una comunicazione e degli strumenti specifici e diversi. Appare evidente che la categoria degli apatici sia quella più difficile da rendere partecipe.

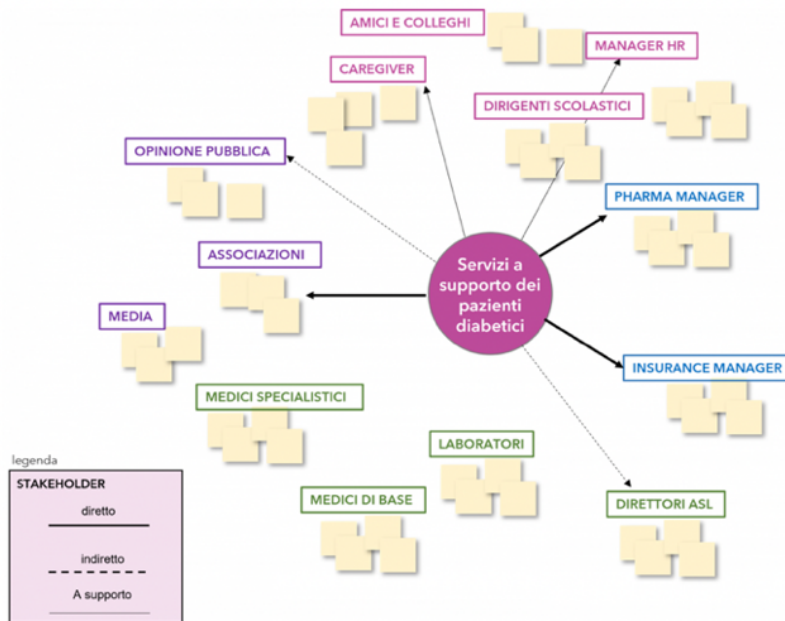
Figura 13. Modello a Matrice



Fonte: <https://www.mclavazza.it/mappare-gli-stakeholde-in-pratica/>

3. **Modello Hub & Spoke:** in questo modello, detto anche a raggiera, il target - chiave è posto al centro e attorno ad esso tutti i soggetti interessati al progetto, secondo i vari livelli di partecipazione. La relazione tra i vari elementi viene evidenziata mediante linee, colori e grandezza dei cerchi.

Figura 14. Hub & Spoke



Fonte: <https://www.mclavazza.it/mappare-gli-stakeholder-in-pratica/>

1.6.6 Ascoltare e coinvolgere gli stakeholder

Come sostiene Luca Poma³⁰, l'azienda è parte di una rete sociale molto più ampia di quanto normalmente si sospetti. Il processo strategico di comunicazione procede con l'ascolto: ovvero dall'esplorazione dell'ambiente (*environmental scanning*) e dalla messa a fuoco degli stakeholder. Pertanto, il comunicatore, come abbiamo visto, non è un bravo parlatore ma è colui che prima sa ascoltare. Quindi l'ascolto è l'abilità vera di un bravo comunicatore.

Tale fase è estremamente delicata e va condotta in maniera seria e professionale se si vuole realmente arrivare a dei processi decisionali di tipo inclusivo.

³⁰Fonte: <https://www.ferpi.it/news/strumenti-innovativi-per-la-mappatura-degli-stakeholder>

Grazie all'ascolto si può arrivare più nel profondo, capire i bisogni reali degli stakeholder e operare per rispondere nella maniera più efficace e migliore alle loro aspettative. È una fase che richiede tempo, e su cui le organizzazioni devono investire sempre più per rimanere nel mercato; perché non può esserci comunicazione tra due soggetti senza l'ascolto. Infatti, c'è bisogno di cooperazione e di disponibilità tra entrambe le parti per comprendersi, capirsi, entrare in empatia.

È vitale per ogni organizzazione conoscere gli atteggiamenti e comportamenti del consumatore, del cliente e del cittadino: per studiare nuovi prodotti, per ricercare un nuovo posizionamento sul mercato, per ridurre i costi e per ridurre gli sprechi. Gli strumenti che l'impresa ha a disposizione per ascoltare i propri stakeholder sono, per esempio: la relazione personale e diretta con i vari pubblici e le analisi di tipo qualitativo.

Per strumenti di tipo qualitativo³¹ si fa riferimento a tutta una serie di approcci orientati alla comprensione per arrivare, in un secondo momento, alla spiegazione di situazioni poco note e per ottenere risultati non generalizzabili. Gli oggetti studiati sono spesso soggetti e le loro opinioni sono molto rilevanti. Tali strumenti si basano sia su abilità tecniche del ricercatore che sulla sua intuizione nel trovare relazioni tra gli elementi. I dati raccolti possono essere selezionati attraverso dei campioni *ad hoc* che rispondono alla domanda di ricerca.

Non si tratta più solo di dati numerici, codificati dentro una matrice (come nel caso dei metodi quantitativi), ma di dati testuali e codificati in modo libero. Infatti, l'analisi di questi si basa su una descrizione, comparazione e accostamento di fatti.

Di seguito, sono riportati due esempi di metodi qualitativi:³²:

- **L'intervista.** Secondo Corbetta (1999)³³ l'intervista è “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione”.

³¹ Dispense corso Metodi per la Ricerca Sociale.

³² Cardano M., (2011). *La ricerca qualitativa*. Bologna, Il Mulino.

³³ Corbetta P., (1999). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna, Il Mulino, pg 405.

L'intervistatore realizza una traccia più o meno dettagliata di domande, che adatta a seconda di come si evolve il colloquio. Inoltre, egli deve costruire un rapporto interpersonale con l'intervistato e, per facilitare la raccolta di informazioni, deve creare un clima di "collaborazione". Ecco, dunque, che tale metodo implica sia aspetti di contenuto che di relazione. Generalmente, l'intervista si distingue in: strutturata e in profondità. La prima (intervista strutturata) è basata su temi predefinita ed è guidata da una serie di domande (scheda/griglia di domande) da porre con una particolare formulazione e in un certo ordine. Dunque, tale strumento segue una struttura molto specifica e, di conseguenza, quando si sviluppa il questionario occorre avere ben chiaro lo scopo della ricerca e i dati che si intende raccogliere.

La seconda, invece, (intervista in profondità) viene detta anche "libera", in quanto il contenuto delle domande non è prestabilito ma varia da soggetto a soggetto; l'unico elemento stabilito è il tema generale. L'intervistatore deve proporre inizialmente i temi del colloquio lasciando che l'intervistato sia libero di esporre il suo punto di vista ed evitare che la conversazione si orienti su argomenti irrilevanti. In questo modo, dato il tema generale, ogni intervista è unica nei contenuti, nella durata e nel tipo di rapporto che si instaura tra intervistatore e intervistato.

- Il **focus group**. Tale metodo si basa sulla discussione tra un gruppo di persone appositamente formato (testimoni privilegiati), con la presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un determinato argomento. Nasce nel 1941 grazie alla collaborazione tra i due sociologi Robert K. Merton³⁴ e P. Felix Lazarsfeld, in merito a uno studio sulle reazioni del pubblico a diversi programmi radiofonici.

L'intervistato prende in considerazione i testimoni privilegiati rispetto al tema di ricerca e l'obiettivo è comprendere quali sono, come si formano, come vengono messi in discussione e come possono cambiare i punti di vista e le rappresentazioni sociali dei membri.

³⁴ Merton comprese che l'interazione tra i membri del gruppo sollecitava l'approfondimento della questione e la possibilità di far emergere nuove idee.

Si svolge come un'intervista guidata da un moderatore che, seguendo una griglia più o meno strutturata di domande, propone degli "stimoli" ai partecipanti. La caratteristica principale del *focus group* risiede proprio nell'interazione che si crea tra i partecipanti, che genera molte più idee rispetto all'intervista singola. È opportuno utilizzare tale metodo:

1. Se si è interessati ad un fenomeno nuovo, di cui si hanno poche conoscenze.
2. Se si vuole conoscere la prospettiva di un determinato target oggetto di studio.
3. Se c'è la necessità di capire e studiare problemi sociali complessi.
4. Se si è creata una frattura comunicativa (per esempio tra un'organizzazione e i suoi clienti).

È opportuno non utilizzarlo:

1. Se l'ambiente è emozionalmente carico, cioè evitare se si è consapevoli che andando a mettere insieme più persone a discutere attorno a un oggetto di ricerca si possa scatenare una rissa.
2. Se si ha interesse per comportamenti, atteggiamenti, opinioni individuali.
3. Se il fine della ricerca è indagare aspetti specifici e predefiniti del problema e si comprano le specifiche posizioni dei singoli soggetti.
4. Se il tema in oggetto è relativo alla sfera della privacy o prende in considerazione elementi sensibili.

Agire nel rispetto di tutti i portatori d'interesse può portare all'impresa una serie di vantaggi, come: combattere i comportamenti opportunisti che danneggiano le legittime aspettative di benessere degli stakeholder, porre le basi tramite relazioni eque per instaurare rapporti di fiducia che riducono i conflitti; e di conseguenza ciò può aiutare il management a indentificare i potenziali effetti sociali negativi dell'attività di impresa.

Tutti questi benefici costruiscono un circolo virtuoso in grado di aumentare la reputazione dell'impresa, rendere effettivo il *commitment* e migliorare le prestazioni. La teoria degli stakeholder sottolinea l'evoluzione del concetto di azienda strettamente correlata con il sistema economico, sociale, politico che la circonda.

L'evoluzione dei sistemi verso nuovi equilibri ritenuti soddisfacenti è un processo che non è lineare, né automatico. Tutto questo implica una nuova modalità di cooperazione fra imprese e tra queste e la società, come strumento di responsabilità sociale e creazione di valore.

1.7 Le organizzazioni hanno un'anima

Parafrasando Kafka, la centralità nelle relazioni pubbliche³⁵ è quella di “intendersi con le persone” (“*nous raccordons les hommes*” scrivono i comunicatori francesi) e “intendersi con la gente”. Si tratta di una serie di attività consapevoli che un'organizzazione attiva per creare, sviluppare e consolidare relazioni con i propri pubblici influenti³⁶. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, le relazioni per essere efficaci devono essere trasparenti, bidirezionali e simmetriche.

Ed ecco dunque, che l'ascolto rappresenta una delle diverse e importanti funzioni strategiche delle relazioni pubbliche. Il suo scopo è di comprendere atteggiamenti, opinioni, valori e comportamenti degli stakeholder, dei pubblici influenti e dei consumatori per creare con loro relazioni che aiutano l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi.

A tal proposito, Toni Muzi Falconi³⁷ (2005) afferma “ogni organizzazione che persegua i suoi obiettivi in modo consapevole, cercherà di gestire e coordinare i suoi numerosi sistemi di relazione in modo da facilitarne il raggiungimento”.

³⁵ La nascita delle relazioni pubbliche come professione risale ai primi del Novecento, quando a Boston nasce la Publicity Bureau, la prima società specializzata che esordisce nel mercato gestendo i rapporti con la stampa per conto dell'Università di Harvard.

³⁶ Falconi., T.M., (2005). *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*. Gruppo il Sole 24 Ore, pp 33.

³⁷ Falconi., T.M., (2005). *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*. Gruppo il Sole 24 Ore, pp 53.

Negli ultimi anni è stata attribuita una forte importanza al concetto di “relazione”, al punto tale da misurare il valore aggiunto di un’organizzazione in base al livello di consapevolezza di governo della relazione con gli stakeholder³⁸.

Non si può pensare di mantenere una relazione duratura trasferendo messaggi non corretti, in modo non trasparente e ai quali non viene garantito il dialogo. Come afferma Maria Teresa Giannelli³⁹: “Il buon comunicatore non è chi compromette fin dall’origine il patto di fiducia su cui si costruiscono relazioni soddisfacenti ed equilibrate, vendendo un’immagine di sé che non corrisponde alla realtà o adoperando strategie manipolatorie per ottenere il consenso”. Questo tipo di comunicatore è destinato a essere prima o poi smascherato o smentito nei fatti, con la conseguenza fallire nelle proprie relazioni (perdita di credibilità).

Lo stesso vale per il relatore pubblico, il quale dovrà tenere conto sia che l’obiettivo perseguito è influenzato da pubblici diversi, che è opportuno distinguere gli stakeholder dagli influenti per sviluppare con ciascun segmento argomentazioni diverse. Si tratta della base teorica dello *Stakeholder Relationship Management*.

Questo obiettivo lo possiamo raggiungere solo se si crea una comunità forte, coesa, profondamente riflessiva, sempre in ascolto dei cambiamenti in atto nella società, sicuramente concentrata sulle performance delle organizzazioni, ma anche attenta ai valori che le guidano e, soprattutto, a come quelle performance vengono raggiunte. L’ascolto, dunque, rappresenta la voce e il ruolo dei cittadini nel governo delle relazioni delle comunità e il flusso continuo di relazioni avviene attraverso quattro macrofasi⁴⁰:

1. **Ascolto iniziale.** È una fase attiva sul campo che fornisce all’organizzazione elementi necessari per definire con chiarezza e consapevolezza le proprie finalità e i propri obiettivi.

³⁸ Il benessere (*wealth*) di un’organizzazione è il risultato delle conseguenze che essa produce sui pubblici influenti e che questi ultimi producono sull’organizzazione stessa. Ecco, dunque, che sviluppare relazioni con gli stakeholder rappresenta un vantaggio che permette all’organizzazione di incrementare il suo valore. (Preston e Sachs, 2002).

³⁹ M.T. Giannelli, (2006). *Comunicare in modo etico. Un manuale per costruire relazioni efficaci*. Milano, Raffaello Cortina Editore.

⁴⁰ Falconi., T.M., (2005). *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*. Gruppo il Sole 24 Ore, pp 59.

2. **Progettazione.** In base ai risultati dell'ascolto e agli obiettivi ben definiti, attraverso degli appositi strumenti di comunicazione, viene progettata una strategia relazionale.
3. **Attuazione.** Tale fase valorizza sia la creatività che la capacità comunicativa delle relazioni pubbliche e l'obiettivo è quello di realizzare iniziative con il miglior rapporto costi/benefici.
4. **Ascolto.** Questa fase è estremamente importante, ed è necessario fare chiarezza che qui l'ascolto non è separato dalla comunicazione ma ne costituisce una parte integrante.

L'arrivo di Internet ha senza alcun dubbio cambiato il paradigma delle relazioni pubbliche. Le nuove tecnologie consentono, a costi minori, di raccogliere e rendere immediatamente disponibili innumerevoli quantità di informazioni, continuamente aggiornate sia per quanto riguarda i consumatori, che i pubblici influenti. Di conseguenza, il valore aggiunto di due delle quattro macrofasi del flusso delle relazioni pubbliche si moltiplica: l'ascolto iniziale (per decidere come avviare la relazione e cosa comunicare per fare in modo che la relazione diventi interattiva) e l'ascolto successivo al trasferimento dei messaggi (per verificare se gli obiettivi della comunicazione sono stati raggiunti).

È importante sottolineare che l'arrivo di internet non ha determinato la sostituzione delle normali attività di relazioni pubbliche, in quanto quando si parla di "relazione" la più efficace è quella diretta e *face to face*, dunque reale e non virtuale.

Pertanto, la comunicazione richiede fatica, tempo, coerenza, trasparenza e impegno, e pone al centro "l'ascolto" dell'altro, degli stakeholder, di tutti i pubblici.

Ad oggi, questo nuovo paradigma vale soprattutto per chi si occupa di governo delle relazioni per conto di tutte le organizzazioni (pubbliche o private, *profit* o *non profit*). Tali manager devono essere competenti e consapevoli del proprio ruolo e della propria responsabilità sociale, perché costruiscono il "sentire" dell'opinione pubblica⁴¹, cioè della comunità e del suo capitale relazione e sociale.

⁴¹ Fonte: <https://www.ferpi.it/lascolto-al-centro-del-governo-delle-relazioni/>

Esistono molteplici definizioni di azienda, ma recentemente si è diffusa l'idea di azienda come sistema, ovvero "un complesso di elementi materiali ed immateriali, legati tra loro da rapporti di reciproca dipendenza"⁴². In ciascuna organizzazione la comunicazione tende sempre più a diventare un elemento che caratterizza l'impresa stessa. Quest'ultima, infatti, non è più vista solo come un soggetto "economico", ma le vengono attribuite sempre più responsabilità etiche e di natura sociale. Le organizzazioni sono un sistema "aperto"⁴³ perché sono parte di un macrosistema, l'ambiente esterno, nel quale esse operano e con il quale instaurano delle relazioni; ma soprattutto devono interagire con esso per sopravvivere e adattarsi ai continui cambiamenti dell'ambiente esterno, il quale condiziona il loro modo di operare e, viceversa.

Pertanto, come afferma Arthur Page⁴⁴ "Ogni azienda nasce con il permesso del pubblico e vive con il suo consenso", le organizzazioni devono quindi ricercarne costantemente la fiducia, essere credibili e costruire una buona reputazione.

Nessuna organizzazione si può più nascondere dietro il tradizionale motto "*business is business*". C'è, quindi, una maggiore pressione dell'opinione pubblica nel richiedere pratiche etiche nei comportamenti, sia dei singoli che delle organizzazioni. È sempre maggiore la richiesta di trasparenza e responsabilità da parte dei pubblici.

Le aziende che puntano al successo e all'eccellenza sono quelle in grado di unire la massimizzazione dei profitti con il reale miglioramento della vita delle persone. Luca D'Elia parla di "scopo nobile"⁴⁵, cioè "quell'idea forte, focalizzata sui clienti e su come questi terranno reale beneficio da quel prodotto o servizio".

⁴² Ferraro F., (1994). *La concezione sistemica dell'impresa*. Rivista di Ragioneria, Tecnica Commerciale, Diritto, Economia, pp 18.

⁴³ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli, pp 20.

⁴⁴ Arthur Page (1883- 1960) nel 1927 sviluppa una forte iniziativa di "ascolto" alla AT&T, e fu il primo a commissionare dei sondaggi periodici per misurare le attitudini e opinioni dei consumatori verso l'azienda e i suoi servizi.

⁴⁵Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli, pp 12.

Ecco che, le aziende che hanno uno scopo nobile hanno un'anima⁴⁶. Un'anima che incoraggia il cambiamento e l'innovazione continua, che stimola la passione e l'impegno dei dipendenti, orienta i processi decisionali nel rispetto di tutti i pubblici e della comunità-territorio.

Le aziende hanno dunque la necessità di individuare, come visto nel paragrafo precedente, correttamente tutti i pubblici che compongono il loro sistema di riferimento e di imparare a governare le relazioni con queste persone. Quindi, forte attenzione deve essere riposta agli stakeholder interni, cioè i dipendenti e quelli esterni, intesi come la comunità locale. Due pubblici che si integrano perfettamente. Infatti, i lavoratori/ dipendenti sono prima di tutto cittadini, di conseguenza se questi saranno appagati e soddisfatti saranno altrettanto cittadini sereni e collaborativi.

Il benessere dei dipendenti non passa solo attraverso stipendio e *benefit*; il denaro non è più il solo fattore a promuovere motivazione e impegno. Le cose e le persone sono cambiate. Nonostante il ruolo importante che gioca la ricompensa economica, i lavoratori cercano fiducia, comprensione e ascolto; cioè tutti quei beni intangibili che garantiscono vicinanza tra le persone, la costruzione di relazioni e la creazione del valore. L'impresa è lo specchio di come stanno i suoi dipendenti: se i collaboratori stanno bene, allora anche la produttività e i risultati crescono.

La comunicazione diventa quindi "un ponte"⁴⁷ che mette in relazione tutti gli attori del sistema, creando di conseguenza una rete di sistemi (*network*). Tale rete è il capitale relazionale e sociale⁴⁸ che si fonda, come spiegato nei paragrafi precedenti, sulla fiducia, sulla responsabilità, sulla trasparenza e sull'etica. L'obiettivo principale di ogni comunicazione è quello di creare *community relation*: costruire relazioni di lungo periodo con tutti gli attori della comunità, per ridurre eventuali conflitti; per creare valore condiviso, anche economico.

⁴⁶ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli, pp 12-13.

⁴⁷ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli, pp 23.

⁴⁸ È l'insieme delle relazioni attive fra le persone, i valori condivisi e i comportamenti che uniscono i membri di una comunità in una rete di relazioni.

Sempre più spesso si sente parlare di “*welfare aziendale*”, inteso come quell’insieme di iniziative e servizi che un’impresa riconosce ai propri dipendenti per garantirne il benessere.

Secondo John Hunt: “un’organizzazione è un’entità sociale identificabile che persegue obiettivi multipli attraverso attività coordinate e relazioni fra partecipanti e oggetti. Un tale sistema sociale è aperto e dipende per la sua sopravvivenza da altri individui e sottosistemi all’interno di un’entità più ampia: la società”⁴⁹. Le organizzazioni sono quotidianamente immerse in una profonda rete di relazioni, formali e informali ed è lo scambio continuo di informazioni a garantire l’adattamento al proprio ambiente, e quando questo non funziona come dovrebbe si genera uno squilibrio nell’intero sistema.

Ogni organizzazione ha quindi una sua “anima”, che unita a quella delle altre organizzazioni genera all’interno della comunità un’anima collettiva e la fiducia è il collante, nonché ingrediente base per costruire capitale sociale. Quest’ultimo è l’insieme delle relazioni attive fra le persone, i valori condivisi ed i comportamenti che uniscono i membri di una comunità in una rete di relazioni che rendono possibile la cooperazione. Le relazioni sono, dunque, la ragion d’essere dell’organizzazione stessa e di conseguenza, l’attività di relazioni pubbliche deve sempre più essere inserita in una visione che comprende contenuti etici e la responsabilità delle azioni.

In un mondo in costante cambiamento, è essenziale sviluppare un forte senso di empatia tra comunità e organizzazioni. È opportuno che queste ultime sviluppino una certa sensibilità per entrare nel mondo dei consumatori e comprendano al meglio il loro pensiero e azioni. L’ascolto, attivo e profondo, è la strada attraverso la quale ogni organizzazione deve procedere per entrare in contatto con le persone che la animano. Secondo un sondaggio Ipsos, condotto in USA a maggio 2020⁵⁰, 9 intervistati su 10 pensano che i marchi debbano mostrare empatia verso i clienti con le azioni, più che con le parole e per l’86%, mostrare empatia è fondamentale per aumentare la fedeltà verso la marca.

⁴⁹ Hunt J.W., (1972). *The Restless Organization*, New York, Wiley & Sons.

⁵⁰ Fonte: <https://www.ipsos.com/it-it/potere-empatia-organizzazioni-aziende>

Le modalità con cui i consumatori vorrebbero che i brand mostrino empatia sono: trattare le persone con rispetto (52%), trattarle in modo umano (50%), ascoltare i loro bisogni (43%), preoccuparsi dei loro problemi (41%) e riconoscere gli errori fatti dalle marche (37%). La reputazione aziendale è sempre più correlata alla capacità empatica delle imprese e rappresentata anche dagli impegni sociali e ambientali.

Il concetto di responsabilità sociale diventa, dunque, il paradigma che distingue e qualifica i comportamenti delle organizzazioni nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti, nel rispetto dell'uomo, dell'ambiente e in generale della comunità. Il nuovo approccio comunicativo per le organizzazioni diventa, quindi: fare, fare bene e farlo sapere; questo perché le aziende devono essere felici di spiegare al pubblico quello che stanno facendo e i progetti futuri, è una questione di responsabilità, di trasparenza e di impegno verso la comunità e di chi lavora dentro e fuori dall'organizzazione.

La responsabilità sociale si può applicare dai singoli a tutto il territorio e in questo caso ha come obiettivo il miglioramento della qualità della vita della comunità. Essa richiede l'adozione di un sistema di comunicazione continuativo e di un efficace governo delle relazioni tra tutti i soggetti in campo. L'adozione di un'efficace strategia di comunicazione e di un trasparente governo delle relazioni è un fattore critico di successo per un'organizzazione che si impegna responsabilmente, in quanto genera consenso e fiducia nella comunità e negli stakeholder.

Capitolo 2

La Responsabilità Sociale d'Impresa

“Le imprese socialmente responsabili devono sforzarsi di ottenere un profitto, di obbedire alla legge, di avere un comportamento etico e di comportarsi da buon cittadino aziendale.”

Archie B. Carroll, 1991

Tema centrale di questo capitolo è la Responsabilità Sociale d'Impresa. Dopo aver fornito un quadro generale del contesto in cui opera un'organizzazione che segue tale linea, verrà ripercorso brevemente un *excursus* storico, fino ad arrivare all'ufficiale definizione enunciata dalla Commissione Europea nel Libro Verde, nel 2001 e rivisitata nel 2011. Successivamente si distinguerà cosa non è la Responsabilità Sociale d'Impresa e cos'è effettivamente. In seguito, verranno analizzati gli strumenti di rendicontazione che l'impresa può adottare per comunicare efficacemente le proprie azioni e comportamenti socialmente responsabili. Infine, verrà valutata l'importanza del coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni all'impresa, fino ad arrivare alla creazione di valore condiviso, un ruolo determinante durante i processi di sviluppo delle relazioni con i portatori di interesse.

2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: un quadro generale

C'è sempre più una maggiore sensibilità verso le attività produttive. A dirlo è anche un'indagine condotta da Eurisko (2009)⁵¹, la quale ha evidenziato che il 75% dei consumatori italiani è interessato ad acquistare prodotti provenienti da aziende “socialmente responsabili”.

⁵¹ Fonte: https://www.repubblica.it/economia/2010/01/25/news/non_solo_prof-2067022/

Nel corso degli anni, le imprese hanno assunto maggior consapevolezza sul fatto che l'attività economica, il contesto sociale e culturale coinvolgono assieme nella strategia aziendale e nel proprio *business*.

Il 19 agosto 2019 l'associazione statunitense *Business Roundtable* ha effettuato un'importante dichiarazione sul valore della *Corporate Social Responsibility*, per il posizionamento pubblico delle imprese e per le strategie di comunicazione. Nei mesi successivi, hanno aderito oltre 200 amministratori delegati delle maggiori società mondiali, come: Amazon, Apple, Cisco, Coca Cola e Pfizer. Si tratta dello “*Statement on the Purpose of a Corporation*”, cioè un breve documento che presenta lo scopo (*purpose*) di un'azienda: tutti gli stakeholder⁵² sono essenziali e da parte dell'organizzazione ci deve essere, nei loro confronti, un impegno a trasferire valore (Invernizzi e Romenti 2020). All'interno dello *Statement* sono presenti alcuni valori cardine della CSR, quali: la dignità, la sostenibilità, la diversità, l'inclusione, il rispetto, la trasparenza, il coinvolgimento e la comunità.

Attraverso tale *Statement* si può affermare che, ad oggi, le aziende devono porsi come obiettivo non solo l'utile, ma anche la qualità della vita dei dipendenti, l'impegno verso le cause sociali e la responsabilità verso le generazioni future, pensando soprattutto all'impatto ambientale.

Come affermato nel capitolo precedente, i consumatori sono sempre più esigenti, basti pensare come i bisogni sono cambiati rispetto ad anni fa. Infatti, la qualità dell'offerta non rappresenta l'unico vincolo e criterio che spinge i consumatori ad acquistare un determinato prodotto o servizio. Al contrario, la storia e l'origine del prodotto, le condizioni con cui è stato realizzato, la tracciabilità e soprattutto lo smaltimento rifiuti sono solo alcuni dei valori che le persone osservano prima di procedere con un determinato acquisto.

⁵² Lo *Statement* individua quattro tipologie di stakeholder: i clienti, i dipendenti, i fornitori e le comunità in cui le imprese operano.

Ecco dunque che, non si parla più solo di consumatore, ma di *prosumer*⁵³ e questo è determinato anche dal fatto che i consumatori desiderano essere a conoscenza di ogni cosa che riguarda il prodotto: cosa si nasconde dietro i processi produttivi e, soprattutto, le azioni imprenditoriali.

Quindi le organizzazioni devono operare in termini di trasparenza e responsabilità, dimostrando di saper rendere conto alla collettività le proprie intenzioni. Si potrebbe, dunque, dire che “ciò che è bene per la società, è bene anche per l’attività imprenditoriale” (Fornasier et al. 2019). Utilizzando le parole di Robert Alan McDonald, CEO di *Procter & Gamble* si può dire che: “i consumatori hanno aspettative sempre maggiori nei confronti delle marche e vogliono sapere ciò che esse fanno per il mondo. Deve trattarsi però di iniziative autentiche, dettate da un interesse genuino” (Kotler et al. 2012).

Quindi perseguire obiettivi socialmente responsabili non è da considerare solo un “onere”, ma, se tali strumenti vengono applicati con sincerità, concedono l’opportunità di sfruttare nuove leve competitive.

2.2 La definizione di Responsabilità Sociale d’Impresa

Per *Corporate Social Responsibility* (CSR), o Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), si intende l’impegno preso dall’azienda a comportarsi in maniera corretta, secondo principi etici, ponendo attenzione alle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato. Inoltre, le organizzazioni devono rendere conto al pubblico di riferimento delle politiche, strategie, modo di operare sul mercato, dei prodotti e servizi offerte, e in generale dell’attività che l’azienda decide di intraprendere.

Nel 1953, l’economista statunitense Howard Bowen ha introdotto per la prima volta, nella letteratura, il concetto di *Corporate Social Responsibility*. Secondo Bowen l’impresa deve generare valore per i cittadini e prendere decisioni che si traducono in benessere per la società.

⁵³ Il termine è un composito formato dalle parole inglesi *producer* (produttore) e *consumer* (consumatore) e indica un consumatore che è a sua volta un produttore, o che contribuisce alla produzione. L’espressione è stata coniata da Alvin Toffler nel libro *The third wave* (1980).

Tuttavia, quando si parla di Responsabilità Sociale d'Impresa non si fa riferimento a un'unica definizione, in quanto il suo significato, nel corso degli anni, ha coinvolto molti autori ed esperti. La Commissione Europea (2001) definisce nel *Libro Verde*, la CSR come⁵⁴: “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Tale definizione presenta diverse caratteristiche che contraddistinguono la Responsabilità Sociale d'Impresa⁵⁵:

- **Volontarietà.** La CSR non rappresenta un vincolo per le organizzazioni, ma è un'iniziativa che l'imprenditore decide di condividere. Le aziende piccole, medie e grandi che agiscono responsabilmente manifestano volontariamente una gestione efficace delle problematiche di impatto sociale, etico e ambientale che integrano al loro operato economico commerciale.
- **Andare oltre le regole,** definite giuridicamente. Le aziende che operano responsabilmente presentano un impegno costante verso il miglioramento. Per essere responsabili non è sufficiente rispondere legalmente alle norme e leggi prestabilite, ma è essenziale comprendere la comunità locale, l'ambiente, la società.
- **Non sostituisce la legislazione.** Come spiegato nel punto precedente, la CSR ha come scopo il miglioramento delle condizioni di vita della comunità e dell'ambiente.

La CSR, dunque, invita a porre l'attenzione all'insieme delle implicazioni di natura etica della strategia aziendale affinché si attuino i necessari strumenti gestionali e strategici per potere definire l'impresa come sostenibile e responsabile.

⁵⁴ COMMISSIONE EUROPEA, 2001. “*Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, COM 2001/398.

⁵⁵ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli, pp 32.

Il 25 ottobre 2011, la Commissione Europea ha riesaminato la nozione enunciata nel precedente *Libro Verde* e ha proposto una nuova definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”⁵⁶:

“Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le 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 i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi”.

(Commissione Europea, 25 ottobre 2011)

Al contrario della definizione del 2001, nella definizione del 2011 si pone maggior attenzione al concetto di impatto, che le azioni socialmente responsabili possono avere sulle società. Quindi alle organizzazioni che operano in termini di CSR viene riconosciuto un grande potere e un grande senso di responsabilità. Inoltre, non si parla più di “andare oltre”, ma ci si limita a dire che il rispetto delle norme è un presupposto indispensabile.

Differenza maggiore si ha, poi, nel passaggio da possibilità volontaria quindi, soggettiva (definizione 2001) al concetto di strategia d'impresa (definizione 2011). Infatti, secondo la recente definizione, l'approccio socialmente responsabile deve pervadere le modalità di creazione del valore, detta *governance*, e tutte le attività aziendali.

Dunque, al centro della CSR, secondo la nuova concezione enunciata dalla Commissione Europea, ci sono due concetti chiave: il coinvolgimento (*engagement*) e il valore condiviso (*shared value*).

⁵⁶ Commissione Europea, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2011), 681 definitivo, Bruxelles, 25 ottobre 2011, pp. 7.

Una condizione che presuppone, senza alcun dubbio, dialogo, ascolto, relazioni collaborative con tutti gli interlocutori e integrazione.

Le organizzazioni operano, dunque, nell'interesse dell'intera società, traendo benefici come: relazioni con i clienti, gestione risorse umane, capacità di innovazione, sviluppo nuovi mercati e nuove opportunità di crescita. Si intende, quindi, la volontà dell'impresa a soddisfare sempre più le aspettative dei numerosi stakeholder, interni ed esterni, al fine di favorire la cooperazione per la creazione ed un'equa distribuzione del valore creato e per ridurre gli effetti negativi sugli stakeholder stessi. Tale interesse è spinto da un dovere etico-morale e non dal mero rispetto degli obblighi giuridici. Essere socialmente responsabili significa, infatti, non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate (*Libro Verde* della Commissione Europea, 2001).

2.3 Cenni storici

Per comprendere il motivo delle scelte delle politiche di sostenibilità che caratterizzano una corretta gestione aziendale, è necessario analizzare le origini della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Gli studi relativi alla CSR hanno coinvolto nel corso del tempo i lavori di studiosi appartenenti a diversi ambiti disciplinari (economia aziendale, economia politica, sociologia, filosofia e diritto). Quando si parla di *Corporate Social Responsibility*, non si fa riferimento a un concetto nato recentemente. Al contrario, tale espressione ha origine negli Stati Uniti d'America attorno gli anni Trenta, con il crollo della Borsa di *Wall Street*. Le prime scuole di pensiero americane iniziano ad attribuire ai manager obblighi sociali, che vanno oltre il raggiungimento del profitto. Infatti, questi ultimi iniziano a vedere l'impresa non più meramente come un soggetto orientato al guadagno, ma legato anche al contesto socio-economico in cui è inserito.

Ed ecco che clienti, dipendenti e la società in generale diventano i tre soggetti a cui le aziende iniziano a rendere conto.

Con il contributo di Adolf Berle e Gardiner Means⁵⁷, nel 1932 negli USA si apre il dibattito sulla Corporate Social Responsibility. Secondo i due autori, l'impresa capitalistica è un'istituzione distinta dalla separazione tra la proprietà e il suo controllo, e le figure da soddisfare con le performance d'impresa sono gli azionisti. E. Merrick Dodd⁵⁸, nello stesso anno, respinge tale pensiero attraverso una nuova teoria, basata sul concetto della collettività che contraddistingue l'impresa come istituzione economica che svolge un ruolo sociale.

Nel 1947, anche Herbert Simon in *Administrative Behavior*⁵⁹ sottolinea come le organizzazioni debbano essere responsabili verso la propria comunità di riferimento, al di là dei vincoli imposti dalla legge.

Il concetto di CSR trova ampio spazio e comincia ad assumere un'importanza rilevante negli ambienti accademici a partire dagli anni Cinquanta grazie al contributo di H. R. Bowen, il padre della CSR. In quegli anni si assiste a una prima definizione di CSR, Bowen introduce la "*Social Responsibility of Businessman*". Quest'ultimo con il termine "Responsabilità Sociale" fa riferimento alla valutazione dell'impresa in termini sociali derivanti dalle sue attività ed effetti ripercossi nel territorio e nella comunità. Agli uomini d'affari vengono attribuiti, dunque, gli obblighi di "perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni e seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società"⁶⁰.

Successivamente, è solo grazie a Peter Drucker (1954), che nel testo *The Practice of Management*⁶¹ usa per la prima volta l'espressione "*Social Responsibility of Business*", riferendosi di conseguenza non più al soggetto individuale, inteso come manager, ma al soggetto collettivo, ovvero l'impresa.

⁵⁷ Means, G., (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. (2nd ed.). Routledge.

⁵⁸ E. Merrick Dodd, (1932). *For Whom are Corporate Managers Trustees?*. Harvard Law Review.

⁵⁹ Herbert S., (1947). *Administrative Behavior*, Macmillan.

⁶⁰ Bowen R. H., (1953), *Social Responsibilities of the Business*, University of Iowa Faculty Connections.

⁶¹ Drucker P., (1954) *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publisher.

Negli anni Sessanta, periodo di boom economico e cambiamento sociale⁶², si afferma definitivamente il concetto di “*Corporate Social Responsibility*”. A tal proposito, è bene ricordare il contributo di Davis del 1973 nel celeberrimo scritto “*Iron Law of Responsibility*”.

Egli afferma che “un’azienda non può essere ritenuta socialmente responsabile se si attiene solo al minimo previsto dalla normativa”⁶³. Un’affermazione che mette in relazione la responsabilità sociale al benessere della comunità, con i potenziali rischi dell’agire imprenditoriale. Secondo Davis, non può esistere responsabilità sociale senza potere. Anche se di cinquant’anni fa, si può ritenere comunque attuale.

Anche Joseph McGuire (1963) riafferma la necessità da parte delle imprese di considerare sia gli obblighi di carattere economico e legislativo, che le responsabilità verso la società⁶⁴. Nasce così l’idea di “*corporate citizenship*”, attraverso tale concetto si indica che l’impresa è portatrice di diritti e di responsabilità che la rendono in relazione con gli altri attori della comunità di riferimento.

Nello stesso periodo, W.C. Frederick⁶⁵ sottolinea un concetto importante per quanto riguarda la CSR. Egli definisce la possibilità di potenziare il benessere socio-economico e aggiunge che le imprese devono assumere un atteggiamento pubblico verso le risorse economiche e umane, per ampi fini sociali.

Nel 1971 il *Committee for Economic Development* (CED) pubblica un report intitolato *Social Responsibilities of Business Corporations*, nel quale viene messo in evidenza come le imprese debbano assumersi responsabilità maggiori rispetto a quelle assunte fino a quel momento. All’impresa è riconosciuta la funzione base di soddisfare i bisogni della società e di contribuire maggiormente alla qualità della vita.

All’interno di tale report, ha origine l’approccio dei tre centri concentrici e per la prima volta vengono messe in risalto le responsabilità che ciascuna impresa dovrebbe impegnarsi a rispettare per essere considerata socialmente responsabile.

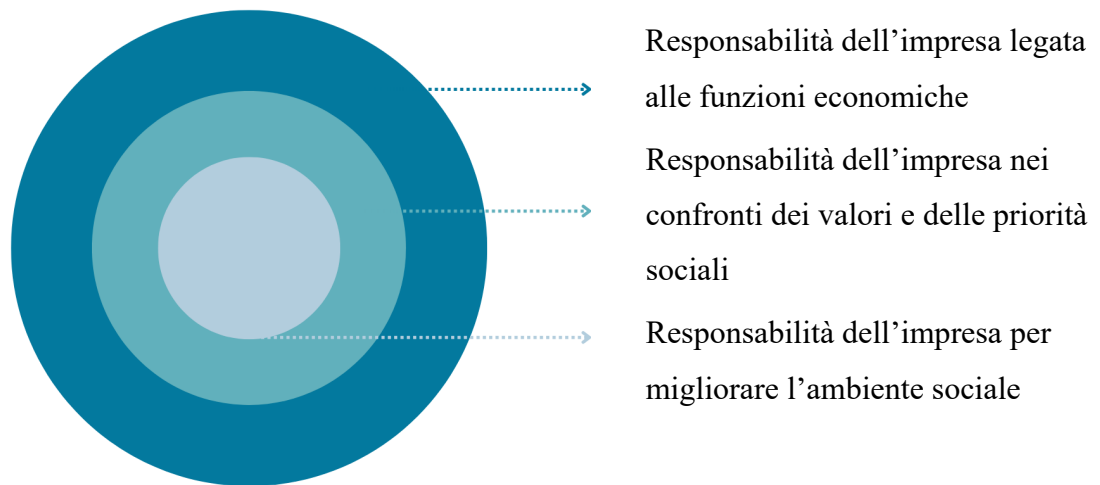
⁶² Istanze che riguardavano l’uguaglianza razziale, l’emancipazione femminile, i diritti civili, ecc.

⁶³ K. Davis, (1960). *Social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*. California Management Review, vol.2, Spring.

⁶⁴ McGuire J.W., (1963) *Business and Society*. New York, McGraw-Hill, pp.144.

⁶⁵ W. C. Frederick, (1960). *The Growing concern over Business Responsibility*. California Management Review, vol.2, Summer.

Figura 15. L'approccio dei centri concentrici (CED)



Fonte: Elaborazione personale

Il cerchio più interno fa riferimento alla responsabilità dell'impresa nei confronti delle tradizionali funzioni economiche, quali crescita, produzione e lavoro. Mentre il cerchio intermedio allude alla responsabilità verso valori e priorità sociali, come ad esempio il miglioramento delle condizioni del lavoro. Infine, il cerchio più esterno indica la responsabilità che l'impresa decide di assumersi nei confronti dell'ambiente.

Caposaldo dei successivi sviluppi sul tema, alla fine degli anni Settanta è il pensiero di Archie B. Carroll che elabora una definizione di CSR basata su quattro livelli⁶⁶.

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”⁶⁷.

(Archie B. Carroll, 1991)

Egli crea una sorta di piramide delle priorità che le imprese dovrebbero considerare nella definizione dei propri comportamenti e nel perseguimento dei propri obiettivi.

⁶⁶ Archie B. Carroll, (1999). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, Volume 34, Issue 4.

⁶⁷ Trad. “La responsabilità sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un determinato momento”.

Tale piramide comprende: aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali:

1. Responsabilità economica: ciò di cui l'impresa vive: produrre beni e servizi, venderli e generare un profitto. Prima di ogni altra cosa, l'azienda è l'istituzione cardine dell'economia capitalistica.
2. Responsabilità legale: l'azienda, in quanto soggetto giuridico che vive in un contesto sociale è tenuta a rispettare le leggi che nel contesto sociale stesso si applicano.
3. Responsabilità etiche: modo di comportarsi che la società si aspetta dall'azienda.
4. Responsabilità discrezionali: comportamenti orientati ad assolvere una funzione sociale positiva.

Figura 16. La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa, Carroll (1991)



Fonte: Murmura F., Bravi L., 2020.

Poiché un'impresa possa dirsi socialmente responsabile deve, dunque, conciliare tutti questi aspetti: se la massimizzazione del profitto e il rispetto della legge sono stati da sempre imprescindibili, ora diventano necessari anche comportamenti equi ed eticamente corretti, nonché tutti quelli che contribuiscono a migliorare la qualità della vita di una comunità, al di là degli obblighi di legge.

Come riportato nel capitolo precedente, alla fine degli anni Settanta e inizio anni Ottanta, Robert Edward Freeman sviluppa la “Teoria degli Stakeholder”⁶⁸ (*Stakeholder View*) che aiuta le imprese a pensare alla mappa degli stakeholder. Egli è considerato ancora oggi uno dei punti di riferimento internazionali nella *Corporate Social Responsibility*. A differenza della precedente teoria del premio Nobel di Milton Friedman⁶⁹, il nuovo approccio va oltre l’idea secondo cui l’impresa debba essere responsabile solo nei confronti degli azionisti. Quello di Freeman è un approccio più ampio che vede l’impresa responsabile nei confronti di un gruppo di stakeholder, ovvero portatori di interesse, quali fornitori, clienti, azionisti e comunità locale, cioè tutti coloro che hanno un interesse legittimo o una pretesa legittima nei confronti dell’impresa.

Nello stesso periodo si diffonde negli Stati Uniti il filone di studi “*Business Ethics*” (in Italia “Etica degli affari”). A differenza dei precedenti studi, questi pongono al centro i valori e le norme etiche che regolano i comportamenti delle imprese e che devono essere condivisi da manager, dipendenti e fornitori. La visione etica prevede che l’impresa debba agire correttamente e tale agire debba essere giusto, anche se non vantaggioso.

In riferimento al contesto italiano, il contributo più rilevante è quello fornito da Lorenzo Sacconi. Quest’ultimo definisce l’etica degli affari come “lo studio dell’insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese”⁷⁰. Inoltre, egli ha sviluppato il “modello di governance allargata” che si basa sulla considerazione della volontà di tutti gli stakeholder nel governo d’impresa.

⁶⁸ Il concetto di stakeholder venne utilizzato per la prima volta nel 1963 dallo Stanford Research Institute per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell’azienda.

⁶⁹ Nel 1962, Milton Friedman elabora la così chiamata “*Stakeholder View*”, ovvero la Teoria degli Azionisti. Egli sosteneva che “i manager non avevano altro obbligo se non quello di rispettare le leggi e produrre risultati economici per gli azionisti”. Addirittura, Friedman sosteneva che preoccuparsi di responsabilità sociale o di qualcosa che non fosse il profitto per gli azionisti, fosse “irresponsabile”.

⁷⁰ Sacconi L., (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*. Roma, Bancaria Editrice.

Gli studi di *Business Ethics* rappresentano la base sulla quale a partire dagli anni Novanta, si sono sviluppate ulteriori analisi sempre più approfondite e specifiche sull'argomento. Ad esempio, il dibattito sulla tematica della rendicontazione socio-ambientale, cioè l'esigenza dell'organizzazione di "rendere conto" del proprio operato tramite strumenti che permettono la comunicazione delle azioni compiute agli interlocutori.

Il ventennio Sessanta-Ottanta è caratterizzato, dunque, da una forte messa in discussione del mondo imprenditoriale su temi come: l'ambiente⁷¹, la tutela dei consumatori e lavoratori, la sicurezza sui luoghi di lavoro. Si può notare, di conseguenza, come il contesto sociale e culturali nei quali l'impresa è inserita assumono una grande importanza.

Ed ecco che, negli anni Novanta al termine CSR si affianca il concetto di sostenibilità, per cercare di minimizzare l'impatto negativo della produzione. Le istituzioni sovranazionali più importanti, come ONU, OCSE e UE iniziarono a intervenire per cercare fare chiarezza in merito ai comportamenti responsabili da adottare, che saranno spiegati successivamente.

Fino ad arrivare al 2001, quando la Commissione Europea nel libro Verde ha definito la Responsabilità Sociale d'Impresa come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Successivamente rivisitata e intesa come "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (2011). Inoltre, con tale comunicazione la Commissione Europea ha delineato una nuova strategia in relazione alla CSR, definendo un'agenda di 8 punti e 13 iniziative per il 2011-2014. Di conseguenza, le problematiche sociali, ambientali ed etiche dovrebbero essere integrate nelle strategie dell'impresa così da massimizzare la creazione di valore per tutte le parti coinvolte e limitare gli impatti negativi delle proprie azioni.

⁷¹ In quegli anni si sono verificati una serie di eventi drammatici, che favorirono consensi nei confronti di associazioni e movimenti ecologisti. Ad esempio: il naufragio della petroliera Torrey Canyon, al largo della Cornovaglia (1967), le fughe di gas tossici delle industrie chimiche di Seveso, Lombardia (1976), il disastro di Bhopal, India (1984), gli incidenti nucleari di Three Mile Island, Pennsylvania (1979) e quello, di proporzioni epocali, avvenuto a Černobyl, Ucraina (1986).

2.4 Triple Bottom Line

Per ottenere una crescita nel lungo periodo, un'organizzazione dovrebbe prendere decisioni che seguono il principio della *Triple Bottom Line* (TBL), uno degli aspetti che ha favorito la divulgazione del concetto di CSR. Nel 1994, l'imprenditore John Elkington⁷² conia l'espressione *Triple Bottom Line*, al fine di incoraggiare le aziende a includere, all'interno del quadro generale dei profitti, le performance sociali, ambientali ed economiche. Un concetto che si basa sull'idea che solo poche aziende, tra tutte quelle esistenti, sono in grado di produrre valore.

In accordo con quanto afferma Rob Gray⁷³ (2004), l'impresa è un'organizzazione non solo finanziaria ed economica, ma anche sociale ed ambientale e in quanto tale deve riportare i risultati in ognuno dei relativi ambiti. Ecco, dunque, che il termine TBL introduce l'importanza della rendicontazione sui tre ambiti: sociale, ecologico e finanziario. Questa teoria rappresenta uno strumento importante per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Con il termine Triple Bottom Line si riconosce la necessità da parte delle imprese, al fine di ritenersi sostenibile, di effettuare la rendicontazione considerando tutte le tre dimensioni, identificate con l'espressione 3P⁷⁴: *profits, people, planet*.

1. **PEOPLE.** Letteralmente tradotta, la dimensione delle "persone". Essa include i dipendenti, i soggetti interessati, le generazioni future, i clienti e in generale tutta la comunità. L'organizzazione deve, dunque, chiedersi se il suo comportamento e le sue azioni hanno apportato o meno dei benefici alla società, e valutare l'impatto.

⁷² Fondatore dell'organizzazione internazionale SustainAbility.

⁷³ Gray & Milne, (2004). *The Triple Bottom Line: Does it all Add up?*. Adrian Henriques, pp 70-80.

⁷⁴ Elkington J., (2000). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Journal of Business Ethics.

Come affermano Jamali, Mezher e Bitar⁷⁵, le imprese devono superare un'importante sfida, ovvero abbandonare la rendicontazione mirata solo al profitto, in favore di un modello orientato alla responsabilità e al rispetto della società.

2. **PLANET.** Tale dimensione si riferisce all'impatto che l'azienda deve misurare nei confronti dell'ambiente. Essa deve impegnarsi a migliorare sempre le proprie prestazioni, riducendo le emissioni, l'inquinamento e tenendo sotto controllo tutti i fattori che stanno favorendo il riscaldamento globale. In accordo con quanto ha affermato Lisa Jackson⁷⁶, vicepresidente di Apple per l'ambiente, le politiche e le iniziative sociali: "*To protect the planet, we must show others that impossible can be business as usual*" (trad. "Per proteggere il pianeta, dobbiamo mostrare agli altri che l'impossibile può essere normale"). Quindi, per contribuire alla salvaguardia del pianeta l'azienda potrebbe investire in tutte quelle pratiche che riducono il danneggiamento dell'ambiente, come: energie rinnovabili, migliorare la gestione delle materie prime e operare un regolare e valido smaltimento dei rifiuti.
3. **PROFIT.** Si tratta dell'aspetto economico di un'organizzazione, che include la tradizionale misurazione dei profitti e delle perdite derivanti dall'attività aziendale, la creazione di mercato, lavoro e competitività. Il valore economico viene solitamente espresso in termini monetari come l'uso efficiente delle risorse, vendite/profitti (ROI), risparmi sui costi, creazione di posti di lavoro e vantaggi del prodotto. Dunque, a differenza delle precedenti, tale dimensione si basa semplicemente su dati quantitativi, quindi oggettivamente misurabili.

Graficamente questa relazione può essere rappresentata come l'intersezione di tre cerchi (vedi *Figura 3 - L'interconnessione degli elementi del concetto di Triple Bottom Line*).

⁷⁵ D. Jamali, T. Mezher & H.Bitars, (2006). *Corporate social responsibility and the challenge of triple bottom line integration: insights from the Lebanese context*. International Journal of Environment and Sustainable Development.

⁷⁶ Fonte: <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

Solo quando si prendono in considerazione tutti e tre i fattori, si può parlare di raggiungimento della stabilità.

Figura 17. L'interconnessione degli elementi del concetto di Triple Bottom Line



Fonte: Slaper, T.F. and Hall, T.J. (2011)

L'applicabilità pratica di questo concetto si traduce in un modello di *business* che tiene conto delle persone, del pianeta e del profitto. Questo porterà a un maggior risparmio in termini di costi, a una diminuzione del rischio organizzativo e al successo generale per tutte le parti coinvolte. Misurare, però, le sfere sociali e ambientali è un'operazione complessa rispetto al tradizionale profitto. A differenza di quest'ultimo le prime due dimensioni sono soggettive e quindi i parametri di valutazione variano a seconda dei parametri stabiliti dall'azienda. Infatti, l'obiettivo di questo modello è quello di suggerire una linea nuova di capitalismo, basato sull'incoraggiamento di un pensiero critico, in relazione al ruolo dell'azienda nel territorio.

Come affermano F. Slaper e T. J. Hall⁷⁷ il *Triple Bottom Line* può essere utilizzato da organizzazioni non profit, enti governativi, a livello regionale dalle comunità per incoraggiare la crescita dello sviluppo economico in modo sostenibile.

⁷⁷ Slaper, T.F. and Hall, T.J. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*. IBR Indiana Business Review. (<http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>)

A tal proposito, lo sviluppo sostenibile può essere identificato come lo sviluppo della società socialmente desiderabile, economicamente sostenibile e ambientalmente sostenibile. Pertanto, si può sostenere che gli obiettivi dello sviluppo sostenibile corrispondono agli obiettivi della civiltà in generale e che un approccio sostenibile è l'unico in grado di riportare risultati concreti nel tempo sia per l'azienda, ma anche per la comunità e l'ambiente, ovvero le 3P del *Triple Bottom Line*.

2.5 Cosa non è Responsabilità Sociale d'Impresa

Prima di definire cos'è esattamente la Responsabilità Sociale d'Impresa e i suoi principi cardine, è opportuno precisare cosa non è. CSR non vuol dire assumere comportamenti filantropici o paternalisti, ovvero quando la responsabilità è individualmente nelle mani dell'imprenditore, il quale cerca di realizzare qualcosa di "buono" per sé e per la collettività, senza la necessità di comunicarlo. Una visione che si può tradurre in: "il mio impegno verso un mondo più giusto".

L'esempio per eccellenza della storia italiana è l'imprenditore Adriano Olivetti, il quale ha promosso una nuova visione di vita di fabbrica più attenta ai diritti degli operai e al benessere della società.

RSI non vuol dire compiacere alla collettività e tanto meno dipingersi una reputazione che non rispecchia l'azienda stessa. Al contrario, l'impresa si fa carico delle aspettative degli stakeholder e va oltre al rispetto di leggi, ma fa propri dei valori sociali e instaura un corretto rapporto con l'ambiente, inteso in senso ampio, e adotta politiche di lavoro rispettose dell'individuo e iscrive tale comportamento nel *business* aziendale.

La vera Responsabilità Sociale d'Impresa è tutt'altro che un'attività che mira a pubblicizzare l'immagine dell'azienda e tanto meno un'attività filantropica. Essa si contraddistingue per la totale integrazione nella strategia d'impresa. Per esempio, un'azienda che fa beneficenza ma non adotta misure di sicurezza al suo interno rappresenta solo un "finta" facciata.

Lo stesso vale per tutte quelle imprese che mirano solo a esaltare le proprie qualità in termini di responsabilità solo per un ritorno d'immagine. Al contrario la comunicazione relativa alla CSR deve essere coerente e trasparente nei confronti del proprio pubblico e territorio in cui opera.

2.5.1 La filantropia

La Responsabilità Sociale d'Impresa va ben oltre la filantropia. Quest'ultima indica un'attività meritoria, che si realizza attraverso la donazione a enti di beneficenza e fondazioni che contribuiscono ad aiutare persone in difficoltà e a migliorare le condizioni di vita.

Personaggi dello spettacolo, imprenditori e manager si contraddistinguono per un forte impegno filantropico: Bill Gates, Nike Goldman Sachs, Citibank sono solo alcune. Ad esempio, la *Bill and Melinda Gates Foundation*, la fondazione di Bill Gates, è protagonista di numerosi programmi benefici, in ambito salute e non solo. In Italia sono molte le iniziative di filantropia, come la Fondazione Allianz che ha dato vita a "Umana Mente", un progetto che permette ai ragazzi in condizione di svantaggio economico o sociale di imparare un lavoro all'interno del contesto dell'ospitalità di lusso.

La filantropia non è CSR in quanto non è parte integrante dell'attività di *business*, e il più delle volte è riferita a una fondazione autonoma e non all'azienda.

2.5.2 Cause Related Marketing

La Responsabilità Sociale d'Impresa non è *Cause Related Marketing* (CRM). Quando si parla di CRM si fa riferimento a un'azione di marketing in cui le imprese e organizzazioni *no profit* danno via a una *partnership* con l'obiettivo principale di promuovere un'immagine, un prodotto o servizio, per trarne un diretto beneficio. Essa non riguarda l'interna strategia aziendale, cioè non rappresenta un'attività istituzionale interna al processo di *business* dell'impresa, a differenza della CSR.

Nel 1988, gli studiosi Varadarajan e Menon definirono il CRM come⁷⁸:

"Un processo di formulazione e implementazione di un'attività di Marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo".

(Varadarajan e Menon, 1988)

A differenza della filantropia, il CRM possiede due caratteristiche proprie della CSR: la partnership e il mutuo beneficio. Ma a causa della sua settorialità, la CSR non può realizzarsi solo attraverso tale strumento.

2.5.3 Il greenwashing

La RSI non può essere considerata come “polizza assicurativa” per limitare future critiche da parte dell’opinione pubblica in caso di crisi; ne tanto come un “*make up*”, cioè un’attività cosmetica per lavare una coscienza troppo sporca. Non si tratta, infine, semplicemente di promuovere campagne di marketing in ambito sociale per attirare l’attenzione e sfruttare la visibilità; in questo caso si parlerebbe di *greenwashing*.

Il cambiamento più notevole riguardo l’approccio e il pensiero verso prodotti e marchi è arrivato con la cosiddetta Generation Z, quella dei nati fra il 1996 e il 2010. A confermarlo è la ricerca sviluppata dall’istituto di Management della Scuola superiore Sant’Anna di Pisa per Centromarca⁷⁹, la quale ha sottolineato che questa fascia di popolazione si rivelano maggiormente consapevoli riguardo l’emergenza climatica.

⁷⁸ Varadarajan, P.R. and Menon, A., (1988). *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*. The Journal of Marketing, pp 52, 58-74.

⁷⁹ Fonte: https://lab24.ilsole24ore.com/green-generation/green-si-green-washing-no-i-giovani-italiani-cercano-la-vera-sostenibilita.php?refresh_ce=1

“Quasi il 70% dei minori di 18 anni ha affermato che il cambiamento climatico è un'emergenza globale, rispetto al 65% quelli di età compresa tra 18 e 35 anni, il 66% di età compresa tra 36 e 59 anni e il 58% di età superiore a 60 anni. Un'ulteriore quota del 55,1% di 18-24enni ritiene che i danni all'ambiente siano un «problema serio.»

(Istituto di Management della Scuola superiore Sant'Anna di Pisa)

Oggi “essere green” è di gran voga, ma è altrettanto molto semplice cadere in qualche inganno. Infatti, alcune aziende ritengono sia sufficiente fingere di dimostrare un interesse verso l'ambiente e il pianeta per migliorare la propria reputazione e immagine aziendale. Ma perché le aziende dichiarano di essere *eco-friendly*, quando in realtà non lo sono?

Questo è *greenwashing*, ossia il tentativo da parte dell'impresa di “tingersi di verde”, quando in realtà non lo è. Un fenomeno sempre più diffuso, che indica tutte quelle pratiche messe in atto dalle aziende, per attirare l'attenzione dei consumatori attenti alla sostenibilità, e meglio posizionarsi sul mercato, applicando finte iniziative sociali, falsi claim che raccontano il loro (non vero) impegno nei confronti dell'ambiente.

Tale neologismo, composto dalla parola *green*, cioè verde in senso ecologico e *whitewash*, ossia insabbiare o mascherare fatti spiacevoli, è stato coniato in America nei primi anni Novanta per definire il comportamento di alcune aziende che si definivano *eco-friendly*, senza realmente esserlo, soltanto per trarne un beneficio economico⁸⁰ (come, ad esempio, le grandi aziende americane chimiche petrolifere, Chevron o DuPont).

La paternità di questo termine, però, è attribuita a Jay Westerweld⁸¹ che nel 1986 lo utilizzò per descrivere la “doppia faccia” della politica *green* adottata da parte di alcune catene alberghiere.

⁸⁰ Fonte: <https://enveurope.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s12302-020-0300-3.pdf>

⁸¹ Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. et al. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*. Environ Sci Eur, pp. 32, 19.

Negli ultimi anni, in Italia si è assistito a un notevole aumento di presa di consapevolezza da parte dei cittadini verso la sostenibilità. A confermarlo sono alcuni dati statistici europei⁸²: il 60% dei consumatori è disposto a pagare di più per un prodotto sostenibile se si tratta di beni alimentari, cellulari, computer o di elettricità. Invece, per vestiti, beni di lusso e conti bancari la percentuale si aggira attorno al 50%. E se si vuole far riferimento alla già citata Generazione Z, un'indagine di Ernst&Young, una società di consulenza, ha rilevato che il 50% degli intervistati appartenenti a tale categoria è disposto a pagare il 10% e oltre in più per un prodotto realizzato in maniera sostenibile⁸³.

Tra i casi più noti di *greenwashing*, in Italia, c'è lo spot Ferrarelle, seguito poi da San Benedetto. Nel primo caso, il Giurì dell'autodisciplina pubblicitaria ha accusato Ferrarelle di aver usato, nella pubblicità, espressioni ingannevoli sulla confezione di plastica, che avvolge le bottiglie. Quindi se la pubblicità presentava una bottiglia a "impatto zero", in realtà non lo era. La definizione a "impatto zero" lascia intendere che la CO2 venga interamente compensata.

Anche San Benedetto ha ricevuto una multa da 70 mila euro per pubblicità ingannevole. Essa ha presentato la sua bottiglia di plastica come "amica dell'ambiente" in diverse pubblicità e lo slogan *eco-friendly* collocato sulle bottiglie recitava "plastica + natura". Su *ilsole24ore* si legge: "I messaggi di San Benedetto pubblicati nel 2008 e nel 2009 su diversi giornali insistevano sull'ecosostenibilità delle nuove bottiglie 'prodotte con meno plastica, meno energia e più amore per l'ambiente". Così, l'azienda ottenne un accordo con il Ministero dell'ambiente e un premio nel Progetto COOP for Kyoto in qualità di una delle aziende più virtuose nel risparmio delle emissioni di CO2. San Benedetto, però, non ha mai effettuato studi e fornito prove e dati per dimostrare la veridicità delle affermazioni ambientali (le bottiglie, avrebbero dovuto avere un 30% in meno di plastica). Secondo l'Antitrust il risparmio energetico e le riduzioni delle emissioni di anidride carbonica non erano stati calcolati effettivamente.

⁸² Fonte: <https://www.csqa.it/Sostenibilita/News/Greenwashing-in-Italia>

⁸³ Fonte: https://lab24.ilsole24ore.com/green-generation/green-si-green-washing-no-i-giovani-italiani-cercano-la-vera-sostenibilita.php?refresh_ce=1

Inoltre, il ricorso a temi ecologici è uno strumento strategico di “marketing capace di incidere significativamente sulle scelte di acquisto dei consumatori”. Il *greenwashing* oltre a ingannare i consumatori, comporta anche a una minore fiducia da parte di questi in tutto il settore in generale. Come? Esistono diverse astuzie che le aziende studiano dettagliatamente. Ad esempio: mancanza di informazione sull’intero processo produttivo e del tracciamento delle materie prime, essere generici o vaghi in ciò che si sostiene, oppure sostenere il falso sulla pubblicità del dato che si vuole sottolineare o sull’autocertificazione tramite etichettature rilasciate da entità non riconosciute.

La *Futerra Sustainability Communications*⁸⁴ ha stilato dieci segnali di *greenwashing*, ai quali bisognerebbe prestare attenzione per non rischiare di minacciare e rovinare la propria reputazione aziendale⁸⁵:

1. *Fluffy Language*: uso di parole o termini privi di un significato chiaro (es. eco-friendly).
2. *Green Products vs Dirty Company*: vendita di prodotti identificati come eco-sostenibili da parte di aziende che non rispettano gli standard di sostenibilità.
3. *Suggestive Pictures*: immagini positive che danno un immotivato e infondato titolo ecologico al messaggio.
4. *Irrrelevant Claims*: sottolineare solo un piccolo attributo *green*, quando, al contrario, tutte le altre attività non lo sono.
5. *Best in class?*: dichiarare un senso di superiorità in termini ecologici rispetto ad altre aziende, che in realtà non sono sostenibili.
6. *Just not credible*: comunicare un prodotto, che di per sé è già dannoso, in modo ecologico non lo rende credibile (esempio le sigarette).
7. *Gobbledygook*: usare termini tecnici e informazioni che solo un esperto può comprendere.
8. *Imaginary Friends*: valorizzare una certificazione ottenuta da soggetti terzi mentre, invece, è stata costruita ad arte.

⁸⁴ Agenzia di comunicazione nata nel 2001 nel Regno Unito che si occupa in particolare di temi sociali e ambientali.

⁸⁵ Fonte: https://futerra-assets.s3.amazonaws.com/documents/The_Greenwash_Guide.pdf

9. *No proof*: mancanza di prove e di testimonianze a sostegno delle proprie affermazioni e comportamenti.

10. *Out-right lying*: messaggi o dati totalmente inventati.

Figura 18. I dieci segnali di greenwashing



Fonte: Futerra Sustainability Communications, “The Greenwash guide”

A tutela dei consumatori, la *Federal Trade Commission* (FTC) americana è stata la prima a redigere nel 2010 delle linee guida per l'utilizzo di *environmental marketing claims*. Queste ultime richiedono da parte dell'impresa chiarezza e trasparenza nel suo operato. Sono stati, inoltre, creati diversi siti Internet che permettono di individuare le aziende realmente sostenibili e di distinguerle da quelle che effettuano operazioni di *greenwashing*. In Italia, ad oggi, tale fenomeno è controllato dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato⁸⁶.

⁸⁶ Fonte: <https://quifinanza.it>

2.6 Cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa e i suoi principi

La Responsabilità Sociale d'Impresa è un tema, che è oggetto di discussione da molti anni. La cosa certa è che deve diventare un modo di vivere l'impresa stessa in tutte le sue dimensioni. Non può essere solo una mera scelta strategica di “facciata”, con l'obiettivo di ingannare il consumatore e migliorare la propria immagine e reputazione. E tanto meno un'operazione di *charity* o di filantropia.

La CSR, se sviluppata in maniera strategica e coerente con gli obiettivi, diventa un reale agente di cambiamento quando porta a vantaggi sia per l'impresa che per la comunità. È necessario un cambiamento culturale collettivo che ponga l'accento sul conflitto tra *business* e società e tra imprese *profit* e *no profit*.

La CSR è caratterizzata oltre da una dimensione strategica, anche da una dimensione umana. Ad oggi le persone fanno la differenza. Tale fenomeno si misura, infatti, verso tutti i pubblici influenti: dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori, azionisti e più in generale la comunità locale. Ecco perché la CSR deve coincidere con la *mission* aziendale ed essere coerente con tutti i comportamenti dell'impresa stessa.

A livello internazionale sono stati redatti numerosi documenti che definiscono cos'è la CSR. Uno tra questi è il documento che mette insieme i dieci principi del Global Compact⁸⁷, l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo lanciata nel 1999 in Svizzera da Kofi Annan, allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, e resa operativa nel 2000.

“Vi invito, individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard del lavoro e pratiche ambientali”⁸⁸. Rifacendosi alle parole di Kofi Annan (1999) si nota l'incoraggiamento verso le imprese di tutto il mondo a lavorare per un'economia sostenibile e sana.

⁸⁷ Il progetto ha l'obiettivo di coinvolgere il mondo delle imprese in una nuova forma di collaborazione con le Nazioni Unite. Alle aziende viene richiesto di impegnarsi concretamente nel campo dei diritti umani, nella tutela del lavoro, dell'ambiente e della corruzione.

⁸⁸Fonte:<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

Dieci sono i principi⁸⁹ che sono stati stilati, divisi in quattro aree tematiche: diritti umani, standard lavorativi tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione.

Diritti Umani

- Principio I
Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.
- Principio II
Assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

- Principio III
Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.
- Principio IV
L'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.
- Principio V
L'effettiva eliminazione del lavoro minorile.
- Principio VI
L'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

- Principio VII
Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.
- Principio VIII
Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.

⁸⁹Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/48-italiano-it/global-compact-it/dieci-principi-it.html>

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

Lotta alla corruzione

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

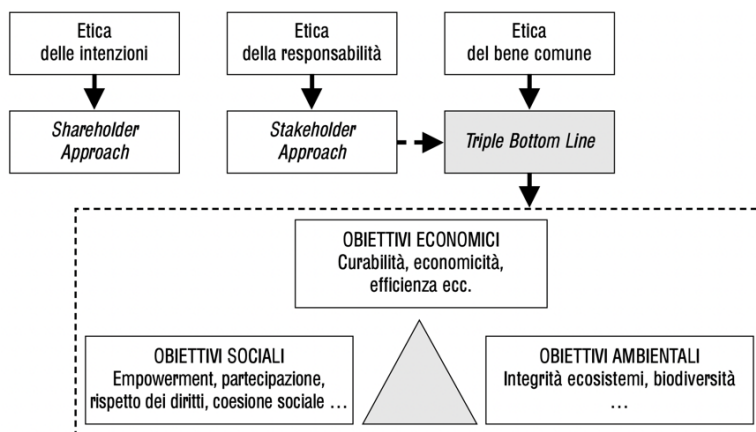
In relazione ai documenti analizzati, si possono classificare cinque principi generali relativi alla CSR:

1. **Sostenibilità:** rispetto per l'ambiente e valorizzazione delle risorse umane, pensato al futuro del pianeta e alla promozione dello sviluppo delle comunità locali.
2. **Volontarietà:** intraprendere azioni oneste oltre gli obblighi di legge, in linea con la filosofia aziendale e con gli obiettivi che l'azienda stessa si presuppone.
3. **Trasparenza:** comunicazione chiara e limpida verso tutti, dialogo aperto, ascolto e disponibilità a una relazione di reciprocità con gli stakeholder, interni ed esterni.
4. **Etica:** prendere decisioni in modo equo e sincero, rispettare le persone, aiutare gli altri e andare contro la corruzione e l'ingiustizia sociale.
5. **Integrazione:** visione complessiva di tutti i rami aziendali, che vengono associati a comportamenti responsabili.

Dunque, risulta chiaro che il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa non può essere circoscritto a una teoria manageriale o a uno strumento di marketing o di relazioni pubbliche, ma va oltre. Essa pervade completamente l'organizzazione: coinvolge i propri stakeholder e i lavoratori, pone attenzione ai valori e allo stile manageriale, con la relativa strategia, prassi e modalità di *governance*.

In sintesi, un'impresa socialmente responsabile deve soddisfare i principi della *Triple Bottom Line*: sostenibilità economica, sociale e ambientale⁹⁰.

Figura 19. Evoluzione concetto di CSR



Fonte: Croci M., Morfino M., 1999

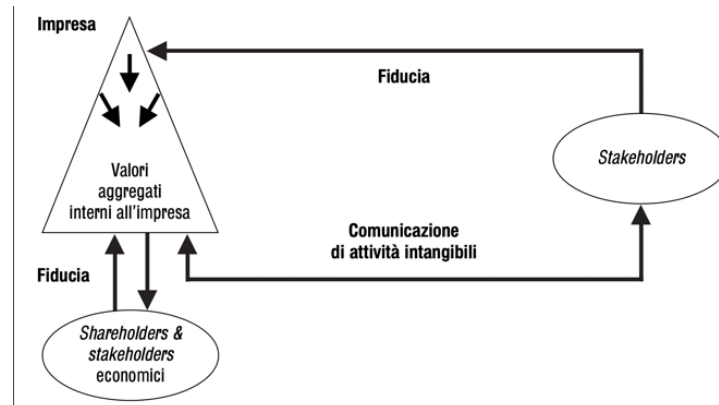
Nel corso del tempo, dunque, è cambiato il concetto di valore che l'impresa crea. Si possono individuare principalmente quattro livelli di tale evoluzione⁹¹:

1. Valore percepito come creazione di profitto
2. Valore in termini di vantaggi economici e non, sia per quanto riguarda i dipendenti, che clienti e fornitori.
3. Valore riferito a benefici sociali e ambientali diretti sia verso gli *stakeholder* interni, che esterni rispetto al territorio nel quale opera l'impresa.
4. Conseguentemente, sono nate nuove esigenze di comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa. Se prima ci si limitava solamente a comunicare la rendicontazione dei fenomeni economici dell'azienda, ora l'obiettivo è quello di creare relazioni stabili e durature con tutti gli interlocutori e pubblici di riferimento (*Stakeholder Relationship*) e comunicare risultati non solo economici finanziari, quanto più sociali.

⁹⁰ Zadek S., *Balancing Performance, Ethics, and Accountability: Emerging Practices of Social and Ethical Accounting and Reporting*, Atti della Conferenza Isea, *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Nijenrode, 15-16 settembre 1997.

⁹¹ Croci M., Morfino M., Padova A., *Il difficile mestiere di creare valore*, "Sistemi e impresa", n. 8, ottobre 1999.

Figura 20. Una rappresentazione della Stakeholders Relationship



Fonte: L. Hinna, "Il Sole-24 Ore", 2002

2.7 I benefici della CSR

Come già sottolineato, adottare un comportamento socialmente responsabile è considerato una necessità e un'opportunità per le imprese. Queste ultime sono, infatti, spinte a cambiare i modelli di *business* trasformando queste sfide in vere e proprie opportunità di sviluppo. Come mai questo fenomeno si è diffuso così velocemente? Le risposte possono essere tante. Ad esempio, le numerose pressioni sociali, ambientali ed economiche a cui le imprese sono sottoposte, oppure la maggiore competitività e redditività che la CSR è in grado di apportare all'impresa. Sicuramente, integrare la RSI nella strategia dell'impresa comporta una serie di vantaggi sia per essa che per i propri stakeholder.

Innanzitutto, tale fenomeno contribuisce all'incoraggiamento di cooperazione da parte dell'azienda, grazie al forte coinvolgimento delle persone e alla creatività, stimolata attraverso l'ascolto. Assumere una strategia socialmente responsabile favorisce un miglioramento del clima aziendale. Proseguendo in questa linea strategica, l'azienda rafforza le relazioni con le istituzioni e la comunità e può eliminare i rischi connessi all'insensibilità e negligenze.

L'impresa è più attenta ai bisogni del territorio in cui opera, contribuire al miglioramento della qualità della vita e per questa viene percepita positivamente. Si crea, così, una rete di relazioni che comportano lo scambio di competenze e la crescita di nuovi progetti futuri. Inoltre, anche le relazioni con le istituzioni finanziarie percepiscono un netto miglioramento, in quanto la concretizzazione di strategie di CSR facilita l'accesso alle fonti di finanziamento. Inoltre, la CSR⁹²:

- Consente all'azienda un miglioramento costante, considerando l'equilibrio e il benessere di tutti gli attori all'interno e all'esterno dell'organizzazione.
- Miglioramento della reputazione dell'impresa e organizzazione aziendale.
- Maggior innovazione e competitività sul mercato.
- Contribuire a uno sviluppo economico sostenibile e a una maggiore coesione sociale.

La Responsabilità Sociale d'Impresa si può riassumere in “essere, fare e comunicare” e i benefici che apporta a un'impresa si possono classificare in tre macroaree.

1. Sviluppo, sicurezza e crisi

Le imprese che hanno volontariamente fatto ricerca e ridotto l'impatto ambientale si sono trovate in anticipo nel processo di sviluppo rispetto ad altre imprese. Un vantaggio sicuramente competitivo, in termini di sicurezza e prevenzione di eventuali crisi.

2. Personale e clima aziendale

La responsabilità sociale d'impresa crea un buon clima aziendale, favorendo l'ascolto e un atteggiamento positivo sul posto di lavoro. Questo si traduce in maggior impegno, fiducia, fedeltà, riduzione del *turnover* e sicuramente un miglioramento del rapporto lavoro/vita privata del dipendente, salute e sicurezza sul posto di lavoro.

⁹²Fonte: https://www.csrpiemonte.it/csr_istruzioni/02_perche.htm

3. Awareness, Value e Reputazione

Tre fattori molto importanti di un'impresa. La CSR offre benefici in termini di visibilità e notorietà (*awareness*), in quanto contribuisce a qualificare l'immagine d'impresa (*brand image*) e a differenziarla rispetto ai suoi competitor (*positioning*). Favorisce opinioni positive e quindi migliora la reputazione e, di conseguenza, il valore dell'impresa sui mercati (*brand value*), l'incremento del fatturato (*revenue*) e l'ampliamento delle quote di mercato (*market share*).

A sostegno di quanto detto, vengono riportati di seguito alcuni numeri di bilancio⁹³ (dati Unioncamere e Symbola, Greenitaly 2018) che dimostrano la correlazione positiva tra sostenibilità e risultati economici fra le imprese industriali italiane che hanno investito in politiche ambientali nel 2017:

- Il 32% ha aumentato il fatturato.
- Il 28% ha incrementato l'occupazione.
- Il 34% ha visto aumentare l'export.

Di seguito è riportata una tabella riassuntiva che indica i diversi vantaggi a favore delle imprese e degli stakeholder⁹⁴.

⁹³ Fonte: <https://www.cnppartners.it/blog/csr-quali-benefici-genera-imprese-persone/>

⁹⁴ Tabella tratta da Confindustria Modena, Responsabilità Sociale d'Impresa. Guida di sintesi e buone pratiche locali: <http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf>

Figura 21. Vantaggi stakeholder e imprese

Stakeholder	Vantaggi per l'impresa	Vantaggi per gli Stakeholder
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore reputazione e percezione del marchio • Maggiore fidelizzazione • Soddisfazione di nuovi bisogni e criteri qualitativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore innovazione e trasparenza percepite • Maggiore ascolto e riscontro • Maggiore consapevolezza su prodotti/processi/profilo d'impresa
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore fidelizzazione • Maggiore condivisione di valori, obiettivi e progetti • Maggiore motivazione ed efficienza • Migliore clima di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore gestione delle risorse umane • Migliore ambiente di lavoro • Maggiori opportunità di crescita professionale • Maggiore orgoglio • Maggiore coinvolgimento
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore condivisione e coerenza di approcci, valori e qualità • Crescita e rafforzamento collaborazioni • Co-apprendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliori relazioni • Maggiori garanzie di continuità commerciale
Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore ascolto e collaborazione • Maggiore legittimazione • Semplificazioni nelle autorizzazioni • Nuove opportunità commerciali nel partecipare a gare d'appalto e finanziamenti pubblici, dove sono "premiati" profili ambientali e sociali innovativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Impresa sul territorio innovativa e responsabile • Riduzione dei costi di controllo • Contributo all'economia e allo sviluppo sociale del territorio • Esempio per altre imprese
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Minori costi per sprechi consumi e per gestione ciclo risorse (energia, acqua, rifiuti, emissioni) • Contributo a problemi locali e globali • Nuovi strumenti e procedure gestionali • Minori incidenti • Migliore qualità ambientale 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore qualità ambientale e salubrità sul territorio • Uso razionale eco-efficiente delle risorse ambientali e territoriali • Contributo al miglioramento della qualità della vita
Territorio Comunità locale	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore credibilità e reputazione sul territorio • Contributo allo sviluppo qualitativo del territorio e dei vari stakeholder • Legittimazione ad operare 	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo all'economia e all'inclusione sociale con creazione di partnership • Maggiore innovazione gestionale, organizzativa e tecnologica • Contributo alla qualificazione delle professionalità e competenze sul territorio
Finanza Credito Assicurazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore accesso al credito (es. Basilea 2) • Minori premi per minori rischi • Attenzione da parte di investitori socialmente responsabili (SRI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Profilo di rischio basso • Creazione di valore nel tempo su vari aspetti • Maggiore sostenibilità complessiva (economica, sociale, ambientale)

Fonte: Confindustria Modena, Responsabilità Sociale d'Impresa. Guida di sintesi e buone pratiche locali. (<http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf>)

2.8 Come comunicare la CSR

Viviamo in un'epoca in cui, produrre e commercializzare ottimi prodotti e comunicarli in modo opportuno e attinente alle reali esigenze del target, non basta più. Oggi le imprese devono lasciare un'impronta positiva sul mondo per contraddistinguersi sempre più.

Come se non bastasse, lo sviluppo dei linguaggi multimediali allontanano l'attenzione dei professionisti dal più efficace e potente strumento di comunicazione delle imprese: la parola. Infatti, comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa significa "far accadere le cose per mezzo delle parole"⁹⁵, le quali influenzano tanto i comportamenti delle imprese quanto le convinzioni e, di conseguenza, le azioni degli stakeholder. Ecco, dunque, che saper comunicare correttamente la CSR rappresenta un aspetto fondamentale ed essenziale per la sopravvivenza, sia delle professioni del marketing che delle aziende stesse.

Cosa serve? Una comunicazione chiara, trasparente e convincente. Per farlo serve saper trovare le parole, i messaggi, le immagini, i mezzi in grado di coinvolgere tutti gli stakeholder e di trasmettere loro i valori e le origini delle iniziative intraprese. Il dialogo rappresenta, dunque, il pilastro per un'efficace comunicazione, soprattutto per rispettare determinati principi⁹⁶:

- **Trasparenza**, assume un valore fondamentale in quanto garantisce credibilità delle informazioni fornite. Tuttavia, in accordo con Schoenberger⁹⁷(2000), quando si parla di responsabilità sociale la trasparenza è una questione difficile da dare per certo in quanto i dati e le informazioni sono difficili da verificare.

⁹⁵ Tuan A., (2019). *La comunicazione della CSR nell'era digitale. Prospettive teoriche ed evidenze empiriche*, Roma, Aracne Editore.

⁹⁶ Crivellaro M, Vecchiato G., Scalco F., (2012). *Sostenibilità e rischio Greenwashing*, Libreriauniversitaria.it Edizioni.

⁹⁷ Birth, G., et al., (2008). *Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13 Issue: 2, pp. 182-196.

Inoltre, la comunicazione della CSR avviene sia attraverso la comunicazione del comportamento aziendale (ad es. tramite codici etici o codici di condotta), che attraverso progetti di lungo periodo, i quali risultati sono complessi da rappresentare.

- **Verificabilità** del contenuto dei dati pubblicati e della loro provenienza, i quali devono essere presentati e descritti in modo tale da individuarne le fonti e verificarne l'affidabilità.
- **Coinvolgimento**, comporta a una comunicazione a due vie che prevede ascolto e dialogo costante e regolare dei propri stakeholder, scegliendo gli strumenti più adeguati.
- **Completezza** delle informazioni, che devono racchiudere ogni singolo dettaglio delle iniziative adottate. Queste ultime devono essere, poi, comunicate in modo coerente rispetto alla *mission* aziendale.
- **Rilevanza** delle informazioni, attenzione e precisione dei dati riportati, in quanto il pubblico è sempre più attento alle attività e performance relative alla CSR e richiede informazioni maggiori e sempre più accurate.
- **Chiarezza** delle informazioni illustrate, le quali devono essere facilmente comprensibili e i dati devono essere comparabili.
- **Periodicità** e costanza nel tempo della comunicazione e pubblicazioni delle informazioni.
- **Neutralità**, le informazioni presentate devono essere imparziali e prive di condizionamenti vari.

Le attività di CSR, inoltre, non dovrebbero essere presentate come l'unico interesse dell'impresa, ma dovrebbero essere integrate nel *business* e strategia aziendale. Quindi comunicazione interna ed esterna devono lavorare in comune accordo, creando una forte sinergia con tecniche e strumenti. Ma soprattutto, come spiegato dettagliatamente nel primo capitolo, un'impresa deve operare efficacemente in un'ottica di comunicazione bidirezionale e simmetrica e di governo delle relazioni.

Oltre alla commercializzazione dei prodotti, alla differenziazione nel mercato e alla maggiore fidelizzazione dei clienti, le imprese comunicano la CSR anche al suo interno, nei confronti dei propri dipendenti, secondo principalmente quattro obiettivi:

1. Creare una buona reputazione attraverso il “passaparola”. A sostegno di quanto hanno affermato Dawkins e Lewis⁹⁸ (2003), i dipendenti rappresentano un canale fondamentale attraverso il quale diffondere messaggi positivi riguardo l’impresa.
2. Aumentare la soddisfazione e l’impegno dei dipendenti tramite una relazione positiva, che si deve basare su un connubio tra fedeltà dei dipendenti e impegno sociale dell’impresa.
3. Miglior *appeal* dell’impresa nei confronti dei potenziali dipendenti.
4. Ridurre il *turnover* dei dipendenti.

Le imprese stanno vivendo continui cambiamenti per quanto riguarda il rapporto con i propri consumatori, questo è dovuto soprattutto dall’evoluzione tecnologica e mediatica. In passato l’obiettivo della comunicazione delle imprese era mirato solamente ai consumatori per modificarne le preferenze. Questo avveniva tramite pagine stampa, nei giornali venivano pubblicate nelle pagine delle iniziative delle imprese (anni Ottanta - Novanta).

Oggi, invece, sono i consumatori stessi a richiedere determinati aspetti in relazione ai propri valori. Con l’arrivo del web gran parte di queste attività sono state modernizzate. Si parla di un’iniziativa multimediale, cioè che coinvolge più media a disposizione, come pubblicità, *database*, *direct digital*, *event*, *relationship*.

Quindi, comunicare la propria CSR comporta notevoli vantaggi all’impresa. Ad esempio:

- Creazione di nuove opportunità di mercato.
- Maggior soddisfazione e fidelizzazione del cliente.

⁹⁸ Dawkins e Lewis, (2003). *CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy*. Journal of Business Ethics.

- Miglioramento della reputazione aziendale, in quanto ha un impatto positivo sulle *performance* aziendali.
- Relazioni durature e stabili con tutti gli interlocutori interessati, quindi in generale la comunità e gli enti locali. Alla base di tali rapporti c'è la fiducia.
- Minori costi.
- Contribuisce alla crescita culturale della cittadinanza, migliorando di conseguenza il rapporto con il territorio.

“Comunicare? Oggi non basta più, bisogna "ingaggiare. Le organizzazioni devono agire responsabilmente e imparare a comunicare il proprio impegno in modo trasparente.” Queste sono alcune parole tratte dall'intervista di ARPATNews alla Presidente Ferpi Rossella Sobrero⁹⁹.

Come già sottolineato, intraprendere e adottare politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa è una decisione volontaria che il *management* può prendere. Se si sceglie di percorrere questa strada risulta, di conseguenza, determinate la comprensione da parte dell'azienda della necessità di realizzare un sistema di linee guida, certificazioni, standard e processi, interni ed esterni da seguire (anche in ottica di rendicontazione).

Il presupposto essenziale della CSR è il concetto di *accountability*, ossia la capacità di comunicare in modo completo e trasparente il proprio impegno sociale, nei confronti del proprio pubblico e della comunità in generale. Tale comunicazione viene realizzata per adempiere le necessità delle numerose attività di rendicontazione. Se si osserva il contesto nelle quali le imprese si posizionano, risulta essere sempre più complesso. Intese come organizzazioni, queste ultime producono dinamiche che difficilmente riescono ad essere riassunte unicamente dal bilancio economico-finanziario.

Diventa fondamentale misurare regolarmente le prestazioni sociali, ambientali ed economiche per ottenere un'analisi costi-benefici, valutare il reale vantaggio economico degli obiettivi sociale perseguiti e, soprattutto, garantire una comunicazione affidabile, che soddisfi le aspettative degli stakeholder.

⁹⁹ Fonte: <https://www.ferpi.it/news/oggi-non-basta-comunicare-occorre-ingaggiare>

Alla base del concetto di *accountability*, si sviluppa il pensiero che la CSR deve essere considerata come una risorsa di valore, che porta effetti positivi all'impresa stessa; quindi, non come un mero strumento di filantropia aziendale.

La CSR si può comunicare attraverso un'ampia gamma di canali, come sostiene anche la "CSR Europe": dall'ausilio degli strumenti tipici usati dal marketing, quali tv, radio, cartelloni pubblicitari e giornali, ai mezzi più attuali; tutto dipende dall'obiettivo che l'azienda si prefigge. L'importante è lavorare attraverso una strategia di comunicazione integrata.

Esistono linee guida, codici, standard e certificazione che aiutano le organizzazioni nella realizzazione di iniziative responsabili e servono a legittimarle e garantirne l'affidabilità, oltre che a coinvolgere gli stakeholder. Ad esempio, l'ascolto può realizzarsi attraverso incontri personali, forum e focus group. Invece, l'informazione può servirsi di report, documenti specifici e conferenze. Internet rappresenta il connubio perfetto per lo sviluppo continuo dei processi di ascolto e di informazione.

A sostegno di quanto appena affermato, sono gli studi Mohr, Webb e Harris¹⁰⁰ (2001), i quali hanno evidenziato che trasmettere informazioni relative alla CSR può avere un impatto notevole sui comportamenti e sulla valutazione dei prodotti e delle aziende. Inoltre, consumatori, dipendenti e investitori, nonché le principali parti interessate, hanno una maggiore probabilità di impegnarsi in azioni per gratificare e premiare le buone aziende, che attuano strategie socialmente responsabili.

Riprendendo le parole di Gray, Owen & Adams (1996) la comunicazione è "il processo di diffusione delle informazioni degli effetti sociali e ambientali derivanti dalle azioni economiche delle organizzazioni a particolari gruppi d'interesse all'interno della società e alla società in generale". Dunque, la comunicazione rappresenta un pilastro fondamentale della gestione della CSR, in quanto le aziende devono impegnarsi a rendere noti i suoi valori, la sua responsabilità sociale d'impresa e i dati che l'attestano.

¹⁰⁰ Lois a. Mohr, Deborah j. Webb, Katherine e. Harris (2001). *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*. Journal of Consumer Affairs.

In accordo con quanto appena affermato è, anche, lo studio di ricerca Cone (2007)¹⁰¹ il quale mostra che l'87% dei consumatori americani passa da un marchio a un altro, se quest'ultimo è associato a una buona causa e se il prezzo e la qualità di entrambi i marchi sono considerati uguali. Mentre il 66% è disposto a boicottare i prodotti o servizi di aziende che mostrano una responsabilità sociale negativa. Ciò concorda con Dawkins¹⁰² (2004) il quale sostiene che otto persone su dieci del pubblico britannico ritengono fondamentale che le imprese investano nella comunicazione delle loro attività di CSR. Dunque, le imprese che decidono di intraprendere una strategia di Responsabilità Sociale, possono ricorrere a diversi strumenti, così da facilitare la realizzazione. Si tratta di una serie di linee guida che monitorano il proprio impegno sociale, identificano i punti di forza e di debolezza e permettono la comunicazione di esso all'esterno. Le proposte di comunicazione sono diverse, ma tutte hanno come obiettivo il far conoscere le pratiche e l'impegno sociale, stimolando il dialogo con i soggetti interessati e l'impresa. Tali strumenti devono essere programmati e articolati secondo un'efficace pianificazione: dall'implementazione, alla verifica fino ad arrivare alla comunicazione.

Un aspetto fondamentale riguarda l'impegno da parte dell'Unione Europea su tali tematiche nella ricerca di modalità per il sostegno concreto della CSR. Infatti, sono state realizzate importanti attività: dalla pubblicazione del libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità delle imprese* (18 luglio 2001), alla promozione del confronto tra i rappresentanti del mondo delle imprese, delle ONP e dei sindacati.

2.8.1 Il codice etico

Alla base di un'impresa socialmente responsabile ci deve essere l'elaborazione di un Codice Etico. Quest'ultimo si può definire la "Carta Costituzionale" dell'impresa, ossia una raccolta volontaria dei diritti e doveri morali che l'impresa si impegna ad adottare e che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione.

¹⁰¹Cone Communications Ebiqity, (2015). *Global CSR Study*. Published by Cone Communications

¹⁰²Dawkins, J. (2004). *Corporate responsibility: The communication challenge*. Journal of Communication Management, Vol. 9 No. 2, pp. 108-119.

Uno strumento a disposizione delle imprese per implementare l'etica al suo interno, così da prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti perseguibili penalmente. Esso mira al governo delle relazioni tra impresa e stakeholder e rappresenta uno dei parametri di riferimento per la costruzione di una buona reputazione aziendale. I primi codici hanno origine in Gran Bretagna negli inizi degli anni Settanta, mentre in Italia si sono diffusi, in particolare, con l'entrata in vigore del d.lgs del 2001¹⁰³. La Commissione Europea lo definisce come “uno strumento innovativo e importante per promuovere i diritti fondamentali dell'uomo, del lavoro e del territorio e una buona politica contro la corruzione”¹⁰⁴. In Italia, nell'ultimo decennio si è osservato un notevole interesse da parte delle imprese, che hanno deciso di adottare tale documento. Solitamente contiene i principi etici che sostengono la *mission* imprenditoriale, le norme etiche per le relazioni d'impresa, gli standard etici di comportamento, le sanzioni per le violazioni del codice e gli strumenti di attuazione delle sanzioni stesse. I principi che sono alla base di tale strumento sono: equità ed eguaglianza, trasparenza, onestà, diligenza, imparzialità e riservatezza.

Si realizza attraverso un processo di consultazione tra stakeholder esterni ed interni all'organizzazione su¹⁰⁵:

- Definizione della visione etica dell'impresa, cioè “il credo” dell'azienda, tutti quei principi guida che guidano la *mission*.
- Identificazione degli stakeholder, ovvero di tutte quelle persone che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'impresa, in quanto contribuiscono alla realizzazione della *mission* e subiscono gli effetti.
- Analisi delle aree critiche, che possono dar vita a comportamenti illeciti
- Revisione delle politiche aziendali, coerentemente con i principi etici del codice.
- Identificazione degli strumenti di attuazione e controllo.

¹⁰³ Tale decreto favorisce e stimola la nascita dei codici etici in quanto “carta costituzionale” dell'impresa e documento che definisce le responsabilità etiche e sociali dei dipendenti.

¹⁰⁴ Comunicazione della Commissione Europea n. 347 del 2 luglio 2002 relativa alla “Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile”.

¹⁰⁵ Fonte: <https://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/20/dal-dizionario-csr-2016-20/>

La creazione di una cultura aziendale ispirata all'etica presuppone un piano di lavoro e un programma in cui la stesura di un codice di condotta aziendale rappresenta un passaggio fondamentale per la costruzione di un'azienda etica. Ciò comporta a un maggior coinvolgimento dei comportamenti aziendali, che individuali e l'applicazione di principi etici (rispetto delle leggi, rispetto dei valori morali, come la salvaguardia dei diritti personali e aziendali, solidarietà e integrità). Essenziale è la comunicazione del codice, così da assicurarne il rispetto.

In sintesi, dunque, il codice etico è uno strumento di gestione con cui l'impresa preserva e sottolinea i tratti fondamentali della sua identità, contribuisce a ridurre comportamenti illeciti, consolida il senso di appartenenza dei dipendenti e crea fiducia nel proprio pubblico.

2.8.2 La Carta dei valori

Si tratta di uno dei documenti principali che individua i principi, i valori, la *mission* e la *vision* che stanno alla base dell'organizzazione, ma soprattutto certifica l'impegno di un'impresa responsabile, definendone l'identità.

Rispetto al codice etico, in questo caso vengono a mancare gli specifici richiami a modelli organizzativi e a eventuali sanzioni nel caso di mancata osservanza dei principi. Tale strumento è l'ultimo realizzato, in senso logico, e nasce dall'esigenza di una dichiarazione esplicita e responsabilmente condivisa di alcuni significati ideali (Casotti, 2005).

Ad esso si affianca spesso il Codice di Comportamento, cioè uno strumento di autodisciplina volto a favorire la tutela della professionalità dell'impresa e la trasparenza degli impegni presi in carico.

Il principio etico generale, sul quale si fonda la Carta dei Valori è l'equità al quale devono ispirarsi tutti i dipendenti ad ogni livello di responsabilità.

I principi presentati in tali codici e carta dei valori si concretizzano tramite il Comitato Etico, un organismo che mira a diffondere la conoscenza del codice all'interno dell'azienda e a ricevere eventuali segnalazioni in relazione a determinate violazioni.

2.8.3. Bilancio sociale

Il bilancio sociale è un'iniziativa volontaria, che affianca e completa il bilancio previsto dal Codice civile. Non lo sostituisce, ma ne integra gli aspetti economici, con quelli sociali. Risulta essere lo strumento più indicato per dare visibilità alle necessità d'informazione e trasparenza. L'importanza del bilancio come strumento di comunicazione non ha origini recenti. Si parla per la prima volta di bilancio sociale negli anni Quaranta, negli USA, ma è solo nel secondo dopoguerra, più precisamente nel 1954, che Roberto Tremelloni¹⁰⁶ istituisce l'Oscar di Bilancio.

Il contributo della CSR nella realizzazione dei bilanci è stato alquanto notevole, in quanto essa ha favorito l'integrazione dei dati finanziari con altri elementi caratterizzanti l'impresa. Inizialmente venivano raccolte le informazioni relative agli impatti sull'ambiente, in uno specifico report chiamato bilancio ambientale.

Successivamente si sono aggiunti dati relativi all'impatto dei dipendenti, come politiche delle risorse umane, formazione e sicurezza sul lavoro, e alle comunità locali. Fino ad arrivare all'integrazione della sostenibilità economica completando il profilo di responsabilità sociale nelle già citate 3P della *Triple Bottom Line*. Tale evoluzione è stata segnata dall'istituzione da parte dell'Oscare di Bilancio, del Premio Speciale Bilancio ambientale (1992), del Premio Speciale Bilancio Sociale (1995) e del Premio Speciale Bilancio di Sostenibilità (2001).¹⁰⁷

Il bilancio sociale nasce dalla consapevolezza che l'impresa, per crescere, abbia bisogno del sostegno e fiducia di tutto l'ambiente in cui opera. Si tratta, dunque, di uno strumento di rendicontazione sociale, solitamente annuale, attraverso il quale l'impresa condivide con i propri stakeholder le scelte di sostenibilità a favore della società e i risultati di responsabilità sociale ottenuti.¹⁰⁸

Attraverso il bilancio sociale, dunque, l'impresa comunica il proprio livello di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile, e misura l'impatto su ambiente, società ed economia.

¹⁰⁶ Allora Presidente dell'Istituto per le Relazioni Pubbliche (IRP) e futuro Ministro delle Finanze.

¹⁰⁷ Invernizzi E., Romenti S., (2020). *Corporate Communication e Relazioni pubbliche*. Milano, McGraw-Hill Education, pp 59.

¹⁰⁸ La CSR comprende tutte le pratiche messe in atto dalle imprese, che si basano sulla sostenibilità in termini ambientali, sociali ed economici.

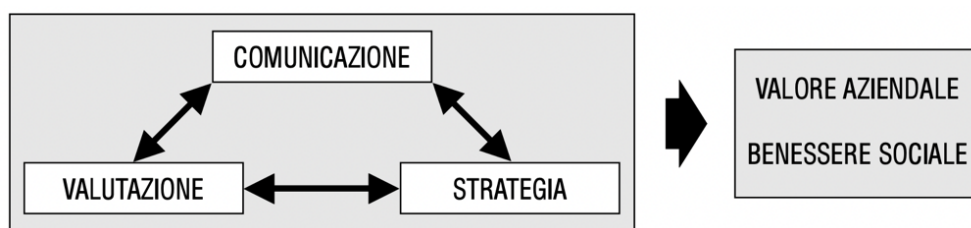
L'obiettivo è, infatti, quello di aumentare i benefici della comunità, guidati anche dai Goal dell'Agenda ONU 2030¹⁰⁹ e di rafforzare la percezione pubblica in merito all'attività d'impresa.

Non esiste uno schema standard per la redazione del bilancio sociale, ma la sua realizzazione dipende dalla tipologia di impresa e da ciò che vuole comunicare. Generalmente, deve comprendere oltre alla mappa di tutti i soggetti coinvolti, anche il bilancio civilistico e la valutazione della qualità sociale, che sintetizza le precedenti. Riprendendo le parole di Casotti (2005) il bilancio sociale: “consiste in un sistema di rendicontazione quantitativa/qualitativa tra l'impresa e l'intera collettività che delinea un quadro completo dell'interdipendenza tra i fattori economici e quelli sociopolitici connessi alle scelte fatte”.

Questo documento ha delle caratteristiche ben specifiche: è redatto su base volontaria e autonoma da parte dell'azienda ed è realizzato periodicamente, in quanto al suo interno sono previsti anche gli obiettivi futuri.

Per redigere un bilancio bisogna rispettare alcuni criteri chiave, quale: veridicità, correttezza e affidabilità delle informazioni.

Figura 22. Obiettivi del bilancio sociale



Fonte: Luisa Brogonzoli, 2005

(https://www.mondadorieducation.it/risorse/media/secondaria_secondo/strumenti/strumenti_35/pag.%2006-17.pdf)

¹⁰⁹ L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU. L'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, indicati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 *target* o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030.

2.8.4 Bilancio ambientale

C'è una crescente attenzione da parte dell'opinione pubblica sulle problematiche ambientali, in relazione alle attività produttive. Di conseguenza, molte aziende pongono una forte attenzione sui temi legati alla salvaguardia dell'ambiente e allo sviluppo sostenibile.

Il bilancio ambientale è uno documento informativo volontario che permette di analizzare le principali relazioni tra impresa e ambiente e l'impatto che l'attività produttiva ha sull'ecosistema. L'obiettivo di tale strumento è la sensibilizzazione e la presa di coscienza di tale impatto.

All'interno di questo documento si descrive l'approccio strategico e organizzativo adottato da parte delle imprese per la gestione ambientale e, soprattutto, si misura l'impatto prodotto dalle stesse, fornendo dati quali-quantitativi (spiegazione modalità di gestione rifiuti e rendicontazione degli investimenti realizzati in economia circolare).

2.8.5 Bilancio di sostenibilità

Il rapporto di sostenibilità è un documento più esteso rispetto al bilancio sociale, in quanto analizza e rendiconta, non solo il comportamento socialmente responsabile tenuto dall'azienda, ma di tutte le dimensioni della responsabilità.

Tale documento rende visibili le *performance* di sostenibilità dell'impresa, cioè tutto ciò che crea ricchezza per la comunità e che migliora le condizioni sociali e ambientali. È il primo modello di rendicontazione basato sulla *Triple Bottom Line* e viene redatto seguendo gli standard forniti dal *Global Reporting Initiative* (GRI).

Il Bilancio di sostenibilità si basa su due principi fondamentali: mettere in luce tutti gli aspetti "materiali" della propria attività che influenzano in maniera importante la percezione degli stakeholder e la selezione di tali aspetti si deve realizzare direttamente con gli stakeholder chiave.

2.8.5.1 Lo standard GRI

Per la realizzazione di un bilancio di responsabilità sociale e per diffondere, quindi, il concetto di sostenibilità nelle organizzazioni di ogni tipo esiste un solo standard diffuso a livello mondiale: il *Global Reporting Initiative (GRI)*. Riprendendo le parole presenti nel sito GRI: “Si tratta di un’organizzazione internazionale *no profit* pioniera del report di sostenibilità”, nata nel 1997 a Boston e dal 2002, ovvero l’anno in cui è stato riconosciuto come organismo indipendente con sede ad Amsterdam.

Le sue origini derivano da organizzazioni *no profit* statunitense, come la *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)*¹¹⁰, ovvero la coalizione per un’economia responsabile verso l’ambiente e il *Tellus Institute*, il quale supporta un’idea di civiltà basata su equità, benessere e sostenibilità. L’obiettivo è quello di mettere a disposizione, alle imprese e istituzioni, per la rendicontazione di un’attività sostenibile degli standard specifici, detti *Global Reporting Initiative Standards*, o anche detti GRI Standard. Si tratta di parametri di rendicontazione che consentono la misurazione degli obiettivi di sostenibilità raggiunti da parte delle imprese e la redazione di un report di sostenibilità. Quest’ultimo permette di rendicontare l’impatto economico, sociale e ambientale dell’attività dell’impresa sul Pianeta Terra e di renderlo pubblico.

È importante fornire informazioni in un formato comprensibile anche ai non esperti, riguardo il contributo positivo o negativo dello sviluppo sostenibile della stessa. Lo scopo dei GRI Standard, dunque, è quello di garantire e mantenere trasparenza sui rischi e sulle opportunità offerte dalle attività.

Non esiste alcun obbligo di seguire le linee-guida GRI, ma si può notare come un numero sempre più crescente di organizzazioni le sta facendo proprie: il modello GRI è seguito nel 93% dei bilanci sociali delle 250 maggiori aziende mondiali¹¹¹.

¹¹⁰ La CERES è stata creata per sviluppare un sistema di contabilità sostenibile che permettesse alle aziende di tenere traccia del loro impatto ambientale.

¹¹¹ Invernizzi E., Romenti S., (2020). *Corporate Communication e Relazioni pubbliche*. Milano, McGraw-Hill Education. pp 61.

I diversi report prodotti secondo tali standard sono raccolti nel *GRI Sustainability Disclosure Database*, un database accessibile a tutti.

Il 6 ottobre 2021¹¹², il GRI ha lanciato i nuovi standard universali, cambiamenti dunque che interessano principalmente quelle che sono le basi del processo di rendicontazione, ponendosi come obiettivi principali:¹¹³

- Aumentare la trasparenza della rendicontazione dei temi materiali, ovvero tutti quegli argomenti e indicatori che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali maggiormente rilevanti e significativi nell'influenza delle decisioni e valutazioni degli stakeholder.
- Integrare gli standard GRI con altri importanti strumenti, così da offrire una rendicontazione che segue i principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani; Linee guida OCSE per le imprese multinazionali e sulla due diligence per una condotta aziendale responsabile, Standard Internazionali del Lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO); e Principi di governance globale dell'*International Corporate Governance Network* (ICGN).
- Garantire comparabilità e coerenza alla rendicontazione, favorendo l'adeguamento da parte delle imprese alle direttive UE in materia di rendicontazione sulla sostenibilità aziendale e ai programmi di rendicontazione.

Gli Standard GRI sono facilmente aggiornabili in quanto sono caratterizzati da una struttura interconnessa e modulare.

¹¹² Nella stessa data il GRI ha pubblicato i primi Sector Standard per il settore Oil&Gas (G11). Il GRI ha identificato 40 settori per i quali sono già in fase di sviluppo degli standard specifici. Tra questi vi sono: la produzione di carbone, l'estrazione mineraria, l'agricoltura, l'acquacoltura e la pesca.

¹¹³Fonte: <https://www.stantec.com/it/ideas/service/sustainability/sustainability-reporting-the-new-gri-standards>

Essi si dividono in tre serie che coprono i temi di:

- Economia (GRI 200)
- Ambiente (GRI 300)
- Sociale (GRI 400)

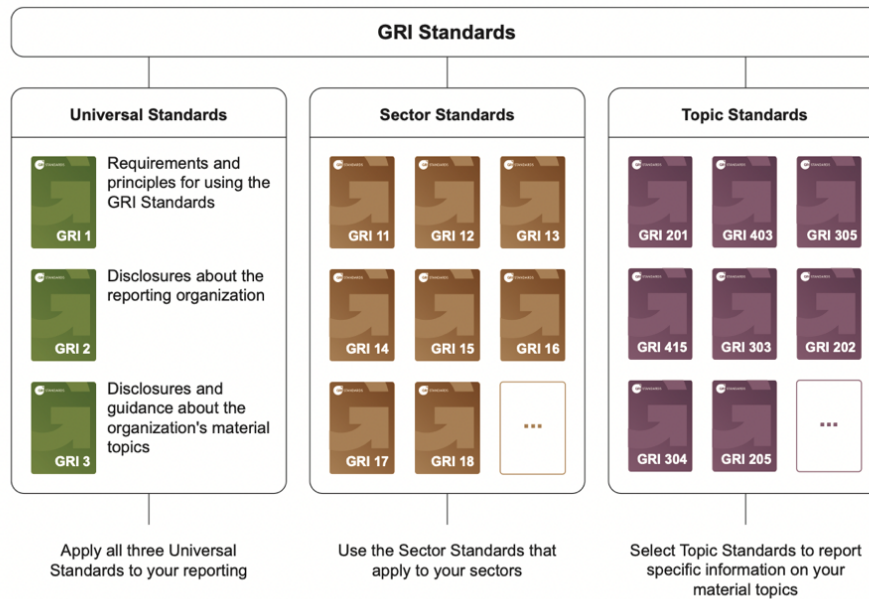
Di seguito, è riportata la presentazione dei nuovi Universal Standard:¹¹⁴

- **GRI 1 - *Foundation***. Sostituisce il GRI 101 del 2016 ed è il punto di partenza per dare il via a una reportistica GRI. Questo documento, disponibile online, spiega come preparare un report secondo gli standard, stabilisce i requisiti che un'organizzazione deve rispettare per rendicontare in corrispondenza con gli GRI Standards. Specifica, inoltre, i principi fondamentali per una rendicontazione di buona qualità: accuratezza, equilibrio e verificabilità.
- **GRI 2 – *General Disclosures***. Sostituisce il GRI 102: 2016 e contiene le informative aggiornate relative alle pratiche di rendicontazione, alle politiche sul lavoro, alla governance, strategie e policy aziendali e coinvolgimento degli stakeholder. Questi forniscono informazioni dettagliate sul profilo dell'organizzazione e aiutano a comprendere gli impatti della stessa.
- **GRI 3: *Temi materiali***. Al posto del GRI 103: 2016, esso spiega come usare gli standard di settore e presenta una guida dettagliata che specifica i temi materiali, ovvero tutti quegli argomenti che ritraggono l'impatto più rilevante di un'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone.

GRI 200 Economic, GRI 300 Environmental, GRI 400 Social sono i cosiddetti “*Topic Standard*” e sono utilizzati per la rendicontazione degli impatti dell'organizzazione verso temi materiali specifici. Questi ultimi sono rimasti invariati.

¹¹⁴ Fonte: <https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>

Figura 23. GRI Standard: Universal, Sector and Topic



Fonte: Global Reporting – A short introduction to GRI standards
 (<https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>)

Gli Standard GRI portano a numerosi vantaggi¹¹⁵ ad aziende, organizzazioni e associazioni sia internamente che esternamente. Questi, infatti, permettono di raccogliere le informazioni in termini di responsabilità, individuando i potenziali rischi e, di conseguenza, trasformarli in punti di forza o opportunità. Concretamente, tali parametri analizzano gli sprechi per diminuire i costi e incrementare l'efficienza di tutti i processi di produzione, stoccaggio e distribuzione.

2.8.6 Bilancio integrato

Detto anche "Bilancio unico" o "One Report", il bilancio integrato consente a tutti i tipi di organizzazione di misurare risultati finanziari, sociali e ambientali ottenuti. Tale strumento di rendicontazione utilizza l'approccio della *Triple Bottom Line* e offre, dunque, una visione globale delle attività dell'impresa.

¹¹⁵ Fonte: <https://quifinanza.it/green/gri-standard-cosa-sono-indicatori/459501/>

Quest'ultima crea valore nel rispetto dei propri stakeholder e dell'ambiente di riferimento. Esso, inoltre, unisce dei dati contenuti nel bilancio economico, nel Bilancio di Sostenibilità e in quello Ambientale.

Il Bilancio Integrato nasce dall'esigenza di voler far diventare ancor più trasparente, attendibile e comprensibile la rendicontazione. Tale strumento offre numerosi vantaggi, ad esempio: maggiore chiarezza nelle relazioni instaurate e impegni presi in carico, più consapevolezza da parte del *management* nella presa di decisioni, forte coinvolgimento di tutti gli attori in gioco e possibilità di gestione delle aree di rischio per la reputazione.

Inoltre, il pensiero che sta alla base del bilancio integrato è quello di creare valore e crescita per le organizzazioni nel lungo periodo, attraverso *asset* tangibili e intangibili, quindi tutte quelle risorse immateriale di natura non finanziaria. Esso può essere redatto seguendo gli standard forniti dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)¹¹⁶ e deve comprovare la relazione fra la strategia, le *performance* finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico nel quale opera l'impresa.

2.8.7 Linee guida internazionali

Numerose organizzazioni internazionali, pubbliche e private, si sono dedicate molto sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa e hanno lanciato importanti iniziative e regolamenti per promuoverla. Le più importanti sono: le Nazioni Unite (UN), l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD), il Global Reporting Initiative (GRI) e gli standard ISO.

Per riconoscere l'impegno di un'impresa ad agire secondo principi etici, le certificazioni e linee guida internazionali rappresentano uno strumento. Di seguito sono riportate le principali.

¹¹⁶ Fonte: <https://www.headvisor.it/bilancio-di-sostenibilita#3>

2.8.7.1. Il Global Compact dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (UNGC)

Il Global Compact delle Nazioni Unite è un *network* multi- stakeholder che unisce governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile.

Lo scopo di favorire e sostenere, a livello globale, la cultura della cittadinanza d'impresa su una piattaforma di dieci principi condivisi in tema di diritti umani, lavoro e ambiente, universalmente riconosciuti perché derivati da:

- La Dichiarazione Universale dei Diritti Umani.
- La Dichiarazione dell'ILO sui Principi e i Diritti fondamentali del Lavoro.
- La Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo.
- La Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione.

Si tratta di un'iniziativa volontaria promossa nel 1999 da Kofi Annan, ex Segretario delle Nazioni Unite, lanciata successivamente nel luglio 2000. Dal suo lancio hanno aderito oltre 18.000 aziende e organizzazioni provenienti da più di 160 paesi nel mondo, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.¹¹⁷ Attualmente il Global Compact è il primo forum globale che affronta gli aspetti più critici e delicati della globalizzazione, per la promozione di un'economia sostenibile, rispettosa dei diritti umani e del lavoro, con una forte attenzione all'ambiente e alla lotta alla corruzione.

Alla base del Global Compact c'è un principio fondamentale, ovvero l'impegno verso la cittadinanza d'impresa. Quest'ultima, infatti, deve svilupparsi all'interno dell'attività d'impresa, includendo i dieci principi precedentemente citati.

In altre parole, lo scopo principale del Global Compact è quello di incoraggiare le imprese ad abbracciare tali principi, in materia di diritti umani, lavoro e ambiente.

¹¹⁷Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

2.8.7.2. Linee Guida OCSE

Create nel 1976 e riviste successivamente nel 2000, le linee guida OCSE sono delle raccomandazioni che i governi da tutto il mondo rivolgono alle imprese multinazionali, le quali desiderano intraprendere azioni di CSR e ispirare la propria condotta secondo i suoi principi e criteri. Questi ultimi mirano a un progresso economico, ambientale e soprattutto sociale. Il testo delle linee guida è articolato principalmente in due parti: la prima è rivolta ai diritti umani, occupazione e relazioni industriali, ambiente, lotta alla corruzione, interessi del consumatore, scienza e tecnologia, concorrenza e fiscalità; mentre la seconda è dedicata agli organismi che a livello nazionali si occupano della corretta divulgazione e applicazione delle linee guida. In Italia ciò è avvenuto grazie alla legge 273/2002 (art. 39) e al successivo decreto ministeriale, e il Punto di Contatto Nazionale è organizzato all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE).¹¹⁸

2.8.8 Certificazioni

Esistono varie certificazioni a cui fare riferimento. Di seguito sono riportate alcune:

2.8.8.1. SA8000 (Social Accountability 8000)

La Certificazione Etica SA8000 è uno standard globale di carattere volontario che risponde alle necessità e bisogni delle organizzazioni che vogliono distinguersi per il proprio impegno nello sviluppo sostenibile, con una particolare attenzione rivolta alle tematiche sociali.

Si può definire il primo standard di certificazione diffuso a livello internazionale dell'impegno etico e sociale di un'impresa rivolto alla responsabilità d'impresa, nei confronti dello *stakeholder*. L'impresa, attraverso tale norma, si rivolge a un approccio del concetto della qualità e gestione delle risorse umane.

¹¹⁸ Fonte: https://www.abi.it/DOC_Mercati/Csr/Banche-e-Csr/LG%20OCSE_Sito%20ABI.pdf

In particolare, essa certifica di non aver optato per il lavoro minorile, forzato e di aver sempre rispettato i diritti umani, i diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di sicurezza.

Al SA8000 possono aderire tutte le aziende, piccole medie e grandi, sia di produzione che di servizi. Esso è stato redatto dal CEPAA (*Council Of Economical Priorities Accreditation Agency*) ed emanato a New York dal SAI (*Social Accountability Intenrational*)¹¹⁹ nel 1997. Esso si differenzia dai codici elaborati dalle aziende, in quanto offre una maggiore garanzia attraverso un controllo esterno, effettuato da terzi. I principi alla base di tale standard sono le convenzioni dell'ILO (*International Labour Organization*) e le Convenzioni ONU sui Diritti dei Bambini e sui Diritti Umani.

Il SA8000 è uno standard che permette di:¹²⁰

- Migliorare le condizioni del personale
- Promuovere trattamenti etici ed equi del personale
- Includere le convenzioni internazionali dei diritti umani.

Focalizzato principalmente sulle condizioni di lavoro, tale certificazione sociale prevede la soddisfazione di nove requisiti:¹²¹

1. Lavoro infantile: è proibito lo sfruttamento del lavoro minorile (sotto i 15 anni nella maggior parte dei casi).
2. Lavoro forzato: è proibito ottenere un servizio attraverso obblighi, minacce o richiesta di denaro.
3. Salute e sicurezza sul lavoro: l'impresa deve offrire un ambiente di lavoro sicuro e sano, tra cui acqua potabile, servizi igienici, attrezzature di sicurezza di qualità e formazione necessaria. Inoltre, deve prevenire il più possibile eventuale imprevisti, incidenti e malattie, riducendo le cause di pericoli.

¹¹⁹ Al fine di garantire l'attualità del SA8000, SAI rivede tale standard regolarmente. Nel 1997 è stato costituito il SAAS, come dipartimento di accreditamento indipendente all'interno dei SAI, il quale ha l'autorità e la responsabilità di tutte le decisioni relative alle attività di accreditamento e verifica degli organismi di certificazione.

¹²⁰ Fonte: <https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Responsabilita-Sociale/SA-8000>

¹²¹ Fonte: <https://www.dnv.it/services/sa-8000-social-accountability-4363>

4. Libertà di associazione, diritto alla contrattazione collettiva: deve essere protetto e garantito il diritto dei lavoratori a formare, iscriversi e unirsi ai sindacati e di richiedere un contratto collettivo, senza paura di intimidazioni.
5. Discriminazione: non è permessa alcuna discriminazione di razza, origine, casta, nazionalità, religione, disabilità, sesso, orientamento sessuali, appartenenza sindacale o politica.
6. Pratiche disciplinari: sono rigorosamente vietate tutte quelle punizioni corporali, la coercizione mentale e fisica, l'abuso verbale nei confronti dei lavoratori.
7. Orario di lavoro: l'impresa deve rispettare l'orario prestabilito dalla normativa in vigore, quindi un massimo di 48 ore settimanali di lavoro, con un minimo di un giorno di riposo e un massimo di 12 ore di straordinario a settimana.
8. Retribuzione: i salari devono rispettare i minimi di legge e fornire un reddito sufficiente per le necessità di base.
9. Sistema di gestione: presenta i criteri e i passaggi per un'efficace realizzazione della gestione e revisione della conformità a SA8000, dal mantenimento delle certificazioni, alla promozione del miglioramento e adozione delle azioni correttive necessarie.

Le imprese che rispettano tali principi possono ottenere la certificazione, attraverso la quale viene dimostrato il soddisfacimento dei requisiti di CSR, come da norma. Grazie alla SA8000 è possibile verificare la catena dei fornitori, migliorare le condizioni di lavoro all'interno dell'organizzazione e garantire il rispetto di alcuni requisiti di quelli appena spiegati per la realizzazione di prodotti e servizi.

Tale certificazione contribuisce nella promozione di una cultura del miglioramento continuo, soprattutto delle condizioni di lavoro e benessere dei lavoratori, l'ottimizzazione della produttività e la dimostrazione dell'utilizzo delle buone pratiche agli stakeholder, così da migliorarne la relazione.

2.8.8.2 OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*)

L'OHSAS 18001 è uno standard inglese, internazionale, che identifica un sistema specifico di gestione della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro. L'obiettivo è, dunque, quello di consentire alle organizzazioni di controllare i propri rischi e migliorare le proprie prestazioni. Esso, inoltre, attesta l'applicazione volontaria di un sistema che tutela i lavoratori. Tale standard fa riferimento alla norma BS OHSAS 18001: 1999, pubblicata dal British Standard Institution (BSI) nel 1999, è stata successivamente rivista (2007) e sostituita con la norma UNI ISO 45001:2018 "*Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements with guidance for use*" (Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso). Questa norma è sviluppata dall'*International Organization for Standardization* (ISO) e accettata a livello nazionale dall' Ente Italiano di Normazione (UNI). Inoltre, si tratta della prima norma che fornisce un quadro internazionale che tiene conto dell'interazione tra azienda e *business*.

2.8.8.3 ISO 14000

Si tratta di una serie di norme riconosciute in tutto il mondo volte al miglioramento della gestione ambientale di un'organizzazione, stabiliti appunto dall'organizzazione internazionale di standardizzazione ISO. L'impresa può scegliere di adottare tale strumento di sostenibilità aderendo a delle regole che definiscono le modalità per un'efficace gestione ambientale da integrare con altri sistemi aziendali. La più diffusa e nota è la ISO 14001, applicata per la prima volta nel 1996. Si tratta di uno standard volontario di gestione ambientale internazionale che può essere attuato da qualsiasi tipo di organizzazione e stabilisce i requisiti di un Sistema di Gestione Ambientale. L'organizzazione che rispetta tali requisiti può ottenere un attestato da parte di un organismo di certificazione accreditato, il quale permette di dimostrare e accertare la veridicità dell'impegno ambientale delle attività di tale azienda. Alla ISO 14001 si sono aggiunte le norme ISO 14030 per la valutazione delle prestazioni ambientali e la norma ISO 14063 per la comunicazione ambientale.

2.8.8.4 ISO 26000

Un altro importante standard internazionale è l'ISO 26000, che fornisce delle linee guida sulla Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI) e delle Organizzazioni¹²². Tale standard si rivolge a tutte le imprese, pubbliche e private e l'approvazione del testo finale è avvenuta solo nel 2010. In quell'anno l'ISO ha sviluppato sette linee guida.¹²³

1. **Responsabilità di rendere conto (*accountability*)**

Responsabilità di rispondere degli impatti sulla società, sull'economia e sull'ambiente.

2. **Trasparenza**

Trasparenza nelle decisioni e nelle attività che impattano sulla società e sull'ambiente.

3. **Comportamento etico**

Il comportamento di un'organizzazione dovrebbe basarsi su valori quali onestà, equità e integrità.

4. **Rispetto per gli interessi degli *stakeholder***

Un'organizzazione dovrebbe rispettare, considerare e rispondere agli interessi degli stakeholder.

5. **Rispetto del principio di legalità**

Nessun individuo o organizzazione risiedono al di sopra della legge.

6. **Rispetto delle norme internazionali di comportamento**

Un'organizzazione dovrebbe rispettare le norme internazionali di comportamento nell'aderire al principio di legalità.

7. **Rispetto dei diritti umani**

Un'organizzazione dovrebbe rispettare i diritti umani e riconoscerne l'importanza e l'universalità.

¹²² Fonte: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

¹²³ Fonte: <https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/158276/green-economy-step4-intervento-de-silvio-12-04-2011.pdf/52a19637-9ee0-481b-8b2f-ee0cff3fb077>

L'ISO 26000 è il risultato del più ampio consenso internazionale basato sulla discussione dell'adozione delle migliori pratiche in tema di CSR e che ha coinvolto numerosi esperti e oltre 90 paesi in tutto il mondo.

Lo standard ha l'obiettivo di "aiutare le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi a essi"¹²⁴.

Tale standard non è una norma certificabile, fornisce solamente delle utili linee guida in tema Responsabilità Sociale e indica dei principi chiave per costruire un'effettiva cultura responsabilmente sociale.

2.8.8.5 EMAS (Eco Management and Audit Scheme)

Il Sistema di ecogestione e audit (EMAS) è uno strumento volontario di certificazione creato dalla Comunità Europea per le imprese e altre organizzazioni, per valutare, migliorare e comunicare le prestazioni ambientali di un'azienda. A tale strumento di gestione dei premi possono aderire tutte quelle organizzazioni che desiderano migliorare le proprie prestazioni ambientali. L'obiettivo principale dell'EMAS è contribuire a realizzare uno sviluppo economico sostenibile, mettendo in rilievo il ruolo e le responsabilità delle imprese.

L'EMAS si basa sui requisiti della norma ISO 14001, ma un requisito fondamentale è la comunicazione, ovvero in coinvolgimento diretto di tutto il personale dell'impresa e degli stakeholder esterni. Tale coinvolgimento si concretizza attraverso l'elaborazione e diffusione della Dichiarazione Ambientale, uno strumento di comunicazione facilmente comprensibile, sintetico e disponibile a chiunque.

¹²⁴ Fonte: <http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.html>

2.8.8.6 Ecolabel

Ecolabel è un'etichetta ecologica volontaria, un marchio europeo che certifica e limita al minimo l'impatto ambientale di prodotti o servizi durante tutto il loro ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento.

Istituito nel 1992 dal Regolamento n. 880/92, l'Ecolabel è ad oggi disciplinato dal Regolamento (CE) n. 66/2010 in vigore nei 28 Paesi dell'Unione Europea¹²⁵. Tale etichetta si basa su un sistema di criteri scientifici selettivi, stabiliti a livello europeo, che riguardano aspetti inerenti alla salute e alla sicurezza dei consumatori.

Sicuramente essere in possesso del marchio Ecolabel consente alle imprese di distinguersi sul mercato, grazie all'impegno nei confronti dell'ambiente e di acquisire visibilità, aumentando di conseguenza la propria competitività.

2.8.8.7 AA1000

AccountAbility¹²⁶ 1000 (AA 1000) è uno standard sviluppato dall'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*) nel 1999, verificato e approvato dal suo Consiglio. Si pone come obiettivo il miglioramento della trasparenza e della qualità al processo di *accounting, auditing e reporting* etico e sociale. Non fornisce certificazione, ma in veste di standard di processo autonomo favorisce un percorso di sviluppo sostenibile. AA1000 nasce per rispondere all'esigenza di uniformare gli approcci alla rendicontazione sociale, rendendo di conseguenza confrontabili le informazioni provenienti da realtà diverse, coinvolgendo anche gli stakeholder.

È uno standard che si fonda su alcuni principi fondamentali e ha lo scopo di incoraggiare e favorire il concetto di trasparenza e imparzialità. Si tratta di un modello dinamico che mira al continuo miglioramento e soprattutto non richiede, come già sottolineato, una certificazione, ma una verifica da parte di un organismo indipendente.

¹²⁵ Fonte: <https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/certificazioni/ecolabel-ue>

¹²⁶ AccountAbility è una società globale di consulenza a definizione degli standard di sostenibilità che lavora con aziende, governi e organizzazioni multilaterali per promuovere pratiche aziendali responsabili e migliorare le prestazioni a lungo termine. Il suo lavoro si basa sulla Serie di Standard AA1000, fondati sui principi di: inclusività, materialità, rispondenza e impatto.

Quest'ultimo, infatti, ha il compito fornire una valutazione in maniera imparziale e competente, così da consolidare la credibilità del report e garantire l'adozione da parte dell'organizzazione di uno strumento valido e idoneo per misurare le proprie prestazioni di dialogo e comunicazione.

Infatti, attraverso il dialogo con gli stakeholder si cerca di indirizzare l'impresa verso un racconto trasparente delle proprie azioni, sia in campo sociale, che ambientale ed economico.

Lo Standard AA1000 è connesso con altri standard:

- SA 8000, per quanto riguarda le condizioni nei luoghi di lavoro e tutela dei diritti dei lavoratori.
- GRI (*Sustainability Reporting Guidelines*) si focalizza sulle questioni economiche ed ambientali.
- ISO 14001 per quanto riguarda le tematiche ambientali.

Il processo si articola in cinque fasi fondamentali:¹²⁷

1. Pianificazione (*planning*). Si definiscono i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e vengono identificati gli stakeholder.
2. Rilevazione (*accounting*). Si esplicita lo scopo del processo, si raccolgono e analizzano le informazioni e gli obiettivi e si sviluppa il piano di miglioramento.
3. Verifica delle informazioni e comunicazione (*auditing and reporting*). Per ottenere condivisione da parte degli stakeholder, si realizza una comunicazionale scritta o verbale.
4. Integrazione nel più ampio sistema di gestione (*embedding*). Per incrementare il processo e integrarlo in modo efficace, si stabiliscono sistemi di gestione e raccolta informazioni, implementazione dei valori e audit interna.
5. Coinvolgimento degli stakeholder (*egagement*). In tutte le fasi del processo, l'organizzazione deve rimanere in stretto contatto con i suoi stakeholder.

¹²⁷ Fonte: <http://bilsociale.blogspot.com/2013/03/lo-standard-aa1000.html>

Come si può osservare nella *Figura 24*, il principio cardine¹²⁸ di AA1000 è quello dell'impatto, il quale promuove successivamente le interazioni tra inclusività, materialità e rispondenza.

L'obiettivo è quello di guidare sia le operazioni interne di un'organizzazione, che quelle esterne come la gestione della sua catena di valore, compresi i fornitori, partner commerciali e clienti e costruire relazioni stabili con loro.

Figura 24. I principi dello standard AA1000



Fonte: AA1000-Principi di Accountability, 2018

(<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>)

Il principio di inclusività consiste nell'individuare gli stakeholder esterni ed interni e coinvolgerli attivamente nella definizione di importanti argomenti in tema di sostenibilità dell'organizzazione, sviluppando assieme una risposta strategica. Questo perché le persone dovrebbero avere voce in capitolo nelle decisioni che impattano su di esse.

¹²⁸ Fonte: <https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>

Figura 25. Definizione principio di inclusività



Fonte: AA1000-Principi di Accountability, 2018

(<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>)

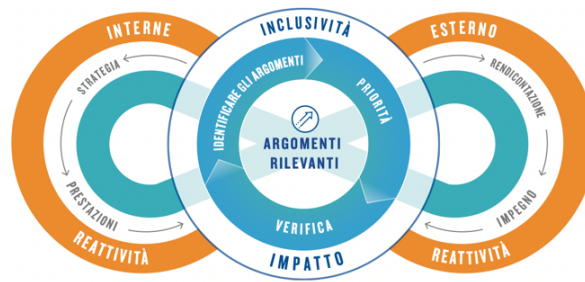
Tale standard offre delle linee guida che mirano a definire lo scopo e i metodi del coinvolgimento degli stakeholder e descrivono le tecniche e i consigli utili al miglioramento del loro coinvolgimento.

Inoltre, migliora la fiducia nelle comunicazioni, in quanto costruire fiducia e credibilità riguardo alla qualità delle informazioni diffuse pubblicamente e promuove pratiche di *governance* efficaci, volte a migliorare il profilo di rischio dell'organizzazione.

Il principio della materialità¹²⁹, invece, si riferisce alla identificazione degli argomenti di sostenibilità più significativi, tenendo conto del loro effetto su un'organizzazione e sui suoi stakeholder. Infatti, è opportuno che i responsabili delle decisioni siano chiari sui principali argomenti di sostenibili. Determinare quali argomenti sono rilevanti richiede un processo di determinazione della materialità, che prende in considerazione sia gli impatti effettivi, che potenziali della strategia e delle attività aziendali.

¹²⁹ Con il termine “materialità” si fa riferimento alla comunicazione di rischi e opportunità poste da argomenti di sostenibilità che interessano i domini ambientali, sociali e di governance (ESG) che hanno un impatto sulle prestazioni organizzative e/o sugli stakeholder.

Figura 26. Il principio di materialità



Fonte: AA1000-Principi di Accountability, 2018

(<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>)

Il principio della rispondenza indica una reazione immediata e rilevante di un'organizzazione nei confronti di argomenti di sostenibilità importanti. Le organizzazioni, quindi, dovrebbero agire con trasparenza in merito a tali argomenti.

Come illustrato nella *Figura 27*, una risposta efficace deve essere in linea con gli obiettivi dell'organizzazione, è integrata nella sua strategia e tiene conto degli argomenti identificati e dei relativi impatti.

Figura 27. Rispondenza agli argomenti rilevanti e relativi impatti



Fonte: AA1000-Principi di Accountability, 2018

(<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>)

Per principio dell’impatto si fa riferimento all’effetto di comportamento, prestazioni e/o risultati che gli individui o l’organizzazione hanno nei confronti dell’economia, l’ambiente, la società. Un aspetto importante è il monitoraggio di tale impatto da parte delle organizzazioni, le quali devono essere responsabili del modo in cui le proprie azioni influiscono sugli stakeholder e il pianeta in generale. Quindi riconoscere, comprendere e misurare l’impatto è estremamente fondamentale, esso può derivare dalla gestione di politiche, programmi, decisioni, prodotti, servizi e prestazioni associate. Inoltre, esso può contribuire alla creazione di cambiamenti, valore e opportunità per un’organizzazione e i suoi stakeholder.

Per valutare efficacemente gli impatti di un’organizzazione è necessario un processo di gestione efficace basato su: obiettivi, informazioni e dati completi e accurati, risorse e competenze appropriate. Esso può essere misurato a livello locale, regionale e globale può concentrarsi su un periodo immediato o a lungo termine, a seconda del contesto della sostenibilità.

Figura 28. Impatto sulla sostenibilità

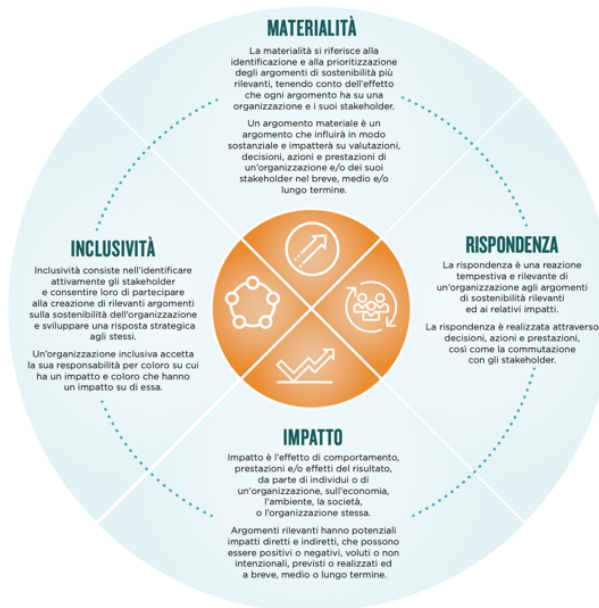


Fonte: AA1000-Principi di Accountability, 2018

(<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>)

Altrettanto fondamentale, è comunicare sempre l’impatto nel modo più trasparente e comprensibile possibile, indicando gli obiettivi realizzati e non e tenendo conto dei propri stakeholder. Quando sono applicati assieme, tali principi contribuiscono alla realizzazione di prestazioni di responsabilità e sostenibilità efficaci.

Figura 29. I principi applicati assieme



Fonte: AA1000-Principi di Accountability, 2018

(<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>)

2.8.9 Altri strumenti della CSR

2.8.9.1. Il volontariato d'impresa

Uno strumento della CSR che indica l'impegno verso il sociale è il volontariato d'impresa. Un'opportunità che risponde a un bisogno concreto della comunità, che favorisce il coinvolgimento degli stakeholder per la ricerca di valore condiviso e dei dipendenti. Questi ultimi grazie al supporto dell'impresa, partecipano a progetti di organizzazioni *no profit*. L'azienda, dunque, mette a disposizione della società il proprio *know how*. L'obiettivo è quello di sviluppare insieme alla collettività dei progetti mirati al bene comune.

La ricerca di Fondazione Sodalitas¹³⁰ “Volontariato d’Impresa: il punto di vista dei dipendenti”¹³¹, realizzata in collaborazione con Walden Lab, ha esplorato il fenomeno prima dal punto di vista delle imprese (2018), poi delle organizzazioni non profit (2019). I risultati¹³² indicano che l’84% del campione giudica positivamente tale esperienza e il 70% preferirebbe partecipare a questo tipo di attività più volte l’anno anche al di fuori dell’orario di lavoro.

Come afferma Sodalitas, il volontariato d’impresa comporta diversi vantaggi: il miglioramento della reputazione aziendale e delle relazioni con la comunità e il consolidamento dello spirito di squadra, sia con la comunità che con i propri dipendenti. La parola chiave è, dunque, concretezza in quanto chi pratica il volontariato d’impresa risponde a bisogni concreti della comunità, è un impegno concreto per il bene comune.

2.8.9.2 CSR Manager

Il CSR Manager è la figura aziendale che si occupa delle politiche di responsabilità sociale d’impresa e di sostenibilità. È una figura sempre più richiesta, anche se secondo quanto emerso dalla quarta edizione dell’Osservatorio Esg di Plus24 soltanto il 37% delle 112 aziende intervistate può contare su un manager esperto di CSR¹³³.

Dall’indagine svolta da Inapp¹³⁴ (ex Isfol) è stata realizzata una mappatura delle competenze del CSR Manager, la quale si suddivide in due tipologie: verticali e orizzontali.

¹³⁰ Fondazione Sodalitas è il partner di riferimento per le imprese che considerano la sostenibilità un fattore distintivo e la integrano nelle strategie di business.

¹³¹ Ha preso in esame un campione di 2831 dipendenti di 17 aziende associate a Fondazione Sodalitas e attive sul tema del Volontariato d’Impresa (Alnylam, Bureau Veritas Italia, Coca-Cola HBC Italia, Credem, Danone, Enel, Eni, EY, Falck Renewables, Johnson&Johnson, I.CO.P., Italgas, KPMG, Poste Italiane, Sacco System, Snam, UBI Banca – Gruppo Intesa Sanpaolo).

¹³² Fonte: <https://www.osservatoriosocialis.it/2021/04/28/volontariato-impresa-dipendenti/>

¹³³ Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/perche-csr-manager-diventera-figura-chiave-aziende-ADjnxW9?refresh_ce=1

¹³⁴ Fonte: <https://www.morningfuture.com/it/2017/09/11/csr-manager-corporate-social-responsibility/>

Le prime sono le competenze manageriali e tecniche, dalle capacità organizzative alla leadership; mentre le seconde fanno riferimento alle competenze sociali, come ad esempio le capacità relazionali e di comunicazione.

Il CSR Manager deve essere in grado di unire entrambe le competenze, così da donare una forte spinta innovativa all'azienda e guidarla verso il cambiamento. Come dimostra uno studio di *CSR Manager Network*¹³⁵: “il 79% dei Csr Manager italiani arriva da un percorso di crescita interno all'azienda, provenendo dalla reparto comunicazione (20,8%), dall'*investor relations* (12,5%), dall'*internal audit* (12,5%) o dai reparti salute-sicurezza qualità (12,5%)”. Ciò che emerge, dunque, è che il Csr Manager deve conoscere bene il *business*, saper gestire i conflitti, motivare e valorizzare i lavoratori e mantenere relazioni con la comunità e le relazioni. La formazione di tale figura sta diventando sempre più centrale per il futuro delle aziende, aprendo così nuove opportunità occupazionali. Inoltre, modifica il ruolo delle società nel sistema economico, sociale e ambientale circostante.

Riprendendo le parole di Paola Nicoletti, ricercatrice Inapp che ha curato personalmente lo studio, il Csr Manager¹³⁶: “Deve avere una profonda conoscenza dell'azienda, perché è una figura trasversale a tutte le altre che operano nella struttura aziendale”. Quest'ultimo, infatti deve predisporre una buona capacità di ascolto, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, che deve in un secondo momento trasformarsi in progettualità. Dunque, i compiti che principalmente spettano al Csr Manager sono: supervisionare lo sviluppo e l'attuazione di obiettivi di responsabilità sociale dell'impresa, gestire tali attività in modo che tali sforzi siano causa di benefici per la società. Egli dovrà, dunque, implementare le politiche sociali tramite una comunicazione interna, coinvolgere nuove risorse, assicurarsi che le attività di CSR vengano realizzate seriamente dal *management* interno e comunicare le azioni effettuate, internamente ed esternamente. La presenza all'interno di un'organizzazione di un manager della sostenibilità è un indicatore importante e significativo, nel rispetto dei criteri Esg.

¹³⁵ Fonte: <https://www.morningfuture.com/it/2017/09/11/csr-manager-corporate-social-responsibility/>

¹³⁶ Fonte: <https://www.osservatoriosocialis.it/2017/04/04/ruolo-csr-manager-paola-nicoletti-inapp/>

2.8.9.3 Cause Related Marketing (CRM)

Detto anche marketing sociale, il CRM ha preso avvio alla fine degli anni Settanta ed è divenuto in poco tempo uno strumento di comunicazione, fortemente utilizzato. Nasce il più delle volte da una partnership tra un'impresa e un'organizzazione *no profit*, per promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, così da trarne un reciproco beneficio. Infatti, da una parte le imprese associano il prodotto a una buona causa e ad un'immagine positiva in quanto impegnata in tematiche sociali, mentre dall'altra le organizzazioni *no profit* ottengono visibilità e possono beneficiare di un aiuto economico da spendere per la loro causa.

Il CRM comporta a benefici di medio lungo periodo, in termini di immagine e reputazione e la sua attenzione è dovuta, soprattutto, all'esigenza da parte delle imprese di intraprendere percorsi di Responsabilità Sociale d'Impresa. Infatti, il *Cause Related Marketing* può essere considerato una manifestazione esplicita dell'impegno sociale delle imprese.

2.8.9.4 Corporate fundraising

Secondo l'VII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia, redatto dall'Osservatorio Socialis in collaborazione con Baxter, FS Italiane, Prioritalia e Terna¹³⁷:

“L'80% delle imprese italiane con oltre 80/100 dipendenti dichiara di impegnarsi in iniziative di CSR, per un investimento globale che ha raggiunto la cifra record (dal 2001 anno in cui si iniziò a monitorare il fenomeno) di 1 miliardo e 122 milioni di euro nel 2015. Sono i dati più elevati percentualmente degli ultimi 15 anni”.

(Osservatorio Socialis, Baxter, FS Italiane, Prioritalia e Terna)

¹³⁷ Fonte: <https://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/22/vii-rapporto-csr-in-italia-neri-da-record/>

Quindi, la CSR rappresenta un asset essenziale per le imprese, le quali si impegnano sempre più nel coinvolgimento dei dipendenti, miglioramento del clima interno, attenzione all'ambiente e lotta agli sprechi in favore della sostenibilità, ottimizzazione dei consumi energetici e ciclo dei rifiuti. Questo può avvenire anche attraverso il *corporate fundraising*, ovvero un insieme di attività che un'organizzazione non profit può realizzare collaborando con le imprese per raccogliere fondi a sostegno dei progetti o della propria mission. In questo modo, l'impresa ridistribuisce nel territorio parte della ricchezza economica generata sia dalle proprie azioni imprenditoriali, che dall'apporto indiretto della comunità.

Un'attività che il *fundraiser* deve programmare in collaborazione con l'impresa, e assieme a quest'ultima sia crea una relazione basata sulla fiducia in grado di creare valore a tutti gli stakeholder. Gli strumenti del *corporate fundraising* variano a seconda della strategia e alle competenze del fundraiser, ma generalmente sono:

- donazione
- acquisto di gadget legate a campagne
- coinvolgimento dei dipendenti
- volontariato d'impresa
- filantropia aziendale
- cause related marketing
- sponsorizzazione
- raccolte punti
- acquisto di biglietti

2.8.9.5 Innovazione sociale

I recenti cambiamenti socio-economici hanno fatto emergere l'importanza dell'innovazione sociale, Quest'ultima include un insieme di iniziative, attività, soggetti e contesti originali che l'impresa lega a prodotti, servizi o progetti così da soddisfare i bisogno della comunità e creare relazioni con essa.

Queste iniziative sono frutto di una risposta a pressioni e bisogni sociali, non nascono quindi dalla competizione di mercato o ricerca di un nuovo profitto. Essa si riferisce a norme etiche, come le pratiche di commercio equo, il rispetto per i diritti dei lavoratori o dei valori come la solidarietà, la cooperazione e la giustizia. In Italia, l'innovazione sociale appare come un attributo delle imprese sociali, le quali si impegnano nella massimizzazione del benessere umano ed ambientale.

Alcuni temi dell'innovazione sociale possono essere: la salute, l'educazione, la sicurezza, i senzatetto, la prevenzione dei crimini, le discriminazioni sociali, le disuguaglianze nelle opportunità economiche e la protezione ambientale.

2.8.9.6 La cittadinanza d'impresa

Il concetto di cittadinanza d'impresa indica l'impegno da parte delle aziende a introdurre al centro delle proprie strategie delle nuove responsabilità sociali che si integrino con le esigenze del mercato. Si tratta di un modello avanzato di imprenditoria socialmente responsabile, che si realizza attraverso varie forme di iniziative, come la *partnership* e investimenti nella comunità, coinvolgimento dei cittadini, interventi a favore di gruppi marginalizzati. L'impresa così facendo si considera una "cittadina del mondo" (Fornasier e al. 2019) e il suo obiettivo è quello di soddisfare gli interessi dei suoi stakeholder per integrarsi completamente nel territorio.

La cittadinanza d'impresa offre diversi benefici, ad esempio: miglioramento dell'immagine e della reputazione, maggiore efficacia nella gestione del rischio d'impresa, miglioramento della gestione del capitale umano e delle relazioni con le istituzioni finanziarie e con i soggetti esterni all'azienda.

2.9 Il coinvolgimento interno ed esterno all'impresa

Come già sottolineato nel *Capitolo 1*, la *Stakeholder Theory* ha cambiato l'approccio delle imprese nei confronti della responsabilità sociale e di un maggior valore per l'impresa, condiviso. Clarkson (1999) afferma che gli stakeholder in relazione con l'azienda sono molteplici, ma solo alcuni contribuiscono alla creazione di valore. I loro interessi devono essere integrati in quelli dell'organizzazione, all'interno del processo chiamato "*stakeholder engagement*". Con tale termine si indica la partecipazione attiva dei portatori di interesse nelle decisioni dell'impresa e il costante dialogo che essa stessa si impegna a garantire. Il dialogo diventa, dunque, strumento per poter raggiungere obiettivi condivisi. Si tratta di una vera e propria collaborazione tra organizzazione e stakeholder, i quali danno vita a un processo di elaborazione di una nuova cultura condivisa, nonché un'essenziale risorsa competitiva.

La dialettica fra strumentalità ed etica rappresenta il focus del coinvolgimento degli stakeholder. Per farlo è opportuno che l'impresa si impegni in una buona comunicazione, attraverso il dialogo e l'ascolto¹³⁸. Solo grazie a questi due strumenti l'organizzazione può ottenere la fiducia degli stakeholder, i quali diventano parte attiva nel processo decisionale dell'azienda.

Un cambiamento culturale dell'impresa in senso responsabile è il punto di partenza per, successivamente, trasferire i valori all'esterno, coinvolgendo anche il territorio nel quale opera l'organizzazione. È, dunque, importante che la linea della CSR venga assimilata prima di tutto dall'interno del contesto aziendale, grazie a leader decisi, che agiscono secondo valori in cui credono fortemente. È un passaggio fondamentale rivolto al *management* e ai dipendenti per motivarli e far accrescere la loro fidelizzazione nei confronti dell'impresa. Successivamente, è opportuno coinvolgere anche l'esterno dell'impresa sia per un ritorno d'immagine, che per competitività, ma soprattutto per creare valore condiviso assieme ai pubblici del territorio in cui opera l'organizzazione.

¹³⁸ Il dialogo si contrappone al silenzio, ovvero alla non comunicazione e alla comunicazione a una via (emittente – destinatario).

Inoltre, l'insieme di politiche e attività rivolte al miglioramento della sostenibilità ambientale è un aspetto importante delle imprese che seguono la linea della CSR. Diversi studi dimostrano che adottare comportamenti che valorizzano l'ambiente e la minimizzazione dell'impatto negativo su di esso delle attività aziendali, comporta a maggiori vantaggi competitivi.

Numerose sono le operazioni e i comportamenti di sostenibilità ambientale, Mazurkiewicz¹³⁹ raggruppa quelli più comuni:

- ***Corporate Environmental Policy***: si tratta di un set di principi e standard ai quali le imprese si sottopongono per ridurre il loro impatto sull'ambiente. Gli obiettivi, generalmente, sono: rispetto dell'ambiente e delle norme in tema di inquinamento, adottare un comportamento responsabile, adottare sistemi di rendicontazione che permettono agli stakeholder di informarsi sulle attività dell'impresa.
- ***Environmental Audit***: è necessaria un'adeguata conoscenza del problema della sostenibilità ambientale. Ciò avviene attraverso una forma di *audit* ambientale, il quale permette di conoscere quali e quante risorse sono state usate durante il processo di produzione e il livello di emissioni prodotte.
- ***Coinvolgimento dei dipendenti***: se si vuole attuare una policy di sostenibilità ambientale efficace, l'impresa non deve escludere nessun dipendente.
- ***Produzione Green***: per un maggior impatto positivo di sostenibilità ambientale, è necessario che le aziende si forniscano di materie prime e prodotti più ecologici e sostenibili. È opportuno, inoltre, prestare attenzione anche al packaging e alle varie caratteristiche del prodotto, in particolar modo alla riciclabilità dei prodotti e confezioni.

Operare seguendo i comportamenti sopracitati, comporta alle aziende diversi vantaggi in termini di miglioramento di reputazione, vantaggio competitivo e miglioramento del dialogo con gli stakeholder.

¹³⁹ Mazurkiewicz P., (2004). *Corporate Environmental Responsibility: is a common CSR framework possible?*. DevComm-SDO, World Bank.

2.10 La creazione di valore condiviso

Michael E. Porter e Mark R. Kramer nel 2011 pubblicano su Harvard Business Review l'articolo *Creating Shared Value*. I due economisti elaborano il concetto di creazione di valore condiviso¹⁴⁰, già introdotto nell'articolo *Strategy and society the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*¹⁴¹; ed esplorano il legame che intercorre tra sistema economico e società. Porter e Kramer propongono un radicale cambio di prospettiva in relazione al concetto di capitalismo.

Infatti, l'articolo inizia con l'affermazione: "Il capitalismo è sotto assedio"¹⁴². Nel 2011 il contesto di crisi finanziaria ha portato a una minore fiducia nei confronti delle imprese, le quali venivano considerate come una delle principali cause di problemi sociali, ambientali ed economici. I due autori scrivono: "I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il *business*, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la Creazione di Valore Condiviso (CSV) è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale"¹⁴³. È opportuno, dunque, ridefinire l'obiettivo delle imprese attorno alla creazione di valore condiviso. Quest'ultimo è considerato come un'innovativa strategia che mira al successo economico, al progresso e al valore sociale; ciò avviene attraverso l'integrazione delle questioni ambientali e dei bisogni sociali nella strategia dell'impresa. In altre parole, creare valore condiviso significa creare valore economico e generare, al tempo stesso, valore per l'azienda e per la società, rispondendo ai bisogni e alle esigenze dell'azienda e a quelle di tipo sociale. Si può definire come l'insieme delle politiche e pratiche operative che incrementano la competitività di un'impresa¹⁴⁴. Come si definisce il valore? In termini di benefici in relazione ai costi.

¹⁴⁰ Già introdotto nell'articolo *Strategy and society*.

¹⁴¹ Porter M. E., Kramer M. R., (2006). *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, pp.77-92.

¹⁴² Porter M. E., Kramer M. R., (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, pp. 64.

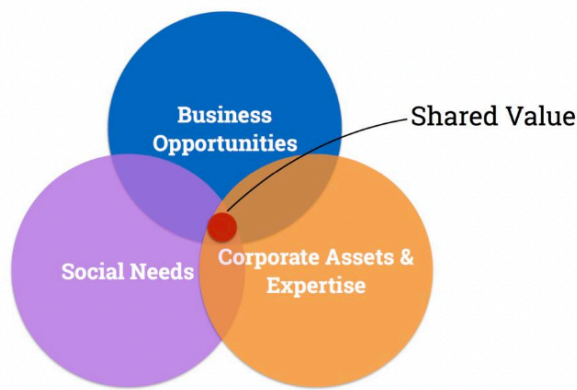
¹⁴³ Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 2011.

¹⁴⁴ Fonte: <http://dipartimenti.unich.it/pers/tarquiniol/file/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf>

La creazione di valore condiviso da parte delle aziende può avvenire attraverso la creazione di valore sociale che può effettuarsi essenzialmente in tre modi:

1. Riconcepire nuovi prodotti e mercati.
2. Ridefinire la produttività lungo la catena del valore.
3. Facilitare lo sviluppo delle comunità locali creando distretti industriali di supporto alla competitività della società.

Figura 30. Il Valore Condiviso (CSV)



Fonte: Porter M. E., Kramer, M. R. Harvard Business Review, 2011.

La proposta di Porter e Kramer posiziona al centro della strategia d'impresa la creazione di valore condiviso, conferendogli un ruolo determinante ai processi di costruzione e sviluppo delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni. Tale approccio è stato adottato da molte organizzazioni nel mondo.

2.11 Una via obbligatoria per il futuro

“Ciò di cui abbiamo veramente bisogno oggi è un cambiamento di mentalità per renderci allettanti agli occhi dei clienti, che spazi dal discorso di vendita alla vendita stessa nell'obiettivo di costruire relazioni”, afferma Jim Stengel, ex *Global Marketing Officer* presso Procter & Gamble, proprietario del gruppo Jim Stengel.

Attraverso questo capitolo si è messo in luce l'importanza della comunicazione durante tutto il processo di Responsabilità Sociale. Infatti, è opportuno che l'impresa rendiconti e si impegni a comunicare con trasparenza e veridicità i suoi valori etici, i suoi principi e gli obiettivi prefissati.

In un periodo in cui c'è una maggiore competitività e al tempo stesso una forte perdita di credibilità delle istituzioni, le imprese devono essere in grado di distinguersi e di conquistare la fiducia dei propri pubblici, rendendo conto sul piano sociale del proprio operato. La CSR si potrebbe definire una via obbligatoria per il futuro; si tratta di una spinta che parte dal basso, ovvero dalle persone. Un'indagine Ipsos¹⁴⁵ dimostra che il 72% degli italiani è interessato alla sostenibilità, il 20% delle persone credono fortemente nella sostenibilità e nei suoi valori e il 50% sono predisposti ad adottare comportamenti sostenibili. Tuttavia, 2 cittadini su 3 ritengono che la CSR dovrebbe guidare tutte le scelte aziendali nel futuro e il 64% degli italiani considera la CSR come un driver di successo aziendale.

Questi dati dimostrano come la Responsabilità Sociale d'Impresa non rappresenta solo un impegno economico, una scelta temporanea ma una vera e propria strategia per un efficace e duraturo futuro dell'azienda.

¹⁴⁵Fonte: http://www.csreinnovazionesociale.it/wp-content/uploads/CS_lancioSaloneCSR_20181001_def.pdf

Capitolo 3

Comunità, territorio e responsabilità

“Solo se ci sentiremo tutti quanti parte di questa nostra variegata realtà, saremo in grado di cogliere l’opportunità della sfida che ci si prospetta. Penso infatti che non sia l’assenza di problemi ad essere per noi una fonte di felicità: al contrario, fronteggiare le difficoltà, mettersi in gioco per superarle, lottare per cambiare una situazione ingiusta, creare narrazioni alternative: questa è l’essenza della felicità”.

Carlo Petrini, 2020

Nel capitolo precedente è stato approfondito il concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa, i suoi principi e gli strumenti di rendicontazione. Come si è potuto notare, il dialogo è il pilastro per un’efficace comunicazione, in grado di coinvolgere tutti gli stakeholder e di trasmettere loro le origini delle iniziative d’impresa, gli obiettivi prefissati attorno alla creazione di valore condiviso. Come evidenza anche il *Libro Verde* della Commissione Europea, un’impresa socialmente responsabile deve andare oltre gli obblighi giuridici e investire nel capitale umano, nell’ambiente e negli stakeholder.

I comportamenti e le azioni di CSR intraprese da un’impresa devono favorire il miglioramento delle condizioni del territorio e della società, in cui essa stessa opera. Focus di questo capitolo sarà, dunque, il territorio e la comunità nell’emergente fenomeno della Responsabilità Sociale di Territorio (RST). Verranno affrontate tutte quelle tematiche rivolte al benessere della comunità territoriale, esterna ed interna all’organizzazione.

3.1 Verso la sostenibilità

*“Stop greenwashing” “Rise up for climate justice” “O la Borsa o la vita”*¹⁴⁶.

Questi sono solo alcuni degli slogan tratti da una manifestazione di giovani attivisti della Justice Climate Platform che hanno occupato Piazza Affari a Milano.

Il capitalismo contemporaneo è in crisi e le cause sono diverse: la crisi del Welfare State, della *leadership*, della *governance* degli Stati nazionali, della democrazia stessa. Si aggiungono poi crisi ambientali, sanitarie, economiche e finanziarie. Esiste una soluzione a tutto ciò? Sicuramente è necessario rendere il capitalismo più inclusivo, giusto e sostenibile (Enrico Sassoon, 2022).

Il concetto di profitto nel corso degli anni è stato oggetto di diverse teorie¹⁴⁷, ma la cosa certa è che è sempre stato l’obiettivo dell’attività d’impresa. Ad oggi è ancora così? Si può dire che si è superato di gran lunga il pensiero di Milton Friedman¹⁴⁸ (anni 70) basato sulla “massimizzazione del valore degli azionisti”¹⁴⁹ (*shareholder value*), per un nuovo sistema che richiama la Responsabilità Sociale dell’Impresa secondo diversi aspetti. Infatti, sempre più sono le imprese che operano sulla base dei principi del valore condiviso e della CSR. Inoltre, c’è una maggiore tutela degli interessi degli stakeholder, tra i quali emerge “l’ambiente globale”. Con questo termine si indicano oltre ai gruppi sociali rappresentati dall’impresa (dipendenti, fornitori, clienti) anche tutte le realtà circostanti (comunità territoriali e locali, il pianeta Terra in generale).

¹⁴⁶<https://www.informazione.it/a/E46F4D32-7957-4F2B-B912-86B8618C96BC/Occupy-Piazza-Affari-la-protesta-degli-attivisti-per-il-clima-O-la-Borsa-o-la-vita>

¹⁴⁷ Nell’economia classica, da Smith a Riccardo a Marx, il profitto era inteso come l’estrazione di plusvalore derivante dal lavoro dipendente retribuito al di sotto del reale valore. I neoclassici, invece, ritenevano gli utili costituissero il premio al rischio e la giusta remunerazione all’imprenditore che anticipa i capitali per creare e far funzionare l’impresa.

¹⁴⁸ Nel 1970 è stato pubblicato un articolo sul “*New York Times Magazine*” di Milton Friedman, il quale afferma: una e una sola è la Responsabilità Sociale d’Impresa, fare quanti profitti possibile, purché “nel rispetto delle regole fondamentali della società, sia quelle incorporate nelle sue leggi, sia quelle dettate dai suoi costumi etici”. Il 7 ottobre 2019 sul Financial Time è stato pubblicato un articolo, il quale titolo recitava “*Gli shareholder vengono sempre prima, ed è un bene che sia così*” (Fried J., “*Shareholders always come first and that’s a good thing*”, Financial Times, 7 ottobre 2019).

¹⁴⁹ Friedman M., “*The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*”, The New York Times Magazine, 13 settembre 1970.

Con l'obiettivo di incrementare un rinnovamento del *business* e del capitalismo per un futuro più sostenibile, l'ex presidente e Ceo di Best Buy, Hubert Joly (2022) ha proposto una "dichiarazione di interdipendenza" formata da quattro principi guida.¹⁵⁰

a) Trovare significato a livello personale.

Il lavoro è un bene comune e ognuno deve decidere chi diventare, qual è lo scopo nella vita e, soprattutto, come si vuole essere ricordati.

b) Definire uno scopo nobile per l'azienda.

L'obiettivo di ogni impresa è quello di distinguersi e prevalere sulle altre, coinvolgendo tutti gli stakeholder e devono essere guidate da uno "scopo nobile" che mette al centro le persone (*organizzazioni umane*).

c) Liberare la magia degli esseri umani.

I *leader* delle aziende devono garantire un ambiente armonioso, dove ciascuno scopo individuale sia collegato alle finalità dell'impresa stessa e dove viene promosso lo sviluppo di relazioni umane durature e stabili.

d) Reimmaginare la leadership.

È opportuno che i *leader*: identifichino le finalità degli stakeholder e le colleghino a quelle dell'azienda e creino un ambiente in cui ciascuno può crescere e prosperare. Un ambiente guidato da valori, al fine di cercare di realizzare ciò che è giusto ed essere autentici.

Ogni impresa, intesa come organizzazione umana (Joly, 2022), deve porre al centro del proprio *business* le persone e operare assieme a tutti gli individui per il raggiungimento di un obiettivo condiviso: il bene comune. Utilizzando l'accezione di Lisa Earle McLeod ogni impresa deve perseguire uno "scopo nobile". Quest'ultimo trova il suo punto d'incontro tra ciò di cui ha bisogno la collettività e ciò che l'impresa riesce a soddisfare, traendone un vantaggio soddisfacente. Inoltre, deve essere qualcosa a cui tutti i dipendenti possono fare riferimento durante la loro attività quotidiana.

¹⁵⁰ Sassoon E., "Per un capitalismo inclusivo. La società più giusta che vogliamo", Mind Edizioni, 2022, pp 22-23.

C'è bisogno anche di un cambio di prospettiva in tema di forza lavoro. Quest'ultima non deve essere demotivata, ma pienamente coinvolta nelle strategie e decisioni di *business* e attraverso il lavoro le persone devono trovare appagamento. A tal proposito Hubert Joly afferma¹⁵¹:

“Il collegamento tra finalità personale e finalità collettiva, e la disponibilità e l'impegno delle persone a dare il meglio di sé sul lavoro, sono ben documentati. È la dimensione che fa delle imprese organizzazioni umani finalizzate e che, quando hanno una solida strategia ancorata a uno scopo nobile, si traduce in una performance straordinaria.”

Ecco dunque che, una delle responsabilità di un buon *leader* è creare, sostenere e incarnare uno spirito collettivo che ponga al centro di tutto le persone, ovvero tutti gli stakeholder (interni ed esterni all'impresa), promuovendo assistenza e relazioni veritiere. Le aziende devono prendersi cura del proprio impatto sull'ambiente e sulle comunità in cui operano per un *business* redditizio sostenibile, con al centro *purpose*¹⁵² e persone.

Il cambiamento che si richiede al mondo delle imprese è corrisposto, più generalmente, a quello dell'intera società e territorio. È richiesto un cambio di ricchezza basato sul principio teorico del valore per gli stakeholder, ovvero riconoscere il merito dei dipendenti e migliorare le condizioni di lavoro, ma anche servire la comunità e il pianeta nel complesso, così da renderlo più sostenibile.

¹⁵¹ Hubert J., “5 Principles of Purposeful Leadership”, Harvard Business Review, 2022. <https://hbr.org/2022/04/5-principles-of-purposeful-leadership>

¹⁵² Ogni organizzazione, intesa come insieme di persone, deve avere ben chiaro e interiorizzato il proprio *purpose*, affinché sia guidata da ideali e valori condivisi. Il *purpose* di un'azienda è letteralmente lo scopo, la ragione per cui esiste. È la risposta alle domande “Chi siamo?”, “Perché esistiamo?”. Tale termine trova origine nel Ted Talk di Simon Sinek dal titolo “How great leader inspire action”. Lo scrittore anglo-americano teorizza il Golden Circle, ovvero i tre cerchi concentrici che muovendosi dall'esterno verso l'interno contengono il *what*, l'*How* e il *Why* dell'organizzazione. Egli sottolinea come per un'azienda sia fondamentale conoscere il perché della propria esistenza, il suo scopo più “alto”, che gli permetta di differenziarsi dai *competitor*. Lo scopo di un'organizzazione diventa oggi essenziale, in quanto rappresenta ciò su cui fondano le relazioni con i clienti e gli stakeholder e il legame con i dipendenti.

A proposito di sostenibilità, il trend che sta sempre più caratterizzando i mercati finanziari sono gli investimenti ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Tale acronimo è stato coniato per la prima volta nel 2005 in occasione della conferenza “*Who Cares Wins*”, dove i principali protagonisti del mondo della finanza hanno esaminato il ruolo dei *driver* di valore ambientale, sociale e di governance (ESG) nella gestione patrimoniale e nella ricerca finanziaria¹⁵³. Gli investimenti ESG fanno riferimento all’Agenda 2030 e agli SDGs delle Nazioni Unite e hanno l’obiettivo di superare le sfide più grandi che colpiscono il pianeta¹⁵⁴, coinvolgendo soprattutto l’ambiente e il benessere umano. Tale acronimo si basa su tre pilastri:

- Il **pilastro ambientale** (*environmental*). Associato ai temi del riscaldamento globale, all’utilizzo consapevole e sostenibile delle risorse e alla tutela degli ecosistemi terrestri e marini.
- Il **pilastro sociale** (*social*). Copre temi come il capitale umano, rispetto dei diritti umani, responsabilità di prodotto, opportunità sociali, l’attenzione alle condizioni di lavoro, la parità di genere e il rifiuto delle forme di discriminazione.
- Il **pilastro della governance**. Fa riferimento a criteri di governo delle aziende che favoriscono le politiche di diversità, l’etica retributiva e la buona condotta aziendale.

Per un impatto positivo sul pianeta, l’Unione Europea ha intrapreso una serie di iniziative volte a sostenere uno sviluppo economico attento ai temi ambientali (Ugo Loeser, 2022). Nel dicembre 2015 è stato pubblicato l’Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici e nello stesso anno l’Agenda 2030, la quale definisce i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*sustainable development goals*). Nel 2018 è stato pubblicato il Piano d’azione sulla finanza sostenibile attraverso il quale è stato individuato nella finanza il principale canale di trasmissione degli impulsi delle politiche di sostenibilità.

¹⁵³ <https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/investimenti-esg/>

¹⁵⁴ Fame nel mondo, accesso all’istruzione, zero povertà, salute e benessere, parità di genere.

Mentre il Green Deal del 2019 ha prefissato l'obiettivo di rendere l'UE "climaticamente neutra" entro il 2050, attraverso lo stanziamento di 100 miliardi di euro per promuovere l'uso efficiente delle risorse per un'economia pulita e circolare. Il 10 marzo 2021 è entrata in vigore la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), la quale mira a incentivare gli investimenti ESG secondo la logica del "comply or explain" e a rendere più comprensibile il profilo di sostenibilità dei fondi di investimento.

Gli investimenti ESG comportano a numerosi benefici di natura anche economica alle imprese:

- L'attenzione ai temi ambientali riduce il rischio di controversie legali legate al tema dell'inquinamento.
- Gli investimenti in nuovi macchinari e tecnologie favoriscono una riduzione dei costi di produzione.
- Maggiore qualificazione dell'impresa.
- Un ambiente di lavoro inclusivo e a bassa conflittualità, attento ai temi della *diversity* e parità di genere contribuisce all'aumento della produttività dell'impresa e a una maggiore fidelizzazione.
- Una *governance* trasparente e aperta favorisce il dialogo con tutti gli stakeholder e con il mercato.

In altre parole, si potrebbe dire che la maggiore attenzione dell'opinione pubblica nei confronti dei temi ambientali ha favorito un crescente interesse negli investimenti Esg. La pandemia ha dimostrato l'importanza di altri fattori tipici di tali investimenti, come: preparazione a gestire disastri, pianificazione della continuità, pagamento dell'assenza per malattia ai dipendenti a cui chiedono di lavorare da casa.

Gli investimenti Esg contribuiscono, di conseguenza, al miglioramento della redditività e alla riduzione dei rischi d'impresa.

3.2 Un cambiamento di capitalismo

C'è bisogno di un'evoluzione del capitalismo, mettendo al centro pianeta e persone. Per cogliere maggiormente gli interessi dell'ambiente e della società in generale, le imprese devono dare voce ai dipendenti, ai propri stakeholder e operare attraverso un potere condiviso negli organi decisionali. Come affermano Julie Battilana e Tiziana Casciaro (2022) un primo cambiamento riguarda i comitati direttivi e *board* che dovranno diventare più eterogenei così da riflettere la propria composizione in quella delle popolazioni. I consigli di amministrazione dovranno includere, quindi, anche i dipendenti così da dare ai lavoratori un potere decisionale effettivo. Questo è già avvenuto in alcuni Paesi Europei, come Germania, Svezia, Norvegia, Danimarca e Austria. Inoltre, è opportuno che i *board* osservino attentamente gli interessi degli stakeholder dell'impresa.

Per essere credibili e ottenere maggiore fidelizzazione, tutto ciò che l'azienda si impegna a perseguire deve essere integrato e gestito in modo duraturo. È opportuno costruire un sistema economico inclusivo ed equo attraverso la collaborazione della collettività. Riprendendo le parole di Paul Polman e Andrew Winston (2021) un'azienda si può definire "*net positive*", positiva netta, quando: "migliora il benessere di tutti quelli su cui ha un impatto e a ogni livello: con ogni prodotto e operazione, in ogni regione e Paese; per ogni stakeholder, compresi dipendenti, fornitori, clienti, territorio, nonché per le generazioni future e il pianeta stesso"¹⁵⁵. Quindi ci deve essere un cambio di prospettiva: prima gli stakeholder, poi gli shareholder. Se si prende a riferimento il "Credo" pubblicato nel 1943 di Johnson & Johnson al primo posto c'erano i pazienti, medici e infermieri, seguiti da madri e padri, business partner, dipendenti e comunità. Mettere il *purpose*, ovvero la ragion d'essere, al centro della strategia produce crescita (Paul Polman e Andrew Winston, 2022).

È importante, però, sottolineare che nessun'azienda ha ancora raggiunto tale profilo, ma c'è un numero crescente che ha intrapreso questo percorso.

¹⁵⁵ Sassoon E., "*Per un capitalismo inclusivo. La società più giusta che vogliamo*", Mind Edizioni, 2022, pp 97.

Anni e anni di studi di economia e finanzia hanno dimostrato, e dimostrano tuttora, che il benessere sociale cresce se le imprese generano profitti, in quanto il valore sociale si crea quando l'*output* di un'impresa è valutato dai suoi clienti in maniera maggiore rispetto al valore degli *input* (Debenedetti F., 2021).

Alle imprese è sempre più richiesto di comunicare le informazioni non finanziarie o sociali. Ad esempio, l'Europa ha sollecitato alle imprese un rapporto sulla politica adottata e sui risultati raggiunti in tema di diritti umani e di lotta alla corruzione. Nel paper "*C'è una linea diretta da Milton Friedman all'assalto di Donald Trump alla democrazia*"¹⁵⁶ Martin Wolf afferma: "Le imprese sono entità potenti capaci di esercitare un'influenza immensa nella società". Tuttavia, non riporre attenzione per le problematiche ambientali, sociali, di *governance* può comportare dei rischi economici e reputazionali, con conseguenze preoccupanti.

Basti pensare al caso Nike, già nel 1993 la Cbs aveva mandato in onda un rapporto sulle condizioni di lavoro dei suoi fornitori in Indonesia. Nel 1996 "Life" ha pubblicato un rapporto sulle condizioni da schiavi in cui erano costretti i bambini in Pakistan e in India. L'anno dopo, quasi trecento pubblicazioni affiancarono il nome Nike a "sfruttamento" o "lavoro minorile" e solo nel 1998 Nike ha riconosciuto il problema e ha annunciato di avere creato una politica di "responsabilità aziendale" che prevedeva un miglioramento delle condizioni di lavoro e un aumento della paga minima¹⁵⁷.

Lo stesso vale per Unilever, proprietaria del marchio Lipton, il quale ha percepito il possibile rischio reputazionale e ha individuato un modo di produzione sostenibile e più efficiente, aumentando la paga e convincendo i fornitori di tè ad adottarlo. Ecco che nel 2015 tutto il tè Lipton proveniva da piantagioni certificate come sostenibili. Negli ultimi dieci anni la fisionomia economica, politica e sociale dello scenario globale è cambiata.

¹⁵⁶ Wold M., "*There is a direct line from Milton Friedman to Donald Trump's assault on Democracy*", Promarket, 4 ottobre 2020.

¹⁵⁷ Debenedetti F., "*Fare Profitti. Etica dell'impresa*", Marsilio Nodi, Venezia, 2021.

Come ha affermato Francesco della Puppa, Responsabile area Economica&Territorio di Smart Land, durante l'evento *Wellfeel 2020* di Padova, promosso dalla casa editrice ESTE¹⁵⁸:

“Il digitale ha cambiato i comportamenti delle persone e cambierà anche quelli delle imprese, spostando il focus da cosa facciamo a come lo facciamo. Siamo passati da un approccio lineare a uno circolare, dal fordismo alla sharing economy e dall'economia di massa a un'economia puntuale legata ai territori”.

(Francesca della Puppa, 2020)

3.3 Responsabilità Sociale di Territorio

L'impresa non è l'unica a dover essere responsabile. Il governo delle relazioni all'interno ed esterno di un'organizzazione sta diventando sempre più un elemento cardine, che la differenzia e caratterizza nella sua interezza. È nato un nuovo concetto che si affianca a quello di Responsabilità Sociale d'Impresa, ovvero Responsabilità Sociale di Territorio. “La Responsabilità Sociale nella sua dimensione territoriale (RST) è un'innovativa modalità di vivere e progettare il territorio in un'ottica di sviluppo sostenibile” ha affermato il Vice Presidente FERPI, Giampietro Vecchiato¹⁵⁹.

La Responsabilità Sociale del Territorio (RST) segna il passaggio da Responsabilità Sociale individuale (imprenditore - impresa) a Responsabilità Sociale collettiva (il soggetto di azioni e strategie socialmente responsabili non è più solo l'impresa, ma è la comunità e il territorio). Tale collettività comporta la creazione di piani di azione comuni, finalizzati alla realizzazione di politiche pubbliche che mirano ad assicurare un miglior benessere all'intera comunità. Dunque, la crescita economica connessa allo sviluppo sostenibile contribuisce al benessere collettivo.

¹⁵⁸ <https://www.paroledimanagement.it/welfare-e-territorio-costruire-un-nuovo-modo-di-fare-impresa/>

¹⁵⁹ <https://www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio>

Si assiste a una dimensione aziendale sempre più aperta e interdipendente nei confronti del contesto in cui opera, con il quale è fortemente legata per raggiungere gli obiettivi prefissati e ottenere le risorse necessarie.

Queste ultime sono rappresentate sia dai fattori produttivi, come materie prime, lavoro, servizi e capitale finanziario, ma anche dal patrimonio intangibile. All'interno di questo patrimonio si può trovare la fiducia, la credibilità e la reputazione, ovvero tutti quegli elementi che non si possono toccare con mano.

Il nuovo paradigma della Responsabilità Sociale di Territori viene, così, definito¹⁶⁰:

“Una direzione di senso, fondata sulla riscoperta di valori condivisi che gli attori economici, sociali e istituzionali di un territorio sanno consolidare grazie a solide reti di relazioni tra gli stessi, e concretizzare in percorsi di sviluppo della comunità territoriale, che guardano *in primis* al bene della persona e dell'ambiente.”

(Francesco Peraro e Giampietro Vecchiato 2007)

Patrizia Messina (2019), Direttrice del Centro Studi Regionali Università degli Studi di Padova, definisce tale fenomeno come¹⁶¹:

“Un progetto politico di sviluppo territoriale mirato a generare un nuovo tipo di comunità, costituita da “ciò che decidiamo di mettere in comune”, seguendo gli obiettivi di sviluppo propri del Benessere Equo e Sostenibile Territoriale (BES-T), condividendo, al tempo stesso, nuove regole che diventino davvero vincolanti per tutti i membri della comunità.”

(Patrizia Messina, 2019)

Utilizzando ancora una volta le parole di Giampietro Vecchiato e Peraro Francesco (2006) si può dire che l'impresa da soggetto promotore diventa a sua volta, essa stessa, stakeholder. Si crea così una relazione circolare basata sulla reciprocità di ciascun soggetto, il quale diventa in successione interno ed esterno.

¹⁶⁰ Peraro F., Vecchiato G., (2006), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano, Franco Angeli, pp 13.

¹⁶¹ <http://www.vita.it/it/article/2021/05/04/serve-un-approccio-integrato-per-uscire-dalla-pandemia/159235/>

È uno strumento versatile quello della RST, originariamente nato per le organizzazioni *no profit*, ora attuabile in contesti differenti (Fornasier e al., 2019).

Si assiste a un vero e proprio cambiamento di prospettiva rispetto alla tradizionale CSR. Mentre quest'ultima vede l'impresa impegnata a garantire determinati obblighi agli stakeholder, nella RST il fulcro a cui l'impresa è chiamata a rispondere è la comunità. L'obiettivo della Responsabilità Sociale del Territorio è quello di migliorare la qualità della vita della comunità e di unire le richieste economiche, riponendo particolare attenzione a quelle sociali e ambientali per uno sviluppo sostenibile.

Essa rappresenta un importante fattore di competitività, in quanto può ridurre i costi relazionali, i conflitti interni e aumentare la coesione interna, riscoprendo quel senso di "bene comune" durevole della comunità (Peraro F., Vecchiato G., 2006). Ebbene sì ad oggi, come è già stato affermato più volte nei capitoli precedenti, la competitività non è più rappresentata solo dai prodotti o dai servizi che l'impresa offre, quindi da beni tangibili. Al contrario sono i beni intangibili, ovvero tutti quei fattori sociali, umani e relazionali a distinguere un'impresa da un'altra (*Vedi Capitolo 1.1*).

Con la CSR, quindi, si assiste a un passaggio da un modello orientato meramente alla soddisfazione dell'azionista (*shareholder*) a un modello rivolto a tutti gli *stakeholder*, "in cui chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi di tutti gli stakeholder" (Sacconi, 2005).

Con la RST, invece, c'è un'ulteriore evoluzione del modello: dalla singola impresa, al sistema delle imprese, fino ad arrivare alla comunità locale. Infatti, Francesco Peraro e Giampietro Vecchiato (2006) affermano: "in tale prospettiva la responsabilità sociale si realizza diffusamente nel territorio, come proposta di un soggetto collettivo che accetta di diventare il nucleo promotore del sistema di reti".

Si forma così un "distretto economico", cioè una rete di imprese socialmente responsabili, con al centro la comunità locale che instaura relazioni con i suoi portatori di interesse, tra cui l'impresa stessa.

Gli obiettivi della RST non si differenziano da quelli della RSI. Di seguito sono riportati i principali:

- Migliorare lo sviluppo e crescita del territorio.
- Valorizzare e rispettare l'ambiente.
- Integrare la dimensione economica, con quella sociale e ambientale per sviluppare le potenzialità del territorio in cui opera l'impresa.
- Rendere la comunità inclusiva e creativa.
- Porre attenzione al benessere delle persone e alla qualità ed efficienza dei servizi.

A differenza della CSR, la RST va oltre i diritti universali e passa alla costruzione di sistemi valoriali legati al territorio, ad esempio: la valorizzazione della memoria e la costruzione di relazioni basate sulla fiducia. Inoltre, come afferma Donata Gottardi (2007)¹⁶²:

“La RST porta a muoversi in una dimensione quasi capovolta di RSI, in cui al centro non sta più la singola impresa, parcellizzata e individuale, che dialoga con i suoi *stakeholders*, tra cui la comunità locale; ma è piuttosto quest'ultima a entrare in rapporto con i suoi portatori di interesse, tra cui gli attori economici.”

(Donata Gottardi, 2007)

La RST si contraddistingue per la sua pluralità di soggetti, ecco perché le imprese coinvolte possono essere sia quelle grandi che piccole - medie, quelle individuali e quelle societarie, ma anche quelle *profit* e *no profit*. Inoltre, l'inclusività di tutte le componenti di un territorio comporta a una *governance* partecipativa in tutte le fasi di costruzione di una RST. Inoltre, la comunicazione riveste un ruolo più che importante. Strategico. Essa contribuisce a sostenere il progetto imprenditoriale nel territorio, in cui l'impresa opera e costituisce il canale privilegiato attraverso il quale si può realizzare la condivisione di valori necessari a comportamenti cooperativi.

¹⁶² Gottardi D. (2007), “*Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità di territorio*”, in Peraro F., Vecchiato G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Franco Angeli, Milano, pp. 19-31.

Infatti, si può notare che un altro aspetto in comune con la tradizionale Responsabilità Sociale d'Impresa è la rendicontazione (*accountability*). Nel capitolo precedente sono stati illustrati i vari strumenti per misurare e comunicare l'impatto sociale di un'organizzazione. Per quanto riguarda la RST, giocano un ruolo fondamentale il bilancio sociale (formato dalle tre dimensioni economica, sociale e ambientale) e il bilancio ambientale.

Per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa estremamente importanti sono tutti quei legami sociali fondati sull'adesione al progetto imprenditoriale, i quali danno vita al capitale relazionale. Essi apportano diversi vantaggi e benefici, ad esempio: rafforzano l'identità collettiva e il grado di legittimazione nel territorio, aumentano la reputazione e credibilità dell'organizzazione, contribuiscono a un'efficace circolazione di informazione e accrescono la fiducia nei confronti dell'organizzazione. È importante, di conseguenza, che l'impresa non si soffermi solo a instaurare una rete di relazioni, ma che veda in queste dei “processi comunicativi basati sull'orizzontalità e sull'interattività”.¹⁶³ Ed ecco che entra in gioco l'ascolto, strumento che è stato approfondito nel *Capitolo 1*, il quale presuppone un approccio comunicativo simmetrico e bidirezionale, basato sulla reciprocità delle parti coinvolte e in cui i rapporti di potere sono equilibrati.

Dialogo, confronto e negoziazione sono metodologie di *engagement* che consentono di coinvolgere gli stakeholder nei processi decisionali dell'impresa. Tali strumenti devono essere attuati dal basso, cioè dai territori stessi così da coinvolgere un numero sempre maggiore di soggetti. Freeman, ideatore della “*Stakeholder Theory*”, afferma “ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine e, pertanto, deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse”.¹⁶⁴ Come già riportato nel *Capitolo 2*, tale teoria amplia la visione del “fare impresa”, basata su rapporto di fiducia tra la proprietà, i manager e gli stakeholder.

¹⁶³ <https://www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio>

¹⁶⁴ *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, Volume 2, AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, 2005. <https://www.dors.it/public/ar54/STK%20guida%20al%20coinvolgimento.pdf>

In altre parole, si assiste a un cambiamento di interesse sociale da parte dell'impresa, che affianca alla responsabilità economica una responsabilità di tipo etico e sociale. Quest'ultima richiede attenzione e ascolto verso gli stakeholder. Di seguito, sono riportati altri elementi che caratterizzano la Responsabilità Sociale di Territorio¹⁶⁵:

- La compartecipazione di tutti i soggetti per il miglioramento del territorio.
- Una *governance* allargata formata da più attori diversi.
- Il dialogo costante e spontaneo.
- La legittimazione sociale del progetto.
- Una visione strategica di medio-lungo periodo.
- Un'efficace comunicazione delle iniziative.
- L'individuazione di un'azienda *leader* così da coinvolgere altre imprese, più piccole, a partecipare al progetto.
- La condivisione della *mission* e dei benefici tra gli attori.
- Il monitoraggio e la comunicazione dei risultati ottenuti.

Un ambito a cui prestare una particolare attenzione è quello della formazione continua delle persone, così da offrire loro un regolare aggiornamento della professionalità e delle competenze, ma anche la riqualificazione del patrimonio culturale, storico e ambientale del territorio. A queste vanno aggiunte la ricerca, l'innovazione e l'impegno verso la cultura e il benessere delle persone, attraverso la qualità e l'efficienza dei servizi e il sostegno di tematiche ambientali. La Strategia di Lisbona del 2000 proietta l'Europa verso un modello sociale basato sull'innovazione, la formazione e la buona occupazione. L'obiettivo è quello di fare dell'Unione "la più competitiva e dinamica economia della conoscenza entro il 2010"¹⁶⁶, sostenendo l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale, nel contesto di una "nuova economia" basata sulla conoscenza e sull'investimento in capitale umano.

¹⁶⁵ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., (2019) *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*, Milano, Franco Angeli, pp 78.

¹⁶⁶https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/analisi_programmazione_economico_finanziaria/documenti_programmatici/sezione1/strategia_di_lisbona.html

3.4 Il territorio

Impronta Etica nel 2009 definisce il territorio in questo modo:

“La globalizzazione, come processo contestuale di perdita della percezione della propria specifica identità e di profonda riduzione del controllo istituzionale sull’economia e sulle relazioni tra attori, ha prodotto spesso un’interpretazione del territorio come luogo di chiusura, di tradizione, di valori originali e perciò desueti. Viceversa il territorio può costituire un riferimento importante per la definizione e condivisione di un modello di sviluppo basato sulla valorizzazione delle persone e della dimensione sociale e civile di una comunità” in questa accezione “il territorio prescinde da ogni qualificazione dimensionale, ma bensì definisce un luogo in cui diversi attori si percepiscono omogenei, nel quale si identificano e verso il quale quindi si percepiscono responsabili, sia nei confronti di se stessi che degli altri”.

(Impronta Etica, 2009)

Il “territorio” è un concetto non semplice da definire, particolarmente apprezzato in geografia, politica, economia, dai cittadini e più in generale dagli abitanti del mondo. L’assunzione del territorio come oggetto e soggetto di sviluppo comporta a delle azioni di sviluppo locale e territoriale.

Il territorio, se integrato alla rete di relazioni, costituisce la preconditione per uno sviluppo locale durevole, in quanto pensare al territorio e allo sviluppo genera visioni d’insieme, basate su specifiche costruzioni di rapporti e identità locali e regionali. Si può notare, dunque, come la popolazione contribuisce ad attribuire maggior significato al territorio. Basti pensare come tutti quei soggetti che vivono il territorio hanno creato un mondo di significati, stili di vita, pratiche culturali storie umane e narrazioni che hanno senso per quella collettività, intesa come comunità territoriale.

Riprendendo le parole di Carlo Caldarini e Francesca Giare¹⁶⁷ (1999):

“Sul territorio si configurano concretamente i vari soggetti sociali, nelle loro esperienze, nei loro bisogni, nelle loro condizioni di vita e di lavoro, nei loro comportamenti. Sul territorio si ritrovano le unità di base, istituzionali e sociali, per una programmazione dello sviluppo; si realizzano gli intrecci fra lavoro e vita residenziale; si esprimono i diversi atteggiamenti rispetto alle grandi questioni della vita e delle libertà civili”.

(Carlo Caldarini e Francesca Giare, 1999)

Nel corso degli anni sono nati nuovi modelli di sviluppo responsabile, i quali danno vita a una visione strategica dell'impresa nei confronti della competitività territorio sostenibile. Infatti, si parla sempre più di “competitività responsabile” come risultato dell'interazione e compartecipazione sinergica e attiva dei soggetti che determinano lo sviluppo di un determinato territorio (Impronta Etica, 2017, Impronta Etica 2009). Si può osservare come le imprese hanno iniziato ad attivarsi nell'applicazione di processi di *networking* e *partnership* efficaci identificandosi così nel “fare insieme”, nonché una delle condizioni principali della Responsabilità Sociale d'Impresa.

3.4.1 Territorio socialmente responsabile

Come suggerisce il nome, tale concetto deriva dal termine *Corporate Social Responsibility*. Tale processo prevede l'integrazione dell'esigenza di inclusione e l'individuazione dei bisogni in un terreno comune. Dunque, parlare di territori socialmente responsabili significa coinvolgere tutti gli individui presenti in un territorio nella condivisione di un progetto.

Quest'ultimo deve essere: inerente all'ambito valoriale (di conseguenza al concetto di sviluppo sostenibile) e all'ambito metodologico (l'individuazione e l'applicazione di strumenti partecipativi nei processi decisionali).

¹⁶⁷ Caldarini C., Giare F., a cura di, “*Formazione e divulgazione. Sistemi locali e dispositivi globali per lo sviluppo dell'agricoltura*”, LG, INEA, Roma, 1999, pp 318.

È solo grazie all'ascolto del territorio che si è in grado di effettuare una sintesi delle esigenze e dei bisogni delle comunità locali, di individuare gli attori chiave e di coinvolgerli nel processo decisionale attraverso delle strategie. Tutto ciò richiede un rafforzamento della comunicazione interna ed esterna, la quale contribuisce allo sviluppo di relazioni di qualità e di lunga durata nel territorio.

Appare, dunque, fondamentale indirizzare il territorio al cambiamento attraverso una comunicazione efficace, sia interna che esterna. Ciò vuol dire avere la capacità di costruire argomentazioni che motivino le persone all'azione, creando consenso e relazioni di qualità.

I progetti di sviluppo di comunità favoriscono un senso di comunità e un senso di responsabilità che si diffondono all'interno di un territorio, in quanto vengono esaltate le relazioni fiduciarie tra le persone e si sviluppa un'identità collettiva. Una crescita qualitativa che avviene grazie allo sviluppo sostenibile, concetto definito nel rapporto Brundtland del 1987 come¹⁶⁸: “lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente, senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità e aspirazione”.

Sviluppo sostenibile si può tradurre più semplicemente in “imparare a vivere nei limiti di un solo Pianeta”, quindi senza sfruttare i sistemi naturali da cui si traggono le risorse ed evitando il più possibile scarti e rifiuti, generati dalle attività umane e aziendali.

Si tratta, dunque, di una coniugazione tra dimensione economica, dimensione sociale e dimensione ambientale, le quali mirano al progetto di “territorio socialmente responsabile”, nonché di “sviluppo sostenibile”. Quest'ultimo, infatti deve diventare sempre più il presupposto che sta alla base delle scelte e dei comportamenti delle persone e imprese e che tende a realizzare una vera e propria “comunità territoriale”.

¹⁶⁸<https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

Appare dunque evidente che, per concretizzare tale sviluppo è opportuno integrare le considerazioni sociali e ambientali nelle decisioni economiche, soddisfare i bisogni primari di tutti ed estendere la possibilità di concretizzare tutte quelle aspirazioni per una vita migliore.

Inoltre, perché un territorio possa ritenersi socialmente responsabile deve indirizzare il proprio sviluppo verso temi di sostenibilità, ovvero verso tutti quei temi orientati al rispetto della persona e dell'ambiente.

Quale strada seguire per uno sviluppo sostenibile? L'Agenda 2030. Si tratta di un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Al suo interno sono stati individuati i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals, SDGs* – in un grande programma d'azione per un totale di 169 traguardi da raggiungere.

Tali obiettivi sono entrati in vigore il 1° gennaio 2016 e i Paesi si sono impegnati a raggiungere tutti gli obiettivi entro il 2030, nell'arco quindi di quindici anni.¹⁶⁹

Figura 31. I 17 Obiettivi per lo sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030



Fonte: <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/SDGpresentazione.pdf>

¹⁶⁹ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Gli SDGs rappresentano obiettivi comuni e riguardano tutti Paesi e tutti gli individui, nessuno escluso e si basano su cinque concetti chiave:

1. **Persone.** Eliminare fame e povertà in tutte le forme, garantire dignità e uguaglianza.
2. **Prosperità.** Garantire vite prospere e piene in armonia con la natura.
3. **Pace.** Promuovere società pacifiche, giuste e inclusive.
4. **Partnership.** Implementare l'Agenda attraverso solide partnership.
5. **Pianeta.** Proteggere le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future

Figura 32. Le Cinque P dell'Agenda 2030



Fonte: <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/SDGpresentazione.pdf>

3.5 La Regione del Veneto

Molte regioni stanno adottando un punto di vista nella definizione di territorio sviluppato in relazione al proprio piano d'azione territoriale regionale. In questo panorama la Regione del Veneto è attiva da diversi anni nell'ambito della RSI con una molteplicità di iniziative che intervengono sia a livello nazionale che regionale.

Nel giugno 2003 è nata, dall'unione di varie organizzazioni, l'Associazione Veneto Responsabile, con l'obiettivo di promuovere una Cultura di Impresa orientata alla Responsabilità, favorendo la diffusione di "buone pratiche" attraverso la costruzione di una rete tra soggetti economico-sociali e istituzionali.¹⁷⁰

I quattro ambiti di interesse sono: la cultura, il monitoraggio, la modellazione e l'advocacy.¹⁷¹ La rete Veneto Responsabile prevede un piano di lavoro pluriennale articolato in più fasi di sensibilizzazione, documentazione, ricerca, sperimentazione e formazione.

Dal 2006 è attivo un Protocollo d'intesa tra Regione del Veneto e Unioncamere che, attraverso delle convenzioni, ha consentito il Progetto CSR Veneto. In relazione a tale progetto, è stato istituito il Forum veneto Multi-stakeholder formato dai rappresentanti regionali delle parti sociali, delle istituzioni ed altre organizzazioni attive sul tema CSR. Nel corso degli anni ha sostenuto varie attività, ad esempio: formazione per operatori, campagne informative, elaborazioni di un dossier di Buone Pratiche di CSR in territorio veneto, coinvolgimento delle scuole superiori nella produzione di elaborati sul tema per sensibilizzare e formare i ragazzi e promuovere l'interazione con le istituzioni scolastiche¹⁷².

Nel 2012 Veneto e Liguria come capofila, seguiti da Regione Abruzzo, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Umbria, Toscana, Valle d'Aosta hanno dato vita al Progetto Interregionale "Creazione di una rete per la diffusione della Responsabilità Sociale d'Imprese". Si tratta di una serie di interventi con l'obiettivo di aumentare la diffusione della CSR tra le imprese e avviare un processo di scambio e di collaborazione per lo sviluppo di prodotti comuni.

¹⁷⁰ <https://www.venetoresponsabile.org>

¹⁷¹ Per cultura si fa riferimento a un contenitore di saperi, opinioni, credenze, costumi e comportamenti umani. Per monitoraggio si intende la rilevazione e il controllo dell'andamento di un fenomeno tramite degli strumenti specifici. Modellazione è un processo cognitivo mirato alla costruzione di un modello. Infine, l'advocacy è uno strumento per migliorare i canali di sostegno e rappresentanza presso le Istituzioni.

¹⁷² <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/Pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=325681>

L'anno successivo, è stato firmato un Protocollo d'Intesa tra Regione del Veneto e MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) per la promozione e formazione delle tematiche legate alla CSR. Inoltre, la Regione del Veneto ha inserito all'interno del POR FSE 2014-2020 un obiettivo specifico, ovvero sostenere attraverso una serie di azioni la promozione di progetti che favoriscono l'innovazione sociale, la RSI, la sperimentazione e lo scambio di buoni comportamenti, strumenti e servizi innovativi.

Il risultato che si intende perseguire è la promozione della RSI, secondo la prospettiva di inclusione sociale per la promozione di welfare territoriale aziendale. Così facendo, si favorisce la crescita, nelle imprese venete, di comportamenti socialmente responsabili e, di conseguenza, l'internazionalizzazione e l'ingresso di nuovi mercati.

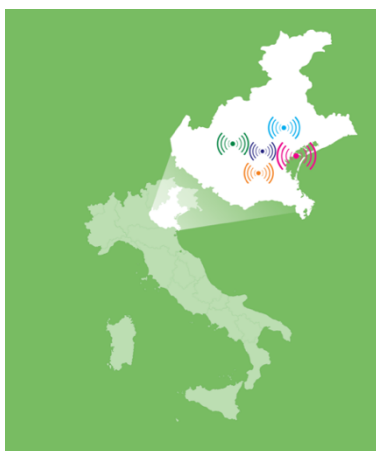
Il 22 giugno 2016 Regione del Veneto ha avviato il bando "Responsabilmente – promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica – percorsi di RSI", finanziato dal POR-FSE – DGR del Veneto n. 984. Indirizzato a ciascuna impresa che vuole intraprendere un percorso di relazioni responsabili sul territorio oppure vuole valutare il grado di Responsabilità Sociale di Territorio.

Visto gli enormi effetti causati dal cambiamento climatico¹⁷³ registrati negli ultimi anni in Veneto che si ripercuotono anche nell'impatto economico, a luglio 2017 è nato il Progetto LIFE Veneto ADAPT. Realizzato grazie al contributo dello strumento finanziario LIFE dell'Unione Europea, il capofila è il Comune di Padova, seguito da altri sette partner: Coordinamento Agende 21 Locali Italiane, Città metropolitana di Venezia, Università IUAV di Venezia, SOGESCA Srl, Comune di Treviso, Unione dei Comuni Medio Brenta, Comune di Vicenza. L'obiettivo è stato lo sviluppo di una metodologia e strumenti operativi ed efficaci per l'adattamento ai cambiamenti climatici. Grazie a tale progetto sono state individuate le possibili azioni di adattamento e si è definito un sistema di monitoraggio strutturato.

¹⁷³ La smisurata crescita delle temperature medie (+0.6°C nell'ultimo decennio), l'incremento della frequenza di fenomeni estremi, come alluvioni, grandine e vento intenso.

Il primo passo è il passaggio per le amministrazioni dal Paes al Paesc, cioè dalla programmazione di Piani d'azione per l'Energia sostenibile a Piani d'azione per l'Energia sostenibile e il Clima. Ad oggi sono stati redatti e approvati 32 Paesc per un totale di circa 750 azioni che puntano alla mitigazione e al contrasto degli effetti dei cambiamenti climatici¹⁷⁴: taglio delle emissioni CO2 (previsione di riduzione di 45% entro il 2030) e tutti quegli interventi che mirano a incrementare la sicurezza dei territori.

Figura 33. I territori coinvolti al Progetto LIFE Veneto ADAPT



Fonte: <https://www.venetoadapt.it>

3.6 La comunità territoriale

Nel complesso periodo storico che stiamo vivendo, tra pandemia, crisi climatica, crisi finanziaria, crisi sanitaria, incertezza e sconforto l'individuo trova “rifugio” in quello che viene definito “senso di appartenenza” nella comunità. Ma cosa si intende veramente con questo termine? Il dibattito sul concetto di comunità come strumento di sviluppo territoriale sta avendo, negli ultimi anni, un crescente e costante interesse.

¹⁷⁴<https://www.venetoadapt.it/2021/12/03/grazie-a-veneto-adapt-32-comuni-approvano-i-loro-piani-d-azione-per-l-energia-sostenibile-e-il-clima-lesperienza-del-veneto-diventa-ora-modello-applicato-per-lo-sviluppo-di/>

Sarason, uno dei fondatori della psicologia di comunità americana, fornisce nel 1974 una prima definizione di tale concetto.

Esso intende la comunità come: “la percezione di similarità con altri, una riconosciuta interdipendenza, una disponibilità a mantenere tale interdipendenza offrendo o facendo per altri ciò che ci si aspetta da loro, la sensazione di appartenere a una struttura pienamente stabile e affidabile”.

Sarason si focalizza sull’interdipendenza tra le persone di uno stesso contesto sociale e sulla loro similarità.

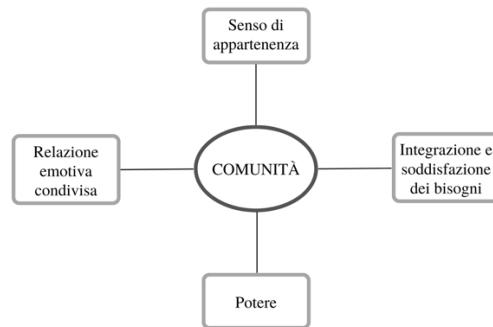
Successivamente, McMillan e Chavis (1986) forniscono uno studio più ampio del concetto di comunità, definendola come¹⁷⁵: “la certezza soggettiva che i membri hanno di appartenere e di essere importanti gli uni per gli altri e tutti per il gruppo, ed una fiducia condivisa nella possibilità di soddisfare i propri bisogni come conseguenza del loro insieme”. Vengono illustrate le componenti psicologiche del senso di comunità ed emerge il concetto di appartenenza, definito come il sentimento di fare parte di una comunità e gli elementi che la costituiscono sono:

- I confini che definiscono chi fa parte della comunità favorendo, di conseguenza, i processi di identificazione.
- Un sistema condiviso di simboli che rafforza i confini rispetto all’esterno e la coesione all’interno della comunità stessa.
- Legami significativi con le persone e con il territorio che determinano un senso di sicurezza emotiva.
- Il contributo e investimento personale che si offre alla comunità, sia in termini materiale che immateriali.

Questi elementi danno vita a quella che viene McMillan E Chavis chiamano “fiducia condivisa”.

¹⁷⁵ W. D. McMillan e M. D. Chavis, “*Sense of community; a definition and theory*”, Journal of community psychology, n. 1, 1986.

Figura 34. Gli aspetti fondamentali della fiducia condivisa



Fonte: Elaborazione personale con ispirazione da Peraro F., e Vecchiato G., (2006)

La comunità territoriale e le persone che ci appartengono sono accumulate da valori condivisi. Essi devono cooperare e collaborare verso un obiettivo, altrettanto condiviso. Perché questo avvenga c'è bisogno di una solida rete di relazioni, le quali devono essere (Peraro e Vecchiato, 2007):

- Pro-attive, ovvero devono essere in grado di attivare tutti i soggetti del territorio verso una comune direzione per la soluzione di problemi condivisi.
- Crea-attive, cioè hanno il coraggio di percorrere nuove sfide e strade, operando insieme per un bene comune.

Ed ecco che, la Responsabilità Sociale di Territorio si fonda proprio sulla riscoperta di valori condivisi e su quelle solide reti di relazioni, così da trasformare i conflitti in opportunità e crescita. Proattività e cooperatività sono due valori chiave presenti, anche, nelle politiche nazionali e regionali della strategia Europea. Queste generano innovazioni sociali, grazie alla collaborazione dei numerosi attori del contesto socioeconomico.

L'interazione dei diversi attori è frutto di regole di comportamento condivise, le quali comportano a un sistema di valori comuni, nei quali prende forma il modello di Responsabilità Sociale di Territorio (Del Baldo M., Demartini P., 2016).

Tuttavia, la comunità diventa un luogo fluido, di incontro e di confronto, quindi non più caratterizzata dal senso di appartenenza al territorio ma dal clima di identità e fiducia che porta all'individuo a rispecchiarsi volontariamente.

È ormai evidente che, il livello di efficienza del proprio sistema economico e la capacità della società di supportare le imprese attraverso politiche adeguate, determinano la crescita e lo sviluppo di una comunità. Dunque, per contribuire allo sviluppo locale è opportuno intervenire nei rapporti tra società locale e sistema economico, in particolare nello sviluppo e mantenimento delle capacità relazionali e del funzionamento dei sistemi istituzionali.

È necessario, inoltre, che tali sistemi locali sviluppino forti capacità di coordinamento e di cooperazione fra imprese e tessuto locale.

Secondo E. R. Martini e R. Sequi:¹⁷⁶

“La comunità: un sottosistema socio-culturale a confini amministrativi definiti, dove si dispongono in mutuo scambio di influenze, individui e gruppi, ambiente naturale e costruito dall'uomo, bisogni e attività di interpretazione e trasformazione della vita e delle risorse di cui dispone la comunità stessa”.

(E. R. Martini e R. Sequi, 1988)

A questa definizione se ne può aggiungere una più recente di Martini e Torti:¹⁷⁷

“La comunità può essere definita come un insieme di soggetti che condividono aspetti significativi della propria esistenza e che, per questa ragione, sono in un rapporto di interdipendenza e possono intrattenere relazioni fiduciarie”.

(Martini, Torti 2003)

¹⁷⁶ Martini E.R., Sequi R., *La comunità locale. Approcci teorici e criteri di intervento*, Carrocci, Roma, 1999.

¹⁷⁷ Martini E. R., Torti A., *Fare lavoro di comunità*, Carrocci, Roma 2003.

L'unione di tali definizioni offre un quadro completo del significato di comunità, dove emerge il concetto di sistema¹⁷⁸, inteso come un insieme di unità che stanno in relazione tra di loro, fortemente influenzate. Un insieme di individui che condividono lo stesso ambiente geografico, fisico e culturale, formando un gruppo riconoscibile, legato da vincoli organizzativi, linguistici, religiosi, economici e da interessi comuni. La visione sistemica di un territorio mette in evidenza, dunque, l'aspetto relazionale che vede ciascuna parte in dialogo costante con le altre attraverso reti di comunicazione. Tale visione equipara il territorio a un sistema vivente e, di conseguenza, a un'organizzazione che descrive adeguatamente la realtà con la quale si deve misurare (Peraro F., Vecchiato G., 2006). La vitalità trova le base su alcuni fattori fondamentali come il grado di soddisfazione degli individui e il senso di appartenenza, la reputazione, la comunicazione e l'innovazione.

Francesco Peraro, Claudio Gramaglia e Cinzia Brandalise (2011) la definiscono una specie di “cerchio caldo” che avvolge i componenti della comunità, attraverso reciproche attenzioni, fiducia reciproca e gesti di solidarietà. Un vero e proprio scambio di “*benefit*” materiali e immateriali. Quindi affidabilità, intesa come la risorsa principale per facilitare le relazioni tra i soggetti di una comunità e le relazioni in quanto tali, sono gli elementi chiave della comunità. Tutte le parti coinvolte cercano di costruire percorsi comuni che portano vantaggio a tutti e, soprattutto, creano quello che viene definito “senso di appartenenza” e “identità di gruppo”.

3.7 L'approccio relazionale

“*Nessun uomo è un'isola*” recitava John Donne nel verso della lirica *Meditazione XVII*. Assumendo un paradigma relazionale, allora si può dire che “*Nessun'impresa è un'isola*”, in quanto fonte di una rete di relazioni durature e stabili con l'ambiente in cui opera. Dialogo e ascolto permettono di coinvolgere tutti i soggetti così da trovare soluzioni condivise e garantire il benessere alla comunità territoriale.

¹⁷⁸ La teoria dei sistemi di Miller si occupa dei problemi di relazione e interdipendenza delle parti. Un sistema è quindi un insieme di unità che sono in relazione tra loro.

Tale risultato dipende dal grado di soddisfazione dei diversi attori e quindi dall'approccio relazionale che l'impresa si impegna a mantenere per ottenere fiducia. L'adozione di tale approccio conferisce il giusto valore alla dimensione relazionale e alla realizzazione di un tessuto produttivo maggiormente attento nei confronti del sistema sociale in cui è inserito. Il fine non è più il singolo "scambio", ma il perseguimento di obiettivi di lungo periodo.

L'impresa deve, dunque, abbandonare la posizione autonoma e isolata rispetto al contesto, per inserirsi in quel nodo di relazioni che crea assieme alla comunità e al territorio. L'obiettivo primario per la sua sopravvivenza diventa, quindi, il benessere della rete stessa e l'impresa, intesa come cittadino e quindi come un'organizzazione umana, deve riporre attenzione non solo al rispetto delle leggi, ma deve partecipare attivamente alla vita della comunità in cui è inserita, favorendo la crescita economica e culturale.

Tale impegno si concretizza attraverso l'ascolto dei bisogni della comunità e alla consapevolezza di soddisfarli tramite il confronto e dialogo con tutte le parti coinvolte della comunità stessa. L'impresa-cittadino deve sfruttare il proprio *know-how* per attivare tutta una serie di meccanismi di *governance* in grado di coinvolgere gli attori del territorio. In tal caso l'innovazione sta nel delineare il tessuto produttivo come potenziale promotore di iniziative in grado di divulgare modelli di sviluppo sostenibile in tutto il territorio.¹⁷⁹ L'approccio relazionale può svilupparsi nel territorio attraverso quattro principali possibilità:

1. Costruire relazioni di lungo periodo con tutti i soggetti del sistema.
2. Basare il processo sulla fiducia e sulla reputazione.
3. Sviluppare forme di comunicazione interattive, che coinvolgono tutti i soggetti che fanno parte del sistema.
4. Scegliere strumenti di comunicazione che favoriscono il dialogo, l'ascolto evitando tutti quei tipi di comunicazione "a una via" che favoriscono la manipolazione e la propaganda.

¹⁷⁹ <https://www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio>

Obiettivo finale, dunque, della relazione è quello di costruire una *partnership* secondo la modalità “io vinco tu vinci” attraverso il quale tutte le persone sono appagate dall’impegno e dall’investimento effettuato (Vecchiato G., 2006).

3.7.1 *Community relation e aziende*

Nel mondo di oggi, le relazioni con i clienti sono una parte essenziale del marketing. Infatti, per ottenere risultati efficaci, le relazioni devono essere vantaggiose per tutte le parti coinvolte. È necessario che l’azienda sviluppi assistenza attraverso servizi, beni o il tempo, così da rafforzare il rapporto con la comunità e aumentare, di conseguenza, l’attività.

Il concetto di *community relation* è ancora poco usato, ma rappresenta uno dei pilastri sul quale si basano le teorie della CSR. Dopo aver visto cosa si intende per “comunità” viene approfondito, di seguito, il rapporto tra comunità e azienda. A tal proposito non si può non citare l’esempio emblematico italiano di Adriano Olivetti, presidente dal 1936 al 1960 dell’omonima azienda fondata dal padre nel 1908.

“La fabbrica non può guardare solo agli indici dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica”. Queste sono le parole pronunciate da Adriano Olivetti nel 1955, definito un “imprenditore innovatore”. Alberto Peretti descrive il modo di operare di Olivetti lontano dalla filantropia, il quale fine ultimo è “irriducibile” al mero profitto. Al contrario l’obiettivo dell’impresa di Olivetti era quella di ridistribuire la maggior parte del profitto alla comunità. Un modello di impresa che dà impulso all’innovazione dalla fabbrica, cambia l’organizzazione del personale, razionalizzando i processi di produzione e sviluppando una rete commerciale italiana ed estera.

L’impresa deve creare ricchezza economica, culturale per il territorio in cui opera e deve accrescere il valore delle persone che ci lavorano. L’impresa deve generare bene comune. Il progetto industriale di Olivetti era guidato da un ideale che andava oltre il profitto e all’inizio degli anni 50, egli ha compreso che il futuro non era la meccanica, ma l’elettronica.

Grazie alla sua relazione con il territorio, Adriano è tra i primi al mondo ad aver realizzato una solida rete sociale con la comunità canavese. Inoltre, in quegli anni egli ha introdotto una serie di *benefit* fondamentali, ha riorganizzato il lavoro interno dedicandosi allo sviluppo di progetti mirati al benessere della comunità di Ivrea¹⁸⁰, sede della fabbrica che rappresenta, ad oggi, un vero e proprio museo architettonico di responsabilità sociale.

Le attività dell'Olivetti si configurano in atteggiamenti vicini alla comunità e tendono ad assicurare un ambiente lavorativo di qualità. Ecco, dunque, che il successo di Adriano Olivetti è uno dei primi esempi virtuosi di “fare impresa” in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa. L'attività dell'imprenditore torinese ha anticipato, cinquant'anni fa, gli obiettivi e i principi di sviluppo sostenibile dell'attuale Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

L'idea alla base di Adriano Olivetti è quella che: comunità e imprese possano viaggiare di pari passo come se fossero un unico organismo. La fabbrica non era un semplice edificio, ma un laboratorio dove produrre prodotti e sperimentare strumenti nuovi. Un'unione di saperi e conoscenze, un luogo di storie e relazioni. Infatti, è proprio l'interazione tra il *business* e la comunità a determinare in modo significativo la crescita del *business* stesso e il successo della comunità. L'azienda che si occupa della comunità territoriale aiuta a rafforzare anche le relazioni interne, aumentando di conseguenza il senso di appartenenza e identitario tra i membri di tale comunità.

Tuttavia, quest'ambito della comunicazione e della CSR non è ancora stato indagato a fondo, ma come afferma (Fornasier et al., 2019): “Esempi quotidiani ci confermano che intrattenere buone relazioni con la comunità è caratteristica dell'uomo abituato a vivere in esse, della socialità che gli è propria e, quindi, qualcosa di già esistente da ‘prima’ della teorizzazione delle *community relation*”.

¹⁸⁰ Adriano Olivetti cercò di armonizzare lo sviluppo industriale con i valori e le buone pratiche relative ai diritti umani. Nel 1948, fondò a Torino il *Movimento Comunità* attraverso il quale intraprese il grande progetto politico di urbanistica e pianificazione. In quegli anni, la città di Ivrea crebbe assieme all'azienda e all'economia territoriale grazie a Adriano Olivetti.

Le relazioni con la comunità sono un aspetto strategico del *business* per le aziende, un ingrediente fondamentale per la salute dell'impresa. Le pressioni commerciali e sociali competitive stanno contribuendo a una ridefinizione del rapporto tra azienda e comunità. Un'azienda che si impegna nei confronti della comunità aiuta ad attrarre i migliori dipendenti, si posiziona positivamente tra i clienti e migliora, sempre più, la sua posizione sul mercato. Infatti, una recente ricerca del gruppo Walker, una società di consulenza di gestione a Indianapolis, indica che, date le pressioni che accompagnano la crescente parità dei prezzi di beni e servizi, le imprese ottengono un vantaggio competitivo crescente attraverso la responsabilità sociale¹⁸¹.

Questo rende gli investimenti sociali strategici ancora più importanti per le aziende globali che cercano di stabilire un'immagine coerente e una presenza di mercato in tutto il mondo.

Nel 1997 Bradley K. Googins¹⁸² (1997) definisce le *community relation* un "imperativo strategico", cioè un qualcosa che si deve assolutamente concretizzare nell'ottica di ciò che si vuole ottenere e, di conseguenza, per l'azienda diventa un investimento sociale strategico. In accordo con quanto egli afferma, governare le relazioni con tutti gli stakeholder favorisce un miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'azienda e del posizionamento sul territorio e mercato. Nel saggio di Googins emerge una ricerca svolta su quasi 200 professionisti delle *community relation* e ciò che è emerso è che il sostegno alle *community relation* da parte dell'amministratore delegato e del senior management è in ripresa¹⁸³:

- Il 40% degli intervistati ha affermato che il sostegno sia dell'amministratore delegato che dei vicepresidenti senior è aumentato nell'ultimo anno.
- All'interno di quel gruppo, il 36% ha visto aumentare i budget delle relazioni con la comunità.
- Il 23% ha riportato un aumento del personale delle relazioni con la comunità.

¹⁸¹ <https://www.strategy-business.com/article/17964>

¹⁸² Googins B. K., "Why Community Relations is a Strategic Imperative", *Strategy + Business*, 8, 1997.

¹⁸³ <https://www.strategy-business.com/article/17964>

Inoltre, l'87% degli intervistati ha affermato la loro organizzazione incentivava, anche tramite bonus, i responsabili di zona a essere coinvolti nella comunità locale. Quindi per una relazione solida e duratura è necessario che tra le parti coinvolte ci sia una comunicazione continua, ricca di *feedback* e ascolto reciproco.

Seth Godin, un veterano di marketing una volta disse: "Le persone comprano relazioni, magia e storie, non beni e servizi"¹⁸⁴. Le *community relation* sono considerate un vantaggio bidirezionale per la società, in quanto posizionano le imprese come civicamente ed eticamente responsabili nelle loro comunità locali e aiutano la comunità a prosperare nel suo complesso.

Ad esempio, Barclays Bank plc, la banca internazionale britannica, ha registrato un aumento di quasi il 60% del lavoro di squadra, della comunicazione e delle capacità di leadership dopo aver incorporato un'iniziativa di volontariato aziendale.¹⁸⁵ Nel 2019 Microsoft, invece, ha investito 500 milioni di dollari in alloggi a prezzi accessibili nell'area di Seattle. Questo è un ottimo esempio di investimento comunitario, in quanto tale iniziativa ha portato una differenza pratica per la comunità e al tempo stesso ha aumentato la fidelizzazione nei confronti di Microsoft.

Anche il volontariato aziendale è un ottimo modo per coinvolgere i dipendenti nella comunità. Ad esempio, Age UK, un ente di beneficenza per anziani, ha collaborato con aziende come Lloyds Bank e Santander e attraverso il volontariato aziendale ha fatto la differenza nella vita delle persone.

Tutte queste scelte di comportamento che un'impresa decide di assumere, rappresentano un ottimo modo per aumentare il morale dei dipendenti.

¹⁸⁴ <https://maclyngroup.com/marketing/what-is-community-relations-and-why-is-it-important/>

¹⁸⁵ <https://prsuperstaruk.medium.com/what-is-community-relations-76680cf5e8b2>

3.7.2 Le sette strategie di James Lukaszewski

Nel corso degli anni diversi professionisti della comunicazione hanno cercato di definire e offrire alcuni importanti consigli riguardo allo strumento di comunicazione, uno tra questi è James Lukaszewski.

James Lukaszewski, nel suo saggio pubblicato sul sito della Public Relations Society of America (PRSA)¹⁸⁶ afferma: “Tutte le relazioni comunitarie di successo sembrano condividere sette potenti ingredienti. Ci possono essere altri fattori oltre a questa lista, ma se manca uno di questi sette, la costruzione di relazioni con la comunità è molto più difficile”.

Si tratta di sette suggerimenti pratici per un’efficace attività di *community relation* che un’azienda deve affrontare.

1. Impegnarsi prontamente a fare ciò che la comunità si aspetta davvero: organizzare incontri pubblici, fornire un’informazione trasparente e completa e affrontare le questioni cruciali.

2. Basare il processo decisionale su ipotesi realistiche. Le convinzioni e i valori personali contano più del beneficio economico. La proposta dell’azienda deve aiutare la comunità oggi e in futuro.

3. Non abusare delle attività delle pubbliche relazioni. È opportuno concentrarsi sulle strategie pratiche, anche se poche: incontri faccia a faccia creano un maggior impatto.

4. Essere aperti e onesti con la comunità in caso di errore. Essere preventivi e se possibile, parlare dei problemi prima che si presentino.

5. Partecipare a progetti o iniziative locali per essere coinvolti nell’interesse della comunità.

¹⁸⁶https://apps.prsa.org/SearchResults/view/8533/105/Seven_strategies_to_achieve_lasting_community_rela#.Ywc1sC8QNQI

6. *Ascoltare attentamente. Ciò significa apportare alcune modifiche ai piani o concetti per riflettere sulle proposte, suggerimenti e contributi della comunità.*

7. *Permettere alla comunità di guardare le spalle all'impresa, agendo come un "leggittimatore" delle azioni, idee, decisioni.*

In altre parole, dunque, alle aziende viene richiesta responsabilità e trasparenza delle proprie azioni, rendendole facilmente verificabili alla comunità. Il rapporto con quest'ultima si può mantenere e migliorare con attività di ufficio stampa, incontri pubblici, mostre e *open day*. Gli individui del territorio in cui opera l'azienda devono essere visti come stakeholder, più che come clienti e devono essere coinvolti nel progetto aziendale. È importante dare ascolto alle richieste della comunità, in maniera coerente con la strategia aziendale e dare spazio ai *feedback*.

Infatti, anche la Wilson Group Communications Inc (2001)¹⁸⁷ afferma che ascoltando i propri "vicini" si dà loro la possibilità di diventare dei veri e propri *supporter* dell'azienda. Altrettanto fondamentale è ammettere un errore o uno sbaglio, questo sarà segno di onestà e responsabilità. È significativo sottolineare che più un'azienda è legata al territorio, più sarà preparata ad affrontare un'eventuale situazione di crisi.

3.8 Il ruolo della comunicazione

L'azienda, intesa come "buon-cittadino" deve quindi riporre attenzione non solo al rispetto delle leggi, ma deve partecipare attivamente alla vita della comunità e contribuire a farla crescere economicamente e culturalmente, rendendola più coesa e collaborativa. Come si è già potuto notare l'impresa ha a disposizione diversi strumenti per misurare e comunicare il proprio impegno sociale. I più utilizzati sono: il bilancio sociale, il codice etico, il bilancio ambientale e tutte le certificazioni e marchi di conformità.

¹⁸⁷ Wilson Group Communications, Inc., *Community Relations: How Being a Good Neighbor Can Pay Big Dividends*, 2001.

Il cambiamento di prospettiva sta nell'estensione della CSR dalle singole imprese al territorio. Infatti, il soggetto promotore è tutta la comunità, intesa come tutto il territorio nel quale vivono gli stakeholder. L'impresa deve seguire, quindi, un percorso di costruzione e sviluppo condiviso alla base di una responsabilità sociale di territorio e per farlo deve, prima di tutto, individuare una *mission* comune e condivisa da tutti gli attori, ponendosi come obiettivo la soddisfazione dei bisogni della comunità, in un'ottica sostenibile. Di conseguenza, è opportuno che l'impresa comunichi in maniera trasparente gli obiettivi prefissati e il desiderio di trasformare eventuali conflitti in opportunità di dialogo e crescita collettiva. Infatti, questa è una caratteristica fondamentale della RST, in quanto gli obiettivi sono come prima cosa di tutti e sono finalizzati a portare benefici agli stakeholder del territorio stesso.

È necessario costruire un *network* sociale, nel quale tutti gli stakeholder sono attori-protagonisti e avviare un processo partecipato. Per fare ciò è opportuno adottare un sistema di comunicazione e un governo delle relazioni efficace e duraturo, questi rappresentano un fattore critico di successo per un percorso di RST.

Principalmente il percorso di responsabilità di territorio è un processo di lungo periodo, il quale deve nascere da un progetto partecipato ed inclusivo e coinvolgere diversi settori della pubblica amministrazione. Esso si compone di sette fasi¹⁸⁸:

1. Lavoro preliminare per l'avvio del processo.
2. Identificazione dei valori comuni già presenti nella comunità.
3. Analisi della comunità territoriale.
4. Individuazione dei bisogni e delle risorse.
5. Definizione degli obiettivi di miglioramento.
6. Definizione del piano operativo e degli strumenti.
7. Gestione, controllo e rendicontazione del processo di R.S.T.

Ecco, dunque, che la qualità della comunicazione determina i contenuti e lo sviluppo del progetto, il quale deve essere comunicato agli stakeholder e pubblici influenti.

¹⁸⁸ Peraro F., Vecchiato G., (2006), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano, Franco Angeli.

Di conseguenza, è opportuno lavorare secondo un'attività di comunicazione interna e di governo delle relazioni e una comunicazione esterna verso i diversi pubblici. La comunicazione non deve essere né uno strumento di propaganda, né di manipolazione o semplice informazione. È necessario adottare un modello di *governance* operativo che mira alla costruzione di relazioni basate sulla fiducia e responsabilità condivisa.

Gli strumenti di comunicazione devono rispondere a due caratteristiche fondamentali (Mariapaola La Caria, 2006):

- Alimentare la partecipazione di tutti i pubblici e organizzare i diversi progetti.
- Facilitare il dialogo, la comprensione reciproca e la negoziazione di obiettivi condivisi.

Tali strumenti si possono attivare solo nel momento in cui l'identità del territorio e la sua *governance* verranno percepiti come valore e tutti i partecipanti si riconosceranno in una *vision* comune. L'obiettivo deve essere quello di valorizzare il territorio e le organizzazioni all'interno del quale operano. Una condizione necessaria per la buona riuscita del processo è la trasparenza degli interessi e l'individuazione di uno sfondo valoriale comune.

Operando attraverso un metodo partecipativo è necessaria una costante attività di governo delle relazioni così da far diventare tutti gli attori parte integrante e attiva del processo decisionale. Una volta individuati i soggetti interessati a contribuire al progetto di RST e costruita la relativa mappa, la comunicazione dovrà:

- Mobilitare diversi soggetti nella costruzione di una visione del futuro.
- Favorire la partecipazione dei soggetti attivi.
- Informazione con onestà e trasparenza la comunità locale dell'avvio del processo.
- Coinvolgere i potenziali pubblici e tutti quei soggetti che possono far riflettere e proporre diversi punti di vista.
- Dare vita a un nuovo patto sociale tra gli attori per il raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Il modello a cui bisogna puntare è quello “simmetrico a due vie”, che James Grunig ha definito negli anni 60-70 (*Vedi Capitolo 1*). Un modello, dunque, che mette al centro l’attenzione dei soggetti, la costruzione del dialogo tra tutte le parti coinvolte e l’ascolto. Quest’ultimo infatti non deve essere inteso come strumento di persuasione per costruire prima e trasferire poi messaggi solamente al pubblico coinvolto; al contrario deve essere considerato come una funzione essenziale per il confronto e dialogo.

Prendendo a riferimento tale modello non si parla più di “emittente” e “ricevente” in quanto è difficile definire chi ha iniziato il dialogo, ma si parla quanto più di ascolto reciproco, comprensione e condivisione.

Un governo delle relazioni basato sul modello bidirezionale simmetrico aiuta tutti i partner a coordinare gli obiettivi con le aspettative dei pubblici, favorendo l’efficacia di un sistema territoriale. Bisogna evitare qualsiasi tipo di messaggio unidirezionale, forma di *advertising* e/o strategie di marketing.

Come afferma Luigi Bobbio (2004): “C’è bisogno di una forte attività di regia per gestire al meglio e nei tempi concordati il processo”. Qualsiasi persona può ricoprire il ruolo di regista, l’importante è che non abbia obiettivi “di parte”, che sia affidabile e possieda delle specifiche competenze. È importante tenere sempre alta l’attenzione di tutti i pubblici, attivi e potenziali, durante tutte le fasi del processo, favorendo la partecipazione.

Se con i pubblici attivi gli strumenti che è consigliato utilizzare sono gli incontri faccia a faccia, *working group*, *forum* tematici, convegni, ricerche, indagini e sondaggi; per i pubblici potenziali la comunicazione da attivare sarà prevalentemente persuasiva, a una via, ovvero di tipo informativo. Con questi ultimi l’approccio relazionale non si instaura fin da subito, ma è opportuno crearlo un po’ alla volta. Gli strumenti efficaci, in questo caso, sono: le pubblicazioni, come *newsletter* e rapporti periodici, attività di ufficio stampa, sito internet e pubblicità. Una volta resi trasparenti e accessibili gli obiettivi ai pubblici e stakeholder, a chiudere il cerchio è la rendicontazione, ovvero dar conto in modo trasparente del proprio operato.

Si raccolgono, quindi, tutti i dati e le informazioni più rilevanti per rendere verificabile l'attività svolta. In questo modo la comunicazione rafforza il valore delle relazioni e il capitale sociale, la fiducia e lo spirito di collaborazione. La rendicontazione può avvenire tramite: *annual report*, incontri con la cittadinanza, bilancio di comunità (a carico della pubblica amministrazione) e bilancio per la comunità (a carico di ogni singolo attore).

In altre parole, quello a cui bisogna mirare è la trasformazione della missione e dei valori comuni individuati nella *partnership* in punti di forza sia per il territorio, che per i singoli individui. Questi sono aspetti di forte cambiamento e innovazione. La comunicazione diventa parte integrante del processo e la direzione da pendere è quella rivolta alla costruzione di un "sistema di rete" in cui il focus si sposta a una più ampia *partnership* finalizzata alla promozione del territorio e del sistema. Alla luce di quanto visto fare sistema¹⁸⁹ significa collaborare all'interno per competere all'esterno.

Cesare Sacconi¹⁹⁰ definisce tale principio con il termine di "doppia cittadinanza", in quanto ogni attore appartiene contemporaneamente sia a un "sistema locale" che a un sistema più complesso e globale.

3.9 I principali vantaggi della RST

In sintesi, il rapporto tra impresa e territorio risulta preso in considerazione all'interno di una politica aziendale orientata alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Questo avviene soprattutto se l'impresa si impegna in iniziative volte alla valorizzazione e promozione del territorio. Oltre alla ricchezza economica e al benessere sociale della comunità, la RST favorisce diversi vantaggi:

- lo sviluppo e la crescita territoriale sia a livello economico, che turistico, sociale e ambientale;
- una riduzione degli impatti negativi della globalizzazione;

¹⁸⁹ Nella visione sistemica tutti i soggetti hanno un ruolo nel definire l'identità del sistema stesso e le caratteristiche delle attività, dei progetti e delle iniziative.

¹⁹⁰ Studioso di sistemi ologici e virtuali.

- il rispetto e la valorizzazione del territorio in tutti gli aspetti;
- un forte vantaggio competitivo;
- nuove opportunità e un miglioramento in termini di innovazione;
- accresce la fiducia interna;
- un cambiamento della comunità che mira a una maggiore inclusione, coesione e collaborazione.

Inoltre, la RST è fonte di valore aggiunto in quanto consente all'organizzazione di creare legami con i principali portatori di interesse locali, la gestione di situazioni di crisi e la possibilità di svolgere un ruolo innovativo nelle tematiche di responsabilità sociale. È importante dare vita a un *network* sociale, all'interno del quale tutti gli stakeholder diventano protagonisti interessati a condividere gli obiettivi da perseguire per la crescita del territorio. I meccanismi di confronto, dialogo e collaborazione consentono, di conseguenza, di trasformare i fattori di debolezza in potenziali fattori di crescita.

Quando si parla di Responsabilità Sociale di Territorio si fa riferimento a un connubio tra ricerca di una sostenibilità di sistema, concetti di innovazione, competitività, economia della felicità, democrazia economica.

Conclusioni prima parte

Dalla teoria alla pratica.

Un cambiamento reale o immaginario?

Il passaggio a Conad dei supermercati Auchan ha comportato la cassa integrazione per circa 5 mila persone¹⁹¹. Air Italy ha annunciato 1.500 licenziati¹⁹², mentre Unicredit 6 mila esuberanti¹⁹³. Questi sono solo alcuni recenti casi di crisi aziendali e di decisioni drastiche che fanno riflettere sulla necessità di un cambiamento dei modelli di *business*. Un cambiamento di prospettiva: dalla logica del singolo si passa a una società di relazioni (Federico Della Puppa, 2020) dove tutti possono portare valore aggiunto all'impresa e dove non si parla dei "collaboratori" come se fossero oggetti.

Fino ad ora si è sottolineata l'importanza dell'ascolto per la creazione di relazioni sincere e durature. Uno strumento che sta uscendo sempre più dai dibattiti teorici per entrare nella pratica quotidiana. Uno strumento che trova ampio spazio e applicazione nella Responsabilità Sociale di Territorio, nella creazione di relazioni durature e di continuo dialogo con la comunità. Con l'aiuto di Google Trends, un *tool* che fornisce dati relativi alle tendenze espresse dagli utenti nel motore di ricerca in questione, presentandoli tramite rappresentazione grafica e numerica, è possibile notare come fra gli argomenti correlati alla *query*¹⁹⁴ "relazione", al secondo posto si trova il riferimento alla comunità – tipo di organizzazione.

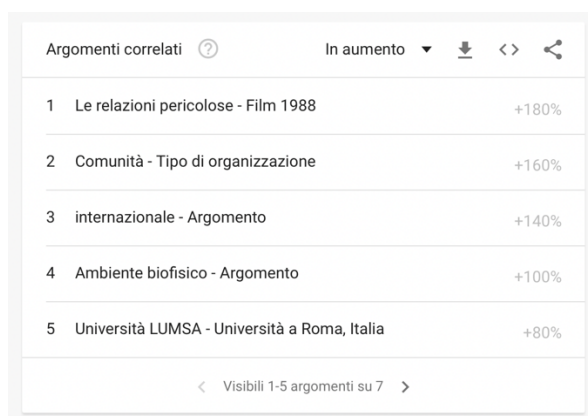
¹⁹¹ https://www.corriere.it/economia/lavoro/20_febbraio_13/auchan-conad-allarme-sindacati-cassa-integrazione-5300-7710efce-4e7a-11ea-977d-98a8d6c00ea5.shtml

¹⁹² <https://www.ilsole24ore.com/art/air-italy-incubo-licenziamento-1500-lavoratori-piazza-chiedere-cig-ADtALSg>

¹⁹³ <https://www.cdls.sm/index.php/56-panorama-news/15482-unicredit-annuncia-6mila-esuberanti>

¹⁹⁴ Trad. interrogazioni al *database* formulate dagli utenti nelle barre di ricerca di *Search*, *News*, *Immagini*, *Shopping* e *Google Trends Youtube*. Si tratta di tutte quelle interazioni svolte ad un database tramite le ricerche degli utenti che digitano parole chiave sulla barra di Google. Le query sono suddivise in categorie di interesse dalle News, Moda, Lavoro, Shopping e Video aggiornate in tempo reale e con esportazione in CVS – così che ogni persona possa rielaborarle per centrare l'obiettivo professionale.

Figura 35. Google Trends – Community



Fonte: Google Trends

Se prendiamo in riferimento l'esempio di Adriano Olivetti (vedi *Capitolo 3.7.1*), quello che ci ha insegnato è prima di tutto che non esiste solo produzione e profitto. Al contrario, è possibile coniugare creatività, profitto e solidarietà sotto una visione chiara e condivisa così da raggiungere risultati straordinari. Inoltre, all'interno della fabbrica si crea una comunità, che per Olivetti era un vero e proprio ideale che avrebbe aiutato a definire uno sviluppo economico armonico¹⁹⁵. Tale comunità entra in relazione con tutta la comunità territoriale, in quanto il territorio in cui opera l'impresa è il luogo di creazione del valore sociale.

Bisogna eliminare l'idea che ciò che le imprese producono sia solo un prodotto o un servizio, ma prima di tutto è valore sociale, da costruire con il territorio e sul territorio grazie a relazioni basate sulla fiducia e sull'ascolto con tutti i soggetti.

Il punto di partenza risulta essere che nessuna impresa è un'entità a sé stante. Al contrario il suo successo dipende sempre più dalla comunità e dal territorio in cui opera. Molte aziende, infatti, hanno iniziato a ridefinire gli obiettivi in termini di creazione di "valore condiviso", ponendo una forte attenzione sull'innovazione sociale che genera valore economico, attraverso la creazione di valore sociale.

¹⁹⁵ Nel 1945 Olivetti pubblica "*L'ordine politico delle comunità*" al cui interno si trova il fondamento ideologico dell'imprenditore. Tale orientamento federalista culmina nella fondazione del "Movimento Comunità".

È la comunità che viene pensata come un sistema di relazioni il cui valore è maggiore della somma delle sue parti. L'impresa che è in grado di apportare una crescita e uno sviluppo economico, culturale e relazionale rappresenta un reale valore aggiunto per il territorio in cui opera. C'è bisogno di un percorso orientato al lavoro (maggiore qualità di vita delle persone, corretta gestione delle diversità di genere e consolidamento del sistema formativo) e all'ambiente (capacità di gestire in modo adeguato i beni ambientali, impiego di risorse a disposizione, salubrità, sicurezza, gestione dei rifiuti e tutela della salute). Dunque, ad oggi, il successo dell'impresa è determinato da quello del territorio in cui opera.

Come si è potuto notare le innovazioni vengono dal basso; quindi, dalle persone intese come comunità ed è lì che si trovano le radici del cambiamento. Le imprese rappresentano solamente un tassello in un mosaico ben più complesso rispetto al tradizionale sistema socio-economico al quale siamo stati abituati negli ultimi decenni. Un flusso continuo che genera valore da sé stesso e per gli altri.

Molte aziende e organizzazioni si stanno ponendo come obiettivo anche il miglioramento della qualità della vita della comunità e del territorio, cercano di associare le istanze economiche con attenzioni sociali e ambientali, secondo un'ottica di uno sviluppo sostenibile. Ecco, dunque, che per apportare un reale sviluppo al territorio c'è bisogno che le aziende fanno dell'ascolto un pilastro del proprio *business* e processi decisionali.

I segnali di un cambiamento culturale sono più che evidenti. Come abbiamo visto in relazione ai vari studi, il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa non è solo una questione puramente di marketing o di "facciata" che riguarda solamente l'immagine e la reputazione. Al contrario dovrebbe essere una risposta alle esigenze e ai bisogni degli stakeholder, dei pubblici influenti e dei destinatari finali. Si va oltre, anche grazie al fenomeno della Responsabilità sociale di Territorio. Quest'ultimo non è uno strumento ma deve diventare lo stile e la cifra distintiva di un'impresa. È importante che il dialogo, l'ascolto e le relazioni assumano un ruolo sempre più importante, dal momento che rappresentano gli strumenti per garantire fiducia, trasparenza e sincerità nelle scelte e comportamenti delle organizzazioni.

Le organizzazioni hanno un'anima che unita a quella delle altre genera all'interno della comunità un'anima collettiva e la fiducia rappresenta il collante, nonché ingrediente base per costruire capitale sociale. Francis Fukuyama definisce la fiducia come: “la virtù sociale che contribuisce alla creazione della prosperità e del benessere”¹⁹⁶.

L'ascolto aiuta a capire il punto di vista altrui, i pensieri e le aspettative. C'è bisogno di uno sforzo attivo, per mantenere un atteggiamento aperto, imparziale e non giudicante. L'ascolto attivo prevede domande e interventi con lo scopo di entrare in empatia e mantenere un dialogo continuo.

Per averne un'evidenza tangibile è stata condotta una ricerca empirica, descritta nella seconda parte, nella quale sono stati coinvolti alcuni dei soggetti che sono già stati in grado di vedere nell'ascolto, uno strumento importante per apportare benefici socialmente responsabili sia alle imprese, che alla comunità e più generalmente al territorio. Attraverso tale ricerca si vuole indagare se effettivamente l'ascolto rappresenta uno strumento strategico per le imprese che operano secondo comportamenti socialmente responsabili. Ma soprattutto, quali imprese fanno dell'ascolto attivo un elemento fondante della propria strategia e, successivamente, agiscono di conseguenza.

L'elaborato si basa su alcune domande chiave: *Quanto le imprese ascoltano realmente la comunità? Ascoltano la comunità e i diversi pubblici “prima” di prendere decisioni su tematiche sociali? La scelta delle imprese di impegnarsi in tematiche sociali ha come scopo il benessere e la crescita sostenibile dell'intera società? ”.*

Ecco, dunque, il seguente capitolo ha lo scopo di rispondere alla domanda:

**“Responsabilità sociale come moda passeggera o reale interesse verso
il benessere della comunità?”**

¹⁹⁶ Fukuyama F., (1996). *Fiducia. Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità*. Segrete, Rizzoli

Nella seconda parte dell'elaborato si andrà a indagare, attraverso delle interviste, cinque organizzazioni, *profit* e *no profit*, che già investono il proprio tempo e denaro in azioni socialmente responsabili, ma soprattutto se l'approccio individuato e la domanda di tesi sono effettivamente prese in considerazione nei processi decisionali delle imprese.

Se si vuole comunicare, bisogna essere in grado di ascoltare e riprendendo le parole di Federico Della Puppa (2020):

“Mettendo in relazione i luoghi di produzione con i sistemi di servizi e con il territorio, le imprese diventano fabbriche di comunità e costruiscono reti di relazione nei territori per fare welfare, collegando il valore aggiunto dell'impresa al valore sociale del territorio”.

(Francesco Della Poppa, 2020)

Capitolo Quarto

Ricerca: il ruolo dell'ascolto nelle imprese orientate alla CSR

4.1 Gli obiettivi della ricerca

Abbiamo concluso la prima parte ponendoci la domanda: “*Responsabilità sociale come moda passeggera o reale interesse verso il benessere della comunità?*”. Come più volte ribadito nel corso del presente lavoro, il tema della Responsabilità Sociale d’Impresa è sempre più diffuso in molte imprese e a giocare un ruolo importante è l’ascolto. In questo capitolo, dunque, ciò che si vuole indagare è:

- *Le imprese ascoltano realmente le esigenze della comunità?*
- *Si tratta di un ascolto attivo o passivo?*
- *Le aziende operano in modo autoreferenziale? O, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni?*
- *L’ascolto attivo e applicativo può rappresentare un vantaggio competitivo concreto per le imprese che decidono di applicare una strategia socialmente responsabile?*
- *L’ascolto rientra nella strategia dell’impresa?*
- *L’ascolto ha comportato risultati vantaggiosi all’impresa, alla comunità e al territorio?*
- *Come viene applicato l’ascolto e con quali strumenti?*

Lo scopo della tesi è, dunque, quello di fornire un'evidenza empirica a supporto degli studi citati nei precedenti capitoli. È stato deciso di realizzare la ricerca intervistando differenti soggetti coinvolti in prima persona in processi di responsabilità sociale.

In questa cornice, l'obiettivo principale alla base di questa ricerca è, pertanto, quello di verificare se le organizzazioni operano in modo autoreferenziale, o se, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni. Inoltre, se l'ascolto della comunità e del territorio da parte delle imprese rappresenta un vantaggio competitivo per tutte le parti coinvolte, come viene applicato e, soprattutto, se viene utilizzato prima, per prendere decisioni socialmente responsabili poi.

4.2 Metodologia

Per indagare più nel dettaglio come le imprese operano in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa e, soprattutto, se l'ascolto attivo rientra nella propria strategia aziendale, è stata condotta una ricerca di tipo qualitativo che studia i fenomeni nei contesti naturali tentando di dare loro un senso o di interpretarli attraverso i significati che le persone danno ad essi (Denzin&Lincoln, 1994, in Cicognani, 2002).

Lo strumento selezionato è stata l'intervista, intesa come “processo di acquisizione di dati/informazioni da parte del ricercatore presso il soggetto indagato”.¹⁹⁷ Nello specifico, le interviste effettuate sono di tipo semi-strutturate, ovvero basate su una traccia di domande sugli argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista, in quanto quello che interessa è la prospettiva del soggetto. In altre parole, delle macroaree tematiche che cercano di rispondere agli obiettivi della ricerca e l'ordine con il quale i vari temi sono affrontati, il modo di formulare le domande e quali domande svolgere sono state valutate di volta in volta.

Per raccogliere i dati utili alla ricerca è stato scelto di rivolgersi a dei *testimoni privilegiati*⁴⁶, cioè persone che grazie alla loro esperienza sul campo rappresentano una fonte di informazione autorevole riguardo ai temi oggetto di ricerca.¹⁹⁸ La scelta di questo approccio è dovuta anche al fatto che il problema studiato non è ancora stato sufficientemente definito e l'interesse è messo in luce più sulla sua comprensione che sulla quantificazione di dati.

¹⁹⁷ Bernardi L., (2005), “Percorsi di ricerca sociale”, Carocci editore, Roma

¹⁹⁸ Bernardi L., (2005), “Percorsi di ricerca sociale”, Carocci editore, Roma

Il seguente capitolo, dunque, analizza cinque casi di organizzazioni:

- Tre società: Fili Pari Srl, Eurointerim Spa, Beate Vivo srl.
- Una fondazione: Fondazione Cariparo.
- Un'associazione di categoria: Confartigianato Imprese Padova.

Dopo aver fornito una cornice generale per ciascuna di esse e aver riportato le trascrizioni delle singole interviste, sono state fatte delle considerazioni finali sulla base della domanda di ricerca dell'indagine. Le testimonianze raccolte attraverso le interviste non possono, di per sé, "essere considerate giuste o sbagliate" (Verba, 1969, 68, in Fideli&Marradi, 1996): l'obiettivo non è modificarle, ma conoscerle.

Per ragioni organizzative le interviste sono avvenute telefonicamente o tramite Zoom. Per quanto riguarda, la trascrizione della conversazione è stata effettuata nel modo più fedele possibile, senza cambiamenti o parafrasi, così da evitare di alterare e distorcere il senso delle parole dell'interlocutore. L'unico intervento che deve essere effettuato, come sostiene Bernardi (2005), consiste nel rendere il testo scorrevole alla lettura e corretto dal punto di vista sintattico o grammaticale.

4.3 Fili Pari con intervista ad Alica Zantedeschi



4.3.1 Presentazione azienda

Alice Zantedeschi, assieme a Francesca Pievani, è la fondatrice di Fili Pari, una start up innovativa che sviluppa e realizza materiali e capi d'abbigliamento non convenzionali per il settore tessile, nel totale rispetto delle persone e dell'ambiente.¹⁹⁹

¹⁹⁹ https://filipari.com/wp-content/uploads/2022/06/Report_Sostenibilita_2022_Fili_Pari.pdf

Con l'aiuto del Polihub, l'acceleratore di impresa del Politecnico di Milano, Fili Pari ha trasformato un materiale come il marmo in fibra tessile.

Innovazione, ricerca e tecnologica sono alla base del DNA della start up, la quale è specializzata in tecnologie all'avanguardia per valorizzare le polveri di marmo e progettare nuovi materiali in grado di coniugare stile, innovazione e *performance* tecniche.

Un progetto nato proprio dietro i banchi universitari del Politecnico di Milano nel 2017, che è stato presentato alla *Première Vision* di Parigi nel 2020 e ha portato, nello stesso anno, alla nascita della società. Il nome Fili Pari rappresenta l'anagramma di Fripi e Ali, ovvero le due fondatrici laureate con laurea magistrale al Politecnico in design per il sistema moda.

La sostenibilità è, dunque, parte integrante del progetto, ancor prima della nascita della start up, in quanto come afferma nell'intervista Alice Zantedeschi: "il primo materiale che abbiamo brevettato è stato MARM\MORE ed è nato come progetto di tesi proprio per cercare di valorizzare quello che è lo scarto dell'industria del marmo e di trasformarlo in opportunità nel settore tessile".

Figura 36. Alice Zantedeschi e Francesca Pievani di Fili Pari



Fonte: <https://filipari.com/about-us/>

Fili Pari valorizza il territorio e le sue materie prime grazie alla sinergia delle due filiere, che fino a prima d'ora non avevano mai comunicato assieme: da un lato il marmo (settore lapideo) che ha un ruolo significativo nella storia dell'arte del nostro paese; e dall'altro lato la moda (settore tessile), un settore fondante per il *Made in Italy*. Alla base del progetto ci sono i valori dell'economia circolare e come afferma nell'intervista Alice Zantedeschi il loro impegno è rivolto alla “continua ricerca e sviluppo, alla valorizzazione delle risorse, alla ricerca di una filiera corta geolocalizzata alla creazione di prodotti fatti per durare nel tempo e puntiamo al femminile”. Tali valori sono in continuo dialogo con il territorio, dove innovazione e sostenibilità si intrecciano a qualità e al benessere del pianeta e delle persone attraverso l'intero ciclo di vita del prodotto.

Grazie all' approccio all'avanguardia per una moda sempre più etica e responsabile, Fili Pari permette di dare valore al sottoprodotto di un'industria particolarmente impattante per l'ambiente, entrando a far parte dell'ecosistema di startup naturalmente sostenibili di *LifeGate Way*. A tal proposito, Alice Zantedeschi afferma che “ogni impresa deve cercare di avere meno impatto possibile, prendere consapevolezza delle azioni che ha e cercare di avere una responsabilità di fare anche del bene in quello che fa”. Proprio per questo Fili Pari è diventata in così poco tempo anche società *benefit*, una società *profit* che oltre alla parte di profitto economico vuole cercare di valorizzare il territorio, gli artigiani locali, le risorse e avere quindi cura di più aspetti. E come sostiene la fondatrice “potendo scegliere cerchiamo sempre di privilegiare e scegliere dei partner che tutelino il lavoratore, rispettino le risorse, rispettino l'ambiente”. Il loro manifesto di moda responsabile trova, inoltre, origine nella *mission*: “sviluppare nuovi prodotti a partire da materie prime inaspettate, creando legami e sinergie tra mondi diversi. Rendere possibile l'impossibile, valorizzando materie prime naturali e uniche, dandogli una nuova forma e funzione”. E al tempo stesso anche nella loro *vision*, cioè “creare nuove relazioni tra le persone e l'ambiente, un equilibrio tra le necessità dell'individuo e l'utilizzo delle risorse naturali fornendo soluzioni tessili sostenibili”²⁰⁰.

²⁰⁰ https://filipari.com/wp-content/uploads/2022/06/Report_Sostenibilita_2022_Fili_Pari.pdf

Figura 37. Figura 2. Il manifesto per una moda responsabile di Fili Pari



Fonte: <https://filipari.com/about-us/>

Si tratta di una fusione di creatività italiana e rispetto per il territorio, dove il marmo prende concretamente vita in un settore mai visto prima, quello tessile. Infatti, l'idea di Alice Zantedeschi e Francesca Pievani è proprio quella di salvare questo materiale poco prima che diventi rifiuto speciale, quando è ancora puro e riutilizzabile. Il primo prototipo di "MARM\MORE", il cui nome deriva dal termine latino *marmor* e l'inglese *more* (di più), è stato brevettato nel 2014, successivamente ripreso in mano e migliorato nel 2017 fino ad arrivare alla nascita della società nel febbraio 2020. Si tratta di spalmatura su tessuto che utilizza la potenzialità della pietra per donare colorazioni naturali e un materiale morbido al tatto, impermeabile, antivento e resistente all'abrasione. Il tutto avviene sfruttando le qualità della pietra, unite alle *performance* tecniche e alle caratteristiche estetiche, con una speciale attenzione alla sostenibilità. Una vera e propria innovazione tecnologica con un forte significato anche narrativo e di consapevolezza.

Figura 38. MARM\MORE



Fonte: <https://filipari.com/marm-more/>

Una volta industrializzato il prodotto, la start up ha firmato un contratto di licenza per la produzione con un importante partner industriale vicino a Lecco. La materia prima, lo "scarto" del marmo proviene dai consorzi dei vari distretti che si occupano della sua lavorazione e la colorazione dei tessuti è, di conseguenza, naturale al 100% e a determinarlo è proprio la tipologia di marmo che Fili Pari utilizza: quello nero di Bergamo, quello rosso di Verona che restituisce dei toni del salmone, quello bianco del marmo di Carrara.

Per rimanere in ottica *zero waste*, ovvero zero rifiuti, il materiale tecnico MARM\MORE viene utilizzato assieme a morbide lane, esuberanti di magazzino di grandi aziende di moda di altissima qualità, cotone di recupero o materiali riciclati come il nylon certificato. Infine, nel momento in cui i capi giungono al termine della loro vita utile, è la stessa startup a farsi carico del programma di ritiro.

Figura 39. La scelta responsabile di Fili Pari


La tua scelta responsabile

 RIDUCI	 RIUSA	 RICICLA
<p>Ci impegniamo ad ottimizzare tutti i processi, con l'obiettivo di creare meno rifiuti possibili. Ogni singola fase di lavorazione è controllata ed avviene in Italia, in un'area geolocalizzata di 120 km, evitando inutili viaggi e riducendo l'inquinamento dei trasporti.</p>	<p>Crediamo nella filosofia del riutilizzo per frenare l'impatto negativo che il settore tessile ha sul nostro ambiente. Hai un capo Fili Pari che non indossi più? Contattaci a hello@filipari.com</p>	<p>Trasformiamo lo scarto in opportunità, trasformandolo in materia prima. Utilizziamo i sottoprodotti di lavorazione del marmo in un'ottica di economia circolare e grazie alla filosofia zero waste, utilizziamo anche gli esuberanti di tessuto derivati dal taglio, dandogli nuova vita in piccoli accessori.</p>

Fonte: <https://filipari.com/our-revolution/>

Figura 40. Il packaging di Fili Pari

Il Packaging perfetto non esist...

 RICICLATO	 COMPOSTABILE	 SENZA SOLVENTI
<p>Scatola in cartone riciclato</p>	<p>Busta esterna compostabile plastic free</p>	<p>Stampa con inchiostro a base acqua</p>

Fonte: <https://filipari.com/our-revolution/>

Fili Pari va oltre alla moda. La collezione SS21 *Fili Pari Collection* ha proprio una linea *rainwear minimal* all'insegna della moda responsabile, in quanto passa dal recupero dei tessuti di scarto derivanti dal taglio dei capi, reinventati in nuovi prodotti come nel caso delle mascherine firmate sempre dalla start up. L'innovazione di *MARM\MORE* è in grado di rispondere alle esigenze di diversi settori, come il *footwear* o l'arredo.

Ed è proprio in quest'ultimo settore che, il materiale brevettato da Alice Zantedeschi e Francesca Pievano è entrato in collaborazione con Bentley Home, vestendo le proposte del marchio nella collezione 2021.

L'obiettivo di Fili Pari, oltre a far crescere il proprio *business*, è prima di tutto perseguire più finalità di beneficio comune, operando in modo trasparente e responsabile nei confronti delle persone, del territorio e dell'ambiente in cui opera. Ciò che la contraddistingue è la forte attenzione nei confronti dell'ambiente e il forte impegno ad avere una *supply-chain*²⁰¹ corta, geolocalizzata che possa valorizzare le eccellenze artigianali del territorio italiano. Infatti, come afferma Alice Zantedeschi nell'intervista, per incentivare l'avvicinamento delle imprese alla comunità e al territorio c'è sicuramente bisogno di prediligere la filiera corta e Fili Pari ne è sicuramente un eccellente esempio. "Avere tutto e subito" è sicuramente una bellissima opportunità, che allo stesso tempo ha un fortissimo impatto sull'ecosistema.

Il segreto, sostiene sempre la fondatrice, è quello di "fare rete con le imprese locali", solo così potranno sopravvivere all'elevata competizione con la manodopera a basso costo dell'est. Infatti, anche se ad oggi, Fili Pari è composto da un piccolo team (tre persone *full time*), collabora con tantissime figure in *outsourcing*, con professionisti, partner tecnici, industria, partner industriali. Di conseguenza, afferma Alice Zantedeschi "è fondamentale avere buoni rapporti e un buon clima di empatia e rispetto con la propria filiera, con il proprio *network*".

²⁰¹ Tradotto letteralmente in "catena di distribuzione". Si tratta di un processo molto complesso, articolato, richiede una pianificazione accorta e un'attenta allocazione delle risorse. Lo scopo è rendere l'azienda più efficace, efficiente e pronta a rispondere alle esigenze dei clienti e dei fornitori.

A tal proposito, come è riportato nel Report di Sostenibilità, 2022 “La società, ai sensi della Legge 28 dic. 2015 n. 208, commi 376–384, persegue una o più finalità di beneficio comune operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”.

Per questo il 17 aprile 2021 è diventata società Benefit, ufficializzando il percorso volto alla sostenibilità sociale, ambientale ed etica iniziato agli esordi del progetto. Nonostante ciò, la start up ha deciso di effettuare il Report dell’impatto sociale dell’anno precedente (2021), così da chiarire il punto di partenza e porsi degli obiettivi per gli anni a venire. Sulla base dei risultati ottenuti nel 2021, per il 2022 Fili Pari si è prefissati alcuni obiettivi che si suddividono in quattro punti:

1. Governance

- Perfezionamento della mission aziendale.
- Coinvolgimento degli stakeholders.
- Perfezionamento della qualità dell’ambiente di lavoro e comunicazione interna.
- Comunicare pubblicamente in modo trasparente la performance sociale e ambientale.

2. Comunità

- Strutturare collaborazioni formali con enti no-profit.
- Incorporare più posti di lavoro.

3. Ambiente

- Perfezionamento del prodotto e del processo di produzione in ottica sostenibile.
- Aumento dell’utilizzo di prodotti con certificazioni.

4. Cliente

- Migliorare il rapporto con il cliente per ricevere feedback utili al miglioramento del prodotto e del processo di vendita.
- Strutturare meccanismi formali di controllo qualità

La collezione Fili Pari è acquistabile sul sito web della startup²⁰² e su alcuni marketplace più attenti ai temi dell'innovazione e della sostenibilità.

Figura 41. Alcune immagini dei prodotti Fili Pari



Fonte: <https://filipari.com>

²⁰² <https://filipari.com>

4.3.2 L'intervista

L'intervista si è svolta telefonicamente il 6 settembre 2022.

Premessa: Il tema della responsabilità sociale è sempre più diffuso in molte imprese. E a giocare un ruolo importante è l'ascolto. Attraverso tale ricerca si vuole indagare se le imprese fanno dell'ascolto attivo un elemento fondante della propria strategia.

Soprattutto se sono aziende autoreferenziali, quindi prendono autonomamente decisioni socialmente responsabili o se, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni.

Le chiedo gentilmente di presentare la tipologia di realtà in cui lavora e che ruolo ricopre all'interno della stessa?

AZ: Fili Pari è una Srl, start up diventata società benefit. Quello di cui ci occupiamo è ricerca e sviluppo di materiali innovativi nel settore tessile e la loro relativa poi commercializzazione sia tramite tessuto sia tramite capo finito, quindi capo d'abbigliamento da donna.

Da quanto tempo vi interessate di temi legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa e alla sostenibilità? Per quale motivo?

AZ: La sostenibilità è parte integrante del progetto, ancor prima della nascita della start up diciamo, perché il primo materiale che abbiamo brevettato è stato "MARM\MORE" ed è nato come progetto di tesi proprio per cercare di valorizzare quello che è lo scarto dell'industria del marmo e di trasformarlo in opportunità nel settore tessile... quindi creare un collegamento tra questi due distretti e valorizzare quelle che sono le materie prime del territorio. Da questa spinta, poi, è nata e si è concretizzata Fili Pari. Quindi queste tematiche sono già presenti nel *DNA* di Fili Pari e continuano ad esserlo all'interno, sia per la ricerca e sviluppo che continuiamo a fare, che per la parte di valorizzazione delle risorse, ma anche cercare di avere una filiera corta, geolocalizzata, creare dei prodotti fatti per durare nel tempo e puntiamo molto al femminile. Tutte queste tematiche fanno parte di Fili Pari da sempre.

Come descriverebbe, dunque, la Responsabilità Sociale d'impresa?

AZ: Secondo me ogni impresa deve cercare di avere meno impatto possibile, prendere consapevolezza delle azioni che ha e cercare di assumersi la responsabilità di fare anche del bene in quello che fa. Proprio per questo noi siamo diventate anche società Benefit. La nostra è una società *profit* che oltre alla parte di profitto economico, vuole cercare di valorizzare il territorio, gli artigiani locali, le risorse e avere quindi cura di più aspetti. Potendo scegliere cerchiamo di privilegiare dei *partner* che tutelino il lavoratore, rispettino le risorse e l'ambiente. E questo è un tipo di consapevolezza che dovrebbero avere tutti.

Ha detto territorio, quindi le chiedo secondo lei quale ruolo dovrebbero avere le aziende nel promuovere e garantire la sostenibilità del territorio in cui operano? Cosa dovrebbero fare le imprese per avvicinarsi di più alla comunità e al territorio?

AZ: Sicuramente prediligere la filiera corta. Siamo in un'epoca dove è possibile avere domani l'avocado che nasce dall'altra parte del mondo... si può avere tutto, subito e molto velocemente. Quindi forse scollegarsi un po' da questa possibilità, che sicuramente è una bellissima possibilità però dall'altro lato ha un fortissimo impatto sull'ecosistema. Quindi cercare di fare rete anche con le imprese locali.

L'Italia è un paese di eccellenze, di realtà artigianali che purtroppo in alcuni casi fanno anche fatica a sopravvivere per la competizione molto alta con il lavoro della manodopera a basso costo del paese dell'est. Cercare quindi di fare delle scelte diverse in questo senso.

Quale ritieni sia il mezzo di comunicazione più efficace per comunicare quello che è l'impegno sostenibile? Nel vostro caso, utilizzate qualche strumento per rendicontare l'impatto sociale?

A: Noi abbiamo iniziato quest'anno a fare il primo report di impatto sociale che comunque è un report che da società Benefit va effettuato.

Noi siamo diventati società Benefit ad aprile però comunque abbiamo voluto fare il report del 2021 per chiarire anche da dove si partiva e darci degli obiettivi per gli anni a venire. Quindi come mezzi di comunicazione sicuramente quello è uno strumento. Poi il sito, i social network, le conferenze... ogni mezzo può avere la sua potenza e il suo utente-target. Quindi più mezzi si utilizzano più c'è la possibilità di colpire più target.

Secondo lei quanto è importante un clima positivo all'interno di un'azienda e soprattutto instaurare relazioni durature e collaborative sia con la comunità, che con il territorio in cui si opera?

AZ: Per noi è importantissimo. Siamo partiti da lì. Nel senso che noi abbiamo creato una filiera da zero, perché settore tessile e settore lapideo non avevano vie di dialogo; quindi, abbiamo creato la nostra rete di fornitori da parte delle aziende del marmo collegandole con le aziende del tessile. E poi per noi i rapporti umani sono fondamentali.

Nella tesi affermo “Bisogna, prima di tutto, saper ascoltare per comunicare bene. Ascoltare non è solo capire quanto è stato detto, ma entrare in empatia e cogliere le sfumature e l'essenza del messaggio. Ma soprattutto favorisce la creazione di relazioni sincere e durature. Uno strumento che garantisce fiducia, trasparenza e sincerità nelle scelte e comportamenti delle organizzazioni”. È d'accordo?

AZ: Sì sicuramente un clima di lavoro in cui c'è supporto, empatia, condivisione, rispetto è un clima dove si lavora meglio, dove è più piacevole trascorrere il proprio tempo e dove ci si impegna di più. Quindi assolutamente d'accordo con la frase che hai detto. Noi ci rispecchiamo. Abbiamo un piccolo team, perché comunque *full time* siamo 3, ma collaboriamo con tantissime figure in *outsourcing*, con professionisti, partner tecnici, partner industriali e quindi è fondamentale poi avere buoni rapporti e un buon clima di empatia e rispetto con la propria filiera, con il proprio *network*.

Ha affermato che i rapporti umani sono importantissimi per voi, le chiede dunque se la vostra start up ascolta la comunità e i diversi pubblici “prima” di prendere decisioni su tematiche sociali e ambientali?

AZ: L'ascolto può sicuramente influenzare alcune delle decisioni. Per altre magari è un ascolto senza che venga manifestato un problema, cioè può essere un problema latente che magari anche l'utente non percepisce, ma nel momento in cui noi andiamo a spiegare quello che siamo facendo e perché abbiamo preso determinate scelte, allora anche l'utente capisce che ci sono delle motivazioni legate a tutto.

Quindi a volte le scelte vengono prese tramite l'ascolto, altre volte è un ascolto di qualcosa che non si è ancora manifestato, che c'è e si manifesterà. Non lo chiamerei solo ascolto, o forse è un "ascolto di qualcosa di non detto ancora".

E cosa vi guida, dunque, nella scelta delle azioni socialmente responsabili e sostenibili?

AZ: Ci sono diverse tematiche che ci stanno a cuore. Ci sono alcuni principi etici su cui si basa poi tutto il lavoro che facciamo e la nostra, anche, etica personale e professionale. Sicuramente le scelte che facciamo sono lo specchio di quello che è il nostro modo di ragionare.

L'ascolto che voi fate potremmo definirlo un ascolto che gioca in anticipo, in quanto mettete in luce problemi che alle persone magari sono ancora latenti. Di conseguenza, però, i bisogni e le esigenze delle persone e del territorio vengono prese in considerazione durante il processo decisionale?

AZ: Sì, sì perché il nostro target sono le persone e sono anche i nostri futuri clienti. E un'azienda che non ascolta i futuri clienti è un'azienda che sta facendo qualcosa che non serve.

Le vostre mi verrebbe da definirle "le parole non dette". Quando presentate dei progetti che presentano alla base la soluzione a un problema non ancora profondamente considerato, avete mai osservato dei *feedback*, sia positivi che negativi?

A: Sicuramente. Nel materiale che abbiamo brevettato, l'utilizzo della polvere di marmo nel tessile, sicuramente c'è stupore come tipo di prodotto. Poi c'è chi critica.

C'è chi come quelli che leggono le prime tre righe della notizia affermano poi “perché voi volete distruggere le montagne”, perché appunto non vanno a leggere tutto quello che è il progetto.

Non sanno quindi che andiamo a recuperare tutti i sottoprodotti della materia di esubero che è materia nobile, preziosa come nuova materia prima, perché in modo positivo. Quindi diciamo le critiche che più riceviamo sono da parte di chi si ferma a quelle tre righe, chi invece conosce il progetto ne resta colpito, incuriosito e lo apprezza.

Quindi ascoltare, nel vostro caso d'anticipo, ha portato dei vantaggi all'impresa, ma anche alla comunità e al territorio?

AZ: La filiera che abbiamo creato è una filiera che è attiva nel territorio, che è riuscita a vedere al di là e aprire i propri orizzonti a qualcosa di particolare. Poi in realtà lavoriamo con aziende molto dinamiche e appassionate anche loro di ricerca, cerchiamo di creare dei collegamenti tra aziende diverse. È un impatto positivo anche solo il *network*, la conoscenza e la consapevolezza.

Poi fortunatamente il nostro progetto incuriosisce molto anche le riviste e quindi questo ci consente di raccontare quello che facciamo, le aziende con cui collaboriamo, il territorio in cui siamo e quindi poi è bello che ci sia “una cassa di risonanza” anche per loro, magari per un materiale, un settore come quello che pietra, che è molto più rigido e industriale, che invece poi può entrare nelle corde di tutti tramite un capo d'abbigliamento.

Concludo con il chiederle di elencarmi tre parole che dovrebbero essere alla base di un buon ed efficace ascolto?

AZ: Rispetto, etica e relazioni.

4.3.3 Considerazioni finali

Fili Pari è un'azienda senza alcun dubbio attiva sul territorio, che è riuscita ad aprire i propri orizzonti a qualcosa di innovativo, diventando come la definisce Alice Zantendeschi “una cassa di risonanza” per altre realtà. Una vera e propria innovazione tecnologica con un forte significato anche narrativo e di consapevolezza. La sostenibilità è parte integrante del progetto, ancor prima della nascita della start up e le due fondatrici sono riuscite a creare una forte sinergia tra due filiere, che fin prima d'ora non avevano mai comunicato assieme: quella tessile e quella lapidea. Fili Pari è senza alcun dubbio, un chiaro esempio di economia circolare che mira al beneficio comune, operando in modo trasparente e responsabile nei confronti delle persone e del territorio.

In questo caso, l'ascolto attivo non gioca un ruolo prettamente strategico e i pubblici non sono direttamente coinvolti nelle decisioni. Al tempo stesso, però, si potrebbe definire un ascolto che “gioca in anticipo” nei confronti di un problema che è ancora latente. Un ascolto, dunque, del pianeta, di qualcosa che non si è ancora manifestato, di “non ancora detto”. Al tempo stesso è notevole l'impegno riposto dalle due fondatrici nel raccontare e spiegare al proprio pubblico ciò che fanno e il perché di determinate decisioni che prendono. Inoltre, anche se l'ascolto non è parte integrante della strategia, Fili Pari ripone una forte attenzione alla valutazione dell'impatto sociale, che viene fatto *ex post*. Infatti, nel momento in cui è diventata società Benefit (aprile 2021), ha deciso di realizzare il Report dell'impatto sociale dell'anno precedente; una scelta che ha sicuramente permesso di chiarire il punto di partenza della startup up e di definire obiettivi ancor più mirati, per gli anni a venire.

Una realtà che opera con trasparenza e dialogo continuo con il territorio, mentre l'innovazione si intreccia con la sostenibilità, la qualità e il benessere delle persone e del pianeta. Altro punto di forza che ha determinato il successo di Fili Pari, è sicuramente il “fare rete” con altre imprese locali e la valorizzazione della manodopera. Infatti, anche se composta da un piccolo team di tre persone, Alice Zantedeschi e Francesca Pievani hanno con empatia e rispetto, forte relazioni con il proprio *network*, formato da tantissime figure in *outsourcing*, come professionisti, partner tecnici, industria, partner industriali.

4.4 Eurointerim Spa con intervista al Presidente Luigi Sposato

4.4.1 Presentazione azienda



Luigi Sposato è il fondatore e Presidente di Eurointerim Spa a Padova, una società che promuove l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, nonché il reimpiego e l'*outsourcing*. Nata nel gennaio 1998²⁰³ per volontà di un gruppo di Consulenti del Lavoro, Eurointerim Spa è tra le prime Agenzie per il Lavoro che iniziano a operare in Italia e che da sempre ha dato importanza al rispetto della normativa. Si caratterizza per essere l'Agenzia per il Lavoro autorizzata dal Ministero, che coniuga la flessibilità e i servizi per le risorse umane con la conoscenza e il rispetto del Diritto del Lavoro.²⁰⁴

Eurointerim Spa opera sul territorio italiano con 48 filiali e 151 *corner* e inserisce nel mondo del lavoro circa 10.000 lavoratori. Supporta più di 15.000 aziende, da quelle con un solo dipendente a multinazionali con un'organizzazione complessa.

Figura 42. Eurointerim Spa in numeri



Fonte: <https://www.eurointerim.it/chi-siamo/>

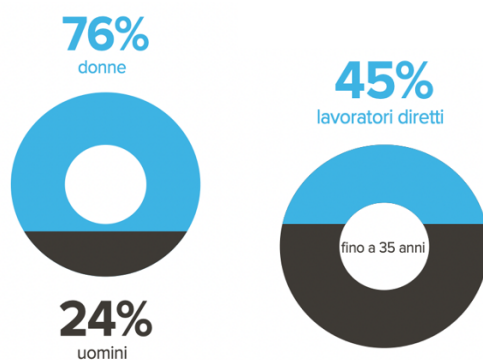
²⁰³ Dopo l'entrata in vigore della Legge 196/97

²⁰⁴ <https://www.eurointerim.it/chi-siamo/>

Fin da quando è nata Eurointerim Spa (1998), e poi sempre più in maniera crescente, c'è una forte attenzione al benessere e al *welfare* aziendale sia sul territorio padovano, che laddove sono presenti le altre filiali nelle altre regioni d'Italia. Pertanto, il *core business* dell'azienda sono le persone, con la loro formazione e il supporto all'apprendimento. Come afferma Luigi Sposato nel Bilancio Sociale 2021 Eurointerim Spa "fin dalla nascita, ha sempre dedicato particolare attenzione alle dinamiche interne, con il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale di struttura". In risposta ai bisogni dei lavoratori, ha introdotto una politica di *welfare* aziendale a disposizione dei dipendenti per accrescere il potere di spesa, la salute e il benessere degli stessi. Inoltre, Eurointerim Spa garantisce da sempre la parità di distribuzione, nonostante le stime Eurostat 2021 indicano che in Italia la componente discriminatoria del gender gap è pari al 21%.

La *mission* di Eurointerim Spa è sintetizzata nel *claim*: "People. Our passion", ovvero "le persone sono la nostra passione". Questo in quanto essa si impegna a garantire supporto nella ricerca di un lavoro e ascolto sia nei confronti dei candidati, che delle aziende, al fine di soddisfare i loro bisogni ed esigenze. In forte crescita è il numero delle donne dipendenti, che al 31 dicembre 2020 rappresentano il 76% dei lavoratori diretti e il 45%, invece, sono giovani fino a 35 anni.

Figura 43. Percentuali di lavoratori donne e giovani Eurointerim Spa



Fonte: Bilancio Sociale Eurointerim 2021
(<https://www.eurointerim.it/wp-content/uploads/2022/04/Bilancio-Sociale-2021.pdf>)

Diversi sono i servizi che Eurointerim Spa offre: alternanza, *business to work*, formazione, *outplacement*, *outsourcing*, politiche attive, ricerca e selezione, somministrazione di lavoro e tirocini.

Oltre a ciò, la certificazione SA8000 conferma l'etica aziendale che ha come obiettivo il miglioramento di aspetti come l'ambiente di lavoro, la promozione dell'uguaglianza e il rispetto dei diritti, a livello sociale e ambientale. Mentre il Codice Etico²⁰⁵ presenta i valori di Eurointerim, i quali sono legati a principi di comportamento e criteri di condotta monitorati dall'Organismo di Vigilanza:

- Rispetto di leggi e regolamenti
- Integrità di comportamento
- Ripudio di ogni discriminazione
- Valorizzazione delle risorse umane
- Equità dell'autorità
- Tutela di salute, sicurezza e ambiente
- Evitare di porre in essere comportamenti non etici
- Correttezza in ambito contrattuale
- Tutela della concorrenza
- Valorizzazione dell'investimento in Eurointerim Spa
- Trasparenza e completezza dell'informazione
- Protezione dei dati personali
- Trattamento delle informazioni
- Professionalità
- Lealtà
- Onestà
- Correttezza
- Riservatezza
- Risoluzione dei conflitti di interesse.

²⁰⁵ <https://www.eurointerimservizi.it/wp-content/uploads/2022/01/Codice-etico-EIS-ed2-2021.pdf>

Inoltre, dal 2016 al 2018 Eurointerim ha aderito al programma *United Global Compact*²⁰⁶ per promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile. Quest'ultimo richiede alle aziende che vi aderiscono di condividere e sostenere una serie di principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione²⁰⁷. A tal proposito, varie sono le iniziative a sostegno del territorio da parte di Eurointerim Spa che puntano: al sociale, alla solidarietà, alla sanità e allo sport.

Eurointerim Spa si è dotata di un "Sistema di Gestione Integrato" per il mantenimento delle certificazioni aziendali quali: Sistema di Gestione della Qualità ISO 9001:2015 e Sistema di Gestione Social Accountability 8000²⁰⁸. Inoltre, è accreditata ai servizi per il Lavoro per la Regione Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, da marzo 2017 Eurointerim è accreditata anche a livello nazionale.

A dimostrazione degli elevati standard di sicurezza, Eurointerim è la prima Agenzia per il Lavoro ad avere ottenuto il *Rating di Legalità*²⁰⁹.

Figura 44. *Rating di Legalità Eurointerim*



Procedimento	Sede_legale	Codice_fiscale	Società	Data	Esito	Rating
RT142	Padova (PD)	03304720281	EUROINTERIM S.P.A.	08/06/2016	Rating Attribuito	☆☆☆

Fonte: Bilancio Sociale Eurointerim 2021
(<https://www.eurointerim.it/wp-content/uploads/2022/04/Bilancio-Sociale-2021.pdf>)

²⁰⁶ Ha inviato la richiesta ufficiale per entrare a far parte di questo progetto al Segretario delle Nazioni Unite Ban Ki-moon.

²⁰⁷ Si tratta di principi condivisi universalmente in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

²⁰⁸ <https://www.eurointerim.it/chi-siamo/>

²⁰⁹ Il Rating di Legalità, entrato in vigore il 2 gennaio 2013, è attribuito dall'Antitrust alle imprese da oltre due milioni di fatturato, analizzando una serie di parametri come la tracciabilità dei pagamenti, la fedina penale pulita dell'imprenditore, l'adesione ai codici etici, il rispetto delle norme sulla responsabilità amministrativa di impresa.

Il 1° febbraio 2022, inoltre, Eurointerim Spa ha ottenuto il riconoscimento *Cribis Prime Company*²¹⁰, il quale indica il massimo livello di affidabilità come *partner* commerciale.

Mentre il 18 maggio 2022 è diventata Società Benefit, una società che persegue lo scopo di lucro utilizzando il profitto come mezzo per migliorare il contesto ambientale e sociale nel quale opera. Infatti, nell'intervista Luigi Sposato sostiene che le aziende per garantire sostenibilità al territorio e avvicinarsi alla comunità “se lo vediamo dal punto di vista dei lavoratori, dovrebbero essere più attrattive e questo può avvenire attraverso delle buone pratiche, attraverso un *welfare* aziendale importante che può andare dalla flessibilità degli orari, alla remunerazione di alcune prestazioni. Verso l'esterno le aziende non possono non tenere conto di quelle che sono le criticità che circondano il tessuto sociale, dall'attenzione alle persone più deboli attraverso anche il sostegno economico, anche la disponibilità di orario dei lavoratori verso soggetti esterni, che si occupano per esempio di terzo settore piuttosto che attività e investimenti”. Quindi secondo il Presidente le aziende dovrebbero avere proprio nel DNA una parte innata con determinati valori che poi si devono tradurre in stanziamenti economici nei confronti del territorio.

A tal proposito, diverse sono le iniziative di *welfare* che caratterizzano Eurointerim Spa, dal 1998 ad oggi. Di seguito sono riportate le più recenti. Tra il 2018-2019 è nata l'iniziativa “Star bene in Azienda”, un incentivo alla natalità pari a 70 mila euro stanziato da parte del Presidente Luigi Sposato, il quale ha affermato: “Fare i figli fa bene al lavoro”²¹¹. Ad ogni dipendente dell'azienda, sia fisso che somministrato, è stata riconosciuta circa una mensilità in più alla nascita di un figlio. Grazie a tale iniziativa Eurointerim ha ricevuto il Premio “Aziende Family Friendly” (9 ottobre 2020).

²¹⁰ Le aziende dalla CRIBIS D&B specializzata nella business information, rappresentano il 7% degli oltre 6 milioni imprese italiane. Si tratta di realtà che mantengono costantemente un'elevata affidabilità economico commerciale e una virtuosità nei pagamenti verso i fornitori.

²¹¹ <https://quifinanza.it/lavoro/cinquantamila-euro-per-le-dipendenti-che-fanno-figli-impreditore-stanzia-fondo-maternita/206054/>

A proposito di bambini, dal 2018 ha preso vita l'iniziativa "Bimbi in ufficio" per favorire la conciliazione dei tempi di vita familiare e lavorativa e per far conoscere ai figli dei dipendenti dell'Agenzia il contesto lavorativo dei genitori.

Sempre a partire dallo stesso anno, i dipendenti della sede nazionale di Padova e delle filiali limitrofe possono frequentare due volte a settimana e gratuitamente lezioni di fitness direttamente all'interno della Sala Corsi, favorendo così la buona salute dei dipendenti e migliorare il clima aziendale. Durante il periodo di pandemia dovuto dal Covid-19, Eurointerim ha messo a disposizione baby-sitter aziendali per i figli in età scolare dei dipendenti presso la sede di Padova e ha attivato forme di lavoro flessibile.

Eurointerim abbraccia diverse cause solidali, ad esempio:

- Il 31 marzo 2019 ha sostenuto l'evento a Villa Ca' Mocenigo organizzato dall'Associazione Care&Share, organizzazione non governativa attiva nei due stati più poveri dell'India.
- Ha sostenuto il "Concerto Solidale di Natale 2019" organizzato dalla pro loco di Cadoneghe.
- Dal 2010 supporta l'attività della Cooperativa Sociale Gruppo Polis, nello specifico sostiene Casa Viola, appartamento protetto per l'accompagnamento sociale e lavorativo di donne vittime di violenza.
- Sostiene la corsa e marca ludico-motoria a sostegno delle donne vittime di violenza "*Running Hearts*".
- Ha aderito al progetto educativo-sociale "Crescere Insieme" a sostegno di bambini e giovani tanzaniani²¹².
- Ha sottoscritto un contratto per l'utilizzo del portale di recruiting *JobMeToo*, al fine di agevolare la ricerca di profili di lavoratori con disabilità e appartenenti alle categorie protette.

²¹² Grazie al contatto con l'Associazione Laicale Missionaria e il gruppo ALM in Kiwere, Eurointerim Servizi Spa ha potuto sostenere il percorso di istruzione di Eliza, una bambina di circa 10 anni. Attraverso il pagamento delle tasse scolastiche e del servizio mensa, EIS fa in modo che il suo percorso d'istruzione continui.

Dal 2007, Eurointerim Spa valorizza le idee al femminile attraverso il “Concorso nazionale Eurointerim Donna e Lavoro”, sostenendo le pari opportunità e il lavoro.

Il Concorso intende premiare nuove idee di business al femminile e Progetti di imprenditrici di ogni età, che si sono distinte nell’ambito lavorativo fondando una nuova startup o contribuendo all’innovazione di un’Azienda consolidata.

Figura 10. Concorso Nazionale Eurointerim Donna & Lavoro



Fonte: <https://www.eurointerim.it/al-via-il-concorso-nazionale-donna-e-lavoro/>

Anche l’ambiente è al centro del *core business* di Eurointerim Spa, la quale cerca di mantenere un comportamento responsabile e corretto nei confronti dell’ecosistema. Dal 2019 ha un nuovo obiettivo, ovvero divenire *#plasticfree* eliminando l’utilizzo di oggetti monouso di plastica.

Infatti, l’Agenzia per il Lavoro ha introdotto in modo graduale in azienda dei prodotti compostabili al 100%, bottiglie di vetro e borracce termiche in acciaio inossidabile, riutilizzabili per sempre. Anche i diversi gadget aziendali, come agende e calendari 2020 sono stati realizzati con carta certificata FSC (*Forest Stewardship Council*), ovvero proveniente solo da foreste gestite in maniera sostenibili e da fonti responsabili.

4.4.2 L'intervista

L'intervista è stata svolta telefonicamente il 7 settembre 2022.

Premessa: Il tema della responsabilità sociale è sempre più diffuso in molte imprese. E a giocare un ruolo importante è l'ascolto. Attraverso tale ricerca si vuole indagare se le imprese fanno dell'ascolto attivo un elemento fondante della propria strategia.

Soprattutto se sono aziende autoreferenziali, quindi prendono autonomamente decisioni socialmente responsabili o se, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni.

Le chiedo gentilmente di presentare la tipologia di realtà in cui lavora e che ruolo ricopre all'interno della stessa?

LS: Sono Luigi Sposato e sono il Presidente e Fondatore, da quando è nata l'azienda, di Eurointerim Spa.

Da quanto tempo vi interessate di temi legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa e alla sostenibilità? E soprattutto per quale motivo?

LS: Noi da quando siamo nati, dal 1998 in poi, in maniera crescente ci siamo sempre occupati del benessere e del *welfare* aziendale, anche se nel '98 quando siamo nati questo termine non era ancora usato. Abbiamo sempre attuato delle buone pratiche sia all'interno che all'esterno della nostra azienda, sul padovano dove siamo nati ma anche laddove abbiamo le filiali. Noi lavoriamo in tante regione d'Italia e l'attenzione alla responsabilità sociale c'è stata sempre e questo perché l'azienda è un'azienda che ha dei valori, nata dall'esperienza dei consulenti di lavoro e quindi persone che comunque conoscono bene gli ambiti giuslavoristici. Quindi, all'interno c'è il rispetto della contrattistica dei lavoratori, il *welfare*, mentre all'esterno il sostegno del sociale. Abbiamo da sempre una sensibilità innata, che si radica nei nostri valori.

E secondo lei, quale ruolo dovrebbero avere le aziende nel garantire la sostenibilità del territorio e per avvicinarsi alla comunità?

LS: Se lo vediamo dal punto di vista dei lavoratori, le aziende dovrebbero essere più attrattive e questo può avvenire attraverso delle buone pratiche, attraverso un *welfare* aziendale importante che può andare dalla flessibilità degli orari, alla remunerazione di alcune prestazioni. Quindi dal punto di vista dei lavoratori le aziende possono essere utili, dare lavoro e di conseguenza essere appagate con lavoratori che nel tempo restano nell'azienda, attraverso tutte queste buone pratiche. Verso l'esterno le aziende non possono non tenere conto di quelle che sono le criticità che circondano il tessuto sociale, dall'attenzione alle persone più deboli attraverso anche il sostegno economico, ma anche la disponibilità di orario dei lavoratori verso soggetti esterni, che si occupano per esempio del terzo settore piuttosto che attività e investimenti... perché alla fine le attività sul territorio, diciamo, si rivelano come investimenti perché poi c'è un ritorno in termini di immagine, di credibilità, di serietà. A mio avviso, si dovrebbe avere proprio nel DNA una parte forte con questi valori che poi si devono tradurre in stanziamenti economici nei confronti del territorio. Quindi io credo che sia importante per l'azienda principalmente, perché porta a benefici di immagini, credibilità e mancato *turnover*.

Per esempio, noi nella nostra azienda abbiamo persone che sono da noi da più di 20 anni, un *turnover* quindi pressoché inesistente.

Ha parlato di valori innati... quale ritiene sia il mezzo di comunicazione più efficace per comunicare tali valori e soprattutto il proprio impegno sociale?

LS: Per quanto riguarda le modalità di divulgazione oggi avvengono attraverso le azioni che facciamo, le convenzioni, gli accordi che facciamo con strutture esterne. Per esempio, noi abbiamo accordi con un'associazione che si occupa delle donne vittime di violenza, piuttosto che di altre cose, associazioni sportive down. Ci sono questi accordi che sono delle azioni che vengono poi divulgate e fatte conoscere attraverso i mezzi di comunicazione che, ad oggi, sono a disposizione di tutti... ad esempio i social o gli eventi che facciamo.

Nel vostro caso, utilizzate qualche strumento per rendicontare l'impegno sociale?

LS: Noi normalmente cerchiamo, e questo devo dire che saremo più diligenti perché siamo diventati da maggio scorso società Benefit, cercheremo di rendicontare cioè di quantificare, mettere dei numeri a tutte le iniziative. Momentaneamente abbiamo dei numeri, limitati alle iniziative che facciamo però dovremmo su questo porre un'attenzione maggiore. Dobbiamo cercare di trovare una serie di indicatori, sicuramente da migliorare.

Mi pare di capire appunto che un clima positivo all'interno della sua azienda è una cosa fondamentale che parte soprattutto dal vostro DNA, instaurare relazioni durature e collaborative anche esterne cosa significa per voi?

LS: Per noi vuol dire dare continuità a quelli che sono gli accordi. Per esempio, noi con l'associazione delle donne vittime di violenza (*Gruppo Polis*), è più di un decennio che abbiamo questo accordo che si rinnova. Nel momento in cui sposi un progetto in genere non è mai fine a sé stesso; quindi, ha una continuità e cerchiamo di continuare. Per esempio, noi facciamo un concorso "Donna & Lavoro", quest'anno è la decima edizione, dell'imprenditoria al femminile, cerchiamo di dare continuità compatibilmente con l'andamento aziendale e le risorse che si hanno. Diciamo che la continuità deriva proprio da un discorso di ripetitività che si va a instaurare con il progetto.

A tal proposito, nella tesi affermo: "Bisogna, prima di tutto, saper ascoltare per comunicare bene. Ascoltare non è solo capire quanto è stato detto, ma entrare in empatia e cogliere le sfumature e l'essenza del messaggio. Ma soprattutto favorisce la creazione di relazioni sincere e durature. Uno strumento che garantisce fiducia, trasparenza e sincerità nelle scelte e comportamenti delle organizzazioni". È d'accordo?

LS: Assolutamente sì. Normalmente purtroppo ci si limita non ad ascoltare, ma a sentire. Sentire non è ascolto.

L'ascolto deve essere attivo, che va anche a comprendere in quel momento il bisogno della persona... quindi non solo "quello che dice", ma "perché lo dice" ... la motivazione che spinge una persona ad avere un'idea o fare una domanda. E per me è fondamentale, perché altrimenti si resta sulla generalizzazione del *feedback* che non è gratificante per me, perché non mi fa conoscere, e quindi di conseguenza agire per soddisfare un bisogno di chi mi sta richiedendo qualcosa. L'ascolto è quindi un ascolto attivo, fondamentale assolutamente.

Quando avete capito che l'ascolto avrebbe portato a dei benefici e cambiamenti anche magari?

LS: Guardi, io sono una persona che è nato nella crescita personale. Da fine anni 80 mi occupo di formazione del personale... diciamo che nel mio DNA c'è un *background* che ho poi trasferito all'Eurointerim; quindi, da subito l'aspetto dell'ascolto per me è fondamentale. Io comunque ho uno centro studi e una formazione impattante. Sono stato uno dei primi in Italia a parlare di *PNL (programmazione neurolinguistica)* per dirle, quando ancora nessuno sapeva nulla di questo. Quindi l'ascolto è alla base di tutto per me.

E la vostra azienda ascolta la comunità e i diversi pubblici "prima" di prendere decisioni su tematiche sociali e ambientali?

LS: In questo caso l'ascolto non basta. C'è il discorso anche di osservazione di eventi che si susseguono; quindi, oltre all'ascolto c'è bisogno dell'osservazione di un evento. Non basta ascoltare una proposta. Mi piace vedere come si è sviluppata nel tempo e se ha una storicità, quali sono le progettualità... cerchiamo di dare un senso anche perché poi facciamo degli investimenti ed è giusto che abbiano una logica insomma.

Il concetto nostro, mio, è quello di dare. Di dare in maniera incondizionata. Nel momento in cui do, do. Senza aspettare un ritorno. Un dare vero. Naturalmente siccome si tratta di fare un servizio deve esserci una logica. E poi c'è il concetto di dare vero.

Ad esempio, noi, quasi due anni fa, abbiamo dato un'indennità a chi faceva un figlio. Noi abbiamo detto "fate figli", ho stanziato 70 mila euro, perché "fa bene al lavoro". Questo è stato un dare perché sono cose che è andata su tutti i giornali e la credibilità e visibilità, il ritorno è stato straordinario. Perché comunque c'era un gesto, che era un gesto sentito, vero, ma assolutamente non ci aspettavamo di andare su tutti i giornali. Il concetto di dare è questo. Se lo facciamo... lo facciamo veramente, sennò lasciamo veramente. Se uno fai un'iniziativa sociale con la speranza di dare una mano, ma dall'altra avere subito in ritorno qualcosa è un falso dare, un falso ascolto.

Diventare per voi Società Benefit cos'ha voluto dire?

LS: Noi siamo nati con questi valori, abbiamo anche un bilancio sociale che abbiamo sempre redatto e ogni anno realizziamo. E abbiamo pensato che era il momento di arrivare a diventare Società Benefit perché riteniamo di essere utili al territorio dove siamo e questo comporta, per esempio, anche la quantificazione di quello che è il risultato dell'impatto sociale. Noi non lo facevamo perché non c'era nessun obbligo per farlo, oggi come Società Benefit è opportuno evidenziare anche i risultati delle iniziative, di cui terremo traccia.

Alla fine, non cambia nulla, rispetto a quello che facevamo prima, l'unica cosa è redigere assieme al bilancio che si approva ogni anno, una relazione.

Abbiamo parlato di ascolto, relazioni, valori. Concludo con il chiederle, secondo lei quali potrebbero essere tre parole chiavi che dovrebbero essere alla base dell'ascolto?

LS: La prima è l'amore... Perché tu non ascolti una persona se non la ami... Penso sia questa la parola più corretta. Perché nel momento in cui una persona non mi interessa non la ascolto, se invece mi interessa per me è importante. Se mi interessa vuol dire che c'è rispetto, l'attenzione. Per me la parola unica è questa...amore. Se non mi interessa una persona io la sento solamente, oppure ho già in mente la risposta da dare e allora nel momento in cui ho la risposta da dare la mia mente non la sta più ascoltando. Quando ti interessa qualcuno, ti fermi, la ascolti, la vivi e la osservi.

4.4.3 Considerazioni finali

Eurointerim Spa è un'azienda con dei valori innati, nata dall'esperienza dei consulenti di lavoro, con una buona conoscenza per quanto riguarda gli ambienti giuslavoristici. Se per molti il periodo della pandemia legata al Covid-19 è stato sinonimo di incertezze, Eurointerim Spa, invece, si è confermata un'azienda solida, chiudendo il bilancio 2021 con un fatturato di oltre 106 milioni di euro, in crescita del 46% rispetto all'anno precedente. Inoltre, il 1° febbraio 2022 ha ottenuto il *Cribis Prima Company*, riconoscimento con il quale viene attribuito il massimo livello di affidabilità come *partner commerciale*²¹³.

Eurointerim Spa è particolarmente sensibile ai valori sociale e alla responsabilità sociale d'impresa, fin dalla sua nascita (1998) e in maniera sempre più crescente. Quest'attenzione è sottolineata nel loro claim "*People our passion*", in quanto le persone sono al centro del loro lavoro. Infatti, gli obiettivi di Eurointerim Spa non sono solo economici, ma anche sociale e ambientali. Un impegno che ha fatto di Eurointerim Spa la prima Agenzia per il lavoro ad aver ottenuto il *Raiting di Legalità*, dimostrando di rispettare standard elevati di sicurezza e legalità, offrendo trasparenza e correttezza, come dimostrano anche le certificazioni SA8000 e ISO 9001.

Alla base di tutto c'è l'ascolto che è parte integrante dei processi decisionali, in quanto l'azienda persegue i principi di RSI, ponendosi in una posizione di ascolto rispetto a tutti i soggetti con i quali viene a contatto. Un ascolto rivolto sia ai pubblici interni, che esterni che, come afferma il Presidente Luigi Sposato, "va anche a comprendere in quel momento il bisogno della persona... quindi non solo 'quello che dice', ma 'perché lo dice' ... la motivazione che spinge una persona ad avere un'idea o fare una domanda". Affianco all'ascolto attivo, Eurointerim Spa si impegna ad osservare tutta una serie di eventi che si susseguono, come si sono sviluppati nel tempo e la loro storicità. Infatti, la logica dell'operato di Eurointerim è quella, come sostiene sempre il Presidente, di dare un senso a quello che si fa e "di dare in maniera incondizionata. Senza aspettare un ritorno. Un dare vero.

²¹³ Le aziende con tale riconoscimento rappresentano il 7% degli oltre 6 milioni di imprese italiane.

Se uno intraprende un'iniziativa sociale con la speranza di dare una mano, ma dall'altra avere subito un ritorno è un falso dare, un falso ascolto”.

Tale ascolto si può, dunque, osservare in tutte le iniziative che Eurointerim ha intrapreso per avvicinarsi sempre più alla comunità e al territorio, favorendo benessere collettivo. Per quanto riguarda i dipendenti viene posta una particolare attenzione a tutte quelle iniziative di *welfare* aziendale che portano a un benessere collettivo delle persone: dalla flessibilità di orario, agli incentivi di natalità (perché “Fare i figli fa bene al lavoro” afferma il Presidente Luigi Sposato), e ancora la conciliazione dei tempi di vita familiare e lavorativa, ma anche la premiazione e la valorizzazione di idee femminili, con il Concordo nazionale Eurointerim Donna e Lavoro, che quest'anno è alla decima edizione. Mentre per quanto riguarda il territorio e la comunità, l'ascolto avviene in relazione a tutte quelle cause solidali che necessitano di sostegno sia economico che valoriale. Tra le tante iniziative che Eurointerim Spa ha sposato, va sottolineata quella che ormai da dieci anni continua a rinnovarsi, ovvero con il Gruppo Polis, Cooperativa Sociale che aiuta grazia Casa Viola, appartamento protetto per l'accompagnamento sociale e lavorativo, le donne vittima di violenza.

Il forte impegno rivolto al benessere territoriale, aziendale e collettivo ha fatto di Eurointerim un'azienda credibile e seria. Questo si può notare anche nel pressoché inesistente *turnover* presente in azienda, in quanto come afferma nell'intervista il Presidente Luigi Sposato “abbiamo persone che sono qui da più di vent'anni”. Tale impegno viene poi rendicontato e valutato attraverso un bilancio sociale, che viene redatto ogni anno e che da quest'anno, come società Benefit, dovrà essere accompagnato da una relazione. Tale strumento di rendicontazione rappresenta un'importante opportunità per riflettere riguardo a obiettivi e iniziative che hanno caratterizzato l'azienda dalla nascita ad oggi e per ragionare sul relativo impatto sociale. Eurointerim realizza tale pubblicazione per evidenziare i valori aziendali che hanno consentito la costituzione di un'organizzazione riconosciuta a livello nazionale. Attenzione al lavoro dei dipendenti, alla salute finanziaria dei fornitori, all'innovazione tecnologica, all'ecologia e al dialogo con il territorio rappresentano i fattori identitari di Eurointerim, i quali garantiscono il benessere della collettività.

Infatti, varie sono le iniziative, come si è potuto notare, a sostegno del territorio che puntano: al sociale, alla solidarietà, alla sanità e allo sport.

Infine, è importante, come sostiene il Presidente Luigi Sposato, raccontarsi, divulgare attraverso tutti i mezzi di comunicazione, che ad oggi sono a disposizione di tutti, accordi, progetti e iniziative volte al benessere sociale. Solo così si può ottenere fiducia e creare relazioni sincere e durature con la collettività. Ed Eurointerim questo lo fa in maniera eccellente.

4.5 Fondazione Cariparo con intervista a Roberto Fioretto e Silvia Parolin

4.5.1 Presentazione organizzazione



Fondazione
Cassa di Risparmio
di Padova e Rovigo

La Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo è un'organizzazione *non profit*, quindi senza scopo di lucro, che opera per promuovere lo sviluppo sociale ed economico nelle province di Padova e Rovigo. Nata nel dicembre 1991 con la Legge Amato, che ha introdotto nel nostro ordinamento le fondazioni di origine bancaria, la Fondazione Cariparo è ispirata da una visione di comunità solidale e promotrice di innovazione. Infatti, essa sostiene attività e iniziative di istituzioni pubbliche e organizzazioni *non profit* e realizza, a sua volta, progetti volti a produrre un cambiamento tangibile, facendosi interprete dei bisogni dei territori in cui agisce.

La Fondazione dispone di due sedi, una a Padova a Palazzo del Monte di Pietà e una a Rovigo a Palazzo Cezza.

Figura 45. Territorio di riferimento della Fondazione



Fonte: https://www.fondazionecariparo.it/wp-content/uploads/2022/04/DPP_2022-2024_Fondazione_Cariparo.pdf

La Fondazione gestisce il proprio patrimonio, pari a due miliardi di euro, allo scopo di preservarlo e incrementarlo nel tempo, così da garantire la continuità agli interventi che realizza. Essa destina i proventi generati a progetti di utilità sociale che mirano a dare impulso allo sviluppo sia economico, che sociale e culturale.

Tale attività viene definita “attività erogativa” e si concentra principalmente su sette linee strategiche: Corretti stili di vita, Formazione, Inclusione sociale, Ricerca e sviluppo, Partecipazione alla cultura, Patrimonio storico-artistico, Ambiente e paesaggio²¹⁴.

L’attività erogativa viene realizzata in tre modi diversi nel rispetto degli obiettivi e delle strategie definite nel DPP e DPA e si divide in: progetti propri (progetti elaborati autonomamente dalla Fondazione), bandi (erogazioni rilasciate dall’ente il quale sollecita la presentazione di un progetto su un preciso ambito di intervento) ed erogazioni a terzi su richieste non sollecitate (richieste, senza specifica sollecitazione, presentate da enti pubblici ed organizzazioni non profit del territorio).

²¹⁴ <https://www.fondazionecariparo.it/patrimonio/>

Figura 46. Risorse a disposizione della Fondazione al 31 dicembre e i loro impieghi



Fonte: <https://www.fondazionecariparo.it/patrimonio/>

La sua missione filantropica è quella di promuovere la qualità della vita e lo sviluppo sostenibile del territorio di Padova e Rovigo, ispirandosi da una visione di comunità aperta, solidale e incline all'innovazione. Tale finalità si basa su due ruoli: di sostegno e di innovazione. La Fondazione, dunque, da una parte sostiene progetti in grado di avere una ricaduta positiva sulla collettività, mentre dall'altra sperimenta nuovi approcci ai problemi sociali per generare conoscenza su come risolverli efficacemente, generando innovazione sociale affrontando meno rischi e costi rispetto alla Pubblica Amministrazione e alle aziende.

Per svolgere questi ruoli, la Fondazione mantiene uno stile prevalentemente erogativo. Si occupa, dunque, in modo limitato della realizzazione diretta degli interventi promossi (circoscrivendo questa attività a tematiche ben definite), consentendo, di conseguenza, di conservare alti margini di flessibilità d'azione, e di poter ridefinire se necessario gli strumenti di intervento.

La Fondazione ha un sistema di governo e controllo basato su cinque organi statutari²¹⁵:

1. Il Consiglio Generale determina programmi, priorità e obiettivi della Fondazione e ne verifica i risultati. È l'organo cui compete l'approvazione dei bilanci e delle modifiche allo Statuto.
2. Il Presidente è il rappresentante legale, presiede il Consiglio Generale e il Consiglio di Amministrazione.
3. Il Presidente attualmente in carica è Gilberto Muraro.
4. Il Consiglio di Amministrazione esercita l'amministrazione ordinaria e straordinaria e svolge compiti di proposta e impulso dell'attività di Fondazione.
5. Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Fondazione e sul suo concreto funzionamento.

Il Segretario Generale guida la struttura operativa e assicura la corretta gestione delle risorse, la tenuta dei libri e delle scritture contabili della Fondazione e l'istruzione degli atti per le decisioni del Consiglio Generale e del Consiglio di Amministrazione. Attualmente in carica è Roberto Saro.

La Fondazione ricopre un ruolo di innovazione sociale molto importante, che consiste nel mettere a punto e testare nuove azioni di risposta a particolari bisogni del territorio, valutandone rigorosamente l'efficacia. Nel corso di questo processo, la Fondazione²¹⁶:

- raccoglie informazioni precise sui problemi che intende affrontare, ne analizza le cause, e studia le soluzioni già note e la loro efficacia;
- sviluppa nuovi strumenti di intervento potenzialmente efficaci, sulla base delle informazioni raccolte;
- infine, applica questi strumenti valutando con cura la loro efficacia.

²¹⁵ <https://www.fondazionecariparo.it/organi/>

²¹⁶ https://www.fondazionecariparo.it/wp-content/uploads/2022/04/DPP_2022-2024_Fondazione_Cariparo.pdf

Per aumentare l'efficacia della sua azione la Fondazione definisce una propria strategia di azione ogni tre anni. Il Documento Programmatico Pluriennale (DPP) è il documento che contiene gli indirizzi e i programmi della Fondazione per il futuro. Il DPP viene definito e approvato dal Consiglio Generale secondo quanto stabilito dallo Statuto (art. 5), e si riferisce a un triennio, definisce le linee strategiche lungo le quali la Fondazione orienta la propria attività ed evidenzia le priorità di intervento, infine individua i settori di intervento, tra quelli definiti dalla legge, nei quali la Fondazione intende operare.

Per il triennio 2022-2024 la Fondazione ha scelto di concentrare la sua attività su 7 linee strategiche (DPP 2022-2024):

1. Corretti stili di vita
2. Formazione
3. Inclusione sociale
4. Ricerca e sviluppo
5. Partecipazione alla cultura
6. Patrimonio storico – artistico
7. Ambiente e paesaggio

Per far ciò, la Fondazione sostiene progetti raccolti e selezionati attraverso bandi, su temi coerenti con le linee strategiche e realizza direttamente alcuni progetti strategici. Inoltre, la Fondazione definisce le proprie linee di intervento attraverso un altro documento: il Documento Programmatico Annuale (DPA), il quale declina annualmente gli strumenti e le modalità con cui si intende dare attuazione alla strategia delineata nel DPP.

La Fondazione ha elaborato il DPP sulla base dell'osservazione e dell'ascolto del territorio di riferimento, valutando i bisogni e le opportunità delle comunità rispetto al nuovo scenario socio-economico. L'obiettivo è quello di creare utilità, valore e coesione sociale ed economica per le comunità delle province di Padova e Rovigo, in maniera totalmente coerente con la sua missione istituzionale.

Ad esempio, a partire dal mese di settembre la Fondazione Cariparo ha messo a disposizione il bando “*Work in Sport*”, del valore di 1 milione di euro per le Amministrazioni comunali delle province di Padova e Rovigo, volto al miglioramento delle strutture sportive pubbliche. Il bando ha lo scopo di sostenere i progetti volti a favorire l’inclusione di persone con disabilità, sia in veste di fruitori che di spettatori.

4.5.2 L’intervista

L’intervista è stata svolta su Zoom il 12 settembre 2022 a Roberto Fioretto, Responsabile reparto comunicazione e a Silvia Parolin, Responsabile Pianificazione, Studi e Valutazione.

Premessa: Il tema della responsabilità sociale è sempre più diffuso in molte imprese. E a giocare un ruolo importante è l’ascolto. Attraverso tale ricerca si vuole indagare se le imprese fanno dell’ascolto attivo un elemento fondante della propria strategia.

Soprattutto se sono aziende autoreferenziali, quindi prendono autonomamente decisioni socialmente responsabili o se, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni.

SP: Io mi sono laureata con una tesi sulla Responsabilità Sociale della Fondazione, perché dal 2010 mi occupo della rendicontazione sociale. Sono capo progetto del bilancio sociale della Fondazione e lavoro in team. In realtà con tutti i colleghi e in particolare con il mio collega che è a capo dell’amministrazione che si occupa del bilancio d’esercizio, elaboriamo insieme i documenti di rendicontazione. Siamo “una bestia strana”, perché siamo un’azienda, nel mio linguaggio distinguo sempre azienda da impresa. Intendendo impresa quella che è a scopo di lucro e azienda come ente giuridico, ente che ha un’attività di tipo economico ma può essere di varia natura. Noi siamo una Fondazione, quindi un ente *no profit*, che nasce da una legge particolare che ha riformato il sistema bancario e ha creato queste strane “bestiacce”, le fondazioni.

Siamo 86 in Italia e nasciamo come eredi della parte filantropica delle Casse di Risparmio, quel tipo di banca che aveva una componente pubblica ha mantenuto negli anni, fai conto che le casse di risparmio nascono attorno alla metà dell'800 e muoiono tecnicamente come enti come sono nati, con la forma bancaria del '90 e avevano uno spiccato orientamento al territorio, perché erano molto legate al territorio e le persone stesse erano legate al territorio. Con la riforma bancaria, però, le banche sono diventate a tutti gli effetti delle Spa e tutta la parte filantropica, cioè di erogazione a fondo perduto per il territorio è rimasta alle fondazioni. Il nostro mestiere tecnicamente è dare soldi al territorio e creare progetti che generino utilità sociale. Questo per dire il primo aspetto che, lo sviluppo del territorio per noi non è *Corporate Social Responsibility*, ma è il nostro *core business*.

Questo genera un problema, che se guardiamo la CSR per una Fondazione di questo tipo, sembrerebbe che il solo fatto di fare la sua attività tipica è responsabile e invece non è così, perché ci mancherebbe altro che non facessimo l'erogazione a fondo perduto, cioè è nostro mestiere. Noi abbiamo un patrimonio di circa due miliardi di euro investito in borsa, in varie forme. Questi due miliardi di euro vengono gestiti per produrre utili derivati dalla gestione finanziaria. Questi utili vengono utilizzati poi per essere dati al territorio, non tutti perché una parte ritorna al patrimonio, perché questi due miliardi di euro sono formalmente di proprietà della comunità...perché il legislatore ha deciso così. Siccome questi soldi sono creati attraverso il lavoro del territorio, ritornano a generare frutti che servono proprio per lo sviluppo del territorio dal punto di vista dell'utilità sociale.

Diciamo dunque che la Fondazione ha due grandi anime: una che è quella finanziaria, che gestisce appunto questi 2 miliardi di euro e l'altra che è quella erogativa propriamente detta, che prende i proventi che vengono dalla gestione del patrimonio e li danno al territorio, scegliendo i progetti migliori o realizzando progetti in modo autonomo. Questo è come funzioniamo noi: ordine di grandezza, due miliardi di patrimonio, circa 50 milioni di euro all'anno alle province di Padova e Rovigo. Siamo la 4 Fondazione italiana su 86 per dimensione patrimoniale. Quindi siamo anche "grossetti" come genere. Questa è la nostra attività tipica, quindi fare attività sul territorio a favore della creazione di beneficio sociale non è corporate sociale responsabilità, ma attività *core*.

Questo è un passaggio sottile ma sostanziale perché nel 2003 ci siamo chiesti come “rendere conto meglio della nostra attività”, perché per noi la responsabilità sociale è prima di tutto fare, poi rendicontare e dimostrare che facciamo cose in modo responsabile, cioè che la gestione del patrimonio e l’utilizzo di risorse che vengono generati vengono date ai progetti migliori e più in grado di generare utilità per il territorio. Su questo impostiamo un processo di rendicontazione che, ovviamente non ha valore per il fatto di produrre degli *output* che sono dei libroni dove c’è scritto tutto, vita morte e miracoli dell’anno che si indaga, ma la cosa principale è il percorso che viene fatto per arrivare a quei documenti. Si tratta di una riflessione interna che coinvolge tutte le aree della fondazione dove si cerca di stimolare un pensiero integrato, cioè ci si pone delle domande pensando agli stakeholder della fondazione, ci poniamo tutti assieme delle domande rispetto a come siamo riusciti a dare risposta agli interessi di questi stakeholder.

Farsi queste domande sulla propria attività però non è facilissimo, nel senso è molto facile essere autoreferenziale e dire “no noi facciamo tutto in modo perfetto” il compito della gestione di questo processo è quello proprio di creare i dubbi e di evidenziare insieme e da varie prospettive perché ogni ufficio poi, c’è chi si occupa della finanza, chi dell’amministrazione, chi dell’erogazione, chi della comunicazione (abbiamo qui Roberto che è a capo di questa parte), ognuno vede l’organizzazione in modo diverso e quindi all’interno del processo di rendicontazione proviamo a rappresentare tutte le prospettive e a chiederci se effettivamente stiamo agendo al meglio. Lo scopo di questo processo, che per noi è un corollario il fatto che produce dei documenti che poi vengono pubblicati sul nostro sito, però il valore principale ce l’ha quando ci fa fare meglio quello che facciamo, perché per riuscire a rendere conto bisogna prima rendersi conto di quello che si fa. Il processo serve per rendersi conto, poi si racconta e poi questo rendersi conto serve a mirare all’azione successiva. Quindi per riassumere quello che facciamo quando facciamo rendicontazione cerchiamo di dimostrare e applicare la CSR alla nostra attività, è quello di porci le domande ed evidenziare quali sono gli ambiti di miglioramento, gli ambiti dove le cose non vanno.

Questo per quanto riguarda la rendicontazione, per quanto riguarda l’ascolto in modo più specifico, che poi viene narrato all’interno del nostro bilancio sociale quando viene fatto. La nostra Fondazione per il tipo di ente che è, fa una programmazione.

Io oltre al bilancio sociale, sono responsabile dell'ufficio pianificazione studi di valutazione e quindi qua ho all'interno dell'ufficio in cui lavoro l'attività di programmazione dell'attività erogativa. Cosa significa? Significa che, come ufficio, lavoriamo per cercare di capire quali sono i bisogni e lavoriamo con gli organi, perché sono gli organi di governo della Fondazione che decidono cosa si farà in futuro, il Consiglio Generale che è un organo che è a scopo di indirizzo che guarda avanti e dice "ok quali sono gli ambiti in cui ha più senso intervenire" e poi c'è il Consiglio di Amministrazione che tempo per tempo decide, in base agli indirizzi generali, a chi dare i soldi selezionando i progetti migliori. Quindi per noi l'ascolto, ce lo abbiamo anche nelle procedure, è la base da cui partire per programmare. Il problema qual è? La realtà in sé è inconoscibile, nel senso che è impossibile conoscere tutte le dimensioni di quello che sta succedendo e i bisogni del territorio sono talmente sterminati che anche analizzando nel dettaglio tutto quello che c'è alla fine non si ha una panoramica reale di quello che è il bisogno vero. Perché tu magari vedi i bisogni, vedi le problematiche ma non c'è una gerarchia tra questi.

Detto questo, da una parte studiamo i documenti che vengono prodotti a livello istituzionale, penso a Istat, al Rapporto Annuale della Regione del Veneto e poi ascoltiamo il territorio attraverso delle antenne che sono i nostri Consiglieri, soprattutto i membri dell'organo di indirizzo che sono persone che sono espressione del territorio e sono lì perché hanno delle conoscenze del territorio che è tale per cui riescono poi a portare non le richieste di contributo, ma i temi che sentono come rilevanti all'interno dell'organo di indirizzo, dove c'è una discussione. Poi affianchiamo questa attività con studi e approfondimenti su temi specifici, quindi quando emergono delle istanze, delle tematiche noi come ufficio cerchiamo di fare approfondimenti. Quindi andiamo a studiare i dati ed eventualmente a raccogliere informazione da degli esperti in quella materia attraverso focus group, interviste o incontri vari. In particolare, quest'attività che comunque si svolge durante tutto l'anno in base alle varie emergenze, perché noi facciamo un piano triennale che è quello di più ampio respiro quindi, di medio termine e poi decliniamo più nello specifico cosa vogliamo fare con un pian annuale... quindi, mentre le cose vanno, noi studiamo quello che serve. Quando invece realizziamo il documento di programmazione triennale, lì facciamo un'attività di ascolto un po' più *hard*.

Cosa significa? Cerchiamo di applicare degli strumenti che servono per fare emergere delle tematiche fondamentali, un'operazione difficilissima perché ovviamente vale di più risolvere gli asili nido o occuparsi delle persone anziane che sono in condizioni di non autosufficienza? La fondazione interviene in ambiti come: ricerca scientifica, istruzione, sanità, arte e cultura, ambiente ecc..

Negli ultimi sei anni abbiamo utilizzato la tecnica *Delphi* per fare consultazioni con ampia platea di persone quasi totalmente rappresentanti istituzionali oltre ai nostri consiglieri. Abbiamo sostanzialmente ascoltato le istituzioni principi del territorio: Presidente della Provincia, il Vescovo, il Rettore dell'Università, i Sindaci di Padova e Rovigo, i Rappresentati del mondo del Terzo Settore e gli abbiamo somministrato dei questionari che servono per progressivamente individuare idee convergenti rispetto a temi importanti per il territorio facendolo *offline*, non utilizzando lo strumento del *focus group*. Perché quando si lavora con le istituzioni se ti siedi attorno al tavolo non si pesteranno i piedi, quindi cercheranno di non dire niente di divergente.

Invece, noi avevamo bisogno di ascoltare veramente i pareri istituzionali dei soggetti che conoscono il territorio, in modo che la dinamica del *focus group* anche se condotta bene da un gestore capace naturalmente per conflitti ed esigenze istituzionali non ti diranno mai la verità perché quello strumento non va bene per questa cosa. Quindi utilizziamo questo strumento che è asincrono, somministriamo a tutti dei questionari dove chiediamo delle priorità su alcuni temi. Noi, per esempio, siamo partiti dalle priorità di intervento della Fondazione abbiamo chiesto loro “quanto rilevanti le ritenevano rispetto ai bisogni del territorio” ... ci siamo fatti dare delle votazioni numeriche sulle varie tematiche. Quindi, su ogni *item* potevano dare un numero e poi abbiamo lasciato anche una parte di espressione libera di alcune tematiche in modo da vedere se c'erano questioni non coperte o emergenti. Questo di solito si sviluppa in due step: prima si fa una consultazione su *item* molto vasti, sulla base della prima votazione si raccolgono le divergenze e convergenze e nella seconda fase si vanno, invece, ad approfondire i temi convergenti e si fanno eventualmente delle verifiche sulle divergenti quando si ritengono significativi per qualche motivo. Questo fa venir fuori un quadro della percezione dei bisogni del territorio e poi dal nostro punto di vista vengono discussi dal Consiglio Generale della Fondazione che ha delle “commissioni tematiche” diciamo che non trattano tutti i temi assieme, ma i temi più specifici.

All'interno di ogni "commissione tematica" ci sono persone che sono più esperte di quella cosa. Ad esempio, abbiamo un sacco di professori universitari che stanno a "commissione tematica" che si occupano di ricerca scientifica e sanità. Loro sono esperti di quella materia e vanno poi più a fondo. Gli diamo il risultato dell'ascolto attraverso questo strumento che si chiama *Delphi*, gli facciamo "digerire" i risultati, loro discutono e a un certo gli aiutiamo ad uscire con delle priorità e con delle indicazioni che servono a tracciare la strada attraverso cui poi ci muoviamo. Quindi tipicamente la Fondazione lavora sugli *input* che vengono dal territorio, attraverso consultazioni dirette che non sono mai state dei cittadini, siamo sempre stati a livello istituzionale per ora e attraverso quello che viene riportato dai nostri Consiglieri, che sono appunto le nostre antenne sul territorio. Su questa base si fa una stima di risorse che potranno essere disponibili e delle priorità che si vogliono raggiungere e si costruiscono i documenti di programmazione.

Il risultato del nostro ascolto...se prendi il documento di programmazione attualmente in vigore 22-24, nella parte iniziale mi pare che abbiamo descritto tutto questo percorso... e appunto c'è questa parte di ascolto "istituzionale" si chiama Consultazione degli Enti Designanti perché la Fondazione, i suoi organi gli riceve attraverso un meccanismo che è normato dal nostro statuto da segnalazioni dagli enti del territorio più importanti (Camere di Commercio, Vescovo, Provincia di Padova e Rovigo ecc...) ovvero tutti coloro che sono lì a indicare i nostri consiglieri proprio perché sono gli enti che istituzionalmente conoscono il territorio sotto vari aspetti e che quindi possono essere d'aiuto alla fondazione perché capire meglio cosa fare di utile.

RF: Tra tutti noi Silvia, oggi, è la persona che ha la visione più sistemica tra noi proprio perché coordinando quelli che sono i lavori di sviluppo di redazione del bilancio sociale, che come ti ha raccontato più che un documento è un'operazione attraverso la quale l'organizzazione si guarda allo specchio, si fa delle domande e in virtù delle risposte che si dà poi ritira o tara comunque la propria azione. Silvia, tra l'altro, ha un *cursus honorum* interessante, nel senso che lei nasce come comunicatrice, abbiamo lavorato nello stesso team e abbiamo sposato tutti quella che è la visione diciamo delle relazioni pubbliche.

L'ascolto è sempre stato al centro delle nostre attività, poi chiaramente l'altra peculiarità è, come vedi, diversamente da un'azienda che fa Responsabilità Sociale d'Impresa, noi abbiamo una missione particolare che non vuol dire poi pur avendola all'interno della tua missione non è detto che tu la stai facendo in maniera pienamente responsabile; quindi comunque è bene farsi delle domande e tutto quello che facciamo va in quella direzione. Come vedi l'ascolto è parte costitutiva del nostro DNA, cosa che magari accade assai più raramente in quelle che sono le aziende tradizionali. Poi se andiamo verso altri modelli d'impresa che si stanno sviluppando le cose cambiano un pochino, ma rimanendo nel mainstream questa è una grande differenza. Aggiungo solo un pezzettino che non ascoltiamo il pubblico tendenzialmente per fare programmazione, ma rimaniamo a livello più alto, è vero che questo accade però *ex post*. Ad esempio, facciamo una mostra, chiediamo ai visitatori della mostra di compilare un questionario dove andiamo a sondare tutti una serie di *item* che ci interessano per capire i livelli di soddisfazione rispetto al progetto e ai servizi che il progetto offre.

Questa diventa un'ulteriore base di discussione che ci fornisce tutta una serie di elementi che all'interno di queste discussioni aiutano poi a ritrarre i progetti per renderli sempre più coerenti con quella che è la nostra missione e poi chiaramente per portarli sempre più vicini al pubblico, ma anche questo fa parte della nostra missione. Noi facciamo mostre non per guadagnare, ma perché vogliamo da una parte promuovere l'arte e portarla sempre a nuovi pubblici, dall'altra invece ad esempio a Rovigo generare un indotto economico all'interno di Rovigo del Polesine. Quindi cerchiamo di capire se effettivamente quello che è il nostro obiettivo poi è stato raggiunto, ma cercando di andare oltre a quello che è il nostro ombelico, chiedendolo a chi effettivamente partecipa. E questo è accaduto su altri progetti, come la nostra rassegna di musica, teatro, danza ...per un periodo abbiamo avuto un programma di conferenze per 10 anni che si chiamava "*Segnavie*" e stessa cosa, anche lì siamo sempre andati a sondare il polso di questi progetti e valutarne poi l'efficacia dal punto di vista del pubblico.

Se vi chiedessi di indossare le lenti di un'azienda tradizionale, cosa dovrebbe fare secondo voi per avvicinarsi di più al territorio e creare vero benessere sociale?

RF: Questa è una domanda interessante e non facile. Io ho una visione che non è molto *mainstream* però, nel senso che le società Benefit sono una cosa, le B-corp sono un'evoluzione. Diventi B-Corp nel momento in cui è una vera e propria valutazione, ci sono degli indici di valutazione, ti danno una vera e propria certificazione, mentre società Benefit è un po' più semplice, richiede meno cambiamenti al suo interno. Io mi sento di sposare molto queste nuove visioni perché quello che io spero che accada tra 30 anni, visto che noi adesso ne festeggiamo 30, ma pensando alle aziende normali che hanno il profitto come loro obiettivo è cominciare a capire che l'obiettivo non è tanto la generazione di un profitto, ma la generazione di un valore che è qualcosa di diverso dal profitto. Cioè generando valore in realtà puoi generare profitto ed è giusto che sia così questo perché questa poi è la vocazione di un'impresa che fa profitto. Per generare valore ci vuole una consapevolezza, è un salto che io mi auguro che sempre più le realtà riescano a fare... è concepirsi come parte di un ecosistema più ampio.

L'impresa non può più vedersi come una monade, un mondo a sé che può permettersi di fare qualsiasi cosa generando anche tutta una serie di esternalità che sono negative, perché allora vuol dire che generi inquinamento, l'impresa estrattiva porta al massimo livello l'estrazione di tutto ciò che sente di voler estrarre per raggiungere il proprio obiettivo di profitto. Questo dal mio punto di vista non è più possibile, nel momento in cui tu cominci a concepirti come parte di un ecosistema più ampio da cui appunto tu sei all'interno di una comunità che è fatta di altri soggetti sia giuridici che ovviamente umani, sono comunità di persone, sei all'interno comunque di una cosa che si chiama "mondo" ... quindi anche tutte quelle che sono le tematiche ambientali. Nel momento in cui tu cominci a sposare questo tipo di visione, l'ascolto è chiaro che si avvicina sempre più al tuo DNA, anzi è parte integrante del tuo DNA perché nel momento in cui tu ti accorgi di non essere più solo, ma ti accorgi che tutto ciò che tu fai come azienda ha delle ricadute delle conseguenze su più livelli, cioè da quelli più vicini a te della comunità fisica diciamo in cui sei inserito a quelli chiaramente anche più ampi, perché nel momento in cui appunto generi inquinamento questo ha delle ricadute molto più alte.

È chiaro che l'ascolto diventa forse una delle caratteristiche principali che ti contraddistinguono. Fortunatamente ce ne sono di imprese che hanno avuto insomma un po' la prontezza e anche il coraggio, perché a volte insomma ci vuole anche coraggio per abbandonare le strade più consolidate per andare in direzioni che magari sono un po' meno sperimentate. Però ecco quello che io posso dire che ho visto parlando con imprenditori di questo tipo, è che nel momento in cui tu ti connetti a quelli che sono i tuoi principi e hai questa consapevolezza, ascolti l'ecosistema in cui sei inserito. È chiaro che poi, comunque, anche il profitto arriva e arriva spesso molto di più. Penso ad esempio a Zordan che è una realtà di Valdagno... loro sono Benefit, B-Corporate eccetera. Maurizio Zordan, l'imprenditore, diceva "guarda al momento noi come azienda abbiamo sposato questa visione 'margine operativo lordo'" e lui ci tiene a dire questo, cioè perché margine operativo lordo è come dire il numero fondamentale per vedere se effettivamente l'azienda è sana, la motivazione dei lavoratori è aumentata e poi insomma tutta una serie di ricadute. Loro si sono posti tra trent'anni l'obiettivo di emissioni zero addirittura quindi ci sono tutta una serie poi di risultati benefici tangibili. Ecco questo è un po' l'auspicio che io ho e fortunatamente ne vedo già di semi che mi auguro che possano germogliare sempre di più.

Siccome Roberto lei si occupa più della parte di comunicazione, le chiedo quali sono gli strumenti che un'azienda sotto un'ottica generale e tradizionale, dovrebbe attuare per comunicare al meglio il suo impatto e sostegno sociale e territoriale?

Guarda allora anche qui non saprei farti una graduatoria, una classifica diciamo. Di sicuro oggi abbiamo comunque una varietà di strumenti molto efficaci quindi da una parte chiaro non puoi tralasciare tutto quello che è la comunicazione *digital*, perché ti consente comunque di raggiungere pubblici anche qualificati e poi hai tutta una serie di tecnologie che ti consentono chiaramente di arrivare a tanto non solo a grandi pubblici, ma anche pubblici a cui ti interessa arrivare. Dall'altra parte io non escluderei comunque anche tutte quelle che sono, anche noi con la pandemia questo chiaramente ha avuto un po' uno stop, però anche quelle che sono occasioni di incontro fisico.

Quindi, organizzare proprio dei momenti in cui un'organizzazione attraverso le persone che la compongano possa incontrare la comunità. Questi momenti possono diventare non solo, e qui secondo me divenente veramente interessante il tutto, dei momenti in cui la Fondazione, o comunque l'organizzazione x, si racconta e si mette su un palco e io ti dico quanto bello sono e quante cose ho fatto; ma integrare magari anche all'interno di questi momenti degli spazi che sono degli spazi che sono degli spazi magari deputati anche all'ascolto che lo puoi fare con strumenti digitali insomma *SurveyMonkey*, ma anche *Google Form* ti consentono, ma soprattutto lo puoi fare anche con delle sessioni di discussione dove appunto organizzzi stile focus group per capirci, momenti in cui affronti varie tematiche e cogli l'occasione per discutere alcuni temi e cogliere anche degli spunti che ti arrivano poi dai pubblici che vai a interpellare. Quindi io direi usiamo tutta la varietà e tutta la potenza degli strumenti di comunicazione che oggi ci vengono offerti, usati chiaramente con intelligenza e avendo chiaro quello che è l'obiettivo. Perché chiaro che e non hai l'obiettivo, fai anche fatica a capire qual è la strategia e avere in mente i pubblici, gli obiettivi e gli strumenti ribadisco. Usiamo tutto quello che può essere usato insomma.

Ora rivolgo una domanda ad entrambi e vi chiedo se siete d'accordo con quanto io affermo nella tesi: “Bisogna, prima di tutto, saper ascoltare per comunicare bene. Ascoltare non è solo capire quanto è stato detto, ma entrare in empatia e cogliere le sfumature e l'essenza del messaggio. Ma soprattutto favorisce la creazione di relazioni sincere e durature. Uno strumento che garantisce fiducia, trasparenza e sincerità nelle scelte e comportamenti delle organizzazioni”.

RF: Io non sono totalmente d'accordo, ma solo perché ho dei problemi con il concetto di empatia. Nel senso che, cerco di farla brevissima, empatia significa un po' che “io cerco, come dicono gli inglesi, di mettermi nelle scarpe di un'altra persona”.

Qui però c'è un'operazione un po' inconsapevole che avviene che non è pienamente corretta, perché nel momento in cui io mi metto nelle scarpe dell'altra persona in realtà sto mettendo lei nelle mie. In che senso? Do per scontato che il suo sistema di riferimento sia identico al mio, cioè partiamo dallo stesso presupposto culturale su cui costruiamo una nostra visione.

Il concetto che a me piace di più e può sembrare una cosa filosofica, ma non lo è quello di *exotopia*, cioè dove io mi metto nei panni dell'altra persona, ma quando me li metto capisco che ad esempio a me questi panni non vanno bene, sono troppo stretti, troppo colorati, non mi ci trovo... allo stesso tempo però pur riconoscendone la diversità, riconosco che questi panni hanno pari dignità dei miei o comunque appartengono a una visione del mondo perché posso non essere d'accordo, perché non vuol dire che se io comprendo le ragioni dell'altro necessariamente le devo a sposare... perché se non sono d'accordo posso anche interloquire su questo; ma riconosco che l'altra persona, all'altra l'organizzazione insomma comunque dove sto esercitando il mio ascolto, parte da un sistema di riferimento che è radicalmente diverso dal mio. A partire da questa consapevolezza posso costruire un ponte dove io so che faccio metà del viaggio, so che l'altra persona fa l'altra metà del viaggio e cerchiamo di capire se riusciamo a incontrarci nel mezzo. Però ecco in questo senso non sono pienamente d'accordo, cioè l'empatia è sempre un terreno un po' scivoloso perché è come se ti dicessi: "sai Hellen io so cosa stai provando in questo momento... la tesi è un momento che genera ansia" in realtà sto proiettando quella che è la mia visione e quello che può essere il mio ricordo di quando io stavo facendo la tesi. Se voglio esercitare *exotopia* devo esercitare un ascolto profondo, devo partire da te e chiederti tu come stai vivendo questo momento, magari tu stai vivendo con un'eccitazione e io scopro che per me è strano perché magari a me genera ansia, ma riconosco che a te genera eccitazione. E allora lì sì... ti ho ascoltato in maniera profonda e a partire da questo ascolto profondo io e te possiamo dialogare in maniera profonda. E allora se è l'*exotopia* ti dico sì, sono d'accordo.

Silvia vuole aggiungere qualcosa?

SP: Sì avrei un mare di cose da dire. Parto dal fatto che non si può non essere d'accordo con una idea del genere. È proprio dal fatto che non si può non essere d'accordo, che io avrei qualcosa da obiettare. Mi ha sollecitato un sacco di riflessioni questa cosa che hai detto, che come dire sulla sua superficie niente da obiettare.

Nel senso che al di là della giusta osservazione che faceva Roberto ma lui è straordinariamente più come dire profondo di me, io faccio quella cinica e dico che anche nella responsabilità sociale e nell'ascolto in realtà ci sono conflitti di mondi. Spesso fare responsabilità sociale significa porsi delle domande scomodissime sul proprio operato e sul rapporto; quindi, la relazione tra noi e il mondo che ci circonda e la responsabilità non si esaurisce nel porsi le domande, ma in base alle domande che ci si pone poi si prendono le decisioni. La fonte di questa mia riflessione è che ho partecipato a un master in “*Gestione Etica dell’azienda*” e abbiamo riflettuto molto in modo filosofico per poi portarlo a terra su cos'è l'etica. L'etica non è prendere la decisione giusta perché quando c'è la decisione giusta si prende e basta, l'etica emerge quando la decisione giusta non c'è. Tre quarti delle decisioni che prendono le aziende in generale nella loro vita sono decisioni dove non c'è la strada giusta, ci sono diverse strade che comportano diversi rischi per l'azienda e per il mondo che la circonda e fare un percorso di responsabilità significa porsi delle domande e scegliere consapevolmente determinate strade tenendo in considerazione anche i bisogni degli altri. L'ascolto è fondamentale da questo punto di vista però, come dici bene tu, non basta capire quello che viene detto, e non è neanche secondo me l'idea di capire cosa sta succedendo e capire le posizioni dell'altro, perché quelle da un certo punto di vista non sono conoscibili fino in fondo. Quello che fa la differenza e per me è la collisione dei mondi che fanno nascere delle cose nuove, cioè ci si apre all'ascolto accettando la cornice dell'altro che è diversa dalla nostra cercando di comprenderla per quello che si riesce, ma dando fiducia per ottenere fiducia nella costruzione di qualcosa di diverso. Un po' rispondo anche alla domanda che facevi prima “cosa dovrebbe fare un'azienda” e secondo me le aziende, perché questa paura ce l'abbiamo anche noi come Fondazione che sembriamo degli esseri meravigliosi in realtà io che sono la cinica del gruppo che cerca sempre di infilare dubbio sulle cose, dico “potremmo fare le cose molto meglio”. La questione qual è? Delle volte abbiamo paura dell'esterno perché sulle decisioni spinose dove nasce l'etica, cioè dove devi prendere una strada, spesso non la puoi prendere tu la decisione se vuoi che sia veramente una decisione che genera valore, la devi prendere costruendola insieme col tuo soggetto altro, che può essere la cittadinanza, un ente pubblico.

È proprio la costruzione insieme che tra l'altro fa paura, perché tu non sai dove vai a parare, è proprio un atto creativo.

Secondo me quello è il top, cioè quando si riesce a creare qualcosa che è una negoziazione perché appunto sulla responsabilità spesso non è che c'è la strada giusta. Tanto per dirne una... adesso dico una cosa molto scomoda però quei due miliardi di euro di patrimonio sono investiti in varie cose. Allora se tu vuoi generare profitti per darli al tuo territorio cercherai di investirli nel modo più redditizio possibile giusto?

In questo momento le cose più redditizie in assoluto sono le armi, se tu investi in compartimenti industriali che producono semi lavorati per la produzione di armi fai i soldi a palate. Ma ha senso fare i soldi a palate così... cioè stiamo parlando di queste cose qua ok? La nostra Fondazione l'anno scorso ha preso una decisione molto importante, quella di applicare i criteri *ESG*, perché quello che si sta vedendo è che comunque sul lungo periodo, perché poi qua viviamo una quotidianità appiattita sul brevissimo periodo che diventa sempre più corto. Infatti nel breve periodo succedono cose drammatiche tipo l'aumento esponenziali dei costi d'energia e fai fatica a vedere... però quello che si vede è che chi rispetta i criteri *ESG* sul lungo periodo produce più valore anche economico. Detto questo la nostra Fondazione sia in virtù di questo ragionamento ovviamente, ma anche in virtù chiaramente della nostra missione, cioè il fatto che non possiamo creare denaro per il territorio ammazzando i bambini che poi alla fine sono questi i temi.

Abbiamo preso un impegno per cui il nostro portafoglio finanziario viene monitorato sulla qualità degli investimenti dal punto di vista *ESG* e per il 2030 puntiamo all'impatto di produzione di anidride carbonica zero inteso globalmente su metà del portafoglio e poi nel 2050 azzerarlo. Però come dire in questo momento non possiamo dire "ok noi crediamo negli *ESG*, crediamo nel fatto che bisogna tutelare il pianeta portiamo a zero subito" perché quello significherebbe azzerare i nostri profitti immediatamente perché non è una cosa che fai da un giorno all'altro.

Quindi quello che voglio dire, le dichiarazioni vanno benissimo quando sono così alte poi però purtroppo quando vai a terra si sporcano un po'. Si sporcano perché la realtà è molto complessa e appunto spesso non c'è la decisione giusta da prendere, spesso c'è da gestire dei compromessi o creare delle strade e queste strade spesso si creano insieme con le persone, non in modo unilaterale.

Altrimenti o non vengono capite, o vengono capite male... e tutto quello che viene capito male può generare danno al personale, può generare mancanza di legittimazione, può generare una serie di cose che poi vanno a minacciare l'azienda stessa. Quello che dico io è: il coraggio di concedere fiducia... per ricevere fiducia... nel costruire insieme qualcosa di diverso. Spaventa tutti, perché nessuno sa dove si va quando collabori con qualcun'altro per offrire qualcosa... non sai dove vai a finire. Questa cosa la fai solo se l'ascolto è bilaterale, cioè se c'è la disponibilità a parlarci e a costruire qualcosa di diverso insieme.

Concludo con il chiedervi di definire tre parole chiavi che, secondo voi, potrebbero definire un ascolto attivo.

SP: Per me “stupore”, perché lo stupore è quando ti accorgi che tu pensavi una cosa in un modo e l'altro la pensa in modo diverso e ti apre un mondo; “apertura” del tipo la capacità di non proiettare sempre se stessi sull'altro, ma di stare zitti un attimo e di provare ad accogliere veramente l'altro; e “incoscienza” nel senso che bisogna proprio deporre le armi e fidarsi della costruzione condivisa, perché senza costruzione condivisa non c'è ascolto... cioè c'è un sentire più che ascoltare.

RF: Allora io ti direi “centratura”, nel senso appunto di avere la consapevolezza di dove stanno le nostre scarpe; quindi, quali sono i valori che mi orientano, qual è la mia visione del mondo quindi questa per me è una consapevolezza, comunque, sempre necessaria per capire dove sono io a prescindere; “apertura” intesa come (ac)cogliere; quindi, da una parte è accogliere e dall'altra è cogliere quella che è l'alterità. Quindi capire, invece, che cosa ci sta portando l'altro. E poi la “fiducia”, mi ritrovo molto nel ragionamento che faceva anche prima Silvia, di dire “ok cominciamo a costruire questo percorso insieme” che è un percorso accidentato dove magari ci scerneremo, non saremo sempre d'accordo, ma anche un conflitto chiaramente può essere generativo, partendo appunto da questo sentimento di fiducia reciproca, dove sappiamo che stiamo concorrendo entrambi, o più di entrambi se siamo gruppi, a costruire una direzione che ci aspettiamo sia migliorativa.

Ecco, quindi queste tre secondo me.

4.5.3 Considerazioni finali

Fondazione Cariparo è la quarta Fondazione italiana su 86 per dimensione patrimoniale; particolarmente attenta al sostegno dei progetti che mirano a una ricaduta positiva sulla collettività e allo stesso tempo sperimenta nuovi approcci ai problemi sociali per generare conoscenze sul come risolverli efficacemente. Tale Fondazione agisce sulle cause che determinano i bisogni, per prevenirli e ridurli sempre più; un obiettivo esplicitato anche nella loro *mission*: “promuovere la qualità della vita e lo sviluppo sostenibile del territorio di Padova e Rovigo”. Per raggiungere tali scopi, essa sostiene progetti e iniziative realizzate da istituzioni pubbliche e organizzazioni *no profit*, sviluppando sempre più una propria progettualità, mirando sempre più ad azioni di cambiamento.

La Fondazione si contraddistingue per un forte radicamento sul territorio e si propone come interlocutore della collettività, in grado di percepire esigenze, tutelare valori e mobilitare risorse. L'utilità sociale prodotta è data dalla capacità di dare risposte concrete e innovative ai bisogni, espressi o latenti, delle comunità locali di riferimento. Tra le varie iniziative filantropiche la Fondazione Cariparo ha avviato, ad esempio, un'attività di ideazione, organizzazione e gestione di importanti mostre tese a valorizzare il patrimonio culturale del territorio e a portare sul territorio anche progetti culturali di respiro nazionale. Fare attività sul territorio a favore della creazione di beneficio sociale, per la Fondazione, non è tanto *Corporate Social Responsibility*, quanto più il proprio *core business*.

Un'attività che si basa prima di tutto sull'agire e poi sul rendicontare e dimostrare in modo trasparente e responsabile, che la gestione del patrimonio e l'utilizzo di risorse vengono impiegate nei progetti migliori in grado di generare utilità per il territorio.

Prima di rendere conto, come sottolineano Roberto Fioretto e Silvia Parolin nell'intervista, la Fondazione attua una lunga riflessione per “rendersi conto”. Una riflessione interna che coinvolge tutte le aree, dove si cerca di stimolare un pensiero integrato, attraverso una serie di domande pensando ai propri stakeholder. Infatti, il compito principale di tale processo è quello di creare dubbi ed evidenziare da varie prospettive, eventuali osservazioni per agire al meglio.

Per la Fondazione, infatti, la redazione del bilancio sociale non è solo un semplice documento da pubblicare, ma si tratta di un'operazione attraverso la quale l'organizzazione si guarda allo specchio, si pone delle domande, in virtù delle quali cerca di dare delle risposte, che si concretizzano poi in azioni.

La Fondazione, dunque, agisce tutt'altro che in maniera autoreferenziale. L'ascolto è un elemento fondante del loro agire, una parte costitutiva del proprio DNA. Un ascolto che avviene sia *ex ante* rivolto alle istituzioni, che *ex post* rivolto ai pubblici che partecipano ai progetti.

Infatti, la Fondazione ha a disposizione dei Consiglieri, che rappresentano delle vere e proprie antenne che ascoltano il territorio per raccogliere i temi più rilevanti ed emergenti. A tale attività si affiancano studi e approfondimenti attraverso analisi dati, focus group e interviste con esperti in materia.

Se, invece, si prende a riferimento la programmazione triennale, l'operazione di ascolto è ancor più dettagliata. La Fondazione negli ultimi anni ha utilizzato la tecnica Delphi, un metodo d'indagine iterativo, usata per ottenere risposte ad un problema da un gruppo (*panel*) di esperti indipendenti attraverso due o tre fasi. Attraverso tale tecnica, infatti la Fondazione ascolta un'ampia platea formata dalle istituzioni principali del territorio, nonché maggior esperti e voce del territorio. La scelta di optare per dei questionari sulle priorità di alcuni temi è risultata enormemente efficace rispetto al focus group, in quanto ha permesso alle istituzioni di esprimere più facilmente il loro pensiero, quello vero, e soprattutto alla Fondazione di ascoltare i reali interessi, anche se in maniera asincrona.

La scelta di operare attraverso l'ascolto *ex ante* delle istituzioni è motivata dal fatto che la realtà è altamente inaccessibile e i bisogni dei cittadini sono altrettanto imprevedibili; quindi, tali enti rappresentano i migliori interlocutori e portavoce del territorio. È importante sottolineare, che se nell'ascolto *ex ante* i cittadini non vengono considerati in maniera diretta, non vengono però totalmente esclusi. Infatti, la Fondazione si impegna anche in un'operazione di ascolto *ex post* per capire se gli obiettivi sono stati raggiunti, e per farlo si rivolge direttamente a tutte le persone che partecipano ai vari progetti che essa stessa realizza, attraverso dei questionari o sondaggi così da valutare il loro livello di gradimento.

È altrettanto lodevole la gestione delle relazioni con i propri stakeholder da parte della Fondazione, la quale utilizza diversi strumenti come il proprio sito web e social media, ma soprattutto eventi e congressi che favoriscono e offrono uno spazio di apertura, dialogo e ascolto. In quest'ultimo caso l'ascolto avviene attraverso strumento come *SurveyMonkey*, *Google Form* e focus group.

Questo spiega anche l'importanza che la Fondazione ricopre nel proprio obiettivo, che non è tanto la generazione di un profitto, quanto più la generazione di un valore condiviso. Un valore che nasce da quella che Silvia Parolin chiama “collisione dei mondi”, cioè la Fondazione si pare all'ascolto accettando la cornice dell'altro, seppur diversa, il tutto dando fiducia per ottenere fiducia nella costruzione di qualcosa di condiviso.

Come si è potuto notare nel *Capitolo 1.7* Luca D'Elia parla di “scopo nobile”, cioè “quell'idea forte, focalizzata sui clienti e su come questi terranno reale beneficio da quel prodotto o servizio”. Ecco che, le aziende che hanno uno scopo nobile hanno un'anima. Si può affermare dunque che Fondazione Cariparo ha uno scopo nobile e di conseguenza ha un'anima. Un'anima che incoraggia il cambiamento e l'innovazione continua, che orienta i processi decisionali nel rispetto di tutti i pubblici e della comunità-territorio, ascoltandoli prima, per agire poi. Un ascolto di tipo bilaterale, che J. Grunig definisce

Un eccellente esempio che prima di distribuire il proprio patrimonio e prefissare obiettivi, punta al reale miglioramento della vita delle persone.

La Fondazione si impegna, inoltre, a preservare e consolidare nel tempo il proprio patrimonio con una gestione disciplinata, autonoma, trasparente e orientata all'efficienza finanziaria e alla responsabilità sociale.

4.6 Beate Vivo Farm con intervista alla Presidente Ketty Panni e all'Amministratrice delegata Ombretta Zulian

4.6.1 Presentazione azienda



Ketty Panni e Ombretta Zulian sono amiche, imprenditrici e socie di una Srl fondata a gennaio 2021 a Vicenza, Beate Vivo Farm, che vuole “cambiare il mondo e in particolare tornare alle relazioni”. Beate Vivo Farm, che in latino significa “vivo felice”, è un’impresa che ha scelto di raggiungere i suoi obiettivi di profitto promuovendo un’idea di economia coesiva, aperta a processi nuovi in cui il valore delle relazioni e la dimensione comunitaria costituiscono le risorse fondamentali per la produzione di un benessere economico e sociale, diffuso e partecipato.

Si tratta di una compagine di imprese orientate al mercato che vede nel valore condiviso e nella generatività sociale le uniche vie per fare *business* e nella felicità l’unico indicatore di successo. Il tutto si traduce nella loro *mission*: “*core business = care business*”. Beate Vivo Farm, infatti, dà vita a progetti che mettono al centro lo sviluppo e la cura delle relazioni come fattore di produttività, ma anche come bene in sé che aumenta senso e qualità di vita. Un modello in cui *core e care business* si sostengono in un processo circolare, un’espansione della relazione tra profitto e sviluppo della qualità della vita in cui essa opera.

Progetti e relazioni per un’economia felice è l’obiettivo della società aperta da Ombretta Zulian e Ketty Panni; che vede nelle relazioni la risoluzione a tutti i problemi. Le due imprenditrici hanno messo a disposizione e a servizio del territorio la nostra esperienza imprenditoriale, per tentare di rendere più umana la società, per creare un’economia felice.

Si sono chieste come e cosa mancasse e la risposta era ed è le relazioni: “dove manca qualcosa alla base manca sempre una relazione” afferma Katty Panni nell’intervista.

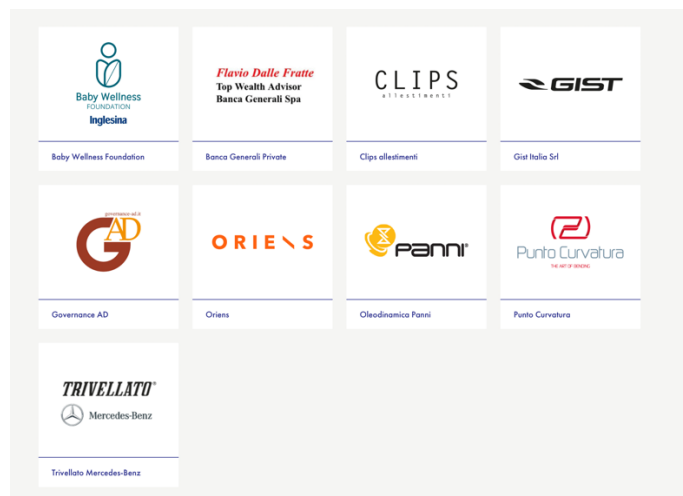
Alla base del proprio agire ci sono 12 valori, che contraddistinguono Beate Vivo Farm:

1. Relazione
2. Felicità
3. Ricchezza
4. Valore intangibile
5. Sostenibilità integrale
6. Fiducia
7. Responsabilità
8. Conoscenza – Studio – Applicazione
9. Trasformazione
10. Attivazione
11. Condivisione
12. Circolarità

I progetti *CORE Business* di Beate Vivo Farm si basano sull’attività e sui servizi rivolti alle imprese e progetti di *business*, compartecipati tra più imprese, individuati attorno a bisogni sociali che mirano ad accrescere il benessere delle persone. Il *CARE Business*, invece, è finalizzato alla produzione di profitto sociale territoriale e prevede lo sviluppo di progetti di iniziativa diretta o promossi da altri attori sociali, sia pubbliche che privati²¹⁷. Dunque, le aziende che aderiscono a Beate Vivo Farm lavorano insieme per accelerare la transizione verso un’economia felice, basata sul valore condiviso.

²¹⁷ <https://beatevivo.com/progetti/>

Figura 47. Imprese che aderiscono ai progetti Beate Vivo Farm



Fonte: <https://beatevivo.com/impres/>

Dal 15 al 17 luglio, alla Fiera di Vicenza, Beate Vivo Farm ha organizzato e dato vita a *Relazionésimo 2030*, il primo Expo Summit Festival delle Relazioni, incentrato sull'essere umano. Un grande evento che, attraverso il linguaggio dell'arte, oltre 100 ospiti e 60 convegni e laboratori, spettacoli con grandissimi ospiti, ha portato i visitatori ad assaporare il valore della conoscenza, grazie alla quale sperimentare in prima persona le relazioni. Si tratta di una nuova e propria era, quella del *Relazionésimo*, ovvero un agire sociale, culturale ed economico che afferma l'importanza delle relazioni come motore di sviluppo trasversale a tutte le sfere dell'attività umana.

A coniare tale termine sono state proprio Ombretta Zulian e Ketty Panni, le quali hanno reinterpretato l'essenza della parola "economia". Il loro scopo è di stimolare concretamente la nascita di un "movimento umano, culturale ed economico che affermi l'importanza delle relazioni e dell'amore nella vita, come modello ispiratore e educativo sulla conoscenza del 'vivere felici'"²¹⁸.

²¹⁸ <https://relacionesimo.it>

4.6.2 L'intervista

I temi e i valori innati di Beate Vivo Farm sono stati approfonditi attraverso un'intervista su Zoom il 13 settembre 2022, alla Presidente Ketty Panni e all'Amministratrice Delegata Ombretta Zulian.

Premessa: Il tema della responsabilità sociale è sempre più diffuso in molte imprese. E a giocare un ruolo importante è l'ascolto. Attraverso tale ricerca si vuole indagare se le imprese fanno dell'ascolto attivo un elemento fondante della propria strategia. Soprattutto se sono aziende autoreferenziali, quindi prendono autonomamente decisioni socialmente responsabili o se, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni.

Inizio col chiedervi di presentarvi, presentare la realtà in cui operate e il ruolo che coprite all'interno della stessa.

KP: Beate Vivo Farm è nata a gennaio 2021 e siamo una start up che nasce dall'ascolto, se posso già permettermi, del territorio della comunità e delle aziende. Noi imprenditrici di altra estrapolazione, io vengo dal mondo della metalmeccanica, lei (Ombretta Zulian) dal mondo del *contract* investimenti, ascoltiamo ed ecco che nasce questo progetto imprenditoriale. Io decido, su stimolazione di Ombretta, di intraprendere questa attività. Sono la Presidente dell'azienda, lei l'Amministratore Delegato. Perché questi ruoli? Io fino a tre mesi fa facevo la metalmeccanica in un'altra azienda e nel gennaio del 2021 quando siamo partiti, è partita l'Ombretta direttamente col progetto Beate Vivo Farm e con quello che per noi ad oggi è il progetto "Relazionésimo Expo Summit Show" che abbiamo fatto alla fine di luglio a Vicenza. Il nostro prodotto di lancio è *Relacionesimo Expo Summit* che si traduce che quello che noi nelle nostre emissioni di impresa e di *business* rispetto all'ascolto, è quella che lei (Ombretta Zulian), ha chiamato e che noi chiamiamo "l'era del Relazionésimo". La mancanza è la relazione. Quindi qual è l'oggetto del business? È la mancanza della relazione.

Siamo una start up, noi ci chiamiamo innovativa anche se non ricadiamo nel dibattito dell'innovazione, visto che l'idea di start up innovativa dal punto di vista legislativo deve avere a che fare con il digitale o con l'energia, altrimenti non è innovativa... cosa che trovo tanto sterile...vediamo con il prossimo ministro che sarà... però un po' di apertura di vedute ci vogliono, appunto, non è che l'innovazione sta solo nel robot e nel digitale.

Mi permetto di dire appunto che, secondo me, è più innovativa ciò che riguarda i valori, che la tecnologica...

KP: Si è che purtroppo quando devono tradurre in legislazione, traducono il tangibile ed è più complicato tradurre l'intangibile. Ed è questa la difficoltà che anche noi stiamo vivendo nel tradurre in tangibile una necessità che nasce appunto dall'ascolto ed è chiaro che manca. È talmente chiaro che manca che non viene riconosciuta né innovativa, né quasi (prendi con le pinze questo termine) come se “spaventassimo” rispetto alla constatazione rispetto dell'attività di *business*. Ma l'attività di business che noi abbiamo in Italia deve avere un contenitore, per cui è nata un'azienda per avere un contenitore, per potere interloquire. La nostra *mission* aziendale è quella di sviluppare progetti in connessione con la comunità sia italiana che internazionale, perché dal nostro punto di vista è interazionale, per un'economia circolare vera del “dare per ricevere”. Non è più vettoriale “dare per avere”, ma è un “dare per ricevere” per come viene dichiarata a tutti i livelli la CSR. Perché io ho compilato il famoso questionario delle 476 domande un milione di volte, perché ero curiosa di capire, e più lo compilavo più mi rendevo conto che di etico c'è davvero poco. Perché tu dici “si ce l'ho”, “si ce l'ho”, “si ce l'ho”, “si ce l'ho”...tu hai un indicatore che ti serve per poter fare *business*, ma nessuno viene a verificare. Non c'è un dato di verifica rispetto alla CSR. Quindi è da lì che nasce poi si sviluppa il finto ascolto, quello che poi è diventato *greenwashing* e qui mi fermo perché si aprirebbe un altro mondo.

Quindi l'obiettivo è passare la conoscenza di cosa vuol dire economia circolare, conoscenza di questa nuova economia “dare per ricevere” perché i frutti del *business*, i risultati del *business* diano dei risultati davvero positivi per tutti gli stakeholder.

Ad oggi abbiamo risultati positivi per lo shareholder, per il possessore dell'azienda, ma non abbiamo constatazione di risultati positivi degli stakeholder. Perché?

Il dipendente che non è contento, lo stipendio basso, lo smart working... Io dico vabbè piuttosto di essere a casa preferisco andare fuori a vedere il mondo e mille dinamiche. La *polis*, intesa come il mio senso di appartenenza alla comunità che non esiste più. Perché? Perché non abbiamo sviluppato attività di interesse per tutti gli stakeholder, vari dichiarazioni, libri sul nuovo contratto sociale, cioè mi devo prendere cura di tutti gli stakeholder. Beate Vivo Farm nasce da questo. Da un'evidenza di una mancanza chiara.

Alla base del vostro operato e agire quali valori ci sono?

OZ: Dodici sono i valori alla base di tutto. A terra, quindi le radici, sono l'amore quindi tutto parte da lì, qualsiasi altro aggettivo qualsiasi altro lavoro deve avere comunque come denominatore l'amore, che li abbiamo presentati all'*Expo Summit*. Quindi si parte con l'amore, nel momento in cui hai l'amore hai il cuore, nel momento in cui attivi il cuore hai la relazione, nel momento in cui hai il cuore ammetti la conoscenza, perché solo attraverso la conoscenza tu puoi esprimere un giudizio puoi formarti, perché è la base del nostro metodo. La parte attuativa di quel problema che per noi enunciamo è la mancanza delle relazioni è appunto perché manca la conoscenza se tu hai la conoscenza, studi e poi applichi per sperimentare un nuovo modello economico; ma l'economia dà cura quindi noi abbiamo bisogno di nuove cure a tutti i livelli. Quindi noi lavoriamo non sulla semplicità, ma sempre sulla complessità delle cose che negli ultimi cent'anni noi ce la siamo dimenticata... ci hanno portato a specializzarci tant'è che l'esempio semplice che noi facciamo è di dire "vado dal dottore perché ho male al dito, il dito me lo mette a posto ma nel frattempo se mi è venuta una nevralgia che mi prende il gomito, tu sei il medico di te stesso perché non trovi nessuno che riesce più a guardarti e a livello olistico e quindi questo è il grosso problema che per certi versi è andato bene però adesso dobbiamo riappropriarci.

Quindi questo è il mezzo quindi la conoscenza, poi c'è il coraggio... il coraggio per fare delle scelte, che è l'altra parola, che vengono fatte attraverso la saggezza, quindi la condivisione, il valore, la fiducia che devi riproporre su queste cose che vai a fare nuove, questo ti porta alla felicità che la felicità è sempre in contrapposizione all'infelicità, per poi aggiungere la spiritualità.

Noi siamo partite che per risolvere tutte le relazioni bisogna in *primis* mettere al centro l'uomo, centrare mente-corpo-spirito aggiungendo la parte del cuore, che è la parte della consapevolezza... che è l'unica cosa che ancora la parte digitale, che non è che siamo contro anzi, si tratta proprio di ritrovare un giusto equilibrio. Il *Relazionésimo* diciamo ha questa parte qua... siamo partiti col vedere oltre. Siamo partiti guardando avanti a lunga distanza, dal vedere oltre andiamo oltre al vedere e cominciamo a fare però materialmente... sempre però come base la conoscenza perché è quella che ti evita di fare errori.

Anche sulle buone azioni se tu metti la conoscenza e ti faccio anche qui l'esempio pratico, perché noi andiamo via spesso per metafore perché questi argomenti che sono intangibili, le metafore ti portano a capire i concetti. Anche il semplice piantare alberi che è una buona azione, ma in questo momento qua non va bene perché siamo in carestia di acqua. Quindi la pianta che ha bisogno di sopravvivere perché l'acqua è un elemento essenziale, cosa fa? Va in chiusura, quindi al posto di darti ossigeno te ne consuma perché è in sopravvivenza. Allora la conoscenza quando si va a trattare una cosa seppur a fini positivi, bisogna mettere più competenze quindi analizzare il tutto, nel più complesso possibile per ottimizzare le cose, perché altrimenti si annullano. Non ce l'ho con chi impianta le piante anzi, ecco era per darti idea di cosa vuol dire *Relazionésimo*. Ecco *Relazionésimo* è quel movimento che non puoi cambiare, non si può “schiaffo il bottone e parto” e infatti l'abbiamo chiamata “era”; quindi, cent'anni e come diciamo spesso forse cambieremo anche unità di misura del secolo perché cent'anni non bastano all'essere umano a fare tutte queste cose qua. Ma chi in *primis* non si riesce a capire e tutte le persone arrivano a dire “e quindi” perché quell’ “e quindi” è nel dire “io capisco che le relazioni mancano però nel momento in cui tu le vuoi attivare devi fare delle fatiche, devi conoscere e ti viene più semplice dire “e quindi”... “dammi un modulo che compilo e che mi è semplice”.

Ecco no non c'è il modulo, la partenza è quella e quindi la partenza del *Relazionésimo* è quella di ripartire in più soggetti questa responsabilità, non tanto il valore solo economico ma anche il valore di comportamento perché se non lo condividiamo tutti partecipando a questo progetto che è un esperimento, perché l'economia, la cura è un esperimento da brevettare, moltiplicare come il *franchising*, lo dobbiamo fare tutti quanti assieme allora. Bisogna partire da un valore condiviso, l'azienda o l'organizzazione che sia, non deve più vedersi in maniera individualista staccata dalla comunità, perché per generare profitto deve esserci valore... il valore genera profitto. Per creare profitto c'è tutto un capitale che è intangibile, che è il capitale relazionale, a cui sempre più le persone ripongono attenzione.

OZ: Quindi noi saremmo un algoritmo umano sul *Relazionésimo*, che ti dovrebbe trasmettere tutta questa conoscenza, questi sondaggi in forma reale per metterli con la parte degli algoritmi digitali, che stiamo vedendo che stanno avendo dei buchi. È chiaro che è difficile perché comporta non una vendita mera di scatolette di relazioni, perché quella tu compri il prodotto e noi siamo abituati così. Compriamo il prodotto, facciamo quelle quattro ore di formazione... no tu devi applicare quelle quattro ore di formazione perché altrimenti ti sei solo lavato la coscienza. Quando noi non facciamo la fatica, però non siamo neanche soddisfatti, perché non raggiungi la felicità e quindi è un meccanismo circolare che dobbiamo per forza riattivare perché meno lo usiamo più ci disabituiamo e più entriamo nella paura, nella non-empatia, cioè tutti questi sentimenti qua ci stanno venendo fuori e quando sono però troppi non li riusciamo più a risolvere. Quindi dobbiamo fermarci e riuscire a moltiplicare questo movimento di *Relazionésimo*, che è fatto di tutti noi e abbiamo questa esigenza qua, mettendo sempre la conoscenza. La conoscenza è data dall'esperienza... è data dal popolo di base perché è da quello che si deve partire, cioè in senso allargato un po' tutti se fanno delle buone azioni, la circolarità ti ritorna in diminuzione di tasse, di tutto quello insomma che ci va dietro.

E questo diciamo si può racchiudere in quello che voi definite con il termine “economia felice”?

OZ: L'economia felice e il raggiungimento della singola persona, dell'obiettivo per cui noi dovremmo essere qui, in questa vita. Quindi questo è il significato dell'economia felice. Perché nel momento in cui tu sei felice di un qualsiasi traguardo, sei felice anche nella parte infelice, perché poi nel momento in cui la superi, entri automaticamente in quel cerchio... è la massima espressione dell'economia della nostra vita perché poi alla fine dobbiamo arrivare lì. L'economia vera sta nella singola persona, cioè nella singola persona nel momento in cui si raffronta con tutto.

Noi siamo, come diciamo sempre, il risultato delle nostre relazioni, cioè è quella la nostra vera economia perché alla fine noi lavoriamo sulla nostra persona ed è questa cosa qui che però è tanto difficile da fare e da raggiungere, quell'economia che è proprio cura. Partiamo sempre dalla conoscenza della parola economia, che non è data dall'utile finale, che tutti noi andiamo a guardare perché l'abbiamo benissimo capito tutti che quello non è il risultato che non va... però finora siamo andati a lavorare per una società capitalista che è andata bene, che ha prodotto quello che ha prodotto, che però ora è utile intervenire e cambiare perché è un cambio generazionale. Non è che sia stato sbagliato ... è un cambio e dobbiamo cominciare a leggere però la storia, a leggere le statistiche, perché tutto quello che noi continuiamo a fare il problema è che non lo recepiamo perché non lo conosciamo... lo leggiamo che è diverso... quel fluido che non metti dentro. Noi dobbiamo fare questa cosa qui. Durante *Relazionésimo*, noi abbiamo proprio cercato di mettere in atto i sensi... perché... perché le cose che noi vediamo al telegiornale sono così brutte che giriamo, oppure non riusciamo neanche più ad esprimere il sentimento umano quando vedi un bambino con la valigetta che se ne va perché sono in guerra da solo, giri e non riesci neanche a piangere... la stessa cosa la vedi su Netflix lo guardo tutto con i fazzoletti, le patatine e piangi, ti disperisci. L'essere umano è in questa transizione, che deve capire dove deve andare perché se non riattiva quei sentimenti che fanno bene o male, e che fanno sempre parte di quel progredire, stiamo perdendo le nostre sembianze di esseri umani.

La diatriba del mondo scientifico - mondo filosofico dove stiamo lavorando ad arrivare a creare la coscienza sul computer e fior di ingegneri, scienziati lavorano lì quando dico, ma perché non vai a performare gli ingegneri per quello che il computer è atto a fare e potenzi come ingegnere noi, che siamo esseri umani strutturati per avere quella cosa lì. Perché la vuoi mettere da uno che non ce l'ha e noi che ce l'abbiamo e non la stiamo utilizzando, non puoi trovare il modo per attivarla. Ecco questi sono un può gli argomenti a livello alto che stiamo cercando di condividere con tutti, per poi calarli a terra nella semplicità. Lavoriamo sui giovani e sugli anziani, a livello egoistico per poter vivere tutti noi in questa terra... non è la preoccupazione dei giovani... la preoccupazione è dei giovani e come vivremo noi i prossimi trent'anni

Vi chiedo, a tal proposito, quale ruolo dovrebbe ricoprire le aziende e le organizzazioni, secondo voi, per avvicinarsi di più al territorio e alla comunità?

OZ: L'azione è proprio quella di prendersi la responsabilità. Una volta quando, ma non per parlare del passato perché noi sono molto proiettati al vedere oltre, quando c'è un problema lo devi risolvere, cioè da piccole cose. Quindi c'è un bisogno, si analizza, si va, si fa un prototipo, funziona, si moltiplica. Esattamente com'è il *franchising*, testa un negozio, testa un prodotto, c'è la domanda, si fa il prodotto, si testa, funziona, si moltiplica... non funziona, si sistema. Alcuni progetti li devi accantonare, come la ricerca scientifica perché ogni volta che li testi c'è il segnale rosso e quindi per quanto possa essere un bel sogno, li devi mettere accanto perché non trovi la soluzione.

Questo è *Relazionésimo*, quindi trovare le soluzioni e non subirle... quindi vuol dire metterci la testa. L'imprenditore deve capire che le relazioni sono fondamentali e che il comune siamo noi, cioè la mia proprietà non è la casa dove abito, è la terra dove poggio... ma perché la mia proprietà vada, deve avere tutto in un indotto che ti porta servizi. Come l'azienda, che non si basa solo sugli stipendi, come dice la Ketty, o su quello che ti do come azienda ma anche tutto quello che ti offre. Quindi tu quando fai una scelta di lavoro, non è che dici vado a lavorare sì sicuramente per il brand, ma dopo vai a vedere quando ti sposti da casa tua, i servizi.

Quello attorno alla tua azienda fa sì che la tua azienda sia interessante, sia livello europeo per le normative che ci stanno sempre più chiedendo, quindi parametrare, ma sia per la qualità di vita per essere quel famoso “economia felice” dell'essere umano... ma che poi l'economia felice per le aziende, l'economia felice del pianeta.

KP: Poi io aggiungo sempre che l'azienda con un ruolo nella comunità deve semplicemente anche riprendersi il proprio ruolo di impresa, e non azienda, non deve più essere azienda quindi profitto, ma deve essere impresa ed è un punto di riferimento. Io impresa, al di là che ci sia una struttura manageriale di determinata ampiezza, sono un tessuto attivo della comunità, faccio parte della comunità; quindi, devo interagire con la comunità e devo essere un punto di riferimento per chi è con me. L'impresa deve tornare, dal nostro punto di vista, ad essere un punto di riferimento. Cosa che non ha voluto fare, ma non con coscienza, si è un po' smarrita perché si è concentrata su, quello che dicevo prima, shareholder perdendo di vista lo stakeholder.

È questo raccordo che deve ricrearsi, perché è sempre economia circolare “dare per ricevere”. Io conosco te che sai far fare questo lavoro e ti presento a tizio che ha che ha questa necessità... è sempre funzionato così, non vedo perché non dovrebbe funzionare più così, soprattutto nel nostro territorio. Dobbiamo riprenderci questo ruolo di far parte della comunità, è un capitale che si misura e ha un valore, che è molto più alto di altri valori. L'abbiamo accantonato, con tutte le relative conseguenze di attrattività per parlare in termini molto pratici.

Secondo voi quali possono essere gli strumenti più efficaci, anche secondo la vostra esperienza, per comunicare il proprio impegno rivolto al benessere sociale e territoriale e per creare fiducia?

OZ: La prima cosa che bisogna fare è scegliere, cominciare... non so se vedi anche tu noi siamo bombardati di Festival, informazioni, *webinar* e dobbiamo per forza, se vogliamo recuperare tempo e andar via in contemporanea a quella che è l'esigenza, adesso anche qui da equilibrare, dello *smart-working* nel tempo... bisogna cominciare a scegliere bene gli elementi e le comunicazioni per creare la giusta relazione perché in *primis* dobbiamo avere tempo.

Noi abbiamo detto “donati il tempo per essere felice” quindi per donarti il tempo per scegliere qual è l'offerta migliore, per metterti in relazione con te stesso e con gli altri. Questa è la parte fondamentale, perché “l'ascolto” a livello alto della conoscenza, ma anche l'ascolto col confronto di chi ti trovi lì. Adesso ci stanno rubando il tempo... tutte queste persone che si stanno mettendo in moto, che è il nuovo *business*, i nuovi *coaching*, tutte queste cose qua ci stanno portando via il tempo senza darci la possibilità di costruire. Quindi dobbiamo ritornare lì... e per costruire, a nostro avviso da quello che abbiamo riassunto in questi due anni di sperimentazione, per poter arrivare qua e poter scegliere devi avere un'alta spiritualità nell'essere umano... non spiritualità intesa come religione; quindi, vuol dire quella spiritualità più alta che ti permette di scernere gli argomenti e di cominciare a scegliere. Se queste cose basilari le cominci a mettere alla base, automaticamente la relazione ti permette di radunare queste informazioni sotto un unico contenitore e quindi la tua ora impegnarla bene poter trovare anche il modo per applicarla. È questo il passaggio che dobbiamo fare e quindi le soluzioni che noi vediamo sono queste, che sono da costruire però... perché ognuno ha alla sua scatolina e pensa che la sua scatolina sia migliore dell'altra, ma le economie per fare questa scatolina individualmente sono basse, rispetto a quello che potrebbe venire avanti la scatolina fatta con la relazione di tutte quelle teste pensanti. È questo è il passaggio che dobbiamo fare. Quindi dall'individuo al collettivo e questo è la costante in tutto... cioè è proprio la circolarità che ti dicevo prima che ci porterà a fare questo, sperimentando perché se avessimo la risposta, l'avremmo attuata... non c'è e la dobbiamo costruire. Noi dal nostro osservatorio diciamo che la relazione che è il denominatore di quello che ti ho detto adesso, è la soluzione di tutto. Noi siamo stati predittivi nel dire “*Relazionésimo*” che è la parola che ci siamo inventati per definire un'era, contrariamente a tutte le ere che sono state battezzate. Noi stiamo dicendo siamo predittivi come è diventata predittiva la medicina, cioè anticipare... quindi diciamo “per far sì di poter vedere oltre il mondo, se mettiamo a posto tutte le relazioni a tutto campo, quest'era sarà quella che ti dà la svolta” quindi l'abbiamo detta predittiva, dicendo a tutti “guarda che è questa la cosa che dobbiamo fare perché in ogni problema che tu mi vieni a raccontare ti dico relazione... relazione... relazione... cioè è sempre quello che manca: la conoscenza. Perché dopo la relazione uguale conoscenza.

Quando parliamo di Responsabilità Sociale d'Impresa, un aspetto importante è la rendicontazione dell'impatto sociale... ma si potrebbe fare un passo in più e, invece, di chiamarla semplicemente "rendicontazione", si potrebbe definire prima di tutto un'operazione per "rendersi conto"?

KP: Bisogna, perché altrimenti rendiconto per gli altri e non per me. Rendiconto per me, non per gli altri. Purtroppo, nell'organizzazione-impresa, io parlo per l'esperienza che porto di cui azienda multinazionale, quotata a borsa, CSR, io mi sono trovata in un contenitore in cui il cliente decide di lavorare con l'azienda che rappresentavo e fatta cento la torta delle scelte: 25% era risultato di CSR, 25% è il prodotto, 25% è solidità dell'impresa, 25% è qualità dell'impresa. La non risposta data da noi, volutamente io non ho risposto a questo cliente perché ho detto "non devo darti il patacchino della CSR" perché mi dà il 25% mi stava portando a "Ketty dobbiamo cambiare il fornitore perché tu non ci rispondi sulla CSR". Allora dico provocatoriamente "dopo 25 anni di relazione, con un prodotto che risponde alle tue esigenze, un prezzo che risponde alle tue esigenze, con la qualità che risponde ai tuoi dati...semplicemente perché non ti sto rispondendo a quel 25% tu hai l'obbligo per struttura numerica, risuldo nella casellina gialla invece che verde di analizzare il cambio di fornitore... parliamone". Quindi se io devo rendicontare per riuscire a star dentro al contenitore diventa sterile. Quindi la valutazione stessa di lui era sterile.

I contesti di CSR, come diciamo noi, sono stati trahettati in contenitori, in numeri, in rendicontazione quindi faccio la rendicontazione della certificazione ISO, della CSR e diventa un prodotto, non è più uno *status*, chi sono come sono ma diventa un prodotto necessario per stare nello stato. È stato lì l'errore della CSR: metterlo in un contenitore prodotto. Ed è lo stesso errore che noi non vogliamo fare con *Relazionésimo*... relazione non è un prodotto da contenitore. La CSR è stata targettizzata e si è persa, si è smarrita. È rimasta quell'entità dove sono nati forum, fiere, mostre... è rimasta questa entità che siccome fa "figo", ormai identificata la sigla non mi chiedo nemmeno più cosa c'è dietro. Lo stimolo per cui è nata era la consapevolezza che poi noi esseri umani per non fare fatica di prendere consapevolezza la mettiamo in una scatola. Con *Relazionésimo* non dobbiamo, non vogliamo metterla in una scatola e renderla troppo tangibile.

Perché *Relazionésimo* è acqua calda, ovvero metto insieme delle informazioni di cui ho sempre avuto consapevolezza, ma devo prendere coscienza di chi sono e cosa devo cambiare per poter evolvere... volgarmente in termini di business per poter “stare” nella società, ma non devo contestualizzare altrimenti diventa un ufficio. Perché dobbiamo fare il *webinar* della gentilezza? Perché ci deve essere il manager della gentilezza? Per me la gentilezza è una cosa innata... io devo essere gentile con me stesso, con il territorio e con chi interagisco... deve far parte della mia relazione, di chi sono. Quindi è prender coscienza e far fatica di modificarci azienda, realtà e persona. Qual è il mio valore come azienda? Il mio valore è che ho 25 clienti da 20 anni... in francese si dice “cazzo”, è un grande valore, devo esternalizzarlo. Se lo comunico e lo esternalizzarlo qualcun altro può emularmi e rendere quindi circolare l’economia.

La mia responsabilità nasce dalla mia spiritualità, se io non sono centrato come persona ho bisogno di trovare all’esterno quello che è il mio *business*. Ma se io faccio impresa e non faccio azienda, con la mia spiritualità e la mia persona centrata... è per quello che è sparita la CSR, c’è uno smarrimento dell’essere umano. È una conseguenza. La CSR si è persa nella nebbia, doveva risolvere e dissolvere la nebbia delle varie crisi, doveva affrontare la crisi del 2008, del 2012, della pandemia, doveva essere uno strumento per affrontare la crisi che stiamo vivendo adesso ed è smarrita della nebbia... è un’aggiunta della crisi, è un peso alla crisi. Perché poi qualcuno l’ha contestualizzata e obbligata e la si legge come obbligatorietà. E così facendo non è una caratteristica dell’impresa.

Noi abbiamo trovato che le imprese non si sanno raccontare, se io impresa sapessi raccontarmi avrei già fatto CSR, senza perché, senza questioni... avrei un *turnover* basso, un assenteismo basso, i clienti che non vanno da nessuna parte perché son solidi e partnership, la fornitura che funziona, cioè avrei tutti i *KPI* della CSR già risolti, e non è CSR fatta?! Tu mi ingabbi, vuol dire che ci sta una via di fuga. Quindi è lì che si è persa la CSR secondo me.

OZ: Bisogna riprendere la parte del *no profit* e del *profit*, e siccome entrambe hanno delle assunzioni sbagliate per postura, comportamento perché sono sempre sistemi economici, di trovare una nuova economia, perché queste due cose qua si equivalgono.... Bisogna trovare un equilibrio di queste due cose che devono per forza sussistere, come deve sussistere la parte dei comuni, perché è la nostra casa. Se non riusciamo a fare questa elevazione di pensiero non andiamo da nessuna parte. Se noi non ci sentiamo proprietari del nostro comune, per poi essere proprietari della nostra regione e nazione. Noi siamo individualisti e quindi nel piccolo, che è bello, lo vedi inserire in un sistema di rete.. è perfetto nel momento in cui è messo in rete. Dobbiamo andare a studiare quel fallimento lì, perché un fallimento tenerlo come fallimento è sbagliato, vale la pena sperimentare ancora.

Secondo voi per ascoltare la comunità e il territorio, quali strumenti sarebbe opportuno usare?

OZ: Noi abbiamo visto che *Relazionésimo*, questo esperimento che abbiamo fatto un weekend a metà di luglio, l'aver messo assieme tutte queste competenze è stato un luogo dove chi è venuto si ritrovava in un paese magico di informazione e visione. Quindi quell'equilibrio che si era creato attraverso la bellezza di pensieri, la bellezza visiva è lo strumento giusto. Nel momento in cui tu metti bellezza in qualsiasi cosa fai... la bellezza e l'armonia è quello che può risolvere tutto. Se tu cominci a fare bene nel tuo piccolo, automaticamente è questo il sistema. La bellezza non la ottiene se non hai conoscenza.

Perché le bellezze che crea un architetto è perché ha studiato le linee, la bellezza della scrittura è perché hai studiato le parole. L'armonia, l'equilibrio, la bellezza sono la risposta a quello che stai chiedendo. Noi, quindi, stiamo dicendo guardiamo le cose se sei mancino con la mano destra, e viceversa, che fai meno danno di quello di continuare la tua strada normalmente.

Nella tesi affermo: “Bisogna, prima di tutto, saper ascoltare per comunicare bene. Ascoltare non è solo capire quanto è stato detto, ma entrare in empatia e cogliere le sfumature e l’essenza del messaggio. Ma soprattutto favorisce la creazione di relazioni sincere e durature. Uno strumento che garantisce fiducia, trasparenza e sincerità nelle scelte e comportamenti delle organizzazioni”. Siete d’accordo?

OZ: Comunicare in questo concetto qua sì, mi manca il comunicare a chi e in che veste. Nel senso che se la comunicazione è a livello di un rapporto tra due amici che comunicano e ognuno dice il suo parere ha questo significato qua, se invece devo comunicare a dei ragazzi ne ha un altro, se deve comunicare l’impresa un altro ancora e se devo comunicare alla massa, un altro. Quindi prima cosa a che livello, perché ognuno ha la sua specifica. Quando tu lo fai con un’amica tu comunichi attraverso la tua esperienza, perché la comunicazione è fatta dalla tua esperienza. Se, invece, vai a comunicare a dei ragazzi, quella è cultura perché la tua opinione personale non ha la funzione determinante. La comunicazione è empatia, in senso lato capire quando è ora di trasmettere i concetti. La capacità di sapere quando comunicare, ma per poterlo sapere devi aprire il cuore, perché altrimenti tu da me non riesci a capire quando puoi comunicare. Quindi in *primis* per comunicare ci vuole l’apertura di cuore e la tua centratura, perché solo quando tu sei centrata mente-corpo-spirito riesci ad avere la frequenza e ad alzarti o. abbassarti a seconda di quello che tu hai di fronte.

KP: Se io ascolto le necessità del pubblico e lancio un prodotto, non lancio un prodotto negativo. Se sono sincero, ascolto il bisogno e metto in relazione... io azienda non presento un prodotto che ha un risvolto negativo ai propri clienti.

OZ: ed è molto più semplice del complicato che sembra quando ne parliamo, però il semplice non corrisponde al facile. Siccome oggi ci sono, domani non si sa... ho bisogno di un risultato immediato per salvaguardarmi la sedia, e quindi nasce la miopia, non ha visione a cinque anni.

Vi chiedo infine di definire quelle che secondo voi potrebbero essere tre parole chiavi che dovrebbero essere alla base dell'ascolto attivo?

KP: “Umiltà”, “conoscenza” e “applicazione” della conoscenza. Se io conosco, applico.

OZ: Io partirei con il “non-giudizio”. Perché se io parto con il non-giudizio poi tutte le altre parole che ha detto lei (Ketty Panni) ci sono tutte. Sicuramente la “conoscenza”, e dopo devo fare “un’azione”. Quando ascolto devo non giudicare. In comune abbiamo la conoscenza, che è la base di tutto. L’obiettivo è di guardare oltre, siamo partiti col pensare dall’eden al deserto. È la non conoscenza che ci sta facendo arrivare qua. Noi adesso stiamo navigando in questo deserto pieno di immondizia, chissà che poi invece ci soffermiamo in tutto quel bello che è il deserto, che è introspezione e rinascere in qualcosa di nuovo.

4.6.3 Considerazioni finali

Ombretta Zulian e Ketty Panni hanno definito il “metodo Beate Vivo” per la cura delle relazioni. Alla base di tutto ci sono i principi della generatività sociale, i quali sono stati declinati in progetti educativi di comunità, intersettoriali e intergenerazionali, con un particolare investimento nelle nuove generazioni. Beate Vivo Farm sperimenta e diffonde buone pratiche e casi di successo con il supporto di esperti e accademici. Ciò significa, testare e implementare soluzioni innovative a partire dall’identificazione dei nodi da sciogliere, verificando le soluzioni con la logica della start up. Il modello sperimentato e verificato in un determinato territorio viene poi condiviso ed esportato, in una sorta di *franchising* innovativo.

Beate Vivo Farm ha solide radici nell’ascolto, nel rispetto, nella reciprocità, nella giustizia, nella solidarietà e nell’assenza dei pregiudizi e discriminazioni fonte di disuguaglianza economica. Prospera nell’equilibrio, armonia e nella sostenibilità integrale, superando la dicotomia pubblico vs privato praticando innovazione sociale, nuove soluzioni generative, cambiamenti profondi caratterizzati da una cultura delle relazioni pervasiva.

La filosofia di Beate Vivo Farm è che ci vuole proprio il territorio per fare impresa e il Veneto rappresenta un esempio eccellente per le molte idee imprenditoriali. *Relazionésimo* è, dunque, una nuova dimensione che aiuta a comprendere come nella vita ci sono valori che vanno rispettati. Infatti, ad ogni domanda, ad ogni problema, dubbio o perplessità per le due fondatrici la risposta è sempre “relazioni”.

Come ha sottolineato anche il Presidente di ANCI Veneto Mario Conte all'*Expo Summit*: “Le emozioni, la felicità e le relazioni sono valori che stiamo trascurando e gli effetti nelle nostre comunità si vedono, al di là degli aspetti economici, proprio nei rapporti umani”. La scelta di svolgere la fiera a Vicenza non è stata del tutto casuale, in quanto si è voluto valorizzare e lavorare per la propria comunità.

Beate Vivo Farm è un esempio di realtà che coinvolge i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni, attraverso questa nuove riflessioni che si basa sull'agire sociale chiamato a ripensarsi a nuovi paradigmi capaci di rimettere al centro le relazioni. Si potrebbe definire una piramide di relazioni, che mira a cambiare una mentalità, perché prima della sostenibilità del pianeta Ketty Panni e Ombretta Zulian si impegnano a divulgare quel pensiero di essere in asse come persone fisiche, centrare mente-corpo-spirito per sapere come si è fatti, studiare e agire.

Perché un'organizzazioni funzioni per le due fondatrici non è tanto il raggiungimento del profitto, quanto più creare e alimentare una relazione sincera e duratura con il territorio e con le persone. Questo produce *business*.

Con tale idea imprenditoriale ed umana a 360 gradi Beate Vivo Farm va addirittura oltre alla Responsabilità Sociale d'Impresa, che per Ombretta Zulian e Ketty Panni non è diventata altro che bollini, carte e attestati che “in scatolano” l'azienda, facendola diventare sterile. Per le due fondatrici la CSR è altro, è uno *status* e in quanto tale, si può essere responsabili nella realtà e non solo sulla carta; ecco, dunque, perché hanno vita all' “era del *Relazionésimo*”, il quale non deve essere inscatolato perché sono valori intangibili, e devono restare tali.

Beate vivo fa dunque dell'ascolto attivo un elemento fondante, che alimenta conoscenza, relazioni e soprattutto dialogo con la comunità e il territorio.

L'*Expo-Summit* è stato un momento di ascolto e dialogo tra aziende, imprenditrici e imprenditori, i quali si sono raccontati e confrontati oltre che una modalità per incrociare ciò che cercano i consumatori con ciò che le imprese forniscono.

Il focus è stato il ruolo sociale delle imprese, dalla connessione tra bene comune e profitto alla relazione tra produttore e consumatore.

L'idea delle due imprenditrici rappresenta un coraggioso progetto d'impresa circolare, Beate Vivo Farm, che vuole portare armonia, equilibrio e leggerezza dentro la complessità contemporanea, opponendosi al rischio di una disumanizzazione della vita delle persone e delle organizzazioni. Una proposta, sicuramente innovativa, che si basa su un profondo quesito: quanto valgono e pesano nella nostra vita le Relazioni?

4.7 Confartigianato Imprese Padova con Intervista al Segretario Generale Valentina Giglio

4.7.1 Presentazione organizzazione



Confartigianato Imprese Padova è un'associazione di categoria che si occupa di supportare le imprese del territorio, in particolare quelle che fanno parte del settore dell'artigianato, dal 1946. Al servizio delle piccole imprese, Confartigianato Imprese Padova sostiene ottomila imprese, migliaia di artigiani, sedici grandi aree che legano le varie categorie, dall'edilizia all'arredamento, dai marmisti e posatori ai chimici, addetti ai trasporti, odontotecnici, officine meccaniche, orafi ecc. Dunque, si propone di rappresentare sia le imprese artigiane, micro, piccole e medie, sia dei settori industriali di produzione, sia commerciali e dei servizi, nonché lavoratori autonomi e indipendenti.

Un sostegno che si diffonde grazie alla presenza territoriale diffusa e capillare, organizzata in tredici mandamenti sparsi per la provincia padovana e soprattutto grazie a un dialogo costante con il territorio, con la Pubblica Amministrazione, le istituzioni private e le organizzazioni politiche e sociali.

Particolare attenzione è posta anche alla Promozione e all'Export, all'Innovazione, alla Formazione, all'Ambiente e alla Sicurezza, con un occhio di riguardo alle donne, ai giovani e agli anziani.

Confartigianato Imprese Padova dare dà voce ai nuovi mestieri, conservando il patrimonio di saperi e valori che hanno reso la piccola impresa il cuore pulsante dell'economia padovana e italiana.

Tale associazione di categorie mette a disposizione un'ampia gamma di servizi, che permettono di avviare un'impresa in qualsiasi settore e gestirla al meglio. Pertanto, i suoi soci possono ricorrere a consulenze personalizzate: dal disbrigo di pratiche burocratiche, a quelle relative alla gestione del personale o quelle per ottenere la liquidità (questi sono solo alcuni esempi). Per i giovani, invece, l'associazione propone corsi di formazione riguardanti il lavoro artigiano, sia per disoccupati che per professionisti. Dal 1999 UPA Fondazione è l'ente di formazione accreditato dalla Regione Veneto del Sistema Confartigianato Imprese Padova e Confartigianato Imprese Veneto che garantisce un servizio personalizzato in risposta alle reali esigenze di sviluppo e crescita delle persone e imprese²¹⁹.

Confartigianato Imprese Padova è una Associazione apartitica, autonoma, indipendente, senza fini di lucro, che svolge azione di rappresentanza e assistenza dei propri associati con l'obiettivo di favorirne lo sviluppo economico, sociale e politico²²⁰. Offre diversi servizi su:

- Avviare un'impresa artigiana
- Ambiente, sicurezza ed energia
- Polizze assicurative
- Autotrasporto – autorizzazioni SPRAV
- Credito
- Paghe e amministrazione del personale
- Tutela legale e privacy
- Qualità e innovazione

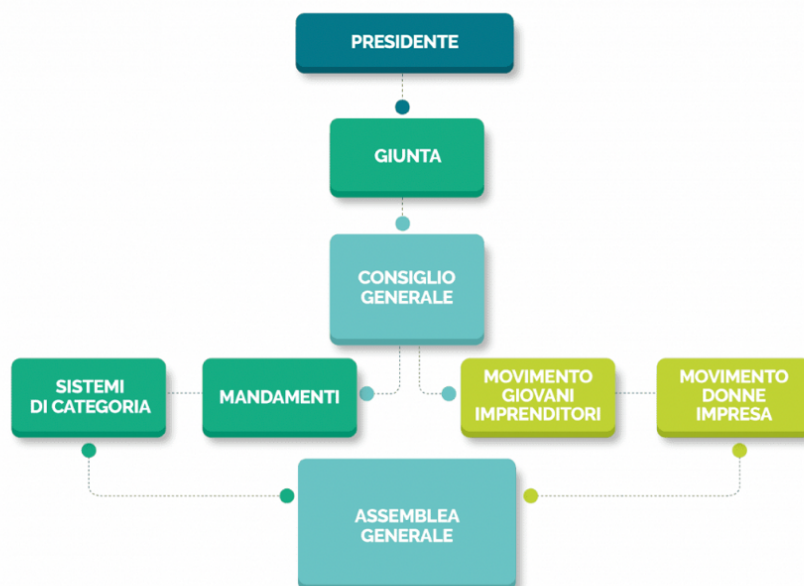
²¹⁹ <https://www.confartigianatoimpresepadova.it/formazione/>

²²⁰ <https://www.confartigianatoimpresepadova.it/statuto/>

- Consulenze tributarie, contabili, amministrative
- Internazionalizzazione
- MEPA – Il Mercato Elettronico della PA
- Bandi e Contributi
- Convenzioni e promozioni
- Sviluppo d’Impresa
- Patronato INAPA e CAAF
- Welfare
- Superbonus 110/
- Servizi Covid – 19
- Fondo Solidarietà Veneto
- Marchi ed Iniziative Speciali
- Sostenibilità

Di seguito è riportata la struttura di Confartigianato Imprese Padova e all’intervista ha partecipato il Segretario Generale Valentina Giglio.

Figura 48. Struttura di Confartigianato Imprese Padova



Fonte: <https://www.confartigianatoimpresepadova.it/struttura/>

4.7.2 L'intervista

Premessa: Il tema della responsabilità sociale è sempre più diffuso in molte imprese. E a giocare un ruolo importante è l'ascolto. Attraverso tale ricerca si vuole indagare se le imprese fanno dell'ascolto attivo un elemento fondante della propria strategia. Soprattutto se sono aziende autoreferenziali, quindi prendono autonomamente decisioni socialmente responsabili o se, invece, coinvolgono i pubblici interni ed esterni nelle loro decisioni.

VG: La nostra è una realtà complessa, cioè non è un'azienda né di servizio né di tipo produttivo; insomma, il nostro mondo è una realtà che è fatta di più società: una società che si occupa della parte diciamo contrattuale e sindacale, una società che si occupa di servizi, una di logistica e una di formazione. Per cui questi temi importantissimi e fondamentali, vanno come dire poi distribuiti un po' veicolati in quello che è la complessità del nostro mondo associativo; però siccome anche noi non ne vogliamo essere fuori, assolutamente da questo anche cambiamento di modello culturale che poi che poi ricade anche in modelli organizzativi, è una tematica che anche per noi è al centro della nostra attenzione, pur nella complessità del nostro mondo.

A tal proposito volevo chiederle appunto da quanto tempo vi interessate di questo tema?

VG: Allora guarda sul tempo devo dire che abbiamo cominciato a cercare di tradurlo non solo in tante parole, che si si pronunciano ma anche in fatti, in azioni e in scelte anche strategiche. Il 2018 penso sia veramente l'anno in cui abbiamo cominciato a concretizzare qualche scelta legata al tema della responsabilità sociale o al tema della, qualche modo anche, sostenibilità. Per quale motivo? Perché al di là di un tema di cui si cominciava a parlare o leggere in tante fonti, abbiamo sempre ritenuto che i primi a essere un modello di sostenibilità, o comunque un modello di responsabilità sociale, fossero proprio le nostre imprese. La sostenibilità è già nel DNA del nostro corpo associativo e il nostro corpo associativo è fatto di imprese.

Ritenevamo quindi che non potevamo partendo da loro, che ripeto che sono il cuore della nostra del nostro sistema, non cominciare anche noi come associazione a mettere in atto scelte strategiche si traducessero in azioni sul tema della responsabilità sociale d'impresa.

E quali iniziative, per esempio, se vuole appunto presentarne alcune, avete intrapreso in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa?

VG: Beh guarda dal 2018, molte aree del nostro diciamo “mondo delle categorie dell'area mercato” hanno iniziato dei percorsi ad esempio formativi ti faccio un esempio sul tema della *lean*, non solo *lean production* quindi sui processi di produzione, ma anche proprio su modelli aziendali, modelli gestionali e modelli di organizzazione. L'abbiamo fatto per la metalmeccanica in maniera particolare e un po' anche per il settore odontotecnico, in generale per il settore manifatturiero. Quindi accompagnare un po' le imprese anche a una formazione culturale al loro interno su questa realtà qua.

Poi la vera iniziativa è quella che l'associazione ha intrapreso, devo dire anche questa da un paio di anni, di cominciare a lavorare sul proprio bilancio sociale. Non abbiamo ancora pubblicato il primo bilancio sociale, ma abbiamo iniziato innanzitutto a formare il personale dipendente, devo dire ancora la direzione precedente alla mia ci aveva visto giusto... insomma aveva visto in avanti... e quindi abbiamo formato il personale perché potesse lavorare in ottica di restituire anche i risultati in maniera con un bilancio appunto sostenibile”. Abbiamo deciso quest'anno, dopo essere stati formati, di lavorare per cominciare a produrre quello che sarà il nostro primo bilancio sociale a valere sull'anno 2022 che presenteremo nel 2023. Quindi anche poi per le nostre aziende per le nostre imprese, perché dopo noi dobbiamo restituire questo, cioè l'efficacia di un bilancio sociale poi è restituirlo ai nostri clienti, come chi li chiamo io, che sono poi i nostri associati... e credo che sia una scelta un po', anche questa, che segna una svolta nelle nostre azioni e anche nell'immagine del nostro *brand* nei confronti appunto dei nostri associati. Da qui poi tutta un'altra serie di iniziative magari per intercategoriale, o semplicemente di singole categorie.

Insomma tutta la realtà *green*, lavoriamo molto su anche incontri informativi su queste tematiche, incontri di aggiornamento formativi e informativi, cioè cerchiamo di fornire strumenti, sempre per le nostre imprese perché ripeto la nostra attenzione e ascolto va a loro prima di tutto, strumenti appunto che li rendano consapevoli di quello che è sì una parte del loro DNA, ma che lo sappiano riconoscere e anche loro riuscire a trasformarlo in un'opportunità per la loro impresa.

Mi viene da chiederle appunto ascoltando le varie iniziative che avete intrapreso quali sono i valori che sono alla base del vostro agire?

VG: Allora io uso la parola che tu hai usato, parto da questa perché guarda anche quando mi hanno insediato come Segretario Generale nel mio “discorso di esordio” è stato insomma il punto centrale su cui ho voluto si focalizzasse l'attenzione, che è anche un po' la mia *mission* personale e credo che debba essere la *mission* di tutti quelli che lavorano in associazione, e cioè l'ascolto, che è il valore fondamentale. Noi ripeto, i nostri clienti sono le 7000 imprese associate più o meno e noi dobbiamo metterci nell'atteggiamento dell'ascolto che vuol dire tante cose, tu prima che in fondo chiedevi le tre parole chiave... le tre parole chiave per me sono anche tre caratteristiche, peculiarità, tre atteggiamenti diciamo che bisogna assumere nella predisposizione all'ascolto: “l'empatia” sicuramente, ma quella scaturisce nasce nel momento in cui tu ascolti, ma non si può ascoltare senza “rispetto” e senza “gentilezza”.. il che vuol dire che tu ti immedesimi nell'altro, tu devi porti di fronte alla l'imprenditore pensiamo anche solo di fronte a questo momento storico in cui c'è molta rabbia c'è molta preoccupazione siamo bombardati di imprese che ci chiamano sollevandoci la preoccupazione per le bollette che arrivano, non puoi metterti ad ascoltare un imprenditore che manifesta e la sua grande preoccupazione, per non dire forse anche a volte disperazione... fresca stamattina uno che dice “io dovrò chiudere”... con un atteggiamento in cui tu ascolti, ma sei proiettato su te stesso, cioè vuoi trasmettere quello che vuoi tu. Tu devi metterti nella posizione dell'ascolto, in cui semplicemente un po' ti devi liberare di tutto e assorbire farti un po' plasmare dal bisogno che ti sta manifestando l'imprenditore.

Quando io dico rispetto è questo, cioè che magari quello che vuole lui non è quello che vuoi proporgli tu in quel momento, in questo senso devi saper ascoltare. Rispetto, educazione, gentilezza... io dico nel senso che, quando tu sei di fronte a una persona e la ascolti. la gentilezza è un valore che va al di sopra sempre di tutto, di qualsiasi forma di relazione anche nella relazione dove c'è l'ascolto. Ecco questo per me guarda è il valore in cui un'associazione di categoria ripeto, che è diverso sarà da un'azienda normale che ha dei clienti o dei fornitori eccetera, qui proprio abbiamo delle imprese associate che vedono in noi un punto di riferimento. Quindi l'ascolto è il valore il valore fondamentale ed è un valore che sicuramente deve creare anche quell'atteggiamento poi di fiducia, di trasparenza che crea anche quindi un modello diciamo legato ai temi della responsabilità sociale un modello sostenibile... tutto gira attorno.

Le chiedo, appunto, se dovesse un attimo indossare le lenti di un'impresa tradizionale cosa dovrebbero fare queste imprese per avvicinarsi di più al territorio e alla comunità, per garantire il benessere sociale?

VG: Io ti ho parlato di ascolto, ma un'altra parola che è fondamentale è il dialogo. Anche le imprese dovrebbero saper ascoltare la comunità, i vari stakeholder in un atteggiamento di dialogo. Ti faccio un altro esempio perché a me piace essere molto concreta, notavamo un po' di silenzio da parte degli enti locali del nostro territorio in questo territorio. Di bollette ne parlano tanto in televisione, ne parlano tanto in governo, però gli enti locali parliamo proprio del nostro territorio, quindi le nostre comunità locali, non stiamo riscontrando una grande percezione di una sensibilità e di una loro posizione in questo, nell'atteggiamento dell'aiuto. E quindi noi stiamo facendo una bella campagna social, abbiamo prodotto questo bel cartello con uno slogan con cui gli imprenditori nella loro azienda si fotografano.... per farti capire come collaboriamo in ottica di sinergia, stiamo facendo la stessa foto nelle nostre sedi, tutto il personale delle nostre sedi a fianco degli imprenditori si sta scattando la foto, noi quindi dipendenti di Confartigiano. E adesso vorremmo che i nostri rappresentanti del territorio, dirigenti e imprenditori, andassero anche dai sindaci e chiedere anche a loro di scattare questa foto.

Questa è l'azione, ma proprio per dimostrare che bisogna ascoltare in un'ottica di dialogo che è alla base di tutto che porta alla condivisione di politiche per creare questa connettività tra imprese e territorio con i suoi attori, in questo caso sono gli enti pubblici. Quindi dialogo, dialogo e confronto costruttivo.

Secondo lei, quali sono i mezzi di comunicazione per dimostrare il proprio impegno sociale? E poi nel vostro caso, ma mi ha già anticipato un po', quali strumenti utilizzate?

VG: Lo strumento che andremo a utilizzare sarà il Bilancio Sociale, che sarà il vero strumento. Poi come mezzi di comunicazione che trasmettano il messaggio che noi attiviamo e rendiamo attivi anche noi questi comportamenti, sono un po' i nostri strumenti che ci danno visibilità... penso al nostro sito, molto i social. Io vedo anche questa campagna che noi stiamo facendo dei cartelli, abbiamo deciso di fare una campagna per lo più social... poi adesso abbiamo anche delle pagine, ci faremo anche dei *collage* di queste foto, realizzeremo un video anche. Insomma, ecco questi sono un po' i nostri maggiori strumenti per rendere poi anche edotto all'esterno quali sono le nostre scelte.

Potremmo dire che da un lato per ottenere la fiducia anche della propria comunità e del proprio territorio, il segreto può essere proprio quello di avere quella capacità di sapersi raccontare?

VG: Assolutamente, è importantissimo saperlo comunicare, saperlo raccontare sono d'accordo. Saper raccontare con i fatti, con le azioni. Te lo dice una che ha anche una formazione umanistica prima di tutto e quindi per me le parole hanno un'importanza, hanno un valore, hanno un significato e un potere. Dietro ogni parola c'è un potere pazzesco, ma dietro ogni parola ci deve essere una storia da raccontare. Io sono laureata in Storia della lingua italiana, abbiamo una lingua che è meravigliosa che è molto creativa è ricca nel suo lessico, ed è bellissimo. Però ecco la cosa bella è che dietro questo, poi c'è sempre un percorso, c'è qualcosa da dimostrare o ci deve essere una storia...nei nostri mondi è importantissimo.

Perché poi sua complessità è importante saper raccontare cosa c'è dietro ogni parola, ogni scelta anche tradotta in una parola. La ricchezza è la bellezza della nostra lingua.

Quanto è importante un clima positivo all'interno di un'associazione di categorie? Parliamo sempre più di relazioni, quindi quanto è importante secondo lei instaurare relazioni sincere sia interne che esterne?

VG: E' fondamentale perché senza di quello non produci e non ottieni neanche risultati allora un buon risultato in un'azienda, lo ottiene perché sicuramente ci sono *skills* e competenze che corrispondono alla professionalità, ma queste secondo me rischiano di essere non sfruttate appieno o magari lasciate lì un po' senza essere come dire valorizzate, se poi non si instaura un giusto clima aziendale di collaborazione, che credo si si possa creare anche con dei modelli organizzativi chiamiamoli appunto più sostenibili. Te lo dice una figura adesso di Segretario Generale che con grande obiettività sta facendo dei piccoli passi in avanti, per rendere io dico anche più snella questa modalità di organizzazione più distesa con un clima più positivo, perché probabilmente c'è un progresso, insomma, che andava un po' scardinato, svecchiato; ma anche noi non possiamo parlare di certe cose, se noi per primi non mettiamo in pratica. Quindi credo che sia fondamentale perché un buon 70-80% dei risultati nasce anche da un clima positivo, da un'ottica di squadra, lavorare in squadra e lavorare in sinergia. Scambio, riflessioni. Non sempre possono essere rose e fiori, ma questo non vuol dire che non ci debba essere un confronto volto anche uno scontro, però confronto e scontro devono essere sempre costruttivi, perché se è intelligente dico io porta sempre a qualcosa di buono.

Nella tesi affermo: “Bisogna, prima di tutto, saper ascoltare per comunicare bene. Ascoltare non è solo capire quanto è stato detto, ma entrare in empatia e cogliere le sfumature e l'essenza del messaggio. Ma soprattutto favorisce la creazione di relazioni sincere e durature. Uno strumento che garantisce fiducia, trasparenza e sincerità nelle scelte e comportamenti delle organizzazioni. È d'accordo?

VG: Direi di sì, insomma la tesi che tu hai ben descritto è il nostro cavallo di battaglia, insomma, senza di questo, senza l'ascolto non possiamo far partire nessun tipo di strategie e di politica aziendale. Quello deve essere sempre l'anteprima di qualsiasi scelta di qualsiasi politica di azione assolutamente.

Ha detto che il vostro ascolto si rivolge prima di tutto i vostri associati giustamente e quindi le chiedo se magari utilizzate dei strumenti specifici per appunto mettere in atto questo ascolto?

VG: Sì allora noi crediamo molto nella relazione diretta con l'impresa; quindi, cerchiamo di dialogare con i nostri associati andando molto spesso in azienda. Quindi c'è una buona percentuale dei nostri collaboratori, che si relazionano con gli imprenditori attraverso proprio le visite aziendali e proviamo anche però tipo altri strumenti anche dal punto di vista di, ad esempio, periodiche indagini. C'è stato un anno in cui abbiamo avviato una campagna che abbiamo intitolato "*Di la tua*", ad esempio, e abbiamo guidato alcune imprese gli imprenditori i nostri associati a rispondere a una serie di domande che avevamo predefinito noi, ma perché potessero esprimere il loro parere su alcune tematiche.

Anche questo è un procedimento che utilizziamo spesso insomma quello dell'indagine per raccogliere... vedi anche l'era covid, in particolar modo il primo anno quello delle prime chiusure e l'unica cosa che abbiamo potuto fare anche qui è stata quella di metterci nell'atteggiamento dell'ascolto e far sentire la loro voce tramite noi. Abbiamo ad esempio organizzato tantissime campagne di comunicazione, video, interviste, la politica di prepararsi dei manifesti e farsi delle foto con dei manifesti, proprio per far sentire la loro voce, il fatto il disagio che stavano vivendo e la difficoltà a dover tener chiuso. Ecco quindi insomma gli strumenti di dare loro visibilità anche attraverso gli strumenti di comunicazione digitale e far sentire la loro voce per noi è un po' all'insegna del quotidiano.

Concludo col chiedervi, ha detto che l'ascolto è alla base di tutto quello che fate praticamente e operando diciamo sotto questa ottica avete riscontrato e osservato alcuni vantaggi?

VG: Ma guarda il vantaggio è che non tanto sai ai fatto che ci dicano “siete bravi”... il vantaggio è di una reputazione, ecco quindi il tema del bilancio sociale, di una fiducia che da ormai quasi settant'anni la nostra associazione ha come riscontro da parte degli associati. Una fiducia, ma anche un riconoscimento di quello che a noi poi interessa di un'associazione che non è ferma a modelli passati, ma che evolve con un mercato e con un mondo che cambia e che si adegua anche quindi a quelli che sono i bisogni, le esigenze, ma anche criticità del momento perché voglio dire ripeto sempre il covid ci insegna, la guerra e la crisi energetica ci insegna, insomma sono momenti di crisi quindi anche il nostro lavoro si deve adattare a questi momenti. Non puoi fare delle cose che magari facevi 10 anni fa in momenti come questi. Ecco questo è quello è sapere ascoltare loro, ci porta anche ad avere questo giusto riconoscimento e poi il riconoscimento più grande è quello di vederci come punto di riferimento. È logico che hai anche l'impresa che dice “cosa state facendo? non state facendo nulla per noi” perché questo su 7000 associati può succedere, in un momento come questo e quindi a cui a volte ti senti impotente... perché noi possiamo dire domani “la nuova fonte di energia è questa qui”... non siamo noi che lo decidiamo... però rispetto a questo comunque la vicinanza, io stamattina ricevo una segnalazione di un'azienda che ha aperto in primavera che per la bolletta che gli è arrivata teme di dover chiudere, ci siamo attivati per cercare di farla contattare da più operatori al nostro interno da chi segue il credito, a chi segue l'energia per almeno farlo sentire non sola ok. Non le abbiamo detto ti diamo il valore della bolletta, perché non è questo che noi possiamo fare pagare la bolletta per te perché tu rimanga aperto, ma proviamo a darti gli strumenti che in qualche modo potrebbero aiutarti in questo caso a rimanere in piedi. Ecco il ritorno che tu hai in questo caso, dove hai applicato un modello di capacità di ascolto, di simbiosi, di empatia eccetera e hai dialogato quindi anche eventualmente con chi può aiutare... in questo caso abbiamo subito chiamato la banca da cui si appoggia per capire se potesse aprire una linea di finanziamento... ecco il ritorno che tu hai è di vederti con ripeto, fiducia è un punto di riferimento che è quello che noi dobbiamo essere. Per loro dietro al nostro marchio c'è un'identità e loro si devono.

4.7.3 Considerazioni finali

Confartigianato Imprese Padova fa dell'ascolto il suo cavallo di battaglia, da oltre settant'anni. I loro "clienti", o meglio dire il loro corpo associativo, sono le 7000 imprese associate più o meno e l'atteggiamento che l'Associazione assume è quello dell'ascolto. Da tener presente, comunque, che l'associazione di categoria, al contrario di un'azienda tradizionale che si relaziona principalmente con clienti e fornitori, si relaziona con le imprese associate. Queste ultime, infatti, vedono in Confartigianato Imprese un punto di riferimento su cui aver supporto, dialogo e ascolto. Pertanto, questo le permette di creare fiducia e trasparenza nel legame che la unisce al territorio, secondo un modello socialmente responsabile.

Una scelta che segna, in un certo senso, anche svolta dell'associazione, sia per quanto riguarda il *brand* che nei confronti degli associati, è stata quella di cominciare a lavorare sul primo bilancio sociale relativo all'anno 2022, che presenteranno nel 2023.

Diversi sono gli strumenti che Confartigianato Imprese Padova utilizza per mettere in atto l'ascolto. Essa lavora molto sugli incontri informativi, di aggiornamento, c'è una buona percentuale dei loro collaboratori, che si relaziona con gli imprenditori attraverso le visite aziendali, periodiche indagini e tutta quella serie di strumenti che danno loro visibilità come il sito web e i social.

Infatti, a tal proposito, una recente iniziativa che l'associazione ha intrapreso è quella in risposta all'aumento dei costi delle bollette. Hanno realizzato un cartello con lo slogan "*Nessun'impresa chiuda*" e hanno chiesto a tutti gli imprenditori di fotografarsi, collaborando in sinergia anche con i dipendenti stessi di Confartigianato Imprese Padova.

O ancora, c'è stato un anno in cui hanno avviato una campagna intitolata "*Di la tua*", per guidare alcune imprese, imprenditori e associati a rispondere a una serie di domande che avevano predefinito per dare loro voce.

Sicuramente è lodevole l'esempio di Confartigianato, che non è ferma a modelli passati, ma evolve con un mercato e con un mondo che cambia continuamente e imprevedibilmente; adeguandosi a quelli che sono i bisogni, le esigenze, ma anche criticità del momento; non perdendo mai la visione di essere un punto di riferimento per i propri associati. È altrettanto meritevole l'impegno che essa investe da ormai 70 anni di ascolto attivo *ex ante* verso le proprie imprese associate che sono parte integrante del proprio agire. Un esempio di organizzazione umana, che il profitto primario è il valore condiviso e la conoscenza che si crea in collaborazione con la comunità e il territorio.

Un modello quello di questa di Associazione di Categoria che rappresenta un connubio tra ascolto, empatia e dialogo che permette di creare relazioni trasparenti, sincere e durature con il territorio, le istituzioni e la comunità.

Conclusioni

Attraverso tale lavoro, si è cercato di creare una panoramica sul tema dell'ascolto e del suo ruolo nella creazione di strategie socialmente responsabili. Si è cercato, dunque, di approfondire e sottolineare l'importanza di tale strumento in quello che viene definito paradigma relazionale. Perché ascoltare, non è sentire e per fare un buon ascolto è opportuno seguire il modello che J. E Grunig definì negli anni 60 - 70 con il nome di: “*Two way symmetric*”. Dialogo e ascolto giocano un ruolo fondamentale nella creazione di valore aggiunto, seguendo la filosofia del “io vinco, tu vinci”, costruendo un sistema di relazioni di qualità e a lungo termine.

T. F. Altan (2011) in una vignetta recitava “Siamo nella post-Babele: tutti parlano la stessa lingua e nessuno ascolta”. Ed è proprio da qui che si è deciso di sviluppare tale elaborato. Viviamo in un'epoca chiamata “l'era della comunicazione”, ma per comunicare bene bisogna prima di tutto saper ascoltare. Siamo certi di esser in grado di farlo? Sappiamo con esattezza cosa vuol dire ascoltare? C'è un costante parlare che non è paragonato, parallelamente, a un costante ascolto. Zenone di Cizio, Filosofo greco antico (334 a.C. 263 a.C.), affermò “la ragione per cui abbiamo due orecchie ed una sola bocca è che dobbiamo ascoltare di più e parlare di meno”. Quindi si potrebbe lottare per creare “un'era dell'ascolto”, ovvero solo nel momento in cui persone, istituzioni e organizzazioni imparano il giusto valore dell'ascolto, sarà solo in quel momento che si potrà passare all'era successiva, ovvero quella della comunicazione.

Caposaldo dell'intero elaborato è l'ideogramma cinese dell'ascolto, il quale ben sintetizza le qualità e le abilità di un “buon ascoltatore”. Si potrebbe dire, infatti, che ciascun'organizzazione dovrebbe basarsi sui cinque elementi (ISTEM) per imparare l'arte dell'ascolto: orecchio, tu, occhi, attenzione e cuore (*Capitolo 1.3.2*). Come sostiene G. Vecchiato: “le singole aziende non possono e non devono più essere considerate come meri attori economici, ma devono essere considerate come soggetti a cui vengono riconosciute responsabilità sia dal punto di vista etico e di natura sociale, portando a una maggiore labilità con quelli che sono i confini esterni”.

L'attività di comunicazione è, dunque, fondamentale per porre l'impresa in relazione con l'ampio panorama di stakeholder e più in generale con la comunità. Infatti, le imprese devono imparare a governare le relazioni con tutti i pubblici ed è questo l'aspetto fondamentale e strategico che richiede competenze specifiche. Tali competenze si possono imparare, solamente seguendo il modello di J. Grunig delle relazioni simmetriche "a due vie". L'ascolto, il dialogo e la comprensione reciproca sono le tre premesse fondamentali per una gestione trasparente del sistema delle relazioni.

Cosa sono le relazioni? Lo hanno spiegato perfettamente Ketty Panni e Ombretta Zulian, nell'intervista. Le due fondatrici di Beate Vivo Farm hanno coniato un termine estremamente importante: il "*Relazionésimo*": movimento umano, culturale ed economico che affermi l'importanza delle relazioni e dell'amore nella vita, come modello ispiratore e educativo sulla conoscenza del "vivere felici"²²¹.

È fondamentale come affermano Roberto Fioretto e Silvia Parolin nell'intervista, creare dei "ponti" tra le persone per generare fiducia e costruire, di conseguenza, relazioni sincere e trasparenti. La fiducia non è uno strumento, ma un valore. La comunicazione diventa un "ponte" che mette in relazione tutti gli attori del sistema, creando una rete di sistemi (*network*). Tale rete è il capitale relazionale, un capitale intangibile che non si deve ingabbiare. Soprattutto in un mondo in costante cambiamento, è fondamentale sviluppare un forte senso di empatia, o meglio dire come ha suggerito Roberto Fioretto *exotopia*²²², tra comunità e organizzazioni.

L'ascolto trova ampio spazio in un concetto molto vasto, attuale e dibattuto, quello della Responsabilità Sociale d'Impresa come strumento strategico e competitivo. Attraverso questo elaborato si è, pertanto, cercato di tracciare il percorso e l'evoluzione che questo tema ha compiuto negli ultimi anni, illustrando gli studi effettuati, le metodologie e gli strumenti di misurazione adottati.

²²¹ <https://relazionesimo.it>

²²² L'ascolto attivo corrisponde all'attivazione di un ciclo di comprensione di ciò che dice l'altro, che prevede la sospensione dei propri giudizi e l'assunzione di un atteggiamento da osservatore/ricercatore che va alla scoperta del mondo dell'altro. Questo atteggiamento viene chiamato da Michail Bachtin "*exotopia*".

Ascolto e Responsabilità Sociale d'Impresa convergono nella creazione di valore condiviso, segnando il passaggio da una “responsabilità individuale” a una “responsabilità collettiva”, con l’obiettivo di generare bene comune. Nata come *status*, come identificazione intangibile di un’organizzazione, la Responsabilità Sociale d’Impresa si è un po’ smarrita nel tempo. O meglio dire, ha assunto un significato più tangibile ed è stata, come affermano Ketty Panni e Ombretta Zulian nell’intervista, inscatolata. Ad oggi tutto è CSR, come tutto non lo è. Si potrebbe dire che, purtroppo è fin troppo usata e abusata e di casi di *greenwashing* ce ne sono sempre più. Ed è per questo che attraverso tale tesi, si è cercato di dare luce a quelle realtà, *profit* e *no profit*, che fanno della CSR e dell’ascolto il proprio *core business*.

Tramite le interviste si è cercato di verificare il ruolo dell’ascolto attivo all’interno del processo decisionale; quanto sia importante ascoltare la comunità e il territorio prima di intraprendere determinate azioni socialmente responsabili, gli strumenti utilizzati e i vantaggi osservati. Ma soprattutto si è cercato di riflettere se è vero ascolto e come viene applicato. Particolarmente interessanti sono state le varie risposte ottenute rispetto alla domanda: “Definisca tre parole chiavi che, secondo lei, dovrebbero essere alla base dell’ascolto”. Di seguito è riportata una Word Cloud delle parole che sono emerse.

Figura 49. Word Cloud delle risposte ottenute da una domanda specifica delle interviste



Fonte: elaborazione propria

Confrontando tra loro le opinioni espresse dai diversi intervistati è possibile trovare numerosi punti d'incontro. Come si può notare dalla Word Cloud, le parole che sono state maggiormente usate sono quelle rappresentate con una dimensione maggiore, ovvero: "apertura", "umiltà", "conoscenza" e "rispetto". Apertura intesa come, la capacità di non proiettare sempre se stessi sull'altro ma di stare in silenzio e provare ad accogliere veramente l'altro. Tale parola si può collegare a quella del "non-giudizio" e la conseguenza a tale comportamento è l'"umiltà" e la "conoscenza", intese come il guardare oltre e conoscere l'altro per poi fare un'azione.

Una "centratura", la definisce Roberto Fioretto nell'intervista, intesa nel senso di avere la consapevolezza di "dove stanno le nostre scarpe", quindi quali sono i valori che mi orientano, qual è la mia visione del mondo. La stessa che Ombretta Zulian e Ketty Panni definiscono come centratura di mente-corpo-spirito e apertura del cuore. Alla base di un ascolto attivo ci deve essere "amore" perché, come afferma il Presidente di Eurointerim Spa Luigi Sposato: "non ascolti una persona se non la ami. Se mi interessa vuol dire che c'è rispetto e attenzione. Se qualcuno ti interessa, ti fermi, lo ascolti, lo vivi e lo osservi". Per ascoltare bisogna entrare in "empatia", sostengono diversi intervistati, intesa come il porsi di fronte alla persona con una posizione di ascolto, in cui si mette da parte il proprio pensiero per assorbire e farsi plasmare dal bisogno che tale persona sta manifestando in quel momento. Infine non c'è ascolto senza "rispetto", "fiducia" e "gentilezza": tre valori che vanno al di sopra di qualsiasi forma di relazione.

È più corretto, ad oggi, parlare di Responsabilità Sociale di Territorio? Decisamente sì. Le imprese, come affermano G. Vecchiato e F. Peraro, da soggetto promotore sono esse stesse stakeholder. Si crea così una relazione circolare basata sulla reciprocità di ciascun soggetto, il quale fine ultimo è rispondere alla comunità e al territorio. Infatti, ciò che accomuna le organizzazioni intervistate è proprio l'inclusività di tutte le componenti del territorio, grazie all'ascolto, creando così una *governance* partecipativa in tutte le fasi di costruzione di RST.

Ogni organizzazione non deve più sentirsi isolata e assumere una posizione autonoma, ma parte di un più ampio ecosistema integrato che coinvolge comunità e territorio. Mentre John Donne nel verso della lirica *Meditazione XVII* diceva “*Nessun uomo è un’isola*”; attraverso questa Tesi si può affermare che “*Nessun’impresa è un’isola*”. L’obiettivo primario per la sua sopravvivenza diventa il benessere della rete stessa e l’impresa, intesa come cittadino e quindi come organizzazione umana che mira alla creazione di valore sociale e di bene comune.

Alla domanda di ricerca iniziale: “Responsabilità sociale come moda passeggera o reale interesse verso il benessere della comunità?”, l’indagine effettuata ha sicuramente dei limiti, ma ampliandola e prendendo in esame ulteriori opinioni apparirebbero scenari anche differenti. Pertanto, per quanto è stato possibile osservare si confermano le ipotesi di partenza: siamo nel bel mezzo di un cambiamento nella nostra società, sta emergendo un capitale sempre più intangibile che è quello relazionale che caratterizza un’era, estremamente vitale, quella che le due fondatrici di Beate Vivo Farm, chiamano “*Relazionésimo*”. Ad ogni modo, ridurre l’ascolto e le relazioni ad una mera dimensione tangibile non è possibile; è un fenomeno che necessita di un’analisi più profonda e soprattutto non può diventare oggetto di misurazione o “*etichettatura*”. La Responsabilità Sociale d’Impresa è efficace soltanto se è una componente centrale della cultura d’impresa, trasferita poi alle strategie di marketing e si può tradurre in reale benessere nei confronti della comunità nel momento in cui l’organizzazione si impegna ad ascoltare le esigenze, i problemi e le necessità della stessa.

Ogni organizzazione deve, pertanto, interrogarsi sull’impatto che produce nella comunità e deve essere conscia del fatto che considerarsi “socialmente responsabile” significa rispondere agli altri delle conseguenze delle proprie scelte. E come afferma Daniele Selvaggio (2015), fondatore di Imprese di Talento, i numeri contano ma non incidono sull’autorevolezza e sui valori. È la fiducia che si ottiene attraverso l’ascolto a fare la differenza. Ma soprattutto, solo una strategia inclusiva e fortemente aperta alla relazione e alla condivisione consente di costruire un consenso autentico.

Inoltre, creare relazioni circolari tra l'azienda e comunità va oltre il semplice rispetto della legge; costruire buone relazioni con i propri pubblici e stakeholder deve rientrare negli obiettivi di *business* per far sì che l'impresa sia un soggetto attivo nella società.

In conclusione, dal punto di vista del *business* la scelta di operare strategie socialmente responsabili è sicuramente una scelta vincente per le imprese, ma per farlo è opportuno che prima di tutto ascoltino i reali bisogni e interessi della comunità attraverso delle apposite “antenne”. D'altronde come afferma Arthur Page “Ogni azienda nasce con il permesso del pubblico e vive con il suo consenso”.

Il mondo sta vivendo un cambiamento importante che a tuttotondo unisce aziende, istituzioni e cittadini ed è capace di preservare gli interessi specifici di ognuno e allo stesso tempo di produrre autentico valore condiviso.

Bibliografia

Altan T.F., (2011). *Donne nude*. Milano, Longanesi.

Archie B. Carroll, (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Volume 34, Issue 4.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>)

Bernardi L., (2005), “Percorsi di ricerca sociale”, Carocci editore, Roma.

Bowen R. H., (1953). *Social Responsibilities of the Business.*, University of Iowa Faculty Connections.

Caldarini C., Giarè F., (1999). *Formazione e divulgazione. Sistemi locali e dispositivi globali per lo sviluppo dell'agricoltura*. Roma, LG, INEA.

Cardano M., (2011). *La ricerca qualitativa*. Bologna, Il Mulino.

Casotti A., (2005). *La Responsabilità Sociale delle Imprese*. Assago, Ipsoa.

Corbetta P., (1999). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna, Il Mulino.

Costabile M., (2002), *Il capitale relazionale dell'impresa* (2002), New York, Mcgraw Hill Education.

Debenedetti F., (2021). *Fare Profitti. Etica dell'impresa*. Venezia, Marsilio Nodi.

Drucker P., (1954). *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publisher.

E. Merrick Dodd (1932). *For Whom are Corporate Managers Trustees?*. Harvard Law Review.

Falconi, T.M., (2005). *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*. Gruppo il Sole 24 Ore.

Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019). *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation*. Milano, Franco Angeli.

Frederick W. C., (1960). *The Growing concern over Business Responsibility*, California Management Review, vol.2.

Fukuyama F., (1996). *Fiducia. Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità*. Segrete, Rizzoli.

Gianelli M. T., (2006). *Comunicare in modo etico. Un manuale per costruire relazioni efficaci*. Milano, Raffaello Cortina Editore.

Gottardi D. (2007). *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità di territorio*.

Gray & Milne, (2004). *The Triple Bottom Line: Does it all Add up?*. Editor Adrian Henriques.

(<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781849773348/triple-bottom-line-add-julie-richardson-adrian-henriques>)

Guatri L., Vicari S., Fiocca R., (1999). *Marketing*, Milano, McGraw-Hill.

Herbert S., (1947). *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.

(https://accord.edu.so/course/material/administrative-theory-and-behavior-218/pdf_content)

K. Davis, (1960). *Social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*. California Management Review, vol.2.

(<https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315259222-10/keith-davis-i960-business-afford-ignore-social-responsibilities-california-management-review-2-pp-70-76-mark-schwartz-wesley-cragg>)

Invernizzi E., Romenti S., (2020). *Corporate Communication e Relazioni pubbliche*. Milano, McGraw-Hill Education.

Magnani F., (2020). *Comunicare bene è un bene – Manuale di sopravvivenza nella jungla delle relazioni*, Rimini, Cescot Scarl.

Martini E.R., Sequi R., *La comunità locale. Approcci teorici e criteri di intervento*, Carrocci, Roma, 1999.

Martini E. R., Torti A., *Fare lavoro di comunità*, Carrocci, Roma 2003.

McGuire J.W., (1963). *Business and Society*. New York, McGraw-Hill.

([https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1905323](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1905323))

Means, G., (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. (2nd ed.). Londra, Routledge.

Peraro F., Vecchiato G., (2006). *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*. Milano, Franco Angeli.

Sacconi L., (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. Roma, Bancaria Editrice.

Sassoon E., (2022). *Per un capitalismo inclusivo. La società più giusta che vogliamo*. Milano, Mind Edizioni.

Vecchiato G., (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history.* Milano, Franco Angeli.

Vecchiato G., Napolitano E. M., (2009). *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali. Crescere tra etica e competizione.* Milano, Franco Angeli.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., (1971) *Pragmatica della comunicazione umana.* Roma, Astroabio.

Dispense Corso.

Articoli

AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates. (2005). *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*. Volume 2.

(<https://www.dors.it/public/ar54/STK%20guida%20al%20coinvolgimento.pdf>)

Birth, G., et al., (2008). *Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies*. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 Issue: 2, pp. 182-196.

(<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280810869604>)

Commissione Europea. *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 2001/398, 2001.

([https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf))

Commissione Europea. *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. COM (2011), 681 definitivo, Bruxelles, 25 ottobre 2011.

Comunicazione della Commissione Europea n. 347, 2 (luglio 2002). *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*.

(<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-a-business-contribution-to-sustainable-development.html>)

Cone Communications Ebiquity, (2015). *Global CSR Study*. Published by Cone Communications

(https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/574efd15b654f9eda8bae855/1464794409693/2015_Cone_Ebiquity_Global_CSR_Report.pdf)

Croci M., Morfino M., Padova A., (ottobre 1999). *Il difficile mestiere di creare valore*. “Sistemi e impresa”, n. 8.

Dawkins e Lewis. (2003). *CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy*. Journal of Business Ethics.
(https://www.researchgate.net/publication/226814115_CSR_in_Stakeholder_Expectations_And_Their_Implication_for_Company_Strategy)

Dawkins J., (2004). *Corporate responsibility: The communication challenge*. Journal of Communication Management, Vol. 9 No. 2.
(<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632540510621362/full/html>)

Del Baldo M., Demartini P., (2016). *Responsabilità Sociale di Territorio, network sinergici e governo locale*. Rivista Piccola Impresa, n. 3.

D’Orazio E., (2003). *Responsabilità sociale ed etica d’impresa*. Politeia, XIX, 72.
(<https://www.dcuci.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid336901.pdf>)

Friedman M., (13 settembre 1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.
(<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>)

Lois a. Mohr, Deborah J. Webb, Katherine e. Harris (2001). *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*. Journal of Consumer Affairs.
(<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>)

Elkington J., (2000). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Journal of Business Ethics.
(<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006129603978/metrics>)

Ferraro F., (1994). *La concezione sistemica dell'impresa*. Rivista di Ragioneria, Tecnica Commerciale, Diritto, Economia.

(<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u1407/La%20concezione%20sistemica%20dell%27impresa.pdf>)

Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. et al. (2020). *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*. Environ Sci Eur.

(<https://enveurope.springeropen.com/articles/10.1186/s12302-020-0300-3#citeas>)

Hubert J., (2022). *5 Principles of Purposeful Leadership*. Harvard Business Review.

(<https://hbr.org/2022/04/5-principles-of-purposeful-leadership>)

Murmura F., Bravi L., (2020). *I sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente e l'etica*. Roma, Aracne Editrice.

(https://www.researchgate.net/publication/341234863_I_sistemi_di_gestione_per_la_qualita_l%27ambiente_e_l%27etica)

Hunt J.W., (1972). *The Restless Organization*, New York, Wiley & Sons.

(<https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300491358>)

McMillan W. D., Chavis M. D., (1986). *Sense of community; a definition and theory*. Journal of community psychology, n. 1.

(<https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1494195>)

Porter M. E., Kramer M. R., (2006). *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.

(<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>)

Rogers, C. R. (1986). *Carl Rogers on the development of the person-centered approach*. Person-Centered Review. (<https://psycnet.apa.org/record/1988-17639-001>)

Slaper, T.F. and Hall, T.J. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* IBR Indiana Business Review.

([https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1635828](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1635828))

Tuan A., (2019). *La comunicazione della CSR nell'era digitale. Prospettive teoriche ed evidenze empiriche*”, Roma, Aracne Editore.

(<https://opac.bncf.firenze.sbn.it/bncf-prod/resource?uri=CFI1011593&v=1&dcnr=1>)

Varadarajan, P.R. and Menon, A. (1988). *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*. The Journal of Marketing.

(<https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2578429>)

Vecchiato G., *Purché l'etica non diventi un'etichetta*.

Vecchiato G., *La Responsabilità Sociale d'Impresa e la sindrome di Robin Hood*

Vecchiato G., *Essere buoni non è un buon affare*.

Venturi P., (2021). *Sostenibilità come leva di uno sviluppo integrale per le aziende*. Corriere della Sera.

S. Zadek, (settembre 1997). *Balancing Performance, Ethics, and Accountability: Emerging Practices of Social and Ethical Accounting and Reporting*, Atti della Conferenza Isea, *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Nijenrode.

Wilson Group Communications, Inc., (2001). *Community Relations: How Being a Good Neighbor Can Pay Big Dividends*.

Wold M., (4 ottobre 2020). *There is a direct line from Milton Friedman to Donald Trump's assault on Democracy*. Promarket.

Sitografia

http://www.mmsolutions.eu/images/mmsolutions/PDF_cooperative/stefi/Impatto_dei_sistemi_relazionali.pdf

<https://startupitalia.eu/3066-20220228-dentro-le-parole-con-alessandro-lucchini-limportanza-dellascolto>

<https://www.youtube.com/watch?v=saXfavo1OQo>

<https://www.annexcloud.com/blog/21-surprising-customer-retention-statistics-2021/>

<https://www.bigcommerce.com/blog/word-of-mouth-marketing/#what-is-word-of-mouth-marketing>

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-importanza-saper-ascoltare-perche-sentire-non-basta-AEKf6OZB>

<https://www.ferpi.it/news/strumenti-innovativi-per-la-mappatura-degli-stakeholder>

https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation

<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/processi-decisionali-inclusivi/skateholder/index.html>

<https://www.mclavazza.it/mappare-gli-stakeholde-in-pratica/>

<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u1407/La%20concezione%20sistemica%20dell%27impresa.pdf>.

https://www.repubblica.it/economia/2010/01/25/news/non_solo_prof-2067022/

<https://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

<https://abofficesystems.com/chi-siamo/sostenibilita/>

https://lab24.ilsole24ore.com/green-generation/green-si-green-washing-no-i-giovani-italiani-cercano-la-vera-sostenibilita.php?refresh_ce=1

<https://www.csqa.it/Sostenibilita/News/Greenwashing-in-Italia>

https://lab24.ilsole24ore.com/green-generation/green-si-green-washing-no-i-giovani-italiani-cercano-la-vera-sostenibilita.php?refresh_ce=1

[https://futura-assets.s3.amazonaws.com/documents/The Greenwash Guide.pdf](https://futura-assets.s3.amazonaws.com/documents/The_Greenwash_Guide.pdf)

<https://quifinanza.it>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

https://www.mondadorieducation.it/risorse/media/secondaria_secondo/strumenti/strumenti_35/pag.%2006-17.pdf

https://www.csрпиemonte.it/csr_istruzioni/02_perche.htm

<https://www.cnppartners.it/blog/csr-quali-benefici-genera-imprese-persone/>

<http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf>

<https://www.ferpi.it/news/oggi-non-basta-comunicare-occorre-ingaggiare>

<https://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/20/dal-dizionario-csr-2016-20/>

<https://www.stantec.com/it/ideas/service/sustainability/sustainability-reporting-the-new-gri-standards>

<https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>

<https://quifinanza.it/green/gri-standard-cosa-sono-indicatori/459501/>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

https://www.abi.it/DOC_Mercati/Csr/Banche-e-Csr/LG%20OCSE_Sito%20ABI.pdf

<https://www.csqa.it/CSQA/Norme/Responsabilita-Sociale/SA-8000>

<https://www.dnv.it/services/sa-8000-social-accountability-4363>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://www.milomb.camcom.it/documents/10157/158276/green-economy-step4-intervento-de-silvio-12-04-2011.pdf/52a19637-9ee0-481b-8b2f-ee0cff3fb077>

<http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.html>

<https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/certificazioni/ecolabel-ue>

<http://bilsociale.blogspot.com/2013/03/lo-standard-aa1000.html>

<https://www.accountability.org/static/be1801a658886c16711bf5b7cc726419/aa1000-ap-2018-italian-final.pdf>

<https://www.osservatoriosocialis.it/2021/04/28/volontariato-impresa-dipendenti/>

<https://www.osservatoriosocialis.it/2017/04/04/ruolo-csr-manager-paola-nicoletti-inapp/>

<https://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/22/vii-rapporto-csr-in-italia-neri-da-record/>

https://www.ilsole24ore.com/art/perche-csr-manager-diventera-figura-chiave-aziende-ADjnxW9?refresh_ce=1

<https://www.morningfuture.com/it/2017/09/11/csr-manager-corporate-social-responsibility/>

<http://dipartimenti.unich.it/pers/tarquiniol/file/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf>

http://www.csreinnovazionesociale.it/wp-content/uploads/CS_lancioSaloneCSR_20181001_def.pdf

<https://www.informazione.it/a/E46F4D32-7957-4F2B-B912-86B8618C96BC/ Occupy-Piazza-Affari-la-protesta-degli-attivisti-per-il-clima-O-la-Borsa-o-la-vita>

<https://esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/investimenti-esg/>

<https://www.paroledimanagement.it/welfare-e-territorio-costruire-un-nuovo-modo-di-fare-impresa/>

<https://www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio>

<http://www.vita.it/it/article/2021/05/04/serve-un-approccio-integrato-per-uscire-dalla-pandemia/159235/>

<https://www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio>

https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/analisi_programmazione_economico_finanziaria/documenti_programmatici/sezione1/strategia_di_lisbona.html

<https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://www.venetoresponsabile.org>

<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/Pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=325681>

<https://www.venetoadapt.it>

<https://www.venetoadapt.it/2021/12/03/grazie-a-veneto-adapt-32-comuni-approvano-i-loro-piani-dazione-per-lenergia-sostenibile-e-il-clima-lesperienza-del-veneto-diventa-ora-modello-applicato-per-lo-sviluppo-di/>

<https://www.strategy-business.com/article/17964>

<https://maclynngroup.com/marketing/what-is-community-relations-and-why-is-it-important/>

<https://prsuperstaruk.medium.com/what-is-community-relations-76680cf5e8b2>

https://apps.prsa.org/SearchResults/view/8533/105/Seven_strategies_to_achieve_lasting_community_rela#.Ywc1sC8QNQI

https://filipari.com/wp-content/uploads/2022/06/Report_Sostenibilita_2022_Fili_Pari.pdf

<https://filipari.com>

<https://www.eurointerim.it/chi-siamo/>

<https://www.eurointerim.it/wp-content/uploads/2022/04/Bilancio-Sociale-2021.pdf>

<https://quifinanza.it/lavoro/cinquantamila-euro-per-le-dipendenti-che-fanno-figli-imprenditore-stanzia-fondo-maternita/206054/>

<https://www.eurointerim.it/al-via-il-concorso-nazionale-donna-e-lavoro/>

https://www.fondazionecariparo.it/wp-content/uploads/2022/04/DPP_2022-2024_Fondazione_Cariparo.pdf

<https://www.fondazionecariparo.it/patrimonio/>

<https://beatevivo.com/imprese/>

<https://relacionesimo.it>

<https://www.confartigianatoimpresepadova.it>