

La CSR non va mai in vacanza!

Quale miglior occasione della pausa estiva per approfondire quegli spunti di riflessione in tema di CSR che la frenesia della vita lavorativa ci ha impedito di sviluppare adeguatamente nel corso dell'anno? Ecco perché, in questo numero, verrà data maggior rilevanza del solito allo spazio "letture": suggerimenti per dare una "rinfrescata sostenibile" alle giornate agostane e pungolo per ricominciare l'anno lavorativo sotto l'egida della CSR.

Si parlerà anche di **Piccole e Medie Imprese** e di **governance aziendale**: verrà presentato, infatti, il "Piano d'azione verde per le PMI", frutto dei lavori della Commissione Europea, e l'ultima *Survey* di McKinsey che aiuta a comprendere l'evoluzione delle ragioni che inducono l'adozione dei principi di sostenibilità nelle strategie aziendali da parte degli amministratori.

E ancora... **welfare aziendale 2.0**, proposto attraverso significativi casi aziendali a testimoniare come i meccanismi di integrazione "indiretta" del reddito e gli interventi complementari al "welfare state" siano questione attuale ed elemento di competitività.

Si proporrà, infine, un interessante contributo dal sapore internazionale centrato attorno al tema della sostenibilità delle **supply-chain**: un caso di studio "d'oltreoceano" per comprendere gli impatti globali di politiche di filiera e stimolare, di rimando, riflessioni su questioni di territorio.

In questo numero:

- [Ambiente e PMI: approvato dalla Commissione Europea il "Piano d'azione verde per le PMI"](#)
- [Allineamento della Sostenibilità nella strategia aziendale: priorità per i CEO](#)
- [Spazio letture](#)
- [#WELFARE2.0 le imprese sperimentano processi partecipativi ragionando sul lungo termine](#)
- [La norma americana sui "minerali da conflitto" e possibili conseguenze per le aziende europee](#)



Ambiente

Ambiente e PMI: approvato dalla Commissione Europea il "Piano d'azione verde per le PMI"

Può l'attenzione alla sostenibilità ambientale tradursi in opportunità di business anche per le Piccole e Medie Imprese europee, il cui dimensionamento di scala sembrerebbe proiettarle al di fuori delle logiche strategiche delle grandi aziende? Di questa opportunità è convinta la Commissione Europea che, lo scorso 2 luglio, ha adottato la comunicazione dal titolo "**Piano d'azione verde per le PMI: aiutare le PMI a trasformare le sfide ambientali in opportunità di business**", con l'obiettivo di alimentare la "trasformazione verde" delle PMI e aiutarle a declinare la vocazione "green" in chiave strategica.

Le iniziative proposte dal Piano d'azione sono riconducibili anzitutto all'efficientamento della gestione delle risorse e alla promozione dell'imprenditorialità "green". Vengono ribadite le opportunità, per le PMI, riconducibili a "catene del valore più verdi", che integrino pratiche

quali rifabbricazione, riparazione, manutenzione, riciclaggio ed ecodesign. Ulteriori elementi di criticità, che il Piano affronta in senso programmatico, consistono nell'accesso ai mercati mondiali e nell'integrazione in catene del valore internazionali: l'87% delle PMI europee, infatti, vende i propri prodotti o servizi verdi entro i soli confini nazionali.

Non si punta solo a "rinverdire" le PMI esistenti, dunque, ma anche a stimolare la nuova imprenditorialità verde e a sostenerne la competitività sui mercati globali.

Andrea De Colle

Per approfondimenti:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/public-consultation-green-action-plan/index_en.htm

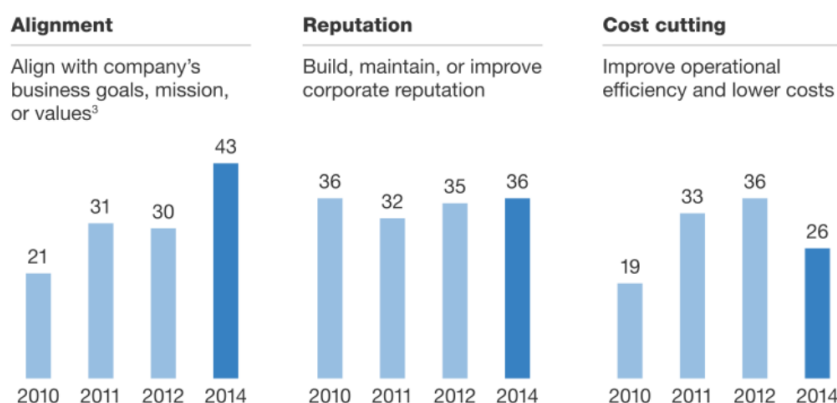


Allineamento della Sostenibilità nella strategia aziendale: priorità per i CEO

La sostenibilità sta diventando sempre più una parte integrante della strategia aziendale. Nelle passate edizioni della survey promossa da **McKinsey**, i dirigenti affermavano che le principali motivazioni che li portavano ad adottare i principi di sostenibilità erano legate al miglioramento dell'efficienza e alla gestione della reputazione. Nell'ultima survey appena pubblicata invece notiamo che la prima motivazione (43% rispetto al 30% del 2012) è: **allineamento della sostenibilità con la strategia aziendale, gli obiettivi di business e i valori**. Questo miglioramento è dovuto alla crescente attenzione dei CEO, raddoppiata rispetto alla survey del 2012, verso le tematiche della sostenibilità aziendale.

Governance

Top 3 reasons that respondents' organizations address sustainability²



Numerose ricerche scientifiche hanno già dimostrato il legame tra CSR e competitività o CSR e performance. Un comportamento socialmente responsabile, infatti, contribuisce a creare e a mantenere un elevato capitale reputazionale, garantisce una forte coesione con gli

stakeholder, crea un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e più motivante, migliora l'efficienza della gestione aziendale, protegge da azioni di boicottaggio, facilita l'accesso al credito e riduce il rischio di impresa. Un recente articolo, pubblicato su [Marketing Letters](#), ha inoltre evidenziato che le aziende CSR oriented sono più innovative e sviluppano un numero più elevato di nuovi prodotti. Grazie agli investimenti in attività CSR l'impresa attiva più ampie e più profonde relazioni con gli stakeholder facilitando lo scambio di conoscenza tra interno ed esterno dell'impresa e promuovendo quindi il processo innovativo.

Tuttavia, come affermato dalla survey McKinsey, la strada verso una vera integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale è ancora in salita. Nonostante la crescente attenzione delle aziende le principali sfide rimangono:

- **la gestione della reputazione:** manca chiarezza attorno alla definizione del concetto. La maggior parte dei rispondenti ha affermato che per gestione della reputazione si intende la comunicazione delle attività ai consumatori e la gestione delle relazioni con gli stakeholder.
- **l'esecuzione:** mancano incentivi legati alla performance ed è ancora presente una pressione verso gli obiettivi a breve termine che cozzano con gli obiettivi a lungo termine richiesti da questo tipo di attività.
- **l'accountability delle pratiche di sostenibilità:** il 34% del campione (rispetto al 23% del 2011) afferma che troppe poche persone, nell'azienda in cui operano, rendono conto della sostenibilità.

Annamaria Tuan

Per approfondimenti:

[Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results](#)

Spazio Letture



E' tempo di economia civile? Come ridurre i divari regionali in Italia

Stefano Zamagni, Università di Bologna – Presidente Commissione Scientifica di AICCON, 2014

I due “paradigmi interpretativi” che hanno segnato le scuole di pensiero attorno alla tema del **dualismo economico Centro-Nord e Sud d'Italia** – lo sviluppo economico foriero di progresso sociale civile o, viceversa, il progresso sociale quale preconditione per l'affermazione economica - sono accomunate dal *framework* concettuale di riferimento. Considerano, infatti, Stato e Mercato gli unici attori rilevanti, i soli “pilastri dell'ordine sociale”, dunque economico: non viene attribuita centralità, secondo Zamagni, alla società civile che, invece, è “soggetto economico” dirimente.

Ciò che tuttora manca al Sud rispetto al Centro-Nord è una vitale “**economia civile**”: è questa la tesi di fondo che l'autore si propone di dimostrare attraverso un'indagine teorica piuttosto che econometrica.

[Scarica il paper](#)

Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale

Andrea Granelli e Flavia Trupia, Egea Editore, 2014

La **retorica**, ovvero l'arte del dire, è disciplina per manager e imprenditori! Saper comunicare, prospettare scenari futuri, creare emozioni vivide negli ascoltatori è ciò che accomuna grandi figure legate al mondo dell'impresa quali **Adriano Olivetti, Enrico Mattei e Steve Jobs**. Riprendere saperi antichi, dunque, adattandoli al mondo degli affari e del business "rigenerando semanticamente" concetti e parole chiave. Il **potere della parola e della comunicazione** viene analizzato dagli autori attraverso la proposizione di casi aziendali che si distinguono per strategie e punti di forza. In questo quadro, la **sostenibilità** non può essere solo "praticata" ma anche "comunicata" in maniera efficace atualizzando terminologie e strutture dialettiche alla ricerca di un messaggio efficace e coinvolgente. Alla sapienza retorica del passato va affiancato un percorso di **educazione al "digitale"**, la cui "pervasività" sta trasformando il modo di comunicare, relazionarsi e ragionare.



#WELFARE2.0 _ le imprese sperimentano processi partecipativi ragionando sul lungo termine

Alcuni lo chiamano **Welfare integrativo aziendale** o **Work-Life Balance**, altri preferiscono usare la definizione **Conciliazione famiglia-lavoro** o **Secondo welfare**, i più optano semplicemente per **Welfare 2.0**.

Comunque lo si chiami, è certo che negli anni recenti il welfare aziendale è entrato con forza nel dibattito pubblico, politico e accademico.

Le imprese rivestono un ruolo importante tra i protagonisti di questo nuovo corso, in particolare quelle che hanno deciso di adottare strategie aziendali improntate alla sostenibilità – sociale ed ambientale – che rientrano nella Corporate Social Responsibility (CSR).

Si è capito che, per i lavoratori, **incentivi non strettamente monetari**, ma di grande valore economico come possono essere: orario flessibile, borse di studio per i figli, asilo aziendale, buoni spesa/benzina, rimborso cure mediche, etc.. risultano molto coinvolgenti, anche dal punto di vista emotivo, in quanto permettono loro di far fronte ad evenienze economiche che, altrimenti, si tradurrebbero in condizioni di grave criticità.

Inoltre, il *trade-off* tra moderazione salariale e offerta di welfare viene favorito dalla normativa fiscale, altro motivo per cui le aziende sono spinte all'introduzione del welfare integrativo.

Alla luce di ciò risulta apprezzabile l'[Intesa](#) per la promozione della conciliazione tra famiglia e lavoro appena siglata a **Pordenone**, su iniziativa della Provincia tramite la sua Consigliera di Parità, e Confindustria, Confartigianato, Confcooperative, Legacoop, Confcommercio, Cgil, Cisl, Uil e Camera di Commercio.

L'evoluzione sociale ed economica del nostro Paese necessariamente porta a processi di cambiamento che, se vogliamo recuperare in competitività, dobbiamo essere capaci di affrontare.

Gigliola Piccolo

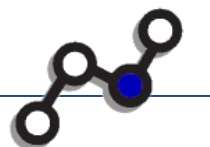
Per approfondimenti:

<http://tinyurl.com/oa6pqa5>

<http://tinyurl.com/kqvtfmr>

<http://tinyurl.com/ouro32s>

<http://tinyurl.com/o2h4p7r>



La norma americana sui “minerali da conflitto” e possibili conseguenze per le aziende europee

Nell'agosto del 2010, il Presidente Obama ha approvato negli U.S.A. la c.d. *Wall Street Reform, o Dodd-Frank Act*, una legge volta a riscrivere la regolamentazione del mercato finanziario all'indomani del fallimento di Lehman Brothers. La norma però contiene anche alcune disposizioni relative ai c.d. *conflict minerals* (minerali da conflitto), che istituiscono obblighi di certificazione per le società americane che utilizzano tali minerali provenienti dalla Repubblica Democratica del Congo. La norma è diventata effettiva (nonostante le polemiche) dopo l'approvazione, nel 2012, delle Regole attuative da parte della *Security Exchange Commission* (SEC) e il 2 giugno 2014 è scaduto il primo obbligo di certificazione previsto dalle stesse. La norma si rivolge alle imprese americane che hanno obbligo di presentare un report annuale alla SEC, ma può avere significativa influenza anche sulle loro imprese fornitrici, ivi incluse quelle europee.

Lo scopo della norma è quello di obbligare le imprese che utilizzano i **conflict minerals** a monitorare l'intera filiera produttiva e certificarne la provenienza. In particolare, l'intento è quello di ridurre il conflitto civile nella Repubblica Democratica del Congo (RDC) e i gravissimi abusi dei diritti umani ad esso connessi, in quanto esso è alimentato e finanziato dal commercio di minerali da parte dei gruppi di ribelli. I *conflict minerals*, ai sensi della norma americana, sono: la **Cassiterite, il Coltan, la Wolframite, l'oro e i loro derivati** (tra cui **Tungsteno, Tantalio, Stagno**).

Le imprese a cui la norma si rivolge devono in primo luogo verificare se esse utilizzano uno di questi minerali (indipendentemente dalla quantità utilizzata) nel proprio prodotto o nel proprio processo produttivo. In tal caso esse dovranno verificare se il minerale è necessario

per la funzionalità o la realizzazione del prodotto. In caso di risposta affermativa a tale domanda esse dovranno quindi condurre una “ragionevole indagine” per determinare il Paese di provenienza del minerale. Se il minerale non proviene dai territori della RDC o dei Paesi confinanti, l’obbligo normativo si esaurisce in una certificazione semplice di provenienza del minerale utilizzato. Qualora invece il minerale provenga da questi territori, o qualora l’impresa non sia in grado di determinarne l’esatta provenienza, essa dovrà presentare una relazione più approfondita, che contenga: (a) una descrizione delle misure adottate con riferimento all’origine ed alla **chain of custody** dei minerali; (b) una descrizione dei prodotti contenenti *conflict minerals* che non possono essere definiti *DRC conflict-free* e il loro Paese di provenienza o gli sforzi compiuti per determinarlo. In questa fase la società dovrà anche fare ricorso al rapporto di una società di consulenza indipendente (*audit*) e dovrà dichiarare quali prodotti non possono essere ritenuti **DRC conflict free**. I risultati di tale indagine dovranno essere trasmessi alla SEC tramite l’apposito report e comunicati al pubblico attraverso il sito internet della società.

Poiché la norma riguarda la tracciabilità dei minerali all’interno dell’intera filiera produttiva, è evidente come la stessa abbia notevoli conseguenze non solo sulle imprese direttamente interessate dalla norma, ma anche sui fornitori delle stesse, i quali saranno obbligati a fornire informazioni sempre più dettagliate circa il proprio prodotto e circa l’origine dello stesso. E’ perciò evidente come anche le imprese italiane, per poter continuare a lavorare con le società statunitensi, debbano attivarsi al fine di portare a termine un procedimento di *due diligence* volto a certificare tutti i passaggi della filiera. In tal modo esse saranno in grado di rispondere adeguatamente alle richieste dei propri clienti americani. Va inoltre sottolineato che è attualmente in previsione l’adozione di un **Regolamento dell’Unione Europea** (atteso per il 2015) che dovrebbe istituire una certificazione volontaria per le imprese europee che importano *conflict minerals*. Ci si attende, quindi, nei prossimi anni, un aumento degli obblighi di certificazione connessi all’utilizzo dei “minerali da conflitto”, anche non provenienti dal Congo o dai Paesi confinanti. Pertanto è necessario che le imprese italiane ed europee rivolgano una particolare attenzione al problema e inizino ad organizzarsi.

Maddalena Neglia

Per approfondimenti vedi l’indirizzo Internet:
http://www.srz.com/conflict_minerals_resource_center/