

CERFE

Commissione Europea  
Direzione Generale Impiego  
e Affari Sociali

*Ricerca su*  
“Responsabilité sociale dans les petites et moyennes  
entreprises européennes”  
(VS/2002/0430 e VS/2003/0463)

**Proposta di linee-guida per la  
diffusione della responsabilità sociale  
tra le piccole e medie imprese**

Febbraio 2004

## INDICE

Capitolo Primo	
<b>Il progetto</b>	4
1. Quadro istituzionale	4
2. Quadro tematico	5
2.1. La prassi della corporate social responsibility	5
2.2. Il nuovo contesto delle imprese	6
2.3. La specificità della piccola e media impresa	8
3. Quadro teorico	9
4. Quadro metodologico	12
5. Risultati attesi	13
Capitolo Secondo	
<b>Le differenze nel modo di fare e di essere delle piccole e medie imprese</b>	14
• Le tipologie di imprese: alcune questioni	14
• Risultati della ricerca	18
• Indicazioni operative	23
Capitolo Terzo	
<b>Le differenze nel modo di interpretare e praticare la corporate social responsibility</b>	25
• Problemi di interpretazione e classificazione della CSR	25
• Risultati della ricerca	28
• Indicazioni operative	41
Capitolo Quarto	
<b>La corporate social responsibility come struttura emergente della piccola e media impresa</b>	43
• L'origine della corporate social responsibility nelle PMI	43
• Risultati della ricerca	45
• Indicazioni operative	57

Capitolo Quinto	
<b>Conclusioni</b>	60
<i>Indicazioni operative – Schema riassuntivo</i>	63
Bibliografia e documenti	67
Allegato 1 – Gli 11 casi esaminati in profondità	72
Allegato 2 – Panel delle 140 imprese	73

# Capitolo Primo

## Il progetto

### 1. Quadro istituzionale

Questo documento rappresenta la versione provvisoria delle **Linee guida per la diffusione della responsabilità sociale tra le piccole e medie imprese europee**. Tali linee-guida sono state redatte dal CERFE, al termine di una **ricerca** sulla responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese europee, realizzata per conto della Commissione Europea – DG Impiego e affari sociali<sup>1</sup>. Il CERFE da diversi anni è impegnato in un **programma di ricerca** sul tema del ruolo delle imprese e di altri attori della società civile nello sviluppo sociale ed economico e, più in generale, nella governance delle società contemporanee. In tale quadro, ha già realizzato, per conto della Commissione Europea, ricerche sul tema della “corporate social responsibility”.

Il progetto è stato realizzato in **partenariato** con l’Università John Moores di Liverpool, il CEEFIA di Parigi (un centro di consulenza che svolge attività, tra l’altro, sulla responsabilità sociale delle imprese), l’organizzazione di consulenza EXATeam ScaRL di Roma, l’associazione di piccoli imprenditori CNA di Roma e il sindacato italiano UIL.

La **ricerca** si è posta come **finalità generale** quella di contribuire all’ampliamento della **conoscenza** sulle modalità con cui si esprime la **responsabilità sociale delle imprese di medie e piccole dimensioni** e di individuare il modo in cui l’**orientamento** verso tale responsabilità può essere **diffuso**. In questo senso, il progetto si situa nel quadro della riflessione avviata dall’**Unione Europea** sul tema della corporate social responsibility, in particolare a partire dalla pubblicazione, nel luglio del 2001, di un apposito “Libro verde”.

---

<sup>1</sup> Si tratta della convenzione “Responsabilité sociale dans les petites et moyennes entreprises européennes” n. VS/2002/0430 del 20.11.2002, prot. 000616 e Avenant n. 1 VS/2003/0463 del 14/1/04 prot.00273.

La ricerca, che ha fatto riferimento a tutti i Paesi dell'Unione Europea e ha avuto la durata di 17 mesi<sup>2</sup>, ha previsto lo svolgimento di uno studio in profondità di 11 casi di piccole e medie imprese (in Italia, Francia e Regno Unito), la realizzazione di interviste e colloqui con esperti, l'esame di documenti relativi a un panel di 140 imprese europee e l'analisi della documentazione internazionale, relativa ai Paesi OCSE, sui temi al centro del progetto. Al termine della ricerca sono state realizzate le presenti **linee-guida**.

Per la realizzazione del progetto il CERFE si è avvalso di una **équipe** diretta da Andrea Declich (economista) e Daniele Mezzana (sociologo) e composta da alcuni ricercatori ed esperti in diverse discipline.

Il presente documento è stato redatto da Daniele Mezzana ed Emanuela Mastropietro (socio-economista), con la collaborazione di Andrea Declich e la consulenza scientifica del senior consultant Giancarlo Quaranta. Il documento è articolato in cinque capitoli. Nel primo viene illustrato il progetto; il secondo è dedicato ai criteri di differenziazione delle piccole e medie imprese; il terzo alla classificazione delle diverse forme di corporate social responsibility; il quarto alla corporate social responsibility come struttura emergente presso le PMI; il quinto contiene una sintesi dei principali risultati della ricerca, insieme a un quadro ricapitolativo delle indicazioni operative per la diffusione della corporate social responsibility nelle PMI. Nel documento, inoltre, sono riportate in allegato la lista del panel delle imprese esaminate, la lista delle imprese analizzate in profondità e la bibliografia.

## **2. Quadro tematico**

### **2.1. La prassi della corporate social responsibility**

La **responsabilità sociale delle imprese** è divenuto un **tema centrale** nell'ambito delle politiche sociali e per l'occupazione dell'Unione Europea. La UE, infatti, a partire dal riconoscimento di una sempre maggiore

---

<sup>2</sup> La durata prevista del progetto era di 12 mesi a partire dal 1.10.2002, che è stata successivamente prorogata di altri 5 mesi (termine delle attività 29/02/2004), come da Avenant n. 1 VS/2003/0463 del 14/1/04 prot.00273

diffusione di **imprese che svolgono attività e progetti a contenuto sociale**, ritiene importante la realizzazione di **politiche** volte a favorire l'assunzione di tale impegno, anche tra le aziende di dimensioni piccole e medie. L'obiettivo dell'Unione, in questo quadro, è quello di conciliare gli interessi dei vari attori sociali – in particolare di quelli più prossimi al raggio d'azione delle imprese – in modo da favorire un approccio globale alla qualità e allo sviluppo sostenibile.

La rilevanza del tema e le ripercussioni del diffondersi della **corporate social responsibility** (d'ora in poi indicata anche con la sigla CSR o con l'espressione "corporate citizenship") vanno al di là della semplice, per quanto importante, partecipazione delle imprese al perseguimento degli obiettivi di politiche sociali, come la lotta alla disoccupazione o il sostegno ai sistemi di welfare. La **CSR**, infatti, sembra essere una **struttura emergente dell'impresa contemporanea**, che ha a che fare con un **nuovo contesto sociale ed economico** sempre più caratterizzato dai temi della responsabilità, dell'interdipendenza e della sostenibilità, in cui le aziende non possono esimersi dal confrontarsi con i propri *stakeholder* e con gli effetti, positivi e negativi, intenzionali o voluti, delle proprie attività.

## **2.2. Il nuovo contesto delle imprese**

È importante mettere in evidenza alcune **tendenze** che compongono il nuovo quadro di riferimento in cui le imprese si collocano e che forse possono aiutare a comprendere meglio il contesto all'interno del quale nasce e si sviluppa la CSR stessa.

- Innanzitutto, devono essere tenute presenti le grandi **trasformazioni nel modo di produrre beni e servizi**. L'innovazione tecnologica, la globalizzazione, solo per citare alcuni aspetti, hanno prodotto un cambiamento nelle tradizionali regole della produzione e della distribuzione di beni e servizi. Si sta assistendo a una riduzione di peso di alcuni fattori tradizionali "hard", come il capitale in senso stretto, mentre assumono maggiore rilevanza fattori di tipo "soft", primo fra tutti la conoscenza.
- Inoltre, non si può non sottolineare **l'aumento della soggettività umana**, che si esprime nei termini di un marcato pluralismo delle identità, di forti tratti di differenziazione degli orientamenti sociali e

culturali, in cui si sono affermati valori legati a quella che è ormai uso chiamare la cultura della “post-modernità”. In termini di impresa, ciò ha portato allo sviluppo di itinerari imprenditoriali inediti, fondati sulla ricerca della soddisfazione di quelle esigenze di tipo immateriale che permettono anche una piena realizzazione personale e sociale.

- Si deve considerare poi che la **trasformazione del mercato del lavoro**, con la minore diffusione e accessibilità delle forme più tradizionali di lavoro, ha permesso l’apertura di spazi a forme di lavoro atipiche, flessibili e innovative, caratterizzate, però da un eccesso di precarietà e dalla mancanza di strumenti adeguati di tutela dei diritti.
- Vi è, dunque, un conseguente **incremento della domanda di impresa**, soprattutto di piccole e piccolissime dimensioni, che si registra, ad esempio, nei tassi di crescita imprenditoriale in Europa<sup>3</sup>. Un altro dato significativo è rappresentato dalla crescita esponenziale del numero delle ditte individuali rispetto alle società e alle imprese collettive<sup>4</sup>.
- Oltre a un aumento quantitativo di coloro che chiedono di fare impresa, si registra anche una forte **differenziazione qualitativa del popolo di aspiranti imprenditori**, con una crescita consistente, ad esempio, di soggetti appartenenti alle fasce cosiddette “deboli” (immigrati, giovani disoccupati, donne, ecc.) che, in molti casi, sono spinti a fare impresa da motivazioni diverse rispetto ai classici obiettivi di un imprenditore.

Anche se non è questa la sede per approfondire le cause di tali cambiamenti, vale almeno la pena di mettere in evidenza che, nell’attuale contesto economico, **il modo di fare impresa è diverso dal passato** e che di conseguenza è necessario adeguare l’interpretazione stessa dell’impresa e delle attività che in essa vengono svolte, non ultimo l’impegno in termini di **corporate social responsibility**.

---

<sup>3</sup> Dalle stime elaborate dall’Osservatorio Europeo sulla Piccola Impresa si contano nell’Area Economica Europea circa 20,5 milioni di imprese che impiegano 122 milioni di persone. Il 93% di queste imprese è rappresentato da aziende con meno di 9 dipendenti; Osservatorio Europeo sulle PMI, *Obiettivo PMI. I principali risultati dell’Osservatorio Europeo 2002 sulle PMI*, Bruxelles, 2002

<sup>4</sup> Per quanto riguarda l’Italia, ad esempio, uno dei paesi a maggiore crescita imprenditoriale, il peso percentuale delle ditte individuali è passato dal 12,8% del 1998 al 31,4% del 2002. Si parla di vero boom del “mettersi in proprio”, con più di 200.000 nuove iscrizioni all’anno; Infocamere, *Movimprese 2002. La voglia di impresa non si arrende alla crisi: +2,1% nel 2002* (<http://www.infocamere.it/comsta03.htm> Febbraio 2003).

### 2.3. La specificità della piccola e media impresa

Un aspetto che vale la pena di porre all'attenzione, in tale contesto, riguarda la considerazione delle **specificità della piccola e media impresa** rispetto a quella grande. Le macro tendenze a cui si è fatto riferimento in precedenza, infatti, hanno sicuramente inciso nell'organizzazione e nella struttura della grande impresa, come la letteratura economica sull'argomento ha ampiamente mostrato. Tuttavia, è bene riconoscere che stesse tendenze hanno influenzato fortemente anche lo sviluppo e la consistenza della media, piccola e piccolissima impresa, anche se su questo versante gli studi e gli approfondimenti sono stati minori.

**Le imprese di piccole dimensioni non possono essere considerate come grandi imprese in miniatura, e neanche come grandi imprese in nuce.** In esse, infatti, le dinamiche relazionali e comunicative tra i vari soggetti che le compongono tendono ad essere più informali e meno mediate da gerarchie. In esse la figura dell'imprenditore/manager tende ad essere maggiormente pervasiva e ad avere un impatto più diretto sulla vita di tutti i giorni. Le imprese piccole, inoltre, hanno stili di gestione differenti e una minore divisione del lavoro. Le stesse dinamiche motivazionali, divenute così centrali con l'avvento dell'economia della conoscenza e con l'affermarsi dei *knowledge workers*<sup>5</sup>, acquisiscono un peso e una portata diversi in imprese in cui, a causa delle ridotte dimensioni, le relazioni orizzontali tendono ad avere un impatto maggiore sulle attività produttive.

Si può, oggi, essere piccoli e restare tali, per convenienza o per convinzione. Molte sono le piccole imprese che hanno successo e che dispongono di un proprio mercato consolidato, nelle quali l'imprenditore è soddisfatto perché riesce a svolgere la propria professione in totale autonomia, senza la necessità di aumentare le dimensioni dell'azienda anche di fronte a una chiara opportunità di crescita.

Da quanto appena illustrato emerge, quindi, che **le piccole e medie imprese vanno considerate un fenomeno distinto dalle grandi**, da trattare con strumenti teorici e metodologici appropriati; soprattutto, è evidente che la piccola dimensione dell'attività economica non risparmia

---

<sup>5</sup> Sulla centralità delle motivazioni per i "knowledge workers" si veda, tra gli altri, Scott M.C., *Reinspiring the Corporation. The seven seminal paths to corporate greatness*, Wiley, 2000, pp. 6-9; Davenport T. e Prusak L. *Working knowledge. How organizations manage what they want*, Harvard Business School Press, Harvard, 1998.

nulla in termini di minore complessità o semplicità di gestione. Nell'affrontare lo studio della **CSR** presso le piccole e medie imprese tutto questo va, evidentemente, tenuto presente, soprattutto se si intende predisporre **strumenti adeguati e pertinenti** per favorire la diffusione, o il consolidamento, di attività di impegno sociale all'interno di quest'area di attori.

### 3. Quadro teorico

Nell'impostazione della ricerca si è fatto riferimento ad alcune **premesse o assunti di base** sull'interpretazione della piccola e media impresa, che la ricerca stessa ha poi contribuito ad approfondire e a chiarire.

La prima premessa riguarda il riconoscimento della **natura complessa e "non lineare"** della gestione di una piccola e media impresa. Una complessità implicita legata alla molteplicità di funzioni che in una impresa devono essere svolte (l'organizzazione della produzione, la promozione di un senso e di una *mission* dell'impresa, il reperimento delle risorse finanziarie, la gestione delle risorse umane, l'acquisizione delle competenze e delle capacità, la promozione dell'innovazione, ecc.), ma anche una **complessità in qualche misura "derivata"**, ossia legata al fatto che l'impresa opera su un territorio, coinvolge famiglie e individui, si confronta con un ambiente di cui è sempre più difficile definirne i confini e che più o meno direttamente incide nella quotidianità della vita dell'impresa<sup>6</sup>. Ciò suggerisce che le insidie e i pericoli che incombono sulla conduzione e il consolidamento di una piccola o media impresa sono tanti, possono avere una natura diversa (di tipo sociale, cognitiva, ecc.) e non essere solo legati alla mancanza del mercato, alla cattiva progettazione o all'incapacità dell'imprenditore.

---

<sup>6</sup> A questo proposito, una recente ricerca svolta dal CERFE sulla piccola impresa ha permesso di identificare complessivamente più di 300 fattori di natura economica e non-economica di ostacolo o di facilitazione al successo e alla gestione di una piccola impresa; E. Mastropietro, G. Quaranta, *Le condizioni del successo. Linee guida per la creazione d'impresa destinate a consulenti e formatori*, CERFE, Roma, 2003

In secondo luogo, la ragione della complessità del processo di creazione e di gestione d'impresa è legata in maniera rilevante alla sua **natura sociale** oltre che economica. Se l'impresa fosse semplicemente una funzione di produzione, ossia uno strumento per produrre e distribuire beni a un determinato prezzo, tutto sarebbe più semplice e lineare. Bisogna tenere presente che per rendere possibili la produzione e la distribuzione di beni e servizi è necessario l'incontro di diverse intenzionalità che possono produrre conflitti e incomprensioni, insieme a cooperazione e opportunità. L'impresa, anche quella piccola e piccolissima, non è fatta solo dall'imprenditore. Ci sono **molti altri soggetti coinvolti in un processo imprenditoriale**: il cliente, ma anche il consulente, chi valuta l'attribuzione di incentivi, chi finanzia l'impresa, i familiari, le persone che lavorano nell'impresa, chi affitta le strutture, i fornitori, le imprese collegate nei consorzi o in altre reti locali, e così via. La lista potrebbe essere molto lunga e non esaurirsi mai, visto che l'impresa, operando, necessariamente produce continuamente relazioni.

La terza premessa riguarda la **centralità della conoscenza** nella produzione e gestione di una piccola o media impresa. Si tratta di una circostanza che tende a cambiare gli stili di management come le stesse motivazioni all'avvio di impresa. **L'economia della conoscenza non rappresenta una scelta, ma un vero e proprio "destino"** verso il quale tutte le imprese, piccole o grandi che siano, si dovranno dirigere e che comporta un mutamento non solo nel "che cosa" si produce ma anche nel modo di produrre. Quando si parla di questo tema si intravede spesso la tendenza a utilizzare un approccio settoriale: in alcune situazioni sembra che i cambiamenti siano da attribuirsi solo alla grande impresa (ad esempio, in relazione al *knowledge management*); in altri casi, invece, ci si riferisce a uno specifico settore imprenditoriale, quello caratterizzato da un elevato impiego di tecnologie avanzate o dal solo *e-business*. In questo modo, si corre il rischio di confondere aspetti di "forma", o comunque strumentali dell'impresa, con la sostanza richiesta dal nuovo contesto economico, che non si riduce alla sola "virtualizzazione" della produzione ma investe dinamiche più profonde, riguardanti la mission e l'identità stessa dell'impresa.

Tenendo conto di tali premesse, la ricerca è fondata sulla ipotesi di una **sostanziale continuità tra la struttura dell'impresa in senso stretto** (alla quale, in qualche modo, fanno riferimento le premesse sopra illustrate) e **le attività della corporate social responsibility**.

Man mano che, da una parte, ci si è allontanati dall'idea che la PMI fosse un modello ridotto della grande impresa, e che, dall'altra, è emerso il ruolo della conoscenza come fattore di produzione, è stato possibile scoprire e mettere in evidenza un fenomeno che potrebbe essere definito come il **"naturale" orientamento delle piccole e medie imprese alla CSR**. A questo riguardo, la ricerca ha tentato di dimostrare, e almeno in parte potrebbe esserci riuscita, una sorta di **sociogenesi della CSR**, che implica un parziale rifiuto, sia di un modello puramente "etico" che di un modello "utilitaristico" della CSR stessa, nel senso che sarà spiegato nei capitoli successivi del documento.

La ricerca, in effetti, ha adottato una **tipologia dell'impresa** costruita secondo **criteri non estrinseci, ma sociologici**, cercando, così, di porre in luce la notevole **articolazione** dell'insieme delle piccole e medie imprese studiate e, al tempo stesso, la loro **specificità** rispetto alle aziende più grandi (capitolo secondo). Inoltre, ha tentato di mettere a punto una **classificazione della corporate citizenship secondo elementi propri della CSR** stessa.

Nel fare ciò, ha studiato, tra l'altro, l'esistenza di forme di CSR "bilaterali", ovvero rivolte a beneficiari sia interni che esterni all'azienda; ciò per verificare la possibilità di un **legame "strategico"** (e non estrinseco o puramente etico) **dell'impegno sociale con la vita delle imprese**. Al tempo stesso, la ricerca ha preso in esame la presenza di forme di impegno sociale anche in imprese orientate, più che alla crescita, al raggiungimento della soddisfazione personale e professionale dell'imprenditore, nella prospettiva di verificare il **carattere non intrinsecamente "utilitarista" della CSR** (v. capitolo terzo). A seguito di questo, la **genesì della CSR** è stata ricercata in **fattori di tipo sociale**, legati alla gestione "normale" dell'impresa nel contesto odierno (capitolo quarto), quali la **professionalizzazione**, la promozione della **qualità**, la considerazione della **centralità della conoscenza** (specialmente per le imprese di media dimensione) nonché l'**apertura al territorio** (con particolare rilevanza eziologica per le imprese più piccole).

Si è cercato, quindi, di esaminare quali fossero le **politiche** più adeguate sul versante del sostegno alle piccole e medie imprese e della diffusione della CRS presso queste aziende. E questo nell'ipotesi che potrebbero risultare più adatte forme di **valorizzazione delle differenze** esistenti tra gli attori imprenditoriali considerati e **interventi personalizzati** di assistenza e consulenza (cfr. le indicazioni operative riportate nei capitoli secondo, terzo e quarto).

## 4. Quadro metodologico

I risultati della ricerca hanno senza dubbio una **portata limitata** ma, considerando la **varietà degli strumenti usati, da non sottovalutare**.

Per quanto riguarda la **metodologia**, la ricerca ha adottato un **approccio qualitativo**, che si è sostanziato, in primo luogo, nello studio in profondità di **11 casi di piccole e medie imprese** (4 in Italia, 4 in Francia e 3 nel Regno Unito)<sup>7</sup>, attraverso la realizzazione di 22 interviste e l'esame dei documenti relativi alle esperienze effettuate. Tale approfondimento è stato accompagnato da un'attività costante di consultazione e di confronto con i partner del progetto e con altri esperti sui temi della ricerca di livello internazionale, che complessivamente ha coinvolto circa una cinquantina di soggetti. La consultazione è avvenuta attraverso la realizzazione di incontri, e/o la comunicazione telefonica e on-line.

Inoltre, è stato esaminato un insieme di documenti relativi a un **panel di 140 imprese europee** (comprese le 11 analizzate in profondità), sulla base della consultazione dei principali archivi e database europei in questo campo. Il panel comprende imprese localizzate nei seguenti paesi: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Italia, Irlanda, Olanda, Portogallo, Spagna, Svezia dell'Unione Europea; Norvegia e Svizzera della più ampia area europea; e in una prospettiva di allargamento prossimo e futuro sono state incluse imprese della Polonia, della Slovacchia e della Turchia (v. allegato).

Infine, è stato effettuato uno studio della **documentazione internazionale**, relativa ai Paesi dell'OCSE, sugli ostacoli e sui fattori critici della CSR.

Tutto ciò è stato preceduto dalla realizzazione di specifici **studi preparatori**, che hanno riguardato la letteratura scientifica in materia di CSR delle piccole e medie imprese, le politiche e le esperienze europee in questo campo, analoghe politiche ed esperienze in altri paesi dell'OCSE.

---

<sup>7</sup> Si tratta di 6 imprese medie, 2 piccole e 3 piccolissime, ovvero Acroplastica (I), Italia Ficini (I), MUST (I), Umbria Casa (I), Aaron (F), Triselec (F), Tournier (F), World tricot (F), Beacon Press (UK), Factory (UK) e Greenbanks (UK) (v. allegato).

## 5. Risultati attesi

I risultati attesi della ricerca riguardano la realizzazione di **linee-guida** inerenti la diffusione della CSR presso le piccole e medie imprese in Europa, che saranno distribuite presso i vari attori interessati a questo tema.

In particolare, le linee-guida sono destinate alla consulenza e alla formazione all'impresa, ai *policy makers* interessati a comprendere come facilitare e sostenere la mobilitazione di risorse su questioni cruciali dello sviluppo locale, nonché agli studiosi e agli esperti di impresa che hanno intenzione di approfondire le dinamiche che caratterizzano il nuovo sistema economico. Inoltre, tali linee-guida sono rivolte agli stessi imprenditori, al livello individuale o attraverso le organizzazioni di rappresentanza, per consentire loro di intraprendere percorsi di impegno sociale in forma più consapevole.

Le linee-guida, qui pubblicate in versione provvisoria, presentano, in ciascuno dei capitoli precedentemente illustrati, le **questioni-chiave** relative alla possibilità di un'efficace diffusione della CSR presso le PMI europee, i principali **risultati della ricerca** svolta e una serie di **indicazioni operative** sul piano delle politiche e delle modalità di intervento in questo campo.

Questo documento sarà discusso nel **seminario di lavoro** con i partners, allargato ad altri esperti, previsto per il 27 febbraio 2004 a Bruxelles. Successivamente, sulla base dei risultati del seminario, verranno redatte e diffuse le linee-guida definitive.

## Capitolo Secondo

# Le differenze nel modo di fare e di essere delle piccole e medie imprese

### Le tipologie di imprese: alcune questioni

---

Il punto di partenza dal quale ha preso avvio la presente ricerca è, come si è già detto, l'ipotesi di una **sostanziale continuità tra il modo di fare impresa e la corporate citizenship**. In tal senso, si ritiene che le differenze esistenti tra le imprese non possano non incidere, in qualche misura, sulle forme in cui si esprime la CSR.

A tale riguardo, si può osservare che si sta diffondendo, negli ultimi anni, uno specifico interesse a **identificare i criteri di differenziazione tra le imprese**. Questo fenomeno è importante, considerata la scelta, effettuata in questa sede, di **parlare della CSR a partire dall'impresa e non viceversa**.

Le **tipologie delle imprese**, di solito, tendono a prendere in considerazione due principali **elementi "estrinseci"**: le **dimensioni** e il **settore produttivo**. Si tratta di criteri apparentemente semplici, ma che, in sede di elaborazione di politiche di sostegno (in vari campi) seppur utili, anche a fini statistici generali, possono non essere sufficientemente adeguate per comprendere a fondo l'impresa. In effetti, ad esempio, la **distinzione per dimensione** (micro, piccole e medie imprese) può essere **poco discriminante** in Paesi (come l'Italia e altri in Europa) in cui il 90% delle aziende sono piccole<sup>8</sup>. D'altro canto, appare difficile collocare

---

<sup>8</sup> È importante, a tale riguardo, la Comunicazione della Commissione Europea (6 maggio 2003, 2003/C118/03) relativa ai criteri di classificazione e di rilevazione delle micro,

un'azienda all'interno di uno specifico settore, in un contesto, come è quello della **nuova economia** e della **terziarizzazione**, dove è facile rilevare, nella stessa azienda, una **mescolanza** tra l'offerta di servizi e la produzione di beni di vario genere, o tra diversi tipi di servizi.

Appare dunque opportuno **adottare criteri più "sostanziali" di classificazione**. In questo campo, esistono diversi approcci (da notare quello basato sulla rilevazione, più che dell'impresa, della imprenditorialità)<sup>9</sup> e sono state elaborate **varie tipologie**, come ad esempio quella che distingue le imprese "spontanee" e quelle "sostenute", quella che considera le diverse fasi di vita dell'impresa<sup>10</sup>, e quella che distingue tra impresa (piccola o micro) e autoimpiego.

Una classificazione che appare particolarmente produttiva, poiché di tipo **"dinamico"**, è quella che considera le imprese secondo le particolarità del loro **orientamento di fondo**<sup>11</sup>. Tale orientamento, che **incide anche sui criteri di valutazione del successo** di una azienda, può essere volto alla **"crescita"** (in relazione all'aspirazione a diventare più grandi, sul piano del fatturato, del numero di dipendenti, della posizione e del prestigio sul mercato, ecc.), oppure costruirsi attorno a un determinato **"stile di vita"** (nel senso di tendere prevalentemente a perseguire la soddisfazione personale e professionale dell'imprenditore e delle persone che operano nell'azienda).

A partire da questa distinzione si possono cogliere ulteriori elementi di differenziazione analizzando come, ad esempio, l'orientamento di fondo interagisca con gli **aspetti critici dello sviluppo**. A questo proposito, si potrebbe fare riferimento a due principali fattori: l'orientamento all'**innovazione** intesa in senso "relativo", ossia non solo legata a vere e proprie invenzioni, ma alla capacità di interpretare in modo nuovo anche elementi tradizionali; la considerazione della crescente importanza del **"fattore conoscenza"** nella produzione delle imprese moderne.

---

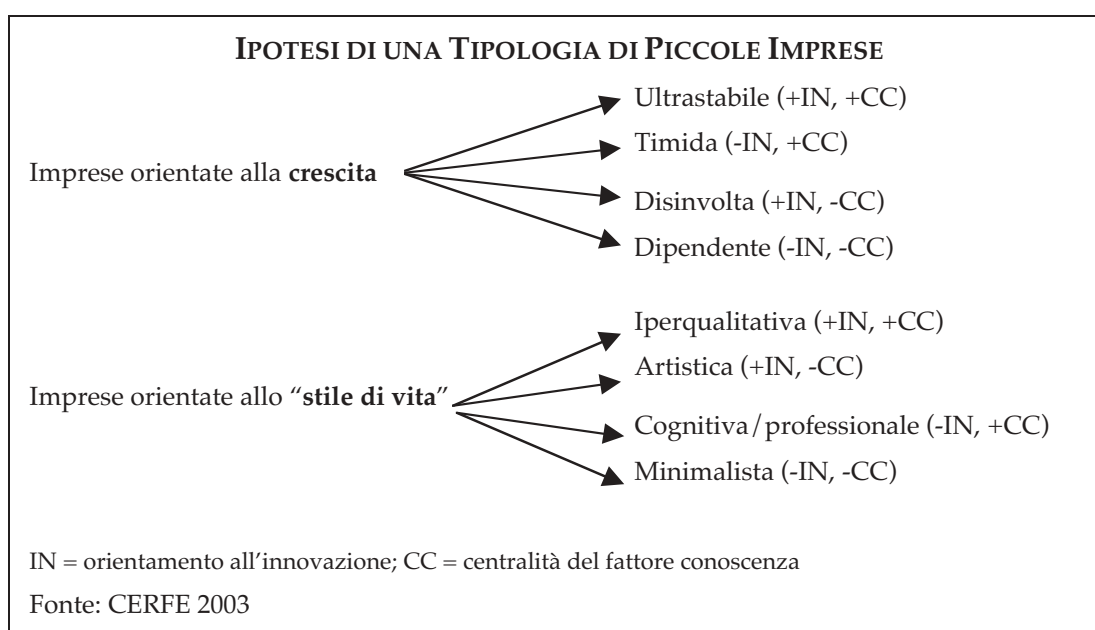
piccole e medie imprese, per facilitare una omogeneità di dati tra i diversi Paesi dell'Unione.

<sup>9</sup> Cfr. Il programma GEM – Global Entrepreneurship Monitor, promosso dal Babson College e dalla London Business School ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)).

<sup>10</sup> In tal senso, vengono distinte le imprese al livello di esistenza, in condizioni di sopravvivenza, di successo/disengagement, di successo/crescita, in fase di decollo, in fase di maturità delle risorse; cfr. Churchill N.C., Lewis V.L., "The five stages of small business growth", in *Harvard Business Review*, May-June 1983.

<sup>11</sup> Cfr. Mastropietro E., Quaranta G., *Le condizioni del successo. Linee-guida per la creazione d'impresa destinate alla consulenza e alla formazione*, CERFE 2003.

Integrando questi due aspetti con i due orientamenti di fondo citati, si potrà approdare a otto modalità teoriche di interpretare l'impresa, o "tipi di impresa". Nella tabella successiva si riporta la classificazione che ne consegue.



È utile tentare una **descrizione di ciascun tipo di impresa.**

Un'azienda **orientata alla crescita**, incentrata sulla conoscenza, in cui è facilitato l'accesso alle informazioni e c'è una spiccata tendenza all'innovazione (nei prodotti o nell'organizzazione) potrebbe essere caratterizzata da una sicura stabilità nel mercato. Si tratta di un'impresa di punta che, nonostante le piccole dimensioni, è in grado di svolgere un ruolo di **leadership** nel mercato e di favorire un aumento di utili e di fatturato (l'impresa *Ultrastabile*).

All'opposto, una impresa orientata alla crescita, in cui la conoscenza e l'informazione non giocano un ruolo fondamentale e l'innovazione è scarsa, potrebbe configurare una situazione di forte **dipendenza** dal

mercato. Un classico esempio è rappresentato dalle imprese nate da un processo di *outsourcing* di una grande impresa, che possono mantenere una crescita del loro fatturato esclusivamente grazie a una serie di commesse garantite, oppure in riferimento al più tradizionale indotto (l'impresa *Dipendente*).

Potrebbero anche trovarsi situazioni di **tipo intermedio** in cui, ad esempio, una piccola impresa orientata alla crescita riesce ad innovare anche se cura poco la conoscenza e l'informazione, ma il cui sviluppo è guidato da vere e proprie invenzioni che riescono a incontrare a lungo i favori del mercato proprio per la loro elevata originalità (l'impresa *Disinvolta*).

Vi possono anche essere imprese in cui **l'accesso alle informazioni non è accompagnato da un'attività di innovazione**. Si tratta dei casi in cui le potenzialità produttive della conoscenza e dell'informazione non vengono adeguatamente impiegate per la produzione, magari proprio per la paura di perdere posizioni attuali di mercato a causa del cambiamento (l'impresa *Timida*).

Allo stesso modo, si potrebbero immaginare sotto-tipi di imprese orientate a mantenere o a raggiungere un determinato **"stile di vita"**.

Una piccola impresa orientata allo "stile di vita" che assegna grande importanza al capitale cognitivo e all'informazione e che punta sull'innovazione si potrebbe caratterizzare per una particolare attenzione alla **qualità**, in cui domina il piacere di realizzare e di offrire un buon prodotto o servizio al proprio cliente, senza perseguire necessariamente un aumento di fatturato (l'impresa *Iperqualitativa*).

All'opposto, un'impresa "minimalista" è quella in cui non si trova una particolare attenzione al capitale cognitivo e neanche una tendenza all'innovazione. In questo caso, l'obiettivo è semplicemente quello di **assicurare un reddito** all'imprenditore e alle persone che lavorano nell'impresa, guardando solo al mantenimento della propria fetta di mercato (l'impresa *Minimalista*).

Tra questi due estremi si possono avere **situazioni intermedie** di imprese in cui, nonostante la scarsa importanza attribuita all'informazione e alla conoscenza, è presente un forte orientamento all'innovazione. In un contesto "stile di vita", ciò potrebbe configurare, ad esempio, l'impresa

artigiana, o quel nuovo filone di imprese che vogliono porsi a cavallo tra **arte e artigianato** (l'impresa *Artistica*).

Oppure si può registrare una situazione in cui **un elevato impiego di capitale cognitivo non è accompagnato da un'adeguata tendenza all'innovazione**. Potrebbe essere questo il caso delle imprese nel settore dei servizi o anche di studi professionali i quali, per non affrontare le complicazioni prodotte da una crescita di dimensioni, si limitano a garantirsi un livello di fatturato adeguato alle proprie aspettative (l'impresa *Cognitiva*).

Va messo in evidenza che questa tipologia permette di configurare una **differenziata fenomenologia imprenditoriale**, non legata a caratteristiche estrinseche (il numero di dipendenti, il settore produttivo e anche l'area territoriale), ma ad **elementi più propri del "soggetto impresa"**, in qualche misura all'**identità**, alle **priorità** intorno alle quali è stata organizzata, e quindi agli **obiettivi** che persegue. In tal senso, questa tipologia appare particolarmente funzionale all'analisi delle relazioni esistenti tra il modo di fare e di essere delle PMI e l'esercizio di responsabilità sociale da parte di queste ultime.

## Risultati della ricerca

---

La ricerca svolta ha messo in evidenza la notevole **articolazione tipologica** dei casi di piccole e medie imprese studiati, la quale rappresenta indubbiamente uno degli elementi che testimoniano la complessità di tale realtà sociale ed economica.

In particolare, la ricerca ha consentito di osservare, innanzitutto, presso le 11 imprese studiate in profondità e l'intero panel delle 140 PMI, l'esistenza dei **due tipi generali di impresa** citati, secondo il loro **orientamento**. I casi riportati qui di seguito si riferiscono a imprese che sembrano poter essere classificate come **"orientate alla crescita"**.

*Beacon Press è una tipografia con 51 dipendenti, che ha sede a Uckfield (UK). In virtù di una nuova consapevolezza ambientale del titolare, sta sperimentando da tempo l'uso di una innovativa tecnica di stampa*

*“waterless”, che riduce sensibilmente l’impatto ambientale. Si tratta della prima azienda nel mondo con un approccio “carbon neutral”. Per questo ed altri motivi ha vinto diversi premi. L’azienda ha effettuato, negli ultimi due anni, importanti investimenti produttivi, che non hanno ancora fornito i risultati sperati. In ogni caso, il titolare ha pianificato una ulteriore espansione dei servizi forniti e l’ingresso in nuove aree di mercato.*

*«DORF-Installateur (Gotzis, AU – 101 employees full-time), part of a company network made up of four specialised entities, provides its consumers with an integrated service from advice to installation relating to sanitary equipment and heating systems. Particular emphasis is placed on “wellness and alternative heating techniques. An increased turnover is one of the result of its approach, including a particular participatory employee model»<sup>12</sup>.*

I brani seguenti, invece, sono tratti da dichiarazioni dei titolari di due piccole imprese classificabili come **orientate allo “stile di vita”**.

*«I thought about opening a restaurant purely as a retirement from teaching (...) Originally the idea was to create a pleasant environment for ourselves, our family (...)» (la titolare dell’Hotel Greenbanks, Wendling, Regno Unito)*

*«Coks Delight Systems have allowed their team to manage and run tye business efficiently and in relaxed manner (...) would choose to have a sustainable business affording them a comfortable living rather than pursue the goals of an economic tycoon» (il titolare dell’organic food shop Cook’s Delight, Regno Unito).*

L’utilizzazione del **criterio, tipicamente sociale o sociologico**, dell’**orientamento di fondo** di una azienda consente, dunque, una sua prima importante collocazione all’interno della realtà delle PMI. È evidente che tanto i modelli organizzativi e di presenza sul mercato, quanto l’approccio alla CSR (come si vedrà nel prossimo capitolo) potrebbero avere specifiche caratteristiche, in presenza dell’uno o dell’altro orientamento, o quanto meno manifestarsi con diversa intensità e modalità. In ogni caso, già dall’esame di questi primi materiali empirici, appare abbastanza chiaro quanto sia **improponibile applicare a queste**

---

<sup>12</sup> Si è scelto di riportare qui in lingua originale i brani tratti integralmente da testi (pubblicazioni o dichiarazioni) in lingua.

**realtà** (ad esempio le imprese orientate allo stile di vita) **modelli elaborati in relazione alle grandi imprese.**

A tale riguardo, tra le 140 imprese considerate all'interno del panel, 99 risultano, in prima analisi, avere un orientamento alla crescita e 41 un orientamento allo stile di vita. Ponendo in relazione tali orientamenti con la loro dimensione (documentata solo in 109 dei casi), tali imprese risultano così ripartite (cfr. Tab. 1).

**Tab. 1 - Relazione tra dimensione e tipo di impresa (n. assoluti su 109 classificate)**

<i>tipo impresa</i>	<i>medie</i>	<i>piccole/piccolissime</i>	<i>totale</i>
Crescita	43	38	<b>81</b>
Stile di vita	0	28	<b>28</b>
<b>Totale</b>	<b>43</b>	<b>66</b>	<b>109</b>

Fonte: Cerfe 2004

Come si può notare, mentre è abbastanza ovvio il fatto che **imprese di dimensione media risultino tutte orientate alla crescita** (se non altro perché sono passate dall'essere piccole a una dimensione media), emerge che **quelle di piccola dimensione sono presenti in entrambe le categorie.** Ciò mette in evidenza, un'articolazione non scontata del mondo delle imprese di minore dimensione.

Ciò risulta ancora più evidente se si opera un'ulteriore suddivisione delle 140 aziende prese in esame (nei due tipi già identificati sopra: orientamento alla crescita e orientamento allo stile di vita), secondo alcuni criteri illustrati in precedenza, ovvero **l'orientamento all'innovazione e l'orientamento ad attribuire un significato centrale alla conoscenza.** In tal modo, è possibile avere un criterio di analisi e di classificazione delle imprese (sia le 11 esaminate in profondità che l'intero panel delle 140) che tenga conto di come l'orientamento di fondo – appunto, alla crescita o allo stile di vita – interagisca, come si è accennato, con alcuni aspetti critici dello sviluppo dell'impresa.

Il risultato di tale operazione, se applicato al panel delle 140, produce la tipologia presentata nella tabella qui di seguito, là dove il segno “+”

indica la presenza rilevata di un dato orientamento e il segno “-” la sua assenza o minore rilevanza.

**Tab. 2 – Tipologia delle imprese (sul totale di 140)**

**Imprese orientate alla crescita = 99**

*di cui*

+ orientamento innovazione + centralità conoscenza (ultrastabile)	51
- orientamento innovazione + centralità conoscenza (timida)	12
+ orientamento innovazione - centralità conoscenza (disinvolta)	14
- orientamento innovazione - centralità conoscenza (dipendente)	22

**Imprese orientate allo stile di vita = 41**

*di cui*

+ orientamento innovazione + centralità conoscenza (iperqualitativa) =	15
- orientamento innovazione + centralità conoscenza (cognitiva/professionale) =	9
+ orientamento innovazione - centralità conoscenza (artistica) =	4
- orientamento innovazione - centralità conoscenza (minimalista) =	13

**Totale** 140

Fonte: Cerfe 2004

Da questi risultati emerge che è possibile delineare una tipologia imprenditoriale connessa, come si è già sottolineato, più che a fattori estrinseci, a elementi più pertinenti all'**impresa come "soggetto" di natura sociale.**

È importante notare che l'esame dei 140 casi mostra la presenza, in misura diversa, di aziende corrispondenti a tutte le voci della tipologia proposta. La tabella, in particolare, mette in luce una forte prevalenza, forse scontata (considerato il tipo di fonti, in cui erano presentate best practices) – delle imprese dotate di entrambi gli orientamenti alla conoscenza e all'innovazione, ovvero quelle che in virtù di tale caratteristica sono state denominate "ultrastabili" (sul versante di quelle

orientate alla crescita) o, se situate tra quelle orientate allo stile di vita, denominate “iperqualitative”. Ecco qui di seguito tre esempi di imprese classificate “ultrastabili” (la categoria prevalente, almeno all’interno del panel).

*Bovince (UK), un’impresa con 48 dipendenti, è una delle Screen Process Printers più importanti d’Europa. Il titolare indica esplicitamente la crescita come il suo attuale obiettivo prioritario. L’azienda ha specifici programmi di partecipazione e di formazione dei lavoratori secondo un modello di apprendimento elaborato ad hoc e pone in atto una sua politica della qualità e di attenzione agli impatti ambientali, attraverso procedure innovative. Realizza iniziative di sostegno a favore della comunità locale (in particolare le scuole) e ha vinto diversi premi per la sua attività.*

*Socotech è una piccola impresa della provincia di Verona (I) che offre il recupero completo di materie prime e secondarie, attraverso un’innovativa tecnologia di trasformazione, completamente meccanica e dunque non inquinante, frutto di una ricerca durata alcuni anni. Nel 2002, con un ingente investimento, ha avviato in provincia di Mantova il primo stabilimento in Italia in questo settore che impiega “tecnologia pulita”. Un altro impianto è in via di realizzazione nella provincia di Caserta.*

*Upnet AB è una impresa svedese di medie dimensioni, operante nel settore delle tecnologie dell’informazione, che si confronta con il problema, tipico delle imprese attive in questo campo, della qualificazione del personale. A tale proposito, è stato lanciato un programma di formazione, denominato Upnet Internationals, rivolto particolarmente a immigrati e a individui con un altro background etnico. L’intento è quello di creare un “diverse company environment”, secondo il desiderio di favorire la creatività e di avere più modi differenti possibili di vedere i problemi.*

E un esempio di impresa “iperqualitativa”.

*World Tricot (F) è una impresa tessile di 50 dipendenti. La titolare afferma: “Non ho creato questa impresa per fare profitti, ma per dare lavoro a donne in difficoltà (...). E’ un impegno personale umano (...). Posso mostrare che, se si vuole, si può vivere in un modo diverso”. L’impresa, sorta dichiaratamente come strumento di lotta all’esclusione sociale femminile, punta a valorizzare il know-how “tradizionale” delle dipendenti, molte delle quali immigrate da vari Paesi.*

Inoltre, si è rilevata anche la consistente presenza di aziende con caratteristiche del tutto opposte, ovvero in cui gli orientamenti alla conoscenza e all'innovazione risultano mancanti (quelle denominate "dipendenti" sul versante dell'orientamento alla crescita e le "minimaliste" su quello dell'orientamento allo stile di vita).

Un'analisi più dettagliata secondo la **dimensione** dell'impresa verrà effettuata più avanti; essa è infatti capace di fornire, se posta in relazione con determinati altri fenomeni, informazioni importanti sul legame tra tipo di impresa e approccio alla responsabilità sociale. Il tema dell'orientamento alla conoscenza e all'innovazione, dal canto suo, sarà ripreso e approfondito in seguito, in quanto elemento-chiave dell'interpretazione della genesi della corporate citizenship.

Ad ogni modo, la notevole articolazione tipologica delle piccole e medie imprese richiede di essere messa in particolare evidenza, anche perché, come si vedrà in seguito, appare strettamente interconnessa, non solo con la **diversificazione di approcci alla corporate citizenship** da parte delle imprese, ma anche con la **molteplicità di politiche di sostegno e diffusione** possibili, sul versante della responsabilità sociale di tali attori<sup>13</sup>.

## Indicazioni operative

---

### ➤ **Riconoscere le specificità delle PMI rispetto alle grandi imprese**

I risultati della ricerca suggeriscono di adottare nell'approccio alle politiche rivolte alle piccole e medie imprese una particolare attenzione alla **specificità** di tale realtà, rispetto a quella delle imprese di più grande dimensione.

In effetti, a parte la differenza sul piano di aspetti quali, ad esempio, le risorse, le dinamiche organizzative, il tipo di presenza sui mercati o le

---

<sup>13</sup> Cfr. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/support-tools.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/support-tools.htm)

relazioni con le reti degli stakeholders, l'esistenza, in misura non secondaria, di imprese come quelle orientate allo "stile di vita" sembra **mettere in seria discussione la possibilità di applicare modelli** di intervento e di sostegno alle PMI **elaborati pensando a realtà organizzative più ampie e con orientamenti diversi**. Da ciò deriva la necessità di:

- elaborare **strumenti mirati di analisi** delle PMI, in grado di misurarsi con le esigenze delle singole imprese e con gli effettivi processi (a seconda dei casi di crescita, di consolidamento, di mantenimento delle posizioni esistenti, ecc.) che le coinvolgono.

### ➤ **Riconoscere e valorizzare le differenze all'interno delle piccole e medie imprese**

Sulla base dei risultati della ricerca, appare importante prendere atto della **notevole differenziazione**, non solo estrinseca, ma anche soprattutto sostanziale e sociale, all'interno **del mondo delle piccole e medie imprese**. In tal senso appare opportuno:

- attuare un programma sistematico di **rielaborazione critica** dei modelli tipologici esistenti relativi alle PMI, riconoscendo le specificità formali e ricercando le differenze sostanziali tra le imprese;
- diffondere presso i vari attori coinvolti in programmi di sostegno alla PMI (funzionari, consulenti, operatori a vario titolo, ecc.) gli **strumenti teorici e metodologici** utili per identificare i vari tipi di impresa presso i quali intervenire;
- interpretare le **differenze come opportunità** per facilitare il controllo dell'ambiente di riferimento delle imprese e quindi del consolidamento sul mercato.

## Capitolo Terzo

# Le differenze nel modo di interpretare e praticare la corporate social responsibility

### Problemi di interpretazione e classificazione della CSR

---

Esistono alcune **questioni**, ancora aperte, circa l'interpretazione da attribuire alla realtà della corporate social responsibility (CSR) delle piccole e medie imprese europee. Tali questioni riguardano la possibilità e la capacità delle medie (e soprattutto piccole) imprese di pianificare e realizzare programmi e interventi sociali; la localizzazione o i beneficiari di tali programmi e i sistemi di significati da attribuire alla responsabilità sociale nel suo **rapporto con la vita dell'azienda**; l'eventuale **differenziazione della CSR** delle imprese di dimensione minore, sia tra loro, sia rispetto a quelle più grandi.

Si tratta di questioni affrontate, negli ultimi anni, da vari attori europei, i quali hanno prodotto, tra l'altro, alcune **tipologie** di corporate citizenship o comunque **diverse interpretazioni circa la classificazione delle piccole e medie imprese** rispetto al loro impegno sociale e/o ambientale.

In questo campo, le tipologie esistenti fanno riferimento ad alcune dimensioni, quali<sup>14</sup>: il **settore** in cui vengono svolte le attività sociali; il **tipo** di azioni; i soggetti coinvolti nella loro realizzazione; le **risorse** utilizzate; i **valori** e i **benefici** individuati dalle aziende; lo stile e la **filosofia** di direzione dell'impresa; il legame con il **core business**; le attività di **comunicazione**; il **luogo** in cui vengono realizzate. Molte tipologie, pur

---

<sup>14</sup> CERFE, *Studi preparatori sulla responsabilità sociale delle PMI*, Dossier, Roma, 2002.

mettendo in evidenza aspetti importanti del fenomeno della corporate citizenship, sembrano riguardare particolarmente **l'esperienza della grande impresa**. Si fa riferimento, infatti, a temi (le risorse, la comunicazione pubblica, gli stili di management, i valori, ecc.) rispetto ai quali è probabilmente difficile trovare una significativa variabilità nell'ambito delle imprese di minore dimensione, caratterizzate di solito da strutture manageriali poco articolate<sup>15</sup>.

Va detto, inoltre, che, secondo un'interpretazione abbastanza diffusa, le imprese di dimensioni più piccole rappresentano un **soggetto tout court "debole"** e dunque difficilmente in grado di attuare programmi nel campo della corporate citizenship, se non tramite attività proiettate **esclusivamente verso l'esterno** dell'azienda, in virtù degli orientamenti etici o culturali dell'imprenditore (senza incisivi effetti sulla strutturazione e il funzionamento interno) o, al contrario, semplicemente tese a migliorare il **clima "interno"** dell'organizzazione, senza conseguenze nei rapporti con il territorio o altri soggetti di riferimento al di fuori dell'azienda stessa (dai clienti ai consulenti alle realtà territoriali nel loro insieme) (v. box).

**La CSR nelle piccole e medie imprese:  
Elementi interpretativi e tipologici in alcuni studi europei<sup>16</sup>**

Una survey dell'Osservatorio europeo sulle piccole e medie imprese ha messo in luce che circa il 50% di queste svolge attività a favore di *stakeholders* esterni all'azienda, ma con **forti difficoltà** sul piano della consapevolezza e delle risorse; tali attività, inoltre, risulterebbero svolte, in maniera occasionale e senza particolari legami con le strategie di business.

---

<sup>15</sup> Sul tema della profonda differenza nello stile di direzione delle PMI rispetto alle grandi imprese si veda quanto detto sul ritorno all'economia imprenditoriale in relazione a quella manageriale, in Accornero A., "Poter crescere e 'voler' crescere: i piccoli imprenditori ex-dipendenti", in Traù F., *La 'questione dimensionale' nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna, 1999.

<sup>16</sup> Cfr. EU SME Observatory Report 4/2002; Engaging SMEs in Community & Social Issues, Report 2002; ISVI, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane. Executive Summary*, Unioncamere, Roma 2003.

Una ricerca del consorzio inglese “Engaging SMEs in Community & Social Issues” ha affermato, dal canto suo, che le piccole e medie imprese si concentrano, piuttosto, su tematiche prevalentemente **interne** all’azienda e in modo informale; la ricerca propone una tipologia fondata sulle **motivazioni** alla base dell’impegno sociale, che vanno da un livello alto (le aziende sorte come “imprese sociali”) a un livello basso (aziende che fanno CSR solo se legata al profitto).

Un altro studio, realizzato in Italia dall’ISVI, ha classificato le PME in relazione al loro **orientamento** nei confronti della CSR, secondo una tipologia che va dalle cosiddette “imprese coesive” (quelle che fanno della CSR un tratto caratteristico della propria **cultura** e svolgono attività rivolte a *stakeholders* interni e/o esterni) a quelle, all’opposto, definite “scettiche”, con vari gradi intermedi di coinvolgimento possibile.

Fonte: Cerfe 2004

Nell’insieme, sembrerebbe emergere un quadro delle piccole e medie imprese come **attori “di per sé” poco propensi e/o capaci** (salvo alcune eccezioni) di attuare un impegno sociale significativo (ovvero connesso alla vita delle aziende) e continuativo. Da ciò tendono, di solito, a derivare **proposte di sostegno** a tali organizzazioni fondate su modalità di **incentivazione** a vari livelli, o di **“inculturazione” dall’esterno**, ad esempio con forme di sensibilizzazione, di *benchmarking*, o addirittura di tutoring da parte di imprese più grandi e “affermate” (aspetto sul quale l’UNIDO è di recente intervenuta, sottolineando la specificità delle PME e la non esportabilità di modelli elaborati per le imprese più grandi)<sup>17</sup>.

La presente **ricerca**, tuttavia, sembra avere offerto un sia pure parziale contributo su una serie di aspetti della CSR delle piccole e medie imprese che possono gettare una luce diversa **sulla natura e sulle forme della responsabilità sociale** di tali organizzazioni, in quanto intimamente **legate alle ragioni stesse della loro esistenza**. Ne possono derivare, come si vedrà, alcune conseguenze importanti sul piano delle politiche da attuare in questo ambito.

---

<sup>17</sup> Cfr. Raynard P., Forstater M., *Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, UNIDO, Vienna 2002; cfr. anche CERFE, *Action Research on Corporate Citizenship among European Small and Medium Enterprises. Final Report*, Rome, June 2001; si veda anche la Oxford Research intitolata *Corporate Responsibility towards Society. A Local Perspective. Final Report*, October 2002.

## Risultati della ricerca

---

La ricerca ha messo in luce la possibilità di una **classificazione della CSR** non legata a criteri meramente estrinseci (v. sopra), né all'ambito degli obiettivi (etico-culturali o, al contrario, utilitaristici) degli imprenditori, bensì a **elementi propri della CSR stessa**, connessi alle dinamiche *intrinseche* dell'impresa.

### elementi caratteristici della CSR

A tale proposito, è possibile identificare, in primo luogo, una **pluralità di tipi di beneficiari o di "luoghi"** delle azioni sociali delle imprese. A tale riguardo, la ricerca ha confermato la presenza dei due tipi, già noti negli studi in questo campo (anche se con un peso diverso, a seconda del modello interpretativo usato), dell'**impegno sociale "interno"** e di quello **"esterno"** all'azienda (v. box).

#### La CSR verso l'interno e verso l'esterno dell'impresa: due esempi

Vaude (D) è una impresa produttrice di articoli sportivi, che ha adottato una politica interna "family friendly". Tra le varie iniziative attuate, è stato realizzato un centro di childcare che ospita bambini da 1 a 10 anni, aperto tutto l'anno dalle 7 del mattino alle 17.00.

L'azienda Tournier (F) è un mattatoio per polli che, nella prospettiva di una politica di salvaguardia della qualità del prodotto, ha effettuato una serie di investimenti per migliorare l'igiene dello stabilimento ed effettuare, nel rispetto dell'ambiente, modalità di raccolta differenziata dei rifiuti organici prodotti (piume, viscere, zampe, ecc.) e di depurazione (impiantando un sistema autonomo).

Fonte: CERFE 2004

Considerando il panel delle 140 imprese, i **beneficiari** prevalenti nel caso di CSR **"interna"** sono, evidentemente, i dipendenti a tempo indeterminato e quelli a tempo determinato (in 4/5 dei casi), oppure, in misura minore gli azionisti o i soci (ad esempio, di cooperative), o gli stessi proprietari. Quando, invece, l'attività è rivolta all'**esterno** (anche in presenza di azioni interne, v. dopo), i beneficiari principali risultano essere

(in 4/5 dei casi) le comunità locali (municipalità, scuole, ospedali, organizzazioni di cittadini, istituzioni benefiche, ecc.), i consumatori (1/4 dei casi) e comunità "remote", ad esempio nei Paesi in via di sviluppo (1/5 dei casi).

Per quanto riguarda le **attività "interne" ed "esterne"**, emerge una notevole gamma, di cui si presenta qualche esempio nel box.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**  
**Alcuni esempi di attività**

Si riportano alcuni esempi di attività di CSR che le aziende esaminate dalla ricerca svolgono a favore del personale interno o nei confronti di attori "esterni".

*Attività interne all'azienda*

- promozione della salute dei dipendenti
- politiche della qualità
- politiche di democrazia interna
- valorizzazione delle diversità (culturali, di genere, legate alla disabilità, ecc.)
- politiche di pari opportunità
- politiche di sostegno alle famiglie dei dipendenti
- formazione permanente

*Attività esterne all'azienda*

- supporto a organizzazioni locali di volontariato
- sponsorizzazioni (sportive, culturali, ecc.)
- sostegno a istituti sanitari
- sostegno di progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo
- formazione/collocazione lavorativa di soggetti svantaggiati
- promozione del valore aggregativo della musica presso i giovani
- diffusione di una cultura del riciclaggio
- produzione di tessuti "ecologici"
- uso di prodotti non testati su animali
- elaborazione di un codice deontologico
- turismo "inclusivo" (es. accoglienza di anziani, disabili, ecc.)

Fonte: CERFE 2004

Dalla ricerca, inoltre, è emersa la particolare rilevanza di un **terzo tipo** di corporate social responsibility, definito "**bilaterale**", poiché consiste

nella contestuale attuazione di iniziative **sia all'interno che all'esterno dell'azienda**<sup>18</sup>.

*Triselec (F) è una azienda francese di gestione dei rifiuti, che ha adottato una specifica politica di salvaguardia dell'ambiente, di lotta contro l'esclusione sociale (attraverso l'assunzione o l'offerta di stages per soggetti in difficoltà, la formazione dei neo-dipendenti analfabeti), la salvaguardia della salute dei dipendenti (con specifici programmi di sanità e igiene), la valorizzazione delle differenze (ad esempio, etniche o legate alla disabilità), la formazione continua del personale (adottando anche modalità di formazione a distanza), oltre che forme di cooperazione internazionale (ad esempio, tramite la formazione in presenza e a distanza di lavoratori nel settore ambientale ed esponenti di ONG sudamericane).*

Tra le 11 imprese esaminate in profondità, di cui quella appena citata fa parte, si può sottolineare la **"bilateralità" di approccio**, ad esempio, anche di Acroplastica (qualità totale, promozione della salute dei dipendenti, procedure rispettose dell'ambiente, stages per giovani in cerca di occupazione), di Beacon Press (uso di tecniche di stampa "ecologiche", politica della qualità, supporto a organizzazioni locali), di World Tricot (impiego di donne di categorie svantaggiate, procedure rispettose dell'ambiente), di Umbria Casa (programmi di bio-edilizia a favore dei soci, sostegno a enti sportivi e ospedalieri).

Emerge, nel complesso, che le iniziative poste in atto dalle imprese con un approccio "bilaterale" alla CSR possono riguardare **temi di notevole rilevanza**, come la lotta all'esclusione sociale, la salute sul luogo di lavoro, la qualità, la difesa ambientale, il supporto agli attori sociali locali, la cooperazione internazionale allo sviluppo.

Relativamente alle aziende esaminate, si è riscontrata una **forte presenza dell'approccio bilaterale**, che risulta praticato da ben 70 imprese incluse nel panel dei 140 casi considerati, mentre un approccio solo "esterno" è stato rilevato in 62 casi e uno solo "interno" in 8 casi. **Le imprese di media grandezza** del panel stesso adottano tale approccio in 2/3 dei casi, mentre in quelle più piccole risulta di poco prevalente un approccio "esterno" (quello solo "interno" è del tutto minoritario in entrambe le categorie di azienda).

---

<sup>18</sup> La presenza dell'approccio bilaterale tra le PMI è emersa anche in altre ricerche del CERFE. Cfr. il paper di A. Declich "Corporate Responsibility Towards Society", CERFE, Rome, 2002.

Nell'insieme, la consistente presenza delle imprese con un approccio bilaterale alla CSR – che realizzano **in modo integrato** attività sociali sia al loro interno che all'esterno – lascerebbe supporre di trovarsi di fronte a **modalità meno estemporanee e più strategiche di impegno sociale** da parte delle PMI. Ciò sembra emergere a seguito di un'**ulteriore articolazione del modello tipologico** di responsabilità sociale elaborato a partire dalla ricerca.

Un altro elemento da considerare, a questo riguardo, al di là del tipo di beneficiari e dell'ambito di intervento dei programmi di CSR, è il **grado di "formalità"** di questi ultimi. In tal senso, è stato studiato se le attività di CSR costituiscano o meno un insieme riconosciuto come tale e del quale siano definiti in maniera esplicita e pubblica finalità, obiettivi, strumenti e tempi. Nel box si forniscono alcuni esempi di come questa formalizzazione possa essere attuata, che indicano, in sostanza, il **livello di consapevolezza** che l'impresa ha delle sue attività sociali.

#### LA FORMALIZZAZIONE DELLA CSR

##### Due esempi

L'azienda Acroplastica (I) ha un programma sulla qualità totale formalizzato e noto ai dipendenti, nonché ad interlocutori esterni. Per tale programma ha vinto diversi premi. Le attività dell'azienda sul versante della qualità sono, tra l'altro, presentate tramite interventi e schede su diversi siti internet. Il direttore è intervenuto in vari seminari di studio sulla qualità e la CSR. L'esperienza dell'impresa è illustrata anche in una videocassetta curata con l'ISPESL.

Beacon Press (UK) ha un programma di comunicazione pubblica circa le attività di CSR svolte, così descritto dall'imprenditore: «We have various communication projects over the years. One was called the Sussex Countryside code, wich was an environmental education programme that we devised and supplied free of charge. We printed materials, posters, stickers to every school within east and west Sussex. (...)»

Fonte: CERFE 2004

Le imprese del panel esaminato che risultano avere una **responsabilità sociale in qualche modo "formalizzata"** sono 117 su 140. È da notare che le **modalità**, anche compresenti, in cui tale formalizzazione avviene sono **molto diverse**. Quelle prevalenti sono: l'attivazione di forme di comunicazione pubblica (88 casi); l'attribuzione di uno specifico nome al

progetto sociale (55 casi); la presenza di documenti progettuali inerenti all'attività sociale svolta (40 casi); la presenza di un ufficio incaricato (22 casi).

Per quanto riguarda, in particolare, la **comunicazione pubblica**, che rappresenta la modalità più frequente di formalizzazione della responsabilità sociale, dall'analisi in profondità degli 11 casi emerge che vengono svolte attività quali: la predisposizione di un sito internet; la pubblicazione di bollettini; la redazione di articoli su riviste del settore di riferimento; la realizzazione di dépliant o brochures; la redazione di documenti o piccoli volumi a tema; la presenza su media nazionali e locali.

Va notato che una CSR formalizzata risulta presente anche nelle **aziende di minore grandezza**. In effetti, tale caratteristica appare diffusa presso la quasi totalità delle imprese medie del panel e in ben 2/3 di quelle di piccola dimensione. Ciò **può sorprendere**, là dove si tende, di solito, ad attribuire a queste aziende una sostanziale informalità di struttura e di funzionamento, anche sullo specifico versante dell'esercizio della responsabilità sociale.

Un altro elemento tipologico "sostanziale" di cui è emersa la rilevanza è quello della **centralità della CSR rispetto al core business**, vale a dire il suo essere parte integrante delle attività produttive svolte dall'impresa. Si considerino, ad esempio, i seguenti casi:

- *Italia Ficini ha elaborato e promosso l'adozione di codici etici degli estetisti;*
- *Acroplastica ha adottato specifici standard di qualità e di salvaguardia della salute dei dipendenti;*
- *Umbria Casa ha realizzato ricerche in collaborazione con enti universitari sul tema della bio-edilizia;*
- *Aaron ha effettuato una ricerca sui prodotti anti-acari in collaborazione con l'ospedale locale;*
- *L'Hotel Greenbanks ha sperimentato e varato nuove procedure di "turismo inclusivo", riguardanti, ad esempio, l'accoglienza degli anziani e dei disabili.*

L'adozione di codici etici o di veri e propri standard, il cambiamento di routines professionali/produttive, la realizzazione di attività di ricerca sono tutte procedure in virtù delle quali la CSR diventa, da fatto

marginale, una **componente essenziale della vita di un'impresa**, in quanto entra a fare parte, appunto, del suo *core business*. Procedure di questo tipo sono state rilevate presso 98 delle 140 imprese del panel esaminato. Le prevalenti sono l'adozione di nuovi codici di comportamento e l'applicazione di standard (in circa la metà dei casi). Tuttavia, sono stati registrati cambiamenti di routines interne in 1/3 dei casi e attività di ricerca specificamente connesse a programmi di CSR in 1/4 dei casi. Anche su questo versante, sorprendentemente, il **confronto tra medie e piccole imprese** fornisce un quadro simile a quello già ricordato per quanto riguarda la formalizzazione della CSR.

#### la tipologia della CSR

Alcuni elementi di rilievo emergono **considerando insieme gli aspetti sin qui presi in esame**, ovvero il carattere interno/esterno dei programmi di CSR, la formalità o informalità di questi ultimi e la loro centralità o perifericità rispetto al core business. Ne risulta una **tipologia** che, applicata al panel delle 140 imprese, consente di ottenere i risultati riportati nella tabella seguente.

**Tab. 3 – Imprese del panel (140) secondo la tipologia di approcci alla corporate social responsibility**

LE INTERNE = 7	
formale e centrale	4
formale e periferico	2
informale e centrale	1
informale e periferico	-
LE ESTERNE = 62	
formale e centrale	33
formale e periferico	19
informale e centrale	6
informale e periferico	4
LE BILATERALI = 70	
formale e centrale	50
formale e periferico	9
informale e centrale	4
informale e periferico	7
<i>dati non disponibili</i>	1
<b>TOTALE</b>	<b>140</b>

Fonte: Cerfe 2004

Si nota, innanzitutto, una notevole **eterogeneità di approcci**, compresi quelli che era legittimo non attendersi (considerato il tipo di fonti esaminato), caratterizzati da un orientamento relativamente meno intenso, anche se comunque presente, alla responsabilità sociale.

Inoltre, si osserva uno specifico **legame**, rilevabile in ben 50 casi, **tra un approccio “bilaterale” alla corporate citizenship** e il suo carattere **formale** e connesso al **core business**. È significativo sottolineare questa relazione tra una responsabilità sociale multiforme e, si potrebbe dire, la sua **“strategicità”** rispetto alla vita dell’impresa, come ben esemplificato dall’esperienza della Cooperativa Umbria Casa.

*La Cooperativa Umbria Casa (I), che svolge anche numerose attività di sostegno ad attori sul territorio (ad esempio ospedali) ha impostato le sue attività imprenditoriali secondo l’approccio della bio-architettura (o bio-edilizia). Nel bollettino “Abitare in Umbria”, tale approccio viene così sintetizzato: «Quello della bio-edilizia è un processo, un percorso avviato dalla Coop Umbria Casa che prevede tre fasi operative: l’elaborazione di progetti informati agli obiettivi bio-architettonici; l’adeguamento dei capitolati di appalto all’utilizzo sempre maggiore di materiali da costruzione bio-compatibili; lo sviluppo di un sistema di informazione che renda coscienti i soci delle migliorate caratteristiche delle loro abitazioni».*

La consistente presenza di un approccio “bilaterale”, per di più formalizzato e connesso con il core business spinge a mettere quanto meno **in discussione alcune interpretazioni** del carattere interno o esterno delle iniziative di responsabilità sociale delle piccole e medie imprese. In base in tali interpretazioni la **CSR** si rivolge (o può rivolgersi) prevalentemente o **solo all’interno** delle aziende, quasi come un mero **strumento di “controllo”** delle relazioni umane, o verso l’**esterno**, secondo un’impostazione (anche di per sé nobile) di tipo **etico-altruistico**, ma senza significativi riverberi nella strutturazione, nel funzionamento e nella vita dell’azienda in generale.

Inoltre, l’adozione di un approccio bilaterale mostra un processo in atto di **diversificazione e consolidamento della CSR**, e l’esistenza di importanti tratti di un suo possibile **radicamento profondo nella vita e nel funzionamento di un’impresa**.

Va segnalata, in questo quadro, la presenza, se non di un approccio in quanto tale, di una **modalità di intervento “trasversale”** rispetto alla tipologia illustrata, che si potrebbe definire **“a rete”**. Risulta, infatti, che

talvolta le PMI (specie quelle di minore dimensione) danno vita ad attività sociali, piuttosto che attraverso un impegno diretto o da sole (anche per obiettivi limitati materiali), **insieme ad altre imprese o ad attori più "forti"**, ad esempio costituendo consorzi territoriali, attraverso l'azione associazionistica e così via (v. box).

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**  
**L'intervento "a rete"**

I programmi di CSR delle imprese di piccola o piccolissima dimensione possono, a volte, essere realizzati in un contesto di networking, non di rado da esse stesse promosso e animato.

Un caso, ad esempio, è quello di MUST (I), una piccolissima impresa di comunicazione, il cui presidente ha affermato: "L'azienda ha favorito la presentazione di un reciproco scambio di esperienze fra il Club Ambiente - costituitosi all'interno dell'Associazione Industriali della provincia di Genova - e Lega Ambiente Liguria, avvicinando in questo modo la realtà industriale a quella degli ambientalisti. Stiamo organizzando con queste organizzazioni un convegno sul rapporto tra lavoro e ambiente, ovvero su come la salvaguardia dell'ambiente possa creare nuovi posti di lavoro".

Un altro esempio è rappresentato da Dosdin (P), un'azienda di servizi che fa formazione per ragazze di quartieri poveri o immigrate, per poi collocarle all'interno dell'azienda stessa o in altre imprese. L'organizzazione opera in stretto contatto con i servizi pubblici preposti alle politiche di lotta all'esclusione sociale e con l'associazione studentesca AIESEC.

Fonte: CERFE 2004

Si può ora procedere a un ulteriore approfondimento dei principali fenomeni sin qui illustrati ed esaminati. In particolare, si effettua un confronto fra le due tipologie presentate.

**confronto tra tipologia di impresa e  
tipologia di CSR**

Il **confronto tra le due tipologie**, quella relativa all'impresa (v. cap. secondo) e quella relativa alla CSR, ha messo, inoltre, in luce alcuni ulteriori elementi su cui riflettere.

In effetti, **non** sembra esistere **una marcata differenza tra gli approcci alla CSR da parte dei due principali tipi di impresa** identificati, ovvero quello delle aziende orientate alla **“crescita”** e quello delle aziende orientate allo **“stile di vita”**. Si considerino le due imprese, già citate, di Triselec e di World Tricot. **In entrambi i casi si nota la presenza di un approccio “bilaterale”** (dunque, si potrebbe dire, più strategico e “maturo”) alla CSR, ma **a partire da contesti di significato diversi**, in quanto la prima impresa risulta avere specifici programmi di accrescimento sul mercato, mentre la seconda è nata e si sta sviluppando a prescindere da preoccupazioni di crescita, concentrandosi sul fine primario di offrire lavoro a donne di categorie svantaggiate. Anche un confronto più sistematico presso le 140 imprese del panel considerato mette in mostra, sia pure in prima approssimazione, il medesimo risultato (v. tabella).

**Tab. 4 - Relazione tra tipo di CSR (interno/esterno/bilaterale) e tipo di impresa (n. assoluti)**

<i>tipo di CSR</i>	<i>tipo di impresa</i>		totale
	orientamento alla crescita	orientamento allo stile di vita	
Solo esterna	40	22	<b>62</b>
Solo interna	5	2	<b>7</b>
Bilaterale	54	16	<b>70</b>
n.c.	-	1	<b>1</b>
	<b>99</b>	<b>41</b>	<b>140</b>

Fonte: Cerfe 2004

Come si vede, in effetti il confronto tra le imprese orientate alla crescita e quelle allo **“stile di vita”** non mostra particolari differenze, in proporzione.

La ricerca, inoltre, ha messo in luce il **carattere tutt’altro che “informale” della CSR** praticata dalle imprese orientate allo **stile di vita** e il suo collegamento con il **core business**, senza particolari differenze rispetto alle imprese orientate alla crescita.

*Si consideri, ad esempio, il citato caso dell’impresa di estetica “Italia Ficini”, una piccola azienda sorta 23 anni fa per una “scelta di autonomia” della*

*titolare e che non prevede per ora un ampliamento delle sue dimensioni. La titolare è stata impegnata nell'elaborazione, sperimentazione e formalizzazione di un codice di autodisciplina che è stato poi addirittura posto all'attenzione dell'associazione nazionale di settore.*

**Il carattere "formale" della CSR** è stato rilevato in 30 imprese "stile di vita" su 41, e in 87 imprese su 99 di quelle orientate alla crescita. La **centralità rispetto al core business**, inoltre, è stato registrato presso 23 su imprese "stile di vita" su 41 e in 75 imprese su 99 tra quelle orientate alla crescita.

Sulla base di quanto emerso, sembrerebbe **difficile sostenere** che alla base dell'**impegno sociale** delle piccole e medie imprese vi sia tout-court un'**attitudine di tipo utilitaristico** (l'aumento del profitto, l'ampliamento della presenza sul mercato, ecc.), perché altrimenti si sarebbe osservato uno sbilanciamento più marcato della CSR (specie del tipo bilaterale) e di una sua formalità e centralità rispetto al core business, presso le imprese orientate alla crescita.

Se dunque la CSR, nelle sue forme più articolate e strategiche, non appare caratterizzata né da un orientamento utilitaristico, né, come si è visto poco sopra, da un orientamento etico, c'è da domandarsi dove risieda la sua genesi. Tale questione è fondamentale alla luce degli obiettivi del presente progetto, teso a identificare le modalità più efficaci per la valorizzazione, la diffusione e il sostegno dell'impegno sociale presso le piccole e medie imprese.

**CORPORATE CITIZENSHIP**  
**"The way we do business"**

La Flag è una piccola azienda inglese di design e di comunicazione attiva sul versante "interno" della corporate citizenship (ad esempio tramite la cura a creare un luogo di lavoro gradevole, a coinvolgere il personale nei processi decisionali, ecc.) e su quello "esterno" (ad esempio tramite programmi di protezione dell'ambiente, di sostegno ai senzatetto, ecc.). L'azienda assicura inoltre ai propri dipendenti il tempo necessario per svolgere loro progetti e attività di impegno sociale. I dirigenti dell'azienda affermano che per loro questi **non sono programmi "separati", ma semplicemente il modo in cui fanno business.**

L'esperienza, riportata nel box, di una **piccola impresa** fortemente radicata nelle dinamiche della **società della conoscenza** e, al tempo stesso, orientata e capace di attuare **programmi estesi e diversificati di CSR**, sembra ben sintetizzare alcune delle scoperte sin qui illustrate e altre che verranno presentate più avanti. Esse conducono a interrogarsi circa l'**ipotesi** che l'**origine della CSR** possa risiedere, non tanto nella strumentazione che le imprese adottano per massimizzare i profitti o nel solo orientamento etico degli imprenditori, bensì **nei meccanismi e nelle dinamiche stesse, di natura sociale, che presiedono tout-court alla sopravvivenza, allo sviluppo e, si potrebbe dire, al successo di un'azienda.**

Un confronto più articolato tra le due tipologie menzionate, mostra, in effetti, che l'**orientamento alla conoscenza e l'orientamento all'innovazione** (ovvero elementi fondamentali per la sopravvivenza e lo sviluppo di un'azienda nel contesto odierno) sembrano avere una **specificazione relazione con la presenza della CSR**, specialmente di quella che si manifesta in forme più articolate, consapevoli e connesse con il core business.

A tale riguardo, è stato interessante rilevare, all'interno degli 11 **casi studiati in profondità**, che ben 4 su 5 imprese classificate come **ultrastabili** (ovvero orientate alla crescita e caratterizzate da entrambi gli orientamenti all'innovazione e alla conoscenza) risultano avere un **approccio bilaterale**, e molto articolato, alla CSR. Presso tali imprese, come si vedrà anche nel capitolo quarto, sono ampiamente diffuse pratiche strettamente connesse alla dimensione della **conoscenza** e a quella dell'**innovazione**, quali ad esempio la **ricerca** (nei casi di Acroplastica, Beacon Press, Triselec, Umbria Casa), la **formazione continua** (anche nelle forme dell'*e-learning*), la **qualità** (con esplicite politiche presso tutte le 4 aziende citate), la **gestione dell'informazione** (creazione di biblioteche interne, banche dati, networking informativo con altre imprese o enti pubblici e non-profit, ecc.).

Anche prendendo in esame l'intero panel delle 140 imprese, il **tipo "ultrastabile" di impresa**, appare, in effetti, concentrato per 2/3 nella tipologia di approccio alla corporate citizenship al tempo stesso **"bilaterale", formalizzata e centrale rispetto al core business**. Peraltro, la categoria in qualche modo **opposta** alle ultrastabili, ovvero le **"dipendenti"**, sembrano avere un approccio alla corporate citizenship prevalentemente solo "esterno" e non sempre formalizzato e connesso al *core business*.

Questo, insieme a quanto detto in precedenza, potrebbe effettivamente indicare una certa **connessione** tra la rilevanza attribuita alla **conoscenza** e all'**innovazione** e la presenza di un **effettivo orientamento alla responsabilità sociale**.

Un **confronto tra le medie e le piccole imprese** riguardo all'**orientamento all'innovazione e alla conoscenza** non sembrerebbe, in linea generale, mostrare grandi differenze. Infatti, in entrambi i casi questi orientamenti sono rilevabili, all'interno del panel considerato, presso i 2/3 dei rispettivi insiemi. Le cose cambiano, tuttavia, **mettendo in relazione tali orientamenti con l'approccio alla corporate citizenship**. In effetti, per quanto riguarda l'orientamento alla valorizzazione della conoscenza e quello all'innovazione sembra fare differenza, nel confronto tra imprese medie e imprese piccole, **l'essere o meno bilaterali** sul versante della responsabilità sociale. In altre parole: le "bilaterali", rispetto alle "esterne", risultano molto più orientate alla conoscenza e all'innovazione, ma solo nel caso delle **imprese di dimensione media**. In quelle piccole, la differenza, pur se esistente, è meno marcata.

*L'azienda alimentare spagnola Harineras Villamayor è un'impresa di medie dimensioni che ha sperimentato uno specifico modello partecipativo dei dipendenti. Inoltre pone un particolare interesse agli impatti ambientali della propria attività. In questo quadro, aderisce all'European Quality Management model, ha collaborato alla elaborazione di un "eco-efficiency toolkit" al livello europeo ed è inserita in reti internazionali di informazione e di scambio sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale.*

Sembrerebbe, in effetti, nel complesso, **più frequente** rilevare presso le **aziende di media dimensione** casi di imprese come quello appena citato o come altri citati poco sopra; presso le imprese di **dimensione più piccola**, invece, è relativamente più facile imbattersi in situazioni come quella del mattatoio francese, menzionato all'inizio di questo capitolo, in cui vengono effettuati investimenti di relativa importanza per introdurre determinate innovazioni, che sono concentrate, tuttavia, prevalentemente sul miglioramento del prodotto e degli impatti ambientali "**esterni**" dell'attività. Si consideri, a tale proposito, la seguente tabella, relativa al panel delle 140 imprese.

**Tab. 5 - Orientamento alla valorizzazione della conoscenza e all'innovazione. Confronto tra imprese medie e piccole, sia "esterne" che "bilaterali" (in %)\***

	<i>orientamento alla valorizzazione della conoscenza</i>	<i>orientamento all'innovazione</i>
<i>approccio alla CSR</i>		
imprese medie		
esterne	42,9	42,9
bilaterali	76,9	76,9
imprese piccole		
esterne	55,6	52,8
bilaterali	70,4	59,3

*\* i valori sono espressi in % per facilitare il confronto dei dati*

Fonte: Cerfe 2004

Da quanto risulta, dunque, sarebbe possibile supporre che la **conoscenza** e l'**innovazione** potrebbero essere considerate come una sorta di **"porta" nei confronti della corporate citizenship** per le medie imprese. In tal senso, si potrebbe affermare che la probabilità, per le imprese medie, di avere un approccio effettivo alla CSR aumenta in presenza di un orientamento alla conoscenza e di un orientamento all'innovazione.

Si può anche ritenere, per converso, che tale legame si attivi, per le **imprese di minore dimensione**, solo una volta oltrepassato un certo **limite di sopravvivenza** e quando si è giunti a garantire la **sostenibilità economica**. In questo quadro di raggiunta sostenibilità tendono ad aprirsi **spazi di "libertà"** nei quali è possibile dedicare una maggiore e più sistematica attenzione a temi come la qualità, la valorizzazione delle risorse umane, la formazione, la ricerca, ecc. (v. cap. quarto). L'orientamento alla conoscenza e all'innovazione, ad ogni modo, anche per le piccole imprese rappresenta un indubbio fattore, insieme ad altri, di **facilitazione** per l'adozione della CSR, come si vedrà meglio più avanti.

Si potrebbe forse ipotizzare che per le imprese più piccole una **"porta"** privilegiata nei confronti della CSR potrebbe essere più specificamente il **rapporto con il territorio**, di cui si parlerà nel prossimo capitolo. Un indizio in tal senso è rappresentato dal prevalere (come segnalato nella parte iniziale di questo capitolo) all'interno del panel di un **approccio alla CSR "esterna"** da parte delle imprese piccole.

La valorizzazione del fattore **conoscenza** e **l'innovazione** appare, comunque, nell'insieme, come un **contesto di significato** particolarmente appropriato all'interno del quale interpretare **la genesi e lo sviluppo della responsabilità sociale** delle imprese, identificare le **differenze** esistenti tra imprese di diversa grandezza e, conseguentemente, impostare **politiche pertinenti** in questo campo.

## Indicazioni operative

---

### ➤ **Agire sui processi anziché imporre progetti**

Una prima indicazione, di carattere generale, riguarda la necessità di sostenere la valorizzazione e la diffusione della CSR nelle piccole e medie imprese **promuovendo le forme di impegno sociale implicite** nel fare impresa tout-court. Bisogna, dunque, agire sui **processi effettivamente in atto** nel mondo delle PMI, piuttosto che tramite "progetti" elaborati dall'alto e attuati mediante forme "pedagogiche" di trasmissione di modelli già sperimentati altrove, oppure attraverso incentivi di vario genere. Ciò implica **riconoscere l'esistenza di una specifica capacità di attuare modalità di CSR** da parte delle piccole e medie imprese (anche quelle di dimensione minore), diversa da quella posta in atto da imprese più grandi. Si tratta, pertanto, di:

- realizzare **progetti di ricerca mirati** sulla realtà della PMI e sulle istanze ed esperienze di impegno sociale già presenti al suo interno;
- sottoporre a un **vaglio critico** gli approcci sin qui adottati nei programmi volti alla promozione della CSR presso le piccole e medie imprese.

### ➤ **Valorizzare le differenze di approccio alla CSR tra imprese**

Alla luce di quanto emerso dalla ricerca, è importante tenere conto della **diversificazione dei modelli di CSR concretamente sperimentati** dalle

piccole e medie imprese, in modo tale da proporre **percorsi di responsabilità sociale con un'alta probabilità di realizzazione** in quanto corrispondenti agli orientamenti e alle prassi già esistenti. In questo senso, si tratta di:

- effettuare, nei diversi contesti di intervento per il sostegno alla CSR, studi e **mappe** relative ai diversi modelli di responsabilità sociale esistenti;
- elaborare **programmi sperimentali** di valorizzazione e diffusione della CSR che tengano conto dei diversi modelli empiricamente applicati in determinati contesti di intervento.

### ➤ **Accompagnare l'imprenditore nella realizzazione di programmi e iniziative di CSR**

Appare indispensabile identificare **forme personalizzate di sostegno**, tese, più che a "insegnare" uno schema astratto o ideale di CSR, ad **accompagnare gli imprenditori**, o il gruppo imprenditoriale, **nell'elaborazione di propri modelli di CSR**, adattati alla loro realtà ed esperienza, partendo dalla sensibilità già espressa. Tale percorso può prevedere, ad esempio, di :

- **riconoscere e valorizzare** ciò che, con maggiore o minore consapevolezza, viene realizzato all'interno e all'esterno delle varie imprese;
- avviare **programmi personalizzati** di informazione, assistenza e consulenza sulla CSR;
- fornire un sostegno per attività di **benchmarking** su specifiche questioni (ad esempio, su come formalizzare il proprio impegno sociale o come interpretare nel modo migliore il legame tra l'attività svolta e il *core business*);
- promuovere **iniziative di incontro, di scambio, di networking** al livello di singole imprese (per settore, per area territoriale, ecc.) o in collaborazione con altri attori (associazioni di settore, sindacati, municipalità, altri enti locali, ecc.).

## Capitolo Quarto

# La corporate social responsibility come struttura emergente della piccola e media impresa

## L'origine della corporate social responsibility nelle PMI

---

Dopo aver parlato delle caratteristiche e delle modalità con cui viene praticata la corporate social responsibility nelle imprese analizzate, è utile approfondire quella che è stata presentata come la questione di partenza di questa ricerca, ossia comprendere quale sia l'**origine** della CSR nelle piccole e medie imprese e conseguentemente capire come si può promuovere un orientamento all'impegno sociale in attività economiche che tendono ad essere caratterizzate da una scarsa disponibilità di risorse.

In effetti, non sono molti gli studiosi che si sono occupati dell'attitudine e della pratica della responsabilità sociale nelle piccole imprese, e questo proprio a causa della considerazione della **piccola impresa come soggetto debole**, incapace di pianificare e di attuare programmi e interventi sociali.

Questa ricerca invece, ha contribuito a mostrare, innanzitutto, che **non è possibile sostenere che le piccole imprese abbiano una difficoltà "cronica" a praticare la responsabilità sociale**, ma che semmai le modalità con cui questa viene esercitata sono necessariamente diverse da quelle della grande impresa. Inoltre, è stata osservata la presenza di una vera e propria **prassi quotidiana di impegno sociale**, strettamente connessa all'esercizio delle attività gestionali ordinarie. Si tratta di una prassi che si svolge **all'interno** dell'impresa, ma anche **all'esterno** di essa, con l'avvio di **veri e propri programmi di più esplicito impegno sociale**. E, cosa ancora meno scontata, spesso ciò avviene in modo **"bilaterale"**, ovvero sia

all'interno che all'esterno, a dimostrazione di una maggiore integrazione dell'orientamento all'impegno sociale nella vita stessa dell'impresa.

Il **nuovo contesto economico** sembra aver reso il **nesso tra responsabilità sociale e sviluppo economico di un'impresa ancora più stretto**. Stare sul mercato comporta riuscire a soddisfare **nuovi fabbisogni**, che in molti casi riguardano esigenze di tipo **immateriale** e di **natura sociale**; valorizzare la **conoscenza** e quindi adottare una gestione attenta delle **risorse umane**; praticare la **qualità**, non solo del prodotto o del servizio, ma anche delle relazioni intersoggettive; aprirsi all'**innovazione**. Sono tutti aspetti che creano un **legame** sempre più stretto dell'impresa **con la società e con l'ambiente** in cui essa opera. Promuovere una gestione socialmente responsabile, oggi, significa, quindi, paradossalmente **facilitare l'inserimento nel mercato** e assicurare una maggiore **sostenibilità** all'impresa. Con questo non si vuole dire che l'impegno sociale si pratichi per opportunismo. Il nuovo contesto, infatti, è anche in parte il risultato dell'affermarsi della **soggettività umana** e della ricerca del soddisfacimento di esigenze di tipo "immateriale" nell'esercizio delle professioni e del lavoro, quindi, anche nell'interpretare il senso del mestiere dell'imprenditore.

Ciò che è emerso con chiarezza nel corso di questa ricerca è che **l'origine della CSR nella piccola e media impresa** non sembra risiedere esclusivamente **né in motivazioni prettamente utilitaristiche né in scelte di tipo etico-altruistico**.

La mera convenienza utilitaristica sarebbe smentita, ad esempio, dal fatto che l'orientamento e la pratica della responsabilità sociale sono stati rintracciati in forma significativa anche presso le imprese cosiddette "**stile di vita**" e non solo in quelle orientate alla crescita, segno che **non è solo l'aumento del fatturato** a spronare l'avvio di programmi di impegno sociale. Inoltre, la presenza di un **approccio bilaterale** alla responsabilità sociale e le sue caratteristiche (centralità rispetto al *core business*, formalità, ecc.) sembrerebbero rendere la CSR una **dimensione strategica dell'impresa e non semplicemente "annessa"** alle sue attività, sia pure in chiave etica.

La CSR sembra rappresentare, pertanto, una **struttura emergente dell'impresa** contemporanea, che potrebbe assumere un ruolo crescente con il passare del tempo e con l'ulteriore attuarsi delle trasformazioni economiche e sociali connesse con grandi processi quali, tra gli altri, la diffusione della consapevolezza circa la centralità della conoscenza, la

glocalizzazione, i mutamenti demografici, i flussi migratori. La CSR tende ad essere **più presente e radicata** nei casi in cui l'imprenditore promuove e pratica **aspetti e strategie** che possono essere considerati **cruciali nel nuovo contesto economico**, come il *knowledge management*, l'attenzione alla propria professionalizzazione, la qualità e l'apertura al territorio.

## Risultati della ricerca

---

### la CSR come fenomeno tipico del management delle PMI

Il fenomeno della **responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese sembra essere connaturato alla pratica della professione imprenditoriale**. Da un lato, non è sempre facile individuare chiaramente le attività propriamente dedicate all'impegno sociale, dall'altro, è innegabile l'esistenza di una sensibilità e di un'attenzione sociale da parte del piccolo imprenditore nella realizzazione delle proprie attività.

*«As stated in our mission, the co-operative believes in an economy that has human beings as its focus and their essential needs and not individual profit (...) we wish that the principles that inspire our quality policy would reflect the substance of the things accomplished, thus succeeding in combining the values that inspire our mission with practice of our daily life»* (da un documento di presentazione della cooperativa Koiné - Italia)

*«Notre démarche de progrès pour la reconnaissance d'un nouveau métier. La recherche d'un équilibre économique, social, environnemental et culturel s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et durable. Pour cela nous nous engageons à: respecter la réglementation applicable à notre activité; prévenir et prendre des précautions pour empêcher tout incident ou accident; anticiper dans tous les domaines de notre activité; réduire ou supprimer toute pollution reconnue; (...) assurer l'information et la formation de l'ensemble du personnel; entretenir et développer la communication interne et externe. Ces engagements concernent tous: opérateurs, membres de l'encadrement, de la Direction et du Conseil d'administration contribuent à leur mise en oeuvre permanente»* (Dal documento "Rapport societal de Triselec Lille").

Da quanto emerge in questi esempi, particolarmente rappresentativi, **la responsabilità sociale sembra risiedere nella sostanza del management dell'impresa**. Essa non costituisce qualcosa di "altro" o un lavoro "in più" rispetto ai fini e alle attività di produzione. Del resto, è difficile per un piccolo imprenditore disinteressarsi delle ricadute sociali delle attività che realizza; egli conosce direttamente i familiari dei suoi dipendenti e collaboratori, e spesso vive nel luogo in cui l'impresa opera. Non adottare un comportamento socialmente responsabile significa, in molti casi, ritrovare poi "dentro" l'impresa problemi e conflitti che condizioneranno anche gli aspetti più prettamente economici e produttivi dell'azienda. Il confronto con i dati raccolti nel corso di questa ricerca, e anche di altre svolte in passato dal CERFE, ha mostrato quanto sia chiara, spesso, **l'esigenza da parte dell'imprenditore di essere riconosciuto socialmente** non solo come persona che "vuole fare i soldi", ma come un piccolo **agente di sviluppo locale**, in grado, ad esempio, di dare lavoro a qualcuno; ciò che in un contesto di elevata disoccupazione basta ad attribuire un grande significato alla propria professione. Nel box seguente viene presentato un caso significativo del legame tra l'attività imprenditoriale "normale" e la responsabilità sociale dell'imprenditore.

#### Seaview Hotel

Nick and Nicky Hayward bought the sixteen bedroomed Seaview Hotel in 1980, situated adjacent to the sea in the picturesque sailing village of Seaview on the Isle of Wight. Until 1980, the hotel only opened for a limited period in the summer, bedrooms lacked ensuite bathrooms, there was no restaurant business and the building was in a poor state of repair. The Haywards tried to incorporate five star deluxe service and quality standards to the small seaside hotel. They installed private bathrooms and refurbished all the bedrooms, rewired and re-plumbed the whole property, and built an award winning two-rossette restaurant, where Nicky did all the cooking for the first six years. The decision to operate all year meant that the business was able to provide permanent full time employment to island residents. In twenty years they increased the turnover from under £60,000 to in excess of £1.2 million.

Recycling is a key feature at the Seaview - separating organic kitchen waste, separating and recycling all restaurant wine bottles, reusing paper, especially daily menus by cutting them up for note paper or printing information on the reverse. Constant monitoring of heat, light, water and energy, down grading the in house laundry machines to use two rather than three phase power and reduce consumption.

The hotel takes an active role in both the village and the island in general. Donations to Island charities are encouraged, particularly in the village. The hotel takes a number of children from difficult backgrounds or who have been excluded from school and supports them on the Modern Apprenticeship program, particularly in the kitchen.

Over the last twenty-two years since the Haywards bought the hotel, the turn over and profits have constantly increased. All profits are ploughed back into the business and economic decisions about the hotel are made by all the employees not just the Haywards. Each Friday they hold a team meeting where all the figures are discussed and small and large decisions from the re fitting of the kitchen to the possibility of increased salaries are discussed. The whole policy of the hotel is not to always look at the bottom line but think about the overall affect and longer view [e.g.rooms in august are kept for regulars at lower prices because they always return].

*(Da un documento di presentazione dell'Hotel Seaview – UK)*

La ricerca, del resto, ha mostrato che, per le piccole imprese, non solo è **difficile distinguere “a valle”, tra le attività d’impegno sociale e la gestione economica**, ma anche **“a monte”**, ossia nelle **ragioni** stesse per cui si avvia un’impresa e negli **obiettivi** che essa si propone. Anche i motivi per cui si fa impresa non sono solo di tipo economico, ma fanno riferimento a **situazioni complesse**<sup>19</sup> che solo post-factum possono essere interpretate con i due approcci riduzionisti correnti, vale a dire quello utilitaristico e quello etico.

Sembrerebbe che **fare l’imprenditore significhi mettersi in gioco** e, in qualche modo, decidere di **proiettarsi nella realtà sociale, economica e culturale esterna**. In tale contesto, quindi, **la responsabilità sociale sembrerebbe propria della scelta imprenditoriale** e, se così fosse, varrebbe per tutti gli imprenditori impegnati a dirigere piccole, medie o grandi imprese. Ciò risulta abbastanza chiaramente presso le 11 imprese analizzate in profondità, e anche nelle altre facenti parte del panel più ampio esaminato, di cui alcuni reperti o informazioni sono stati riportati nel corso del documento.

---

<sup>19</sup> Questo è ancora più vero, ad esempio, tenendo conto dei motivi e dei percorsi diversificati delle imprese promosse da immigrati, come ha potuto mettere in rilievo il recente progetto del CERFE “Forum regionale dell’imprenditorialità immigrata”, finanziato dalla Regione Lazio nel quadro del Programma Operativo Regionale del FSE 2000-2006.

Analizzare la **responsabilità sociale dell'impresa**, in questo senso, **assume un valore euristico rilevante, poiché la CSR rappresenta un'utile lente**, non solo per capire come viene praticato l'impegno sociale nelle imprese di piccole e medie dimensioni, ma anche per comprendere meglio **come funziona l'impresa stessa** e che **cosa significa fare l'imprenditore**. In tale quadro, la responsabilità sociale non sembra essere un "lusso" che ci si può permettere quando l'impresa è sostenibile e ha raggiunto pure una considerevole dimensione, ma risulta importante, anche in gradi e modalità diverse, per garantire un livello soddisfacente di sostenibilità economica e organizzativa, senza compromettere quel bisogno di umanità e di solidarietà che caratterizza le società di oggi.

Non è forse un caso che, secondo una precedente ricerca del CERFE<sup>20</sup>, le imprese che attuano programmi di CSR si differenziano (in positivo) dalle altre su aspetti significativi quali la densità di rapporti con l'estero e delle relazioni non commerciali, ma comunque funzionali all'espansione dell'impresa, o il numero di brevetti.

#### gestione di impresa e CSR: 4 "pilastri"

Un fattore che appare strettamente connesso alla genesi della corporate social responsibility è la **maturazione della vocazione professionale** dell'imprenditore, del gruppo di imprenditori o del gruppo dirigente di un'impresa.

Si è notato, infatti, che spesso la CSR entra a far parte del *core business* di un'impresa a seguito di un processo di **coscientizzazione** degli attori che la promuovono o la dirigono. Questo processo può, innanzitutto, riguardare i *contenuti* della CSR, il che è più scontato e noto<sup>21</sup>. Oppure – e questo è ancora più interessante – può riguardare una **maturazione della vocazione professionale dell'attore imprenditoriale stesso** in corso d'opera, con un successivo sbocco in **forme di responsabilità sociale**. È il caso, ad esempio, della già citata Triselec, il cui dirigente intervistato ha dichiarato di avere "scoperto" ad un certo punto la corporate citizenship nel quadro di un'esigenza di maggiore e più qualificata professionalizzazione, che "sapesse coniugare l'economia e il sociale".

---

<sup>20</sup> CERFE, *Ricerca-azione sulla corporate citizenship nelle piccole e medie imprese europee. Rapporto finale*, Roma, giugno 2001.

<sup>21</sup> Come rilevato, ad esempio, nel caso di Tournier, Italia Ficini, World Tricot.

Un'ulteriore conferma su questo punto viene dalla relazione tra l'attitudine alla responsabilità sociale e l'impegno degli imprenditori a rafforzare nella propria impresa alcuni elementi che potrebbero essere considerati **fattori di successo nel nuovo sistema economico e di mercato**. Alcuni risultati relativi a questo aspetto sono già stati presentati in precedenza, ad esempio quando è stato messo in luce il nesso tra le attività di CSR bilaterale e l'**orientamento all'innovazione**, o alla **centralità della conoscenza** (cfr. capitolo terzo).

Innanzitutto, vale la pena di osservare la rilevanza della **formazione interna**, e dunque del sostegno e della valorizzazione delle **risorse umane**, per queste imprese (ad esempio, all'interno del panel, l'irlandese Needleworkx Direct, la francese Norsys, l'italiana Cooperativa Santa Margherita e altre). Sono stati rilevati, al riguardo, significativi programmi, anche innovativi, sul versante dell'elaborazione di modelli ad hoc o l'uso delle nuove tecnologie e didattiche. Spesso tali attività nascono dall'esigenza di **valorizzare le "differenze"** (culturali, legate al genere, di competenze, ecc.) rilevate presso il personale e a volte attivamente ricercate nel mercato del lavoro. Va notato che oltre 2/3 delle imprese esaminate che hanno attivato programmi di formazione interna risultano avere un **approccio "bilaterale"** alla responsabilità sociale<sup>22</sup>.

È interessante, inoltre, osservare che le **attività di corporate citizenship** sono a volte **progettate da una rete di "cervelli"**, che comprendono l'imprenditore o specifici dirigenti, consulenti, referenti istituzionali o addirittura beneficiari, come ad esempio nel caso della piccolissima Factory, negozio inglese di dischi, che ha coinvolto la municipalità e altre imprese nell'elaborazione di un programma sull'uso del valore sociale della musica per l'aggregazione dei giovani. E questo è avvenuto tramite attività di **scambio ed elaborazione** di informazioni, nonché di trasformazione di queste ultime in più sofisticate conoscenze, secondo procedure, più o meno consapevoli, di *knowledge management*.

In alcuni casi, inoltre, le attività di corporate citizenship sono state preparate e accompagnate da una vera e propria **attività di ricerca**, ad esempio dall'impresa francese Aaron (che ha realizzato, congiuntamente all'ospedale locale, uno studio su prodotti anti-acari adatti ai nosocomi) e delle citate Beacon Press (che ha identificato e introdotto l'uso di prodotti per la tipografia non inquinanti), Greenbanks, Umbria Casa e altre ancora (che hanno realizzato ricerche con le locali università).

---

<sup>22</sup> Le imprese che dalle fonti esaminate risultano avere tali programmi sono 50 in tutto.

A ciò si può aggiungere l'attenzione al miglioramento della qualità del prodotto e del servizio offerto. Ad esempio, l'azienda italiana Acroplastica ha adottato una politica di qualità totale, che va di pari passo con il tentativo di migliorare sostanzialmente il clima aziendale interno e di proiettare una nuova cultura del lavoro anche nel territorio locale di riferimento. Si tratta di un'esperienza abbastanza emblematica. Infatti, è stato rilevato che tra le 66 imprese del panel in cui sono state promosse politiche della qualità, queste ultime vengono attuate in 4/5 dei casi da aziende con una CSR formalizzata e centrale rispetto al core business e che, specificamente, circa 2/3 di queste 66 siano aziende con un approccio bilaterale alla corporate citizenship.

Nel box seguente è riportato un altro interessante caso di politiche della qualità realizzate in un contesto di forte orientamento all'impegno sociale.

#### Fresh Sweden

Fresh AB supplies products and components for ventilation to buildings and industry. Since 1995, when Fresh was near bankruptcy, it has applied a participatory organisation model based on five self-managing teams. This radical reorganisation led to the disappearance of the traditional management and worker roles.

Fresh invests annually 1200 - 1500 Euro per employee for different training courses. It has a diversity policy and ten different nationalities are represented amongst its employees. In accordance with Swedish law, it has a plan for work place equality and has achieved an equal balance between men and women, old and young, employees with basic and higher education. As part of the company's social responsibility it employs physically handicapped people under a scheme part-financed by the government. This frequently evolves into ordinary employment. Fresh also provides training for job seekers after a period of unemployment.

Fresh AB has become a market leader in ventilation through innovative development manufacturing and marketing of ventilation products in harmony with nature

*(Dalla documentazione prodotta dalla Fresh Sweden)*

Sembrerebbe, dunque, che il **perseguimento della qualità** comporti quasi naturalmente, l'adozione di forme di responsabilità sociale, e che queste ultime, dal canto loro, rafforzino la presenza di politiche della qualità.

Un ulteriore elemento che dai risultati della ricerca sembrerebbe presentare forti connessioni con lo sviluppo di un orientamento alla corporate social responsibility è l'**apertura al territorio** e la capacità di **inserirsi in reti** e di coltivare i rapporti con i diversi soggetti che operano al livello locale. Un'adeguata **rete di relazioni** – si potrebbe dire, in senso lato, un consistente **capitale sociale** – rappresenta un indubbio elemento di sopravvivenza e di crescita per un'azienda. La presenza e la cura di tale rete, specialmente (come si è detto anche nel capitolo terzo) per le **imprese più piccole**, può costituire un fattore importante di **prevenzione di alcuni rischi** tipici, quali ad esempio la mancanza di sostegni politici o di fiducia. Si considerino, in proposito, gli esempi seguenti, relativi a contesti molto differenti, come i Paesi Bassi e la Turchia.

#### **Gulpener Bier (NE)**

Gulpener brewery is a family business established in the Limburg region since 1825.

The company's ambition statement is 'Connected to nature'. Sustainability and corporate social responsibility are the prime movers for the brewery. The company is completely integrated in the local community. The factory is located in the middle of the city centre, which makes healthcare and safety a number one priority. The company is connected to networks of other companies and gives presentations to share their knowledge about sustainability.

#### **ARGE Consulting a.s. (TU)**

ARGE is a management consulting firm which provides advisory services in the areas of business strategy, business excellence methodologies, institutional and organisational development, and change management.

ARGE encourages all its employees to spend one paid working day a week on NGO activities in order to improve the quality of life in the community at a local, national and global level.

ARGE works together with various civil society organisations to promote good governance principles in NGO management. It has established a certificate program for NGO management in collaboration with Bosphorus University. The Open Society Foundation provides scholarships to individuals who work at NGOs and wish to attend this program.

Arge Promoting volunteerism also helps the motivation and retention of highly qualified personnel in the firm.

La realizzazione di programmi di corporate social responsibility è stata possibile, considerando gli 11 casi esaminati in profondità, anche grazie all'attivazione e al **coinvolgimento di attori pubblici** (governi nazionali, amministrazioni locali, scuole), **non profit** (organizzazioni di volontariato, associazioni culturali, ecc.) e **privati** (associazioni imprenditoriali di settore, media nazionali e locali, ecc.). La presenza di veri e propri **partners** è stata indicata, inoltre, come fattore di facilitazione per diverse imprese. In generale, è stato possibile rilevare tale attitudine alla creazione di reti in 82 su 140 imprese esaminate. È evidente, d'altro canto, come la realizzazione di programmi in questo campo possa rappresentare un **elemento catalizzatore di ulteriori relazioni** con altri attori, a vari livelli.

Tra l'altro, è da sottolineare il fatto che nel contesto di relazioni (anche indirette) tra imprese possono svilupparsi specifiche **dinamiche imitative**, particolarmente interessanti per quanto riguarda la **diffusione** della CSR. Diverse aziende esaminate, in effetti (come le citate Koiné e Seaview Hotel) hanno segnalato che le loro attività nel campo della responsabilità sociale e/o della protezione ambientale sono state prese in esame e imitate da altre imprese operanti sul medesimo territorio.

In sintesi, si possono individuare **almeno quattro principali pilastri della gestione di un'impresa** nella nuova economia che sono **maggiormente presenti tra le imprese che praticano la CSR**. Essi sono:

- l'attenzione alla propria **professionalizzazione** e la ricerca di qualificazione e aggiornamento nella capacità di gestione, oltre che di produzione;
- l'orientamento alla promozione della **qualità** dei servizi e dei beni prodotti;

- la considerazione della centralità della **conoscenza**, attraverso l'adozione di vere e proprie pratiche di *knowledge management* con modalità che, così come per altri aspetti, tendono ad assumere caratteri propri e diversi da quelli tipici della grande impresa;
- l'apertura al **territorio** e il riconoscimento del valore e della necessità di collegarsi in rete, non esclusivamente legati alla volontà di acquisire nuove fette di mercato, ma anche per trovare sul territorio e nei legami con altre imprese un riconoscimento e una legittimazione alla propria attività, che in qualche modo motivi e completi il significato dell'impegno professionale e imprenditoriale.

#### ulteriori fattori di facilitazione e ostacoli

Oltre a questi quattro fattori o strategie di successo dell'impresa e, sulla base di quanto emerso fino a questo momento, anche agenti di promozione della CSR, sono emersi **ulteriori elementi che tendono a incidere in termini positivi o negativi** sullo sviluppo e la messa in pratica di un orientamento alla responsabilità sociale. Dall'analisi degli 11 studi di caso, insieme alle esperienze emerse dalla documentazione relativa al panel delle 140 imprese e all'approfondimento della letteratura internazionale, è stato possibile individuare una serie di **fattori di ostacolo o di facilitazione** che, seppure non esaustivi, possono rappresentare una buona base di riferimento per l'impostazione di azioni e programmi specifici finalizzati alla rimozione delle difficoltà e alla massimizzazione delle opportunità per la diffusione di pratiche di CSR tra le PMI europee.

Questi **fattori** possono essere di **tipo esogeno**, ossia legati all'ambiente esterno all'impresa, oppure di **tipo endogeno**, vale a dire dipendenti dal comportamento dell'imprenditore e da elementi dell'organizzazione interna all'impresa.

Nell'ambito di ciascuna di queste due categorie tali fattori potranno avere una **natura operativa**, oppure **cognitiva** (anche se non verranno espressamente indicati in quanto tali). Nel primo caso, si tratterà di impedimenti o di opportunità di tipo materiale, o di vincoli e opportunità sul versante dei poteri, della normativa, ecc. Nel secondo caso (che, come si vedrà, riguarda soprattutto l'ambito degli ostacoli), si tratterà di quelle forme di rappresentazione o convincimenti, prevalentemente dell'imprenditore, che impediscono di fatto l'avvio o lo sviluppo di programmi di CSR.

È utile a questo punto riportare, sia pur schematicamente, innanzitutto la lista dei principali **fattori di facilitazione** allo sviluppo di programmi di impegno sociale individuati nel corso della ricerca.

#### Alcuni fattori di facilitazione

##### *Fattori di facilitazione esogeni*

- l'ottenimento di riconoscimenti e di apprezzamenti da parte di soggetti locali, in particolare le amministrazioni pubbliche, in relazione alle attività svolte dall'impresa;
- l'elaborazione di modelli di riferimento per singoli strumenti (ad esempio, il bilancio sociale) progettati su misura, in modo da facilitarne l'adozione;
- la presenza di gruppi e di organizzazioni locali attive sulle tematiche ambientali o dello sviluppo locale;
- l'esistenza di veri propri partner (sia altre imprese, sia altri soggetti pubblici e non profit locali);
- il sostegno alle attività di CSR da parte delle organizzazioni di rappresentanza delle imprese (che costituiscono il punto di riferimento fondamentale per le aziende di piccole e medie dimensioni);
- l'incentivazione economica e fiscale;
- l'incentivazione creditizia;
- l'incentivazione nelle gare per appalti pubblici;
- la presenza di normative che spronano l'attività di CSR (ad esempio, gli standard di produzione, la riduzione di livelli di inquinamento, ecc.).

##### *Fattori di facilitazione endogeni*

- la promozione di attività di formazione interna;
- la progettazione e la condivisione delle attività di CSR (con l'intero gruppo imprenditoriale, con i dirigenti dell'impresa, ma anche con i consulenti, i referenti istituzionali o addirittura i beneficiari);
- la realizzazione di attività di ricerca per impostare e accompagnare le attività di CSR;

- la presenza di un buon “clima aziendale” e di un governo delle relazioni interne all’impresa;
- l’attenzione alla propria immagine e alla comunicazione pubblica della propria impresa;
- la costruzione di programmi di CSR in combinazione con strumenti di miglioramento della qualità del management o della produzione.

Fonte: CERFE 2004

Una prima lista di **fattori di ostacolo** comprende gli elementi presentati sinteticamente nel box seguente.

#### **Alcuni fattori di ostacolo**

##### *Fattori di ostacolo esogeni*

- la scarsa disponibilità di informazioni (ad esempio circa le opportunità di consulenza e di sostegno all’impresa);
- alcune forme di dis-informazione operate nel contesto locale, ad esempio da imprese concorrenti;
- retaggi culturali diffusi circa il rapporto tra sfera sociale e sfera economica (ad esempio, l’integrazione tra tali sfere in alcuni contesti, quali i paesi nordici, è percepita come più scontata rispetto ad altri contesti come i Paesi mediterranei)
- la scarsa chiarezza o i repentini cambiamenti sul versante delle politiche sul lavoro e sullo sviluppo locale;
- l’eccessivo peso degli adempimenti burocratici e la rigidità della normativa, che riducono le opportunità di realizzare attività di innovazione e di CSR.

##### *Fattori di ostacolo endogeni*

- la mancanza di un consenso intorno alle attività di impegno sociale nell’impresa e anche presso fornitori o altri soggetti che sarebbe necessario coinvolgere;

- le resistenze culturali da parte di dirigenti o del personale;
- la scarsa conoscenza da parte dell'imprenditore di casi e di pratiche di CSR realizzate da altre imprese;
- la mancanza di una cultura professionale adeguata;
- la mancanza di servizi di consulenza (ad esempio, in materia di miglioramento della qualità o anche in termini di promozione della CSR);
- la difficoltà a farsi conoscere e a comunicare le attività dell'impresa;
- la mancanza di conoscenza sulle ricadute positive, dirette e indirette, sull'impresa di attività di impegno sociale, o di altre attività non strettamente connesse alla produzione e alla distribuzione di beni e servizi;
- la presunzione da parte dell'imprenditore che realizzare le attività di impegno sociale sia eccessivamente costoso;
- la difficoltà a prospettare delle aspettative dalle attività di impegno sociale;
- la mancanza di tempo;
- la mancanza di risorse finanziarie e di risorse umane da dedicare ad attività ritenute non strettamente legate alla produzione (attività di comunicazione pubblica, di progettazione, ecc.).

Fonte: CERFE 2004

Come si vede, in alcuni casi si tratta di aspetti specifici che, a grandi linee, possono essere **ricondotti alle quattro strategie-guida** di cui si è trattato in precedenza. Ad esempio, si possono ricordare gli aspetti, già citati, legati alla cultura professionale (riferibile alla strategia della professionalizzazione), alla formazione (cfr. la strategia della valorizzazione della conoscenza), alla creazione di un clima aziendale favorevole (cfr. la strategia della qualità), alla promozione di partenariati (cfr. la strategia dei rapporti con il territorio).

In altri casi, si tratta di fattori e di situazioni (come quelle legate alla disponibilità di risorse o a vincoli politici e normativi) che esulano da queste strategie in senso stretto, ma che in ogni caso esistono e che

consentono di **completare il quadro** delle condizioni che incidono, in varia misura nella pratica dell'impegno sociale delle piccole e medie imprese.

## **Indicazioni operative**

---

### ➤ ***Rafforzare le strategie cruciali per la gestione di impresa nel nuovo contesto economico***

Quanto emerso dai risultati della ricerca suggerisce di puntare sul **sostegno agli elementi e alle strategie cruciali per la vita delle imprese** nel nuovo contesto, più volte richiamato in precedenza. Rafforzare l'impresa **dal punto di vista gestionale e della sostenibilità** potrebbe favorire in forma quasi "naturale" lo sviluppo di programmi di CSR, proprio a causa della natura strategica, anche se a volte implicita, che tali programmi presentano nelle piccole e medie imprese.

Piuttosto che proporre solo buone pratiche di corporate citizenship da imitare, la strategia dovrebbe essere guidata maggiormente dal tentativo di **incidere "a monte"**, per quanto possibile, del processo di crescita di un orientamento alla responsabilità sociale. Ciò comporta intervenire su quegli aspetti che, se praticati e alimentati, consentono di far crescere in senso qualitativo e non solo dimensionale l'impresa, ovvero dal punto di vista economico, ma anche sul versante professionale e sociale, facilitando l'integrazione dell'impresa nel territorio, come soggetto presente e partecipe di tutte le dinamiche che in esso si manifestano.

Rafforzare l'impresa nel nuovo contesto economico, come già detto e come è ormai chiaro, non significa certo puntare solo sulla promozione dell'e-business o della virtualizzazione della produzione. In relazione a quanto emerso circa i quattro principali pilastri, o strategie di gestione, di un'impresa in questo contesto, si potrebbero proporre alcune prime indicazioni riportate di seguito.

Circa gli aspetti legati alla **professionalizzazione**, ossia alla maturazione di una vocazione di imprenditore, come scelta che implica

una sensibilità e una responsabilità nei confronti del territorio e dell'ambiente interno ed esterno in cui l'azienda opera, si tratta di:

- valorizzare **le competenze e le professionalità** attraverso uno *screening* dell'imprenditore;
- lavorare su un **itinerario di sostegno** all'imprenditore sulla propria professione, che preveda momenti di coscientizzazione, di *empowerment* e di determinazione della "vocazione" professionale.

Per quanto riguarda la **centralità della conoscenza**, ovvero la promozione di uno degli aspetti ormai divenuti centrali nella produzione e distribuzione di un'organizzazione economica, si suggerisce di:

- progettare programmi formativi sul *knowledge management* per gli imprenditori;
- insegnare all'imprenditore a realizzare "una **mappa della conoscenza**" della propria impresa;
- orientare gli imprenditori ad adottare strategie di sviluppo del **capitale cognitivo**.

Per quel che concerne la **qualità** dei prodotti e dei servizi offerti, appare opportuno:

- favorire l'individuazione di standard e di procedure anche interne di controllo e di **miglioramento della qualità**;
- orientare gli imprenditori alla pratica del *benchmarking*;
- promuovere l'utilizzazione di strumenti di **innovazione tecnologica**.

Circa l'**apertura al territorio**, cioè l'inserimento in reti locali di imprese ma anche in reti di relazioni con altri soggetti locali, si possono indicare opzioni quali:

- favorire la conoscenza e l'inserimento nelle **reti di relazione tra imprese** sul territorio, non solo su aspetti di tipo commerciale ma anche in relazione ad interessi sociali e culturali;
- fornire assistenza per integrarsi nelle **politiche di sviluppo locale** esistenti;

- costruire la capacità di definire **accordi di partnership** su nuovi programmi e progetti di sviluppo, di lotta all'esclusione sociale, di promozione culturale, ecc., insieme ad altri attori pubblici e non profit;
- sostenere la realizzazione di attività di **comunicazione pubblica** e di **networking**.

L'**accesso ai mercati internazionali**, inoltre, offre l'opportunità di radicarsi in contesti locali "remoti", ad esempio quelli dei paesi in via di sviluppo.

Infine, proprio per la necessità di un'integrazione e di un'apertura al territorio delle PMI, fondamentale specialmente per quelle di piccola dimensione, un adeguato programma di promozione della CSR non può non prevedere azioni rivolte agli **attori del "sistema locale"**. Con questa espressione si intendono tutti i soggetti che a vario titolo e con un diverso grado di intensità possono essere coinvolti nelle attività dell'impresa: le amministrazioni locali, le organizzazioni di rappresentanza delle imprese, i consulenti e i formatori privati, gli istituti di credito, ecc.

A questo proposito si possono suggerire ulteriori linee di azione:

- sensibilizzare gli attori locali sulle **caratteristiche della CSR** e sulla sua peculiarità di struttura emergente nel nuovo sistema economico;
- alimentare una relazione di questi attori con il **mondo delle imprese** locali;
- favorire la promozione di **progetti di sviluppo locale** capaci e coinvolgere le imprese in relazione alle specificità e agli interessi di CSR da esse praticate.

## Capitolo Quinto

# Conclusioni

Al termine di queste linee-guida, si possono trarre alcune sintetiche conclusioni.

La ricerca, sia pur con gli ovvi **limiti** legati all'approccio qualitativo adottato, sembra aver suggerito, nel suo insieme, l'esistenza di una **sostanziale continuità** tra la **struttura dell'impresa** in senso stretto e le **attività della CSR** nelle PMI.

In particolare, la ricerca, adottando una **tipologia** elaborata secondo criteri sociologici, piuttosto che estrinseci o solo economici, ha messo in luce, innanzitutto, la notevole **differenziazione interna del mondo delle piccole e medie imprese** esaminate, e nel contempo, la loro **specificità rispetto alle imprese di maggiore dimensione**. Basti considerare, ad esempio, la peculiare ed esclusiva presenza, tra le imprese di ridotta dimensione, delle aziende che in questa sede sono state definite "orientate allo **stile di vita**", accanto a quelle indicate come "orientate alla crescita". Questi elementi dovrebbero spingere a una notevole **cautela** nella riflessione sulle politiche di sostegno, in generale, e di promozione della CSR, in particolare, rivolte a questa area di attori imprenditoriali, e mettere in guardia circa la possibilità di applicare a tali imprese modelli o schemi operativi propri di imprese più grandi.

Inoltre, la ricerca, nell'analizzare le caratteristiche tipiche della CSR delle PMI, ha consentito di elaborare una **nuova tipologia dell'impegno sociale** di queste aziende, che considera i beneficiari di tale impegno, il suo grado di formalizzazione e la sua centralità o meno rispetto al *core business*.

Sulla base dell'applicazione di questa tipologia alle imprese esaminate e soprattutto dell'analisi in profondità di alcune di esse, è stata rilevata la possibilità, forse per molti inaspettata, di un **legame strategico**, ovvero formale e connesso al *core business*, **dell'impegno sociale con la vita e il**

**funzionamento stesso delle imprese.** Ciò appare particolarmente vero soprattutto nel caso delle aziende con un impegno sociale **“bilaterale”**, cioè rivolto sia all’interno che all’esterno dell’azienda.

In questo senso, è sembrato di potere affermare che la CSR **non deriva** per forza, o soltanto, **dalle motivazioni etiche degli imprenditori.** Tali motivazioni, infatti, non appaiono *sufficienti* a giustificare l’esistenza di forme di impegno sociale così intense, cruciali e intimamente legate alle dinamiche aziendali, quali quelle rilevate in numerosi casi tra quelli considerati. Si è rilevato, inoltre, che la CSR risulta diffusamente presente anche presso le già ricordate imprese orientate allo “stile di vita”, e non rivolte a una crescita sul piano budgettario o della presenza sul mercato. Ciò farebbe supporre, dunque, che l’origine della responsabilità sociale **non sia neanche da rintracciare tout-court in motivazioni utilitaristiche.**

La ricerca ha, invece, messo in evidenza quella che si potrebbe definire una **“genesi sociale”, o sociogenesi, della CSR.** Ciò significa che la nascita e lo sviluppo della CSR appaiono connessi a **fattori tipici della gestione normale e “quotidiana” dell’impresa** nel nuovo contesto economico, più volte ricordato nel presente documento. Si tratta di fattori quali la **professionalizzazione** degli imprenditori, la promozione della **qualità** (dei prodotti e dei servizi), la centralità del fattore **conoscenza**, l’**apertura al territorio** e le conseguenti relazioni con altri attori ivi operanti.

In sostanza, sembra di poter affermare che la CSR **abbia un carattere centrale rispetto alla struttura dell’impresa** e che sia essa stessa una **struttura emergente** delle aziende di media e piccola dimensione, che potrebbe assumere nel tempo un ruolo crescente.

Si potrebbe dire che la CSR **trovi la sua origine nel medesimo contesto in cui gli imprenditori cercano** (anche insieme ad altri attori con cui interagiscono) **di controllare nel modo migliore possibile il loro ambiente**, sia sul **versante cognitivo** (ovvero delle informazioni, delle conoscenze, delle rappresentazioni, dei simboli necessari a interpretare la realtà e a posizionarsi in essa), sia sul versante **operazionale** (cioè quello delle risorse materiali ed economiche, dei poteri, delle relazioni politiche e sociali, delle norme a cui si fa riferimento).

Considerando questo fenomeno da un altro punto di vista, sembrerebbe che i piccoli e medi imprenditori **“incontrino” la CSR quasi naturalmente**, all’interno del medesimo quadro di interpretazioni, di scelte e di azioni

con cui tentano di **prevenire e gestire il rischio di divenire obsolescenti** in una società e in un'economia in continuo cambiamento.

È interessante notare che *facendo questo*, ovvero "funzionando" e sviluppandosi, le PMI si trovano anche, contestualmente, a **fronteggiare un insieme piuttosto articolato di rischi sociali e ambientali**, a beneficio dell'intera **collettività**, e dunque contribuiscono, di fatto (e anche, in diversi casi, esplicitamente insieme ad altri attori) alla **governance** al livello locale.

Ciò non avviene in modo lineare, considerando gli **ostacoli** incontrati, né, come si è sottolineato, in modo omogeneo. Nell'insieme, infatti, si delinea un **quadro multiforme**, caratterizzato da un'**azione diffusa, permanente, spesso creativa** delle PMI che, *proprio* nel loro tentativo di essere imprese a pieno titolo (e non "nonostante" questo) trovano spesso il senso dell'esercizio di una responsabilità nei confronti della società.

Vale la pena mettere in evidenza, inoltre, che la CSR mostra la possibilità, all'interno del mondo dell'impresa, di **far coesistere**, si potrebbe dire in un quadro **post-moderno, dimensioni diverse dell'esperienza umana** (nella fattispecie, l'impegno sociale e la professione), che spesso nelle nostre società vengono separate artificialmente<sup>23</sup>.

Queste **conclusioni** hanno, evidentemente, un **carattere provvisorio**. I risultati qui presentati richiederebbero, infatti, **ulteriori approfondimenti**, tramite **ricerche** su una **base empirica più ampia**. Da quanto emerso, in ogni caso, sembra già possibile fornire un quadro orientativo di **indicazioni per le politiche**. Tale quadro punta sull'importanza, per chiunque operi, a vario titolo, nel settore del sostegno alle PMI innanzitutto di **riconoscere e valorizzare**, sia le **differenze** esistenti tra queste aziende e quelle più grandi, sia le diversità rilevabili all'interno della realtà delle PMI stesse; in secondo luogo, di riconoscere e di valorizzare le varie modalità con le quali si concretizza l'impegno delle PMI sul versante della CSR.

Nei confronti delle imprese, in particolare, queste indicazioni possono concretizzarsi **più che in un approccio progettuale** e "pedagogico", basato

---

<sup>23</sup> Si consideri, ad esempio, la categoria di "immaginazione dialogica" (contrapposta a quella "monologica"), elaborata da Ulrich Beck; cfr. Beck U., "The Cosmopolitan Society and its Enemies", in *Theory, Culture & Society*, Vol. 19, N. 1-2, February-April, 2002.

sulla “trasmissione” di modelli di CSR esterni alla realtà delle PMI, **in un approccio definibile come processuale.**

Tale approccio dovrebbe essere teso a **valorizzare ciò che le imprese già sono e fanno**, e semmai a **sostenere** le aziende sul versante della gestione di alcuni **fattori-chiave del loro sviluppo** che, come si è visto, tendono a favorire, o a rendere più probabile, la genesi di attività nell’ambito della responsabilità sociale.

Qui di seguito si riporta uno **schema riassuntivo delle indicazioni operative** emerse a seguito della ricerca e illustrate man mano nei vari capitoli di questo documento. Eventuali **integrazioni, modifiche o altri suggerimenti**, offerti dai partecipanti al seminario di lavoro, saranno graditi e verranno tenuti presente nella stesura finale delle linee-guida

## **INDICAZIONI OPERATIVE**

### Schema riassuntivo

- ***Riconoscere le specificità delle PMI rispetto alle grandi imprese***
  - elaborare **strumenti mirati di analisi** delle PMI, in grado di misurarsi con le esigenze delle singole imprese e con gli effettivi processi (a seconda dei casi di crescita, di consolidamento, di mantenimento delle posizioni esistenti, ecc.) che le coinvolgono.
  
- ***Riconoscere e valorizzare le differenze all’interno delle piccole e medie imprese***
  - attuare un programma sistematico di **rielaborazione critica** dei modelli tipologici esistenti relativi alle PMI, riconoscendo le specificità formali e ricercando le differenze sostanziali tra le imprese;

- diffondere presso i vari attori coinvolti in programmi di sostegno alla PMI (funzionari, consulenti, operatori a vario titolo, ecc.) gli **strumenti teorici e metodologici** utili per identificare i vari tipi di impresa presso i quali intervenire;
  - interpretare le **differenze come opportunità** per facilitare il controllo dell'ambiente di riferimento delle imprese e quindi del consolidamento sul mercato.
- ***Agire sui processi anziché imporre progetti***
- realizzare **progetti di ricerca mirati** sulla realtà della PMI e sulle istanze ed esperienze di impegno sociale già presenti al suo interno;
  - sottoporre a un **vaglio critico** gli approcci sin qui adottati nei programmi volti alla promozione della CSR presso le piccole e medie imprese.
- ***Valorizzare le differenze di approccio alla CSR tra imprese***
- effettuare, nei diversi contesti di intervento per il sostegno alla CSR, studi e **mappe** relative ai diversi modelli di responsabilità sociale esistenti;
  - elaborare **programmi sperimentali** di valorizzazione e diffusione della SCR che tengano conto dei diversi modelli empiricamente applicati in determinati contesti di intervento.
- ***Accompagnare l'imprenditore nella realizzazione di programmi e iniziative di CSR***
- **riconoscere** e **valorizzare** ciò che, con maggiore o minore consapevolezza, viene realizzato all'interno e all'esterno delle varie imprese;
  - avviare **programmi personalizzati** di informazione, assistenza e consulenza sulla CSR;

- fornire un sostegno per attività di **benchmarking** su specifiche questioni (ad esempio, su come formalizzare il proprio impegno sociale o come interpretare nel modo migliore il legame tra l'attività svolta e il *core business*);
- promuovere **iniziative di incontro, di scambio, di networking** al livello di singole imprese (per settore, per area territoriale, ecc.) o in collaborazione con altri attori (associazioni di settore, sindacati, municipalità, altri enti locali, ecc.).

➤ **Rafforzare le strategie cruciali per la gestione di impresa nel nuovo contesto economico**

*professionalizzazione*

- valorizzare **le competenze e le professionalità** attraverso uno screening dell'imprenditore;
- lavorare su un **itinerario di sostegno** all'imprenditore sulla propria professione, che preveda momenti di coscientizzazione, di *empowerment* e di determinazione della "vocazione" professionale;

*conoscenza*

- progettare programmi formativi sul **knowledge management** per gli imprenditori;
- insegnare all'imprenditore a realizzare "una **mappa della conoscenza**" della propria impresa;
- orientare gli imprenditori ad adottare strategie di sviluppo del **capitale cognitivo**;

*qualità*

- favorire l'individuazione di standard e di procedure anche interne di controllo e di **miglioramento della qualità**;
- orientare gli imprenditori alla pratica del **benchmarking**;
- promuovere l'utilizzazione di strumenti di **innovazione tecnologica**;

*territorio*

- favorire la conoscenza e l'inserimento nelle **reti di relazione tra imprese** sul territorio, non solo su aspetti di tipo commerciale ma anche in relazione ad interessi sociali e culturali;
- fornire assistenza per integrarsi nelle **politiche di sviluppo locale** esistenti;
- costruire la capacità di definire **accordi di partnership** su nuovi programmi e progetti di sviluppo, di lotta all'esclusione sociale, di promozione culturale, ecc., insieme ad altri attori pubblici e non profit;
- sostenere la realizzazione di attività di **comunicazione pubblica e di networking**;

*attori del "sistema locale"*

- sensibilizzare gli attori locali sulle **caratteristiche della CSR** e sulla sua peculiarità di struttura emergente nel nuovo sistema economico;
- alimentare una relazione di questi attori con il **mondo delle imprese** locali;
- favorire la promozione di **progetti di sviluppo locale** capaci e coinvolgere le imprese in relazione alle specificità e agli interessi di CSR da esse praticate.

## Bibliografia e documenti

Accornero A., "Poter crescere e 'voler' crescere: i piccoli imprenditori ex-dipendenti", in Traù F., *La 'questione dimensionale' nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna, 1999

Allen M., *Visionary business: An entrepreneur's guide to success*, New World Library, Novato, CA, 1997

America R.F., *Philantropy and economic development*, Greenwood Press, Westport, CT, 1995

Andriof J., Marsden OBE C., *Corporate Citizenship. What Is It And How To Assess It?*, Corporate Citizenship Unit, Warwick Business School, 2000

Ashridge Centre for Business and Society, *Making community investment work*, ILO Discussion papers, DP/118/2000, Geneva

Beck U., "The Cosmopolitan Society and its Enemies", in *Theory, Culture & Society*, Vol. 19, N. 1-2, February-April, 2002

Black, L.D. Härtel C.E. J., *Towards A Typology Of Corporate Social Responsibility Orientations*, paper presented at The Academy of Management Social Issues in Management Division Denver, Colorado, August 11-14, 2002, draft version

Burke L., Logsdon J.M., "How corporate social responsibility pays off", in *Long Range Planning*, 29(4), 1996

Caruana A., *Corporate reputation: Concept, measurement and implications for the theory*, Working Paper Series 9602, University of Technology Perth, Western Australia, 1996

CERFE, *Action Reasearch on Corporate Citizenship among European Small and Medium Enterprises. Final Report*, Rome, June 2001

CERFE, *La responsabilità sociale delle PMI. Studi preparatori. Dossier*, Roma, 2002

Churchill N.C., Lewis V.L., "The five stages of small business growth", in *Harvard Business Review*, May-June 1983

Commissione Europea, Comunicazione del 6 maggio 2003, 2003/C118/03

Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18.7.2001, COM (2001) 366 definitivo

Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2.7.2002, COM (2002) 347 def

Cook J., Deakin S, *Stakeholding and Corporate Governance: Theory and Evidence on Economic Performance*, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, July 1999

CSR Europe, *I whistle all the way to work and all the way home*, research on 500 business best practices, <http://www.csreurope.org/ourpublications/>

Dale A., Gribben C., Wilson A., *Making Community Investment Work*, Ashridge Centre for Business and Society 45 [www.acbas.org.uk](http://www.acbas.org.uk) 12/6/2001

Davenport T., Prusak L. *Working knowledge. How organizations manage what they want*, Harvard Business School Press, Harvard, 1998

Declich A., *Research on corporate responsibility towards society*, paper, CERFE, Roma, 2002

Declich A., *The centrality of the concept of success*. Paper presented at the International Conference on "Reinterpreting business creation. Towards a business consultants community's knowledge organisation", Rome, 27-28/3/2003

Declich A., Mastropietro E., "Innovazione e responsabilità sociale nell'impresa", in *Omega*, a. II, n. 2, 1999

Elias A.A., Cavana R.Y., *Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling*, School of Business and Public Management, Victoria University of Wellington, New Zealand

*Engaging SMEs in Community & Social Issues, Report 2002*

Erdal T, Møller K., *Corporate responsibility towards society: A local perspective*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2003

*EU SME Observatory Report 4/2002*

European Commission – Directorate-General for Employment and Social Affairs, *Corporate Social Responsibility. A business contribution to sustainable development*, Luxembourg, 2002

Fombrun C.J., "Three pillars of corporate citizenship", in Tichy N.M., McGill A.R., St. Clair L., *Corporate global citizenship. Doing business in the public eye*, The New Lexington Press, San Francisco CA, 1997

Fox T., Ward H., Howard B., *Public Sector Roles In Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*, The World Bank, October 2002

Friedman M., "The social responsibility of business is to increase profits", in *New York Times Magazine*, 13 September 1970

Friedman M., *An economist's protest*, Thomas Horton, New York, 1972

Friedman M., Friedman R., *Free to choose*, Harcourt Brace Javonic, New York, NY, 1981

- Googins B., "The Journey towards Corporate Citizenship in the United States, Leader or Laggard?", The Center for Corporate Citizenship at Boston College, USA, 2002 Greenleaf Publishing 85
- Grayson, D., *Inspiration - Successfully engaging Europe's Smaller Businesses in Environmental and Social Issues. A Thought piece for the Copenhagen Centre*, Working Paper Copenhagen Centre, April 2003
- Greenwood M. R., *Community as a stakeholder in corporate social and environmental reporting*, Melbourne, 2001
- Husted B. W., Allen D. B., *Toward A Model Of Corporate Social Strategy Formulation*, Paper Presented At The Social Issues In Management Division, Academy Of Management, August 2001
- Infocamere, *Movimprese 2002. La voglia di impresa non si arrende alla crisi: +2,1% nel 2002* <http://www.infocamere.it/comsta03.htm> Febbraio 2003
- ISVI, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane. Executive Summary*, Unioncamere, Roma 2003
- Jeucken M.H.A., Bouma J.J., *The Changing Environment of Banks*, GMI Theme Issue: Sustainable Banking: The Greening of Finance, Autumn 1999
- Kolk A., *Social responsibility & codes of conduct*, University of Amsterdam, Faculty of Economics, Amsterdam Graduate Business School
- Köpke R., *Codes of Conduct and Monitoring. The 'German Approach' to Codes of Conducts in Project Presentation and International Seminar of the Research Project 'Codes of Conduct and Monitoring'. A common event from Hamburg University of Economics and Politics/HWP and the Hans-Böckler-Foundation/HBS*, Hamburg, October 4 and 5, 2001
- Logan D., *Corporate citizenship: defining terms and scoping key issues*, [www.corporate-citizenship.co.uk/publications/publications.asp#other](http://www.corporate-citizenship.co.uk/publications/publications.asp#other)
- Magatti M., Monaci M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999
- Mailand M., Andersen S.K., *Social partnerships for inclusion - theoretical understandings and empirical typologies*, Employment Relations Research Centre (FAOS), University of Copenhagen *Article to IREC conference 29-31 August 2002 in Aalborg*
- Margolis J. D., Walsh J.P., *Misery Loves Companies: Whither Social Initiatives by Business?*, June 22, 2001
- Mastropietro E., Quaranta G., *Le condizioni del successo. Linee guida per la creazione di impresa destinate a consulenti e formatori*, CERFE, Roma, 2003
- Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, *Progetto CSR-SC. Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*, Roma, 2003

- Mutz G., Korfmacher S., *Conceptualisation of Corporate Citizenship. The Pillars Upholding Corporate Citizenship and Corporate Responsibility*, MISS - Munich Institute for Social Science, Munich, September 2002
- O'Brien R., *The Social Investment Community and its Modes of Communication*, January 6, 1998
- Observatory of European SMEs, *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, European Network for SME Research ENSR, 2002
- OCDE Guidelines for multinational enterprises, *Global instruments for corporate responsibility*, OCDE, Annual Report, 2001
- Osservatorio Europeo sulle PMI, *Obiettivo PMI. I principali risultati dell'Osservatorio Europeo 2002 sulle PMI*, Bruxelles, 2002
- Ougaard M, *The CSR Movement and Global Governance*, Paper for the International Conference on Business – Social partnership: Beyond Philanthropy, Indian Institute of Management, Calcutta December 4-7, 2002
- Ougaard M, Nielsen M.E., *Beyond Moralizing: Agendas and Inquiries in Corporate Social Responsibility*, Copenhagen, July 2002
- Peeters H., *CSR, The Green Paper and Social Investing*, Position Paper, ETHIBEL asbl [www.socialresponsibility.be/pdf/speakers/B4-H.Peeters.pdf](http://www.socialresponsibility.be/pdf/speakers/B4-H.Peeters.pdf)
- Peirce M., *Standards and Audits for Ethics Management Systems AA1000 and AccountAbility AIMS: Improving organisational accountability and performance*, EBEN Research Conference 2001
- Performance and Innovation Unit, Cabinet Office, *Rights of Exchange: social, health, environmental and trade objectives at the global stage*, September 2000
- Programma GEM – Global Entrepreneurship Monitor, promosso dal Babson College e dalla London Business School ([www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)).
- Raynard P., Forstater M., *Corporate Social Responsibility. Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, UNIDO, Vienna 2002
- Reder A., *75 best business practices for socially responsible companies*, G.P.Putnam's Sons, New York, NY, 1995
- Reich R.B., "The new meaning of corporate social responsibility", *California Management Review*, 40(2), 1998
- Rochlin S., *Consulting On The Social Role And Responsibility Of Business*, Center for Corporate Citizenship, Edited by Milan Kubr (20/11/2001)
- Rosdhal A., *The social responsibility of enterprise. Some conceptions and perspectives*, Working paper 2:2000, The Danish National Institute of Social Research
- Samuel J., Saari A., *Corporate Social Responsibility. Background and Perspective*, on <http://www.infochangeindia.org/Corporatesrlbp.jsp>

- Scott M.C., *Reinspiring the Corporation. The seven seminal paths to corporate greatness*, Wiley, 2000;
- Spence L.J., *Priorities, Practice and Ethics in Small Firms*, IBE, London, 2000
- Swift T., Zadek S., *Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations*, The Copenhagen Centre, Accountability, 2002
- Technical Report, *Csr Management System*, Det Norske Veritas & Vestlandsforskning, Report No. 2002-1072, Revision No. 1
- Teixeira R. M., *Small Business And Social Responsibility In Brazil*, Cranfield University, School Of Management, PhD THESIS, Academic Years 1992-1996, [http://200.17.141.11/departamentos/dad/rivanda/trabalhos\\_empresas.htm](http://200.17.141.11/departamentos/dad/rivanda/trabalhos_empresas.htm)
- Teixeira, R. M., *Developing A Framework For Understanding Small Business Social Responsibility In Developing Countries*, <http://sergipe.ufs.br/rivanda/>
- Traù F., *La 'questione dimensionale' nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna, 1999
- Tulenheimo V., Bäckman P., Ökstad E., *Performance Indicators For External Reporting and Green Rating*, Östfold Research Foundation, Norway, December 2000
- Utting, P., *Business Responsibility for Sustainable Development*, UNRISD, Geneva January 2000 Occasional Paper No. 2
- Waddock S., Bodwell C., *TQM to TRM: The Emerging Evolution of Total Responsibility Management Approaches*, July 19, 2001
- Zadek S., *Third Generation Corporate Citizenship. Public policy and business in society*, A Foreign Policy Centre/AccountAbility Report, London, 2001

### **Principali archivi e database consultati**

- Business in the Community ([www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk))
- CE - DG Impresa (<http://europa.eu.int/enterprise>)
- CSR Europe ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))
- EMAS ([www.inem.org](http://www.inem.org))
- Orsa Data ([www.orsadata.it](http://www.orsadata.it))
- SME Key ([www.smekey.org](http://www.smekey.org))