

# INTRODUZIONE

Questo documento è il risultato del progetto ‘ *Citizen labelling and corporate citizenship: benchmarking Northern and Southern European best practices* ’, promosso da Cittadinanzattiva (Italia) e condotto da uno staff diretto da Antonio Gaudio e coordinato da Barbara D’Alessio con la consulenza di Francesco Ambrogetti e Yara Bravo e la collaborazione di Chiara Prost, Emiliana Tuccillo e M. Daniela Girfatti. Il progetto è stato realizzato in partnership con National Consumer Council (Inghilterra), Confederacion de Consumidores y Usuarios (Spagna), Apdc, Portuguese association of consumers law (Portogallo), Evropaiki Ekfrassi, European Expression and E.kat.o., Hellenic Consumers Organisation (Grecia), con il sostegno economico della Commissione Europea – Direzione Generale Occupazione e Affari Sociali, di Unicredito Italiano e, per la parte relativa al convegno di Frascati (25 e 26 maggio), con il sostegno del Ministero degli Affari Esteri Italiano – Direzione Generale per la promozione della cooperazione culturale – Ufficio V.

L’obiettivo del progetto era quello di capire meglio come la responsabilità sociale fosse percepita e implementata nei cinque paesi coinvolti e di individuare delle buone pratiche analizzando le quali fosse possibile identificare dei principi in grado di portare le aziende ad avere dei comportamenti responsabili.

La prima fase del progetto (survey a livello nazionale condotte soprattutto su Internet) ha coinvolto le organizzazioni di tutti e cinque i paesi. La seconda e ultima fase, invece, è stata condotta solo da Cittadinanzattiva e dal National Consumer Council ed è consistita, da un lato, nello studio di tre aziende italiane e tre aziende inglesi che erano emerse dalle survey come degli esempi di responsabilità sociale e, dall’altro lato, nella identificazione delle linee guida. Va quindi sottolineato che lo studio si è limitato a sole sei aziende ed è stato condotto dal punto di vista di Cittadinanzattiva e del National Consumer Council.

Desideriamo ringraziare tutti i nostri partner. Un ringraziamento particolare ai nostri colleghi inglesi, che hanno condiviso con noi la parte più difficile di questo percorso. Il nostro ringraziamento, naturalmente, va alle aziende che hanno accettato di collaborare a questo progetto: Barilla, Day Medical e Montedison per l’Italia; British Telecom, Cooperative Bank e Tesco per l’Inghilterra.

# 1. SINTESI DEI RISULTATI DELLE SURVEYS

Sono state realizzate cinque survey nazionali da ciascuna organizzazione partner. Questa parte della ricerca è stata condotta principalmente su Internet, per un duplice ordine di motivi: da un lato a causa di limiti di tempo e dall'altro lato, per la convinzione il convincimento che più le esperienze di responsabilità sociale vengono comunicate, più sono rilevanti per l'azienda.

D'altro canto, è emerso che tramite Internet risulta più agevole reperire informazioni relative alle aziende inglesi (e in generale a quelle nord europee) rispetto a quelle sud europee.

Ogni survey ricercava le seguenti informazioni: definizioni; contesto storico; trends; contesto legislativo; etichette, certificazioni e premi; buone pratiche e conclusioni. Le survey hanno fornito due elementi fondamentali per la ricerca:

- (1) le informazioni di contesto necessarie per analizzare lo 'stato dell'arte' della discussione sulla responsabilità sociale dell'impresa in ciascun paese coinvolto
- (2) esempi di buone pratiche, utili ad identificare elementi rilevanti o ricorrenti una volta verificati utilizzabili per le linee guida.

A causa del crescente interesse della popolazione nei confronti del tema, la maggior parte delle aziende sta cominciando a vedere il proprio ruolo nella società in un modo diverso, lasciandosi alle spalle il concetto di filantropia e interpretandolo sempre più come assunzione di un comportamento responsabile.

E' da notare, come suggerisce il report inglese, che ci sono due forze che si muovono insieme: una crescente eticità nelle attitudini dei consumatori e un senso di responsabilità sempre maggiore nel mondo aziendale.

Nel report inglese si legge che *“l'evoluzione della responsabilità sociale in Inghilterra a volte viene vista come una storia di paternalismo industriale. Comunque, i trend sono molto più complessi rispetto a questa interpretazione. E' qui suggerito che importanti esperimenti di paternalismo industriale del passato hanno i loro equivalenti nello sviluppo di movimenti di massa che si sono mossi sulla stessa linea. In particolare si sostiene che (...) (3) l'attuale sviluppo della responsabilità sociale dell'impresa ha il suo parallelo nel consumerismo etico in cui i consumatori possono esercitare una pressione morale indirizzando i loro scopi in una precisa direzione”*.

E' interessante notare che lo stesso concetto emerge anche dagli altri report nazionali, seppure in una forma meno puntuale. Questo elemento suggerisce che la consapevolezza, le esigenze e la pressione da parte della comunità hanno giocato un ruolo rilevante nell'approccio delle aziende verso la responsabilità sociale.

Le espressioni 'corporate citizenship' e 'corporate social responsibility' non sono largamente comprese e diffuse nel mondo aziendale sud europeo, con l'eccezione delle multinazionali. Spesso si riscontra una sovrapposizione con i termini e i concetti di 'donazione' e 'cause related marketing'.

Al contrario, le aziende inglesi sono tanto più consapevoli del tema da aver sviluppato una serie di strumenti volti ad implementare e valutare le politiche di responsabilità sociale (tra gli altri, Ethical Trading Initiative, Business Impact Taskforce, World Business Council for Sustainable Development, the Institute for Social and Ethical Accountability). I report nazionali inoltre suggeriscono che la verifica dei comportamenti socialmente responsabili delle aziende nei confronti degli stakeholders potrebbe essere eseguita attraverso degli audit sociali. Gli auditors potrebbero essere cittadini specificamente formati, con una conoscenza legislativa adeguata e la capacità di verificare le aspettative dei dipendenti e degli stakeholders e le risposte delle aziende.

Nelle conclusioni, il report della Grecia afferma che *“l’etichettatura sociale interna delle aziende, cioè la verifica della correttezza dei loro comportamenti nei confronti dei dipendenti, può essere raggiunta attraverso il social audit (...). I social auditors non necessitano di essere supportati da un codice etico. Ciò che serve è una conoscenza adeguata della legge da parte degli auditors e la capacità di verificarne l’applicazione da parte delle aziende che sono oggetto dell’audit. (...) Il successo di un’operazione del genere dipende dalla partecipazione di alcune tipologie di persone al gruppo degli auditors, tra cui rappresentanti di organizzazioni non governative, scienziati o esperti degli aspetti che nelle varie aziende devono essere verificati, giuristi con conoscenza del contesto normativo legato ai rapporti di lavoro, ai diritti e agli obblighi sia dei lavoratori che dei datori di lavoro”*.

Nel rapporto Portoghese possiamo leggere che *“il social labelling non è percepito dalle aziende come un imperativo per le loro performances economiche e finanziarie, sebbene le cose stiano cominciando a cambiare. I consumatori e la società civile sono più consapevoli e più esigenti su questo tema”*.

Si ritiene inoltre che, specialmente nei paesi sud europei, sia necessario moltiplicare i premi e i riconoscimenti alle aziende socialmente responsabili in modo da diffondere e rafforzare la strategia della responsabilità sociale nelle aziende. Questa è una conclusione comune a tutti i report.

Quest’ultimo elemento è particolarmente importante, poiché è nostra convinzione che i governi nazionali e le istituzioni europee possano avere un ruolo strategico nella implementazione di questa politica. Allo stesso modo, questi report sottolineano la mancanza di un approccio strategico da parte delle organizzazioni non profit nei confronti della responsabilità sociale delle imprese, soprattutto nei paesi sud europei. Perché produca effetti, la responsabilità sociale delle imprese non deve essere uno sforzo isolato, ma uno sforzo integrato che coinvolga le aziende, i governi e le organizzazioni civiche.

Infine, la mancanza di sufficiente attenzione sul tema della responsabilità sociale nei confronti delle piccole e medie imprese si nota non solo nel sud europa ma anche in Inghilterra. Questa politica, invece, non dovrebbe riguardare solo le grandi aziende e le multinazionali, ma anche le piccole e medie imprese e i rapporti di queste con i propri stakeholders.

Per concludere, alcuni degli aspetti che devono essere considerati quando ci si occupa di responsabilità sociale delle imprese possono rinvenirsi:

β nell’essere percepita come un investimento, anche dal punto di vista finanziario

- β nella necessità che essa sia sviluppata in collaborazione con gli impiegati e gli altri stakeholders
- β nello sviluppo di strumenti di valutazione come il social auditing
- β nella esigenza che essa diventi parte della strategia dell'azienda

Come il lettore avrà modo di notare, i risultati finali del progetto (cioè le linee guida) sono coerenti con queste prime conclusioni.

## 2. METODOLOGIA

I casi di studio sono stati condotti attraverso dei questionari, che sono serviti come traccia per la discussione, allo scopo di ottenere informazioni sulle buone pratiche e capire quale fosse l'interpretazione che l'azienda dava della responsabilità sociale.

A tal fine sono state realizzate interviste con:

- a) il responsabile della CC all'interno dell'azienda;
- b) un rappresentante del punto di vista dei lavoratori;
- c) un fornitore;
- d) un concorrente;
- e) una organizzazione civica partner dell'azienda.

Le interviste sono state realizzate quasi tutte di persona (le altre sono state realizzate telefonicamente).

Da un punto di vista metodologico, sono stati individuati punti comuni per ogni intervista ed è stata individuata una lista comune di tipologia di intervistati. Il modo in cui sono state realizzate le interviste è stato abbastanza flessibile. I partner inglesi hanno lavorato anche su materiale scritto, avendo le aziende inglesi numerosi report sulle loro attività.

Con l'espressione 'corporate citizenship' (cittadinanza d'impresa) ci si è riferiti ad un particolare comportamento delle aziende, che si traduce:

- β nell'aver un approccio globale, che permetta di promuovere programmi di sviluppo sociale nel quadro delle strategie generali e della mission dell'impresa;
- β nello stabilire rapporti di partnership su basi concordate con le organizzazioni civiche e, comunque, con gli interlocutori coinvolti, in modo tale da essere soggetto attivo nella elaborazione di progetti e iniziative, finalizzati ad una maggiore tutela dei diritti dei cittadini;
- β nell'adottare un approccio integrato, che punti a stabilire una coerenza tra la scelta per gli investimenti sociali e le politiche aziendali relative a questioni quali la correttezza commerciale, la qualità dei prodotti, la cura delle risorse umane interne, il rispetto dell'ambiente, gli investimenti nella ricerca;
- β nella promozione di investimenti a medio termine, in modo da favorire un costante impegno nella realizzazione di progetti e iniziative che risolvano i problemi affrontati o che diano risultati duraturi;
- β nell'investire non solo risorse finanziarie, ma anche risorse umane, tecnologiche e organizzative, in modo da creare una sinergia tra le potenzialità dell'azienda e il progetto da sostenere;

β nel puntare sull'innovazione, nel senso di privilegiare progetti che abbiano come valore aggiunto lo sviluppo di nuovi servizi e nuove opportunità, riferibili alla riforma del welfare, all'istruzione, alla protezione delle fasce deboli, alla promozione della salute e così via.

E' stata anche usata l'espressione 'corporate social responsibility' (responsabilità sociale dell'impresa), che tuttavia sembra avere una accezione più specifica, essendo spesso riferita a aree determinate, come i diritti umani, i diritti dei lavoratori, la tutela dell'ambiente, il coinvolgimento delle comunità, il monitoraggio, i diritti degli stakeholders.

La corporate citizenship viene pertanto intesa come un un concetto più generale.

I principali concetti riferiti all'attivismo civico sono quelli di 'organizzazione non governativa' (ONG) e di 'organizzazione civica'.

In base alla definizione della Commissione Europea, l'espressione organizzazione non governativa viene riferita ad una serie di organizzazioni che presentano cinque caratteristiche: non sono create per generare profitti personali (possono pagare i membri e svolgere attività commerciali, ma senza distribuire gli utili al loro interno); sono volontarie (nascono spontaneamente e c'è di solito un elemento di partecipazione volontaria alla organizzazione); hanno attestati formali della loro esistenza (statuti o altri documenti ufficiali da cui emergono mission e obiettivi); sono indipendenti (dai governi, dalle autorità pubbliche, dai partiti politici o da organizzazioni lucrative); non perseguono scopi che vanno a proprio vantaggio (lo scopo è di operare nell'arena pubblica, su temi e questioni legate al benessere delle popolazioni, di specifici gruppi di persone o dell'intera società: non perseguono gli interessi dei propri membri).

Con l'espressione 'organizzazione civica' ci siamo riferiti ad organizzazioni di cittadini che non hanno una specifica forma legale, ma che si caratterizzano per il fatto di agire per ottenere il benessere delle persone e promuovere la partecipazione civica, organizzandosi, mobilitando risorse, ed esercitando poteri e responsabilità nelle politiche pubbliche.

### 3. NATURA DEI CASI DI STUDIO

I casi di studio sono stati utilizzati per elaborare le guidelines. I risultati delle surveys nazionali sono serviti ad identificare la tipologia di aziende da studiare nella fase successiva. Lo scopo finale delle surveys è stata la ricerca di buone pratiche, che fossero identificabili attraverso i seguenti indicatori:

- (1) aziende/organizzazioni civiche partnership;
- (2) coinvolgimento del middle/top management in iniziative di corporate citizenship;
- (3) consapevolezza degli impiegati di iniziative di corporate citizenship;
- (4) forte legame tra attività socialmente responsabili e mission e core strategies delle imprese;
- (5) non occasionali, ma durevoli partnership con organizzazioni civiche;
- (6) impresa o esempio percepito come significativo da varie fonti (co-citazione).

Sono stati analizzati tre casi in Gran Bretagna e tre in Italia. Poiché un piccolo numero non poteva essere rappresentativo, è sorta la necessità di ottenere informazioni qualitative sulla buona pratica nello sviluppo della CSR in diversi contesti industriali e in aziende di diverse 'misure'.

Sono state chieste informazioni ad aziende che fossero disponibili al dialogo; e, laddove possibile, sono state utilizzati contatti esistenti.

Considerato l'interesse a scoprire significati e approcci alla CC da parte di diverse tipologie di imprese (azienda, struttura, appartenenza), sono stati volutamente scelti settori eterogenei, con la consapevolezza che l'analisi si svolgeva in contesti nazionali molto differenti tra loro.

Infatti, il primo elemento chiave che è emerso è che molte aziende britanniche possiedono dipartimenti che si occupano di CSR o analoghi, mentre le aziende italiane stanno appena iniziando ad affrontare il fenomeno.

Nel caso della Gran Bretagna, due delle tre aziende studiate sono membri del NCC's Business Support Group, che agisce come un forum politico per discussioni con il mondo degli affari. In Gran Bretagna sono stati deliberatamente scelti tre settori contrastanti, una utility privatizzata, una banca e un supermercato. Tutte e tre le aziende hanno una tradizione nella CSR. Due delle tre (British Telecom e Tesco) sono le più grandi aziende nel loro settore, e la terza (Cooperative Bank), sebbene molto più piccola delle principali banche, è molto impegnata nell'ambito della CSR. Una maggiore attenzione dedicata alle aziende più grandi deriva dalla scarsa presenza di politiche di CSR nelle aziende di dimensioni più ridotte.

Cittadinanzattiva, per confrontare le diverse realtà italiane, ha scelto di studiare una multinazionale italiana quotata in borsa, Montedison (la quale rappresenta una minoranza nel panorama aziendale italiano, in cui il 90% sono piccole e medie imprese); Barilla, azienda di proprietà della famiglia che la gestisce (esempio tipico della realtà italiana); Day Medical, una piccola azienda non a conduzione familiare.

## 4. INTRODUZIONE ALLE LINEE GUIDA

Le linee guida sulla cittadinanza d'impresa contenute in questo documento sono rivolte alle aziende. Potrebbero essere valide sia per le grandi che per le piccole aziende, ma lo studio è stato condotto su sei aziende, di cui solo una appartiene alla categoria delle PMI (piccole e medie imprese), per cui le specifiche caratteristiche di esse non sono state approfondite.

Le linee guida sono state divise in due parti:

- 1) principi guida che, come è emerso dalla ricerca, dovrebbero essere rispettati dalle aziende, in quanto sembrano rappresentare le basi per un qualsiasi approccio alla responsabilità sociale
- 2) linee di azione operative, che possono essere utili ad implementare i principi, consentendo di passare dalla teoria alla pratica

Si ritiene che le linee guida debbano essere verificabili.

Non rilevano infatti mere dichiarazioni di principio: ogni azienda potrebbe dire di essere responsabile e/o autocertificare la propria responsabilità sociale ma, poiché in tutto il documento si assume che le aziende devono essere aperte nei confronti degli stakeholders (cercando con essi un confronto sulla base di criteri precisi e trasparenti), si ritiene necessario identificare criteri valutativi in base ai quali un soggetto terzo possa verificare e certificare i comportamenti delle aziende.

Sebbene si ritiene che le organizzazioni civiche potrebbero essere il soggetto più adatto a certificare, si è deciso di lasciare questo tema alla discussione dei partecipanti: non si può affermare che ci sia una classifica tra gli stakeholders, senza che ci sia stato alcun dibattito.

Sono state sviluppate molte teorie sulla cittadinanza d'impresa e sono emersi molti principi e codici.

Le linee guida si basano su un approccio pratico e tale da tenere conto dei differenti punti di partenza delle imprese che operano in Europa.

In aggiunta a ciò, molto del lavoro che esiste a livello internazionale sulle linee guida della cittadinanza d'impresa non dà sufficiente rilevanza al punto di vista delle organizzazioni civiche, che è, invece, una prospettiva attentamente valutata (le organizzazioni civiche stanno emergendo come stakeholders chiave e partners di politiche aziendali responsabili).

E' importante ricordare e sottolineare che le linee guida sono il risultato di uno specifico progetto.

Ogni linea guida, dove possibile, è stata accompagnata da esempi, ricavati dalle aziende oggetto dei casi di studio con l'intento di spiegare il motivo per cui è stata identificata come linea guida.



Non meno importante, la responsabilità sociale delle imprese è un processo interattivo che deve essere costruito giorno dopo giorno, anno dopo anno, con la completa volontà e consapevolezza dell'impresa. Non è qualcosa che un'azienda può raggiungere immediatamente. Questo perché la responsabilità sociale delle imprese è una politica, non è né un'attività comunicazione né di pubbliche relazioni.

Si invitano i partecipanti a fornire le loro osservazioni e contributi per dar corpo alle linee guida in modo che esse possano meglio riflettere i fini e le realtà delle politiche aziendali responsabili.

Infine, ci sono degli aspetti della cittadinanza d'impresa che si possono considerare "aperti". Dalle conclusioni del progetto sono emerse infatti nuove domande e temi suscettibili di essere indirizzate ai partecipanti, per ricevere le loro osservazioni e contributi.

## 5. LINEE GUIDA

### 5.1. PRINCIPI GENERALI

#### 1. STRATEGIA

**Ciò che importa non è quante pratiche responsabili un'azienda persegue, ma quanto contano complessivamente nella sua attività.**

La responsabilità sociale di un'impresa deve essere parte della mission, deve essere un 'modo di essere e di agire' dell'azienda, qualcosa che abbia un'importanza centrale, non meno che perseguire gli obiettivi di mercato.

Non è misurabile attraverso la somma investita in attività di CC: un'azienda che spende più di un'altra in attività di CC non è per ciò solo un'azienda più responsabile di altre. Le aziende si devono chiedere perché stanno investendo in determinate attività. Se la risposta è: "Esse sono collegate alla mia strategia, perché sostenere la società, l'ambiente o le comunità locali è una priorità per la mia azienda", allora stanno manifestando un approccio strategico alla CC.

Day Medical, la piccola impresa italiana studiata, ha 11 dipendenti e un fatturato di un milione di euro. Non ha risorse particolarmente consistenti da investire in attività di CC. Ciononostante, sostiene molte associazioni locali e nazionali che si occupano di bambini, di tutela dei consumatori, dei diritti dei malati, essendo queste attività parte della propria mission. Se la CC è una strategia dell'impresa, i dipendenti devono esserne informati e resi consapevoli.

La visione della CSR di Tesco consiste nel catturare la fiducia dei suoi consumatori agendo in modo responsabile nelle comunità che "servono", visto che molte delle attività di CSR sono svolte a livello comunitario.

Ciò coincide con le sue aspirazioni commerciali, cioè essere il numero uno nelle comunità locali.

Ogni strategia integrata deve iniziare con una buona pratica all'interno dell'organizzazione, occupandosi della diversità (origine, nazionalità, età), della protezione (salute, sicurezza) e dei diritti (vacanze, malattia) dei lavoratori.

#### 2. COERENZA

**Se la responsabilità sociale fa realmente parte della core strategy, l'azienda deve comportarsi in maniera coerente con questo approccio in tutti i campi della propria attività.**

Un'azienda che si dichiara responsabile deve assicurarsi che anche i suoi fornitori lo siano. Montedison e British Telecom non richiedono ai loro fornitori di adempiere

formalmente a degli standards, ma li valutano, di fatto, quando selezionano nuovi fornitori e incoraggiano e sostengono i fornitori esistenti a raggiungere gli standards desiderati. Un'azienda che ha un comportamento socialmente responsabile in un paese, ma irresponsabile in un altro, non è e non può essere considerata un'impresa socialmente responsabile. Questo è un problema che riguarda le multinazionali, il cui comportamento è molto difficile da controllare. D'altro canto, noi riteniamo che il livello locale di impegno per un'azienda sia il primo livello da considerare, visto che l'impatto più immediato si ha nell'ambiente locale.

La coerenza richiede anche che le imprese abbiano un comportamento socialmente responsabile in ogni aspetto e fase della loro attività: dalla acquisizione di materie prime, ai trasporti, dai processi di produzione e distribuzione, ai prodotti stessi.

### 3. TRASPARENZA

**L'azienda deve comunicare chiaramente qual è la sua politica sulla cittadinanza d'impresa e quali sono i criteri per selezionare le organizzazioni civiche con cui lavorare.**

I criteri dovrebbero essere facilmente accessibili alle organizzazioni attraverso il sito web delle aziende, per esempio, o attraverso documenti ufficiali.

La selezione dei criteri deve focalizzarsi su elementi essenziali, come la *mission* dell'organizzazione, la propria capacità di ottenere risultati e condividere obiettivi strategici. Va rivelato, inoltre, chiaramente cosa ci si aspetta dal rapporto.

Ci sono differenti tipi di relazioni, che implicano diversi livelli di coinvolgimento (dal più basso, come la donazione, al più alto, come l'alleanza). L'importante è chiarire fin dall'inizio cosa entrambe le organizzazioni si aspettano dalla relazione che hanno intrapreso.

In Barilla, per esempio, abbiamo notato che non esiste una politica che stabilisca priorità, istruzioni e criteri per sostenere associazioni o per promuovere specifiche iniziative, sebbene non si possa dire che non ci sia una strategia sulla CC. Questa mancanza di chiari criteri costituisce un ostacolo per tutte le organizzazioni civiche che potrebbero avvicinarsi all'azienda, ma non sanno su quali basi sia possibile stabilire una relazione.

Le imprese dovrebbero incoraggiare la creazione di rapporti tra le loro organizzazioni partner e altre aziende, promuovendo una cultura della *partnership*. Tesco, come è emerso dalla ricerca, da un lato ha dei criteri per scegliere le NGO con cui lavorare, per chiarire cosa si aspetta dalla *partnership*, per definire i tempi e gli obiettivi. Dall'altro lato, però, le organizzazioni con cui si collabora sono scelte sulla base di requisiti soprattutto formali. Durante la *Charity of the Year* (un'iniziativa di raccolta fondi che dura un anno), Tesco proibisce all'organizzazione con cui sta lavorando di collaborare con i suoi concorrenti. La costruzione e lo sviluppo di una collaborazione tra aziende e organizzazioni civiche non deve essere ostacolata. Quando entrambe le parti adottano questi principi di trasparenza, producono benefici che vanno a loro vantaggio, e a vantaggio della società in generale.

#### 4. RUOLO CHIAVE DEGLI STAKEHOLDERS

**L'azienda deve costruire la propria politica insieme agli stakeholders, capire cosa vogliono, cosa chiedono e cosa si aspettano; dovrebbe poi individuare le priorità e agire di conseguenza.**

Ci sono molti stakeholders (per esempio, le organizzazioni civiche, i sindacati, i consumatori, le comunità locali, i fornitori, i lavoratori) con cui ogni azienda si può confrontare.

L'azienda deve includere nella sua strategia e nell'analisi rischi/benefici anche gli stakeholder che non ritiene particolarmente rilevanti, nel momento in cui il rapporto con l'azienda risulta essere rilevante per loro.

Gli stakeholders possono dare un importante contributo alle aziende in termini di identificazione dei punti di forza e di debolezza, possono aiutare l'azienda a capire come viene percepita all'esterno e a identificare le priorità. Questo significa costruire una strategia con gli stakeholders. Le aziende dovrebbero anche coinvolgere i loro stakeholders nella fase di implementazione delle strategie e delle politiche costruite insieme.

Day Medical, per esempio, ha raggiunto un livello di coinvolgimento e condivisione di obiettivi tale con i suoi dipendenti, che essi accettano volentieri di rinunciare ad una parte delle loro ferie estive, al fine di assicurarsi che soprattutto gli anziani, che di solito sono soli, possano essere indirizzati al dentista più vicino.

I dipendenti di Barilla hanno deciso di devolvere il Fondo di Solidarietà, in origine destinato a loro e alle loro famiglie, al supporto di ospedali locali.

E' importante riconoscere che diversi stakeholders possono avere richieste conflittuali. Dialogare ed esplicitare il motivo per cui si prendono certe decisioni è necessario per tentare di risolvere questi conflitti.

Tesco ha perseguito con successo una diminuzione dei prezzi dei suoi prodotti così come desideravano i consumatori. I prezzi, in realtà, adesso sono più bassi del 7,5% rispetto a 4 anni fa. Tuttavia, tale ribasso è stato raggiunto a spese dei fornitori, e un'inchiesta della Competition Commission ha condotto alla redazione di un codice che i supermercati devono rispettare nel trattamento dei loro fornitori. Tesco ha accettato di aderire a tale codice.

#### 5. INTERDIPENDENZA

**L'azienda dovrebbe adottare politiche attive su temi critici e globali, come il lavoro minorile, la tutela dell'ambiente, il rispetto dei diritti umani.**

Ciascuna azienda dovrebbe prendere posizione su temi di interesse generale, essendo consapevole di poter avere un impatto non solo sulle comunità locali, ma potenzialmente anche a livello nazionale e internazionale. Questo tipo di approccio evidenzia che un'azienda si sente parte di un meccanismo più grande, capace di influenzare i processi, i modi di pensare e di agire, di valutare le priorità e i comportamenti.

Tesco è una delle sette catene di supermercati britannici membro dell'Ethical Trading Initiative che sono stati coinvolti in un progetto pilota con il più grande fornitore di banane per migliorare le condizioni di lavoro in America centrale. I supermercati speravano che il loro potere d'acquisto come venditori del 55% delle banane in Gran Bretagna potesse aiutare ad introdurre cambiamenti nelle piantagioni, che sono state fortemente criticate dai sindacati nella regione per pratiche anti-sindacato, stipendi bassi e condizioni povere di lavoro.

La Cooperative Bank indirizza le sue donazioni soprattutto alle aree geografiche in cui vive la maggior parte del suo staff, ma quasi per una sorta di bilanciamento, promuove attività di *cause related marketing* anche a sostegno di problemi globali.

Prendere posizione su temi critici rafforza la reputazione delle aziende, attira gli investitori e protegge le imprese da critiche in momenti di crisi. Inoltre, i consumatori sono più inclini a comprare prodotti di un'azienda impegnata nella promozione di campagne di sensibilizzazione tese ad affrontare problemi che non necessariamente le riguardano da vicino.

## 6. EMPOWERMENT

**L'azienda dovrebbe agire come un 'buon cittadino', rafforzando la comunità e aumentandone il livello di consapevolezza.**

Le aziende, come ogni cittadino, dovrebbero sentirsi responsabili dei cambiamenti e del miglioramento della società. Ciò significa che esse dovrebbero considerare quale è, se c'è, il valore aggiunto delle loro scelte e dei loro investimenti per la comunità.

Noi suggeriamo alle aziende di valutare sempre se ciò che stanno facendo arreca dei benefici alla comunità, e di selezionare tra le attività che si accingono a sostenere quale di queste abbia tali caratteristiche.

Le aziende possono dare qualcosa alle comunità in molti modi sulla base di una relazione interattiva, dove le comunità possono essere target o attori. Un esempio del primo tipo di relazione sono le attività formative, come quelle promosse da Barilla e British Telecom sulla prevenzione del cancro e l'educazione alimentare, tra le altre. La relazione del secondo tipo esiste quando gli stakeholders sono coinvolti direttamente. Tesco promuove Charity of the Year, un anno di attività di raccolta fondi che coinvolge i clienti e lo staff nel sostegno di una charity scelta da Tesco. Lo staff è invogliato a sostenere eventi di raccolta fondi e iniziative di beneficenza delle aziende. La Charity Trust di Tesco aggiunge il 20% a tutti i fondi raccolti dallo staff. Ulteriori fondi vengono raccolti attraverso una campagna di *cause related marketing*. Nel 2000 sono stati raccolti 3 milioni di sterline, la cifra più consistente mai raccolta da un'azienda per una charity in un solo anno.

Il principio di empowerment è particolarmente emblematico dell'espressione 'corporate citizenship': l'azienda agisce come un cittadino responsabile che 'si prende cura' della comunità e si sente parte della comunità in generale, non solo di quella locale. Barilla fa molto non solo per la comunità locale, procurando attrezzature agli ospedali, ma anche

per la comunità internazionale, sostenendo svariate organizzazioni che si occupano di bambini, di povertà, di droga, di paesi in via di sviluppo.

## 5.2. LINEE OPERATIVE

### 1. Programmazione

**L'azienda deve programmare le proprie attività insieme agli stakeholders, coinvolgerli nella ricerca di soluzioni e nel raggiungimento dei propri obiettivi**

Ciò potrebbe essere possibile organizzando uno o più incontri durante l'anno con ciascuno degli stakeholder e con tutti loro, possibilmente sia al livello centrale che al livello locale, su questioni rilevanti o di comune interesse, su decisioni da prendere che possano avere delle ricadute su di loro o che possano coinvolgerli, o semplicemente per aggiornarli su ciò che sta accadendo o cambiando nella azienda.

Si dovrebbero inoltre condividere gli obiettivi con gli stakeholders ed elaborare concreti programmi; lavorare insieme e seguire la realizzazione del progetto attraverso uno staff misto (personale della aziende e della organizzazione), in modo che queste possano crescere insieme e raggiungere obiettivi condivisi.

Montedison, ad esempio, ha ideato con l'aiuto di una associazione ambientalista, Legambiente, uno specifico programma volto a restaurare i monumenti italiani e, allo stesso tempo, ad educare la comunità al rispetto per i beni comuni.

Nel momento della programmazione delle attività è importante stabilire chiaramente quali sono la missione, la visione, i valori fondamentali della azienda e quali sono gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel breve, medio e lungo periodo. E' importante gestire i rischi, il che significa che l'azienda deve identificare i rischi esistenti, ridurre l'esposizione a nuovi rischi e cercare, con l'aiuto degli stakeholders, di trasformarli in opportunità. I rischi possono essere economici, competitivi, politici, ambientali e tecnologici, legati all'adeguamento a standars, alla salute, alla sicurezza, alla reputazione, sociali.

Una azienda non può avere lo stesso livello di percezione di ciascuno di questi rischi, perciò il ruolo degli stakeholder è fondamentale, soprattutto quello delle organizzazioni della cittadinanza attiva, che sono per loro stessa natura gli interpreti più attendibili dei bisogni, delle aspettative, delle esigenze e delle preoccupazioni della società. Questo approccio alla programmazione può dare alla azienda un effettivo vantaggio competitivo.

### 2. PARTNERSHIP

**L'azienda deve scegliere di investire in relazioni strategiche con le organizzazioni civiche.**

Per relazione strategica si intende un rapporto di partnership in cui entrambe le organizzazioni hanno condiviso obiettivi e risorse operative nel raggiungimento degli obiettivi.

La partnership favorisce il dialogo e ciò aiuta nel momento della valutazione e della gestione dei rischi. Entrambe le parti hanno delle responsabilità nel controllare come il rapporto evolve nel tempo. Costruire un rapporto di partnership richiede tempo. Per questo motivo suggeriamo di intraprendere relazioni di lungo termine e di monitorarne l'evoluzione.

Ciò non significa che un'impresa non possa o non debba sostenere singole o sporadiche iniziative, ma avere un approccio di partnership nei confronti delle organizzazioni civiche è un investimento, in termini di raggiungimento degli obiettivi, di scambio di punti di vista, di crescita del senso della 'cittadinanza' all'interno dell'impresa.

Per raggiungere questi risultati è necessario del tempo e un alto livello di trasparenza da entrambe le parti, per comprendere il motivo per cui hanno deciso di collaborare, perché si sono scelte, perché possono raggiungere meglio i loro obiettivi insieme piuttosto che separatamente.

Una partnership non implica che le due organizzazioni rinuncino ad evidenziare critiche o a far notare all'altra i propri errori, ma, al contrario, essa richiede un approccio che sia il più obiettivo possibile.

Questi aspetti devono essere chiariti sin dall'inizio della relazione: in questo modo, l'azienda può capire se l'organizzazione vuole solo risorse economiche, e, dal canto suo, l'organizzazione può capire se l'azienda vuole solo una copertura per le sue magagne. In questo modo ciascuna parte mantiene la propria indipendenza e trasparenza.

Legambiente e Montedison sono stati capaci di raggiungere un alto livello di trasparenza e impegno nella loro relazione. Montedison sostiene il progetto volto al restauro dei monumenti con ingente investimento di risorse, e tuttavia Legambiente è il primo accusatore dell'azienda quando essa sbaglia.

Nel 1999 Tesco ha investito nel sostegno di sei organizzazioni civiche locali in Gran Bretagna per costruire negozi in aree private. Ha creato relazioni con governi locali e centrali, gruppi comunitari e imprese locali per creare nuovi posti di lavoro, assicurare formazione, assistenza per i trasporti e la cura dei bambini. Ciò al fine di favorire le aree disagiate, ma anche per ottenere i permessi per costruire nuovi negozi in quelle aree.

La sponsorizzazione e le donazioni non costruiscono di per sé le infrastrutture e non procurano un supporto di lungo periodo. In alcuni contesti ciò potrebbe essere appropriato, ma altre volte la mancanza di contributi per coprire i costi può limitare il valore di grandi donazioni e dunque di relazioni a breve termine.

### **3. ORGANIZZAZIONE INTERNA**

#### **L'azienda dovrebbe formalizzare nello strutturagramma il proprio impegno nella responsabilità sociale**

Le aziende socialmente responsabili dovrebbero avere un dipartimento o una unità che segua le attività o le politiche di responsabilità sociale, sia al livello centrale che territoriale. Il responsabile di tale dipartimento dovrebbe rispondere direttamente all'amministratore delegato. Nessuna delle aziende italiane studiate ha una organizzazione

interna di questo tipo: le attività di cittadinanza d'impresa sono gestite dal dipartimento relazioni esterne che, nella maggior parte dei casi, coincide col dipartimento comunicazione, e questo potrebbe dare l'impressione dell'assenza di una strategia sulla cittadinanza d'impresa.

Al contrario, le aziende inglesi sono meglio strutturate da questo punto di vista. Tesco ha un project team sulla responsabilità sociale presente in divisioni chiave dell'azienda, con un proprio responsabile.

Un team nella sede centrale che fa parte della divisione Corporate Affairs coordina le attività nazionali di cittadinanza d'impresa e, in aggiunta, ogni negozio ha un coordinatore per questo tipo di attività.

La Cooperative Bank ha una unità chiamata Politica Etica e una unità riguardante l'Ecologia. Solo le aziende che hanno una chiara definizione della cittadinanza d'impresa e, conseguentemente, una chiara politica sulla responsabilità sociale, possono avere un tale tipo di organizzazione interna. Una struttura interna di questo genere rende anche gli impiegati consapevoli dell'impegno della propria azienda in termini di responsabilità sociale e può contribuire ad aumentare il loro senso di appartenenza all'azienda. Invece, British Telecom non ha un singolo dipartimento ma ha un Capo della Sustainable Development and Corporate Accountability. Canali di comunicazione bidirezionali sono necessari per una strategia sulla responsabilità sociale che abbia successo. Questo assicura il coinvolgimento e l'ownership da dei dipendenti e aiuta a raggiungere gli obiettivi legati alla strategia della CC.

Tesco pubblicizza i suoi valori quando assume nuove persone e dà loro delle tessere che li riportano per iscritto, in modo che se li imprimano bene in mente.

Pannelli messi dentro i negozi, workshops, incontri cittadini, interviste telefoniche ai dipendenti, premi ai dipendenti e magazine informativi che richiedono i feed back degli impiegati, e che questi ricevono a casa, influenzano la sua strategia di CC e allo stesso tempo rafforzano il coinvolgimento e il senso di appartenenza da parte dei dipendenti.

Oltre a ciò, questo tipo di struttura aziendale rende più semplice per le organizzazioni civiche la identificazione dell'interlocutore giusto, e quindi può rafforzare l'azienda anche in termini di trasparenza.

#### **4. FORMAZIONE**

**L'azienda dovrebbe formare i manager sulla cittadinanza d'impresa .**

In futuro le aspettative degli stakeholders e delle comunità andranno sempre crescendo, così come le esigenze del mercato. Ci si aspetterà sempre di più dalle aziende che abbiano un comportamento etico e i consumatori valuteranno sempre di più le aziende sulla base di parametri etici. E' necessario formare una nuova classe dirigente. La responsabilità sociale aziendale non è qualcosa che si insegna nelle università, perciò spetta alla leadership aziendale il compito di stimolare e pianificare attività formative e di follow up per i manager più e meno esperti.



La formazione del management implica anche, ovviamente, che vada loro insegnato ad ascoltare gli stakeholders e a gestire le loro richieste.

Le aziende dovrebbero anche favorire il confronto e la discussione con le aziende che abbiano più esperienza e dovrebbero spingere il management a partecipare a seminari e conferenze relativi sulla responsabilità sociale delle aziende. I manager dovrebbero anche conoscere le posizioni ufficiali sul tema, che cosa stanno dicendo in merito le istituzioni e i governi e quali sono le questioni critiche nella percezione della comunità internazionale così come dei cittadini. Dal momento che la conformità alla CC è richiesta di fatto, suggeriamo alle aziende di formalizzare il loro impegno nella CC 'fornendo' al mercato un management formato e consapevole, che possa essere in grado di contribuire alla costruzione di un nuovo mercato.

## 5. VALUTAZIONE

**L'azienda dovrebbe valutare il valore aggiunto delle partnership con le organizzazioni civiche e gli altri stakeholders.**

Qualsiasi cosa le aziende facciano in termini di cittadinanza d'impresa senza sapere cosa hanno investito, cosa hanno perso e cosa hanno ottenuto, renderà loro impossibile migliorarsi e realizzare delle buone pratiche.

Soprattutto, le aziende devono valutare se le attività che hanno sostenuto sono state realmente coerenti con la loro mission e con la loro strategia.

In particolare, devono valutare cosa hanno ottenuto dal rapporto di partnership con l'organizzazione civica e se entrambi i soggetti hanno ottenuto da essa dei benefici.

Una valutazione preliminare nella fase di selezione dell'organizzazione con cui lavorare non è sufficiente se non è seguita da una valutazione del valore aggiunto della relazione.

D'altro canto, una valutazione finale è molto difficile se le reciproche intenzioni e scopi non sono stati chiariti nella fase iniziale della relazione.

La valutazione potrebbe essere fatta attraverso un bilanciamento investimenti/risultati e una analisi di efficienza/efficacia e, soprattutto, dovrebbe essere condotta insieme alle organizzazioni. Si dovrebbe anche cercare di capire se entrambi i soggetti hanno ottenuto risultati che non avrebbero raggiunto se avessero agito separatamente.

Nella fase di valutazione delle relazioni, entrambi i soggetti dovrebbero approfondire se hanno appreso qualcosa l'una dall'altra e se ciascuna prospettiva o strategia è stata integrata o influenzata da quella dell'altra oppure no. Questi ultimi aspetti sono utili per capire quanto profonda e significativa sia stata la relazione per ciascuna parte e se sia opportuno continuarla oppure no.

Le parti dovrebbero valutare non solo i concreti risultati raggiunti, ma anche il livello quotidiano di coinvolgimento nella gestione del progetto da parte dei leader e dello staff sia dell'azienda che dell'organizzazione civica.

## 6. REPORTING

L'azienda dovrebbe descrivere chiaramente i propri investimenti in CC e marcare la differenza tra le attività svolte in base ad obblighi di legge e quelle svolte volontariamente.

Illustrare gli investimenti in CC è, allo stesso tempo, un modo per essere trasparenti nei confronti degli stakeholders, e un modo per fargli sapere che la società è, o sta cercando di essere, responsabile sotto il profilo sociale. Non siamo noi la fonte più appropriata per discutere di rendicontazione, sia perché esistono molti istituti che si occupano di rendicontazione sociale e/o ambientale (gli investimenti sociali e ambientali sono quelli maggiormente presi in considerazione), ma anche perché la rendicontazione si basa su di una specifica metodologia.

Ci stiamo occupando di rendicontazione al fine di evidenziare due aspetti:

- 1) le società devono separare nei bilanci le attività sostenute per motivi prettamente legali e quelle svolte volontariamente (cioè non imposte dalla legge). Non tutte le società però specificano tali differenze, come, per esempio, Tesco;
- 2) le società dovrebbero inoltre riferire sulle partnership con le organizzazioni dei cittadini, sia relativamente alle cose fatte che ai risultati ottenuti (valutazione). Coop Bank produce un Rapporto sulle Partnership che rappresenta un importante contributo a questo tipo di rendicontazione.

## 7. COMUNICAZIONE

**Adottare una strategia di comunicazione sui propri impegni di CC.**

Alcune aziende hanno difficoltà di carattere “filosofico” a rendere note le loro attività CC. Questo può essere fatto risalire a differenti ragioni: non pensano di avere necessità di aumentare la conoscenza di queste e la propria reputazione per essere socialmente responsabili, o possono temere di ricevere critiche rendendo noti ai loro azionisti particolari negativi che avrebbero potuto non sapere in precedenza, o per timore di non aver fatto abbastanza, o addirittura di non aver fatto ciò che ci si aspettava da loro, o perché pensano che rendere nota la fonte delle risorse economiche possa sminuire il valore delle cose fatte. Barilla, per esempio, è fortemente coinvolta in progetti di CC, ma non ama comunicare le numerose attività sostenute.

Questo sembra un fraintendimento della responsabilità sociale di impresa.

Al contrario, suggeriamo alle aziende di adottare una strategia di comunicazione sui loro impegni sulla CC e di condividere esperienze ed informazioni. Il rifiuto della comunicazione esclude le società dal raggiungimento dei possibili benefici disponibili per i loro affari e crea una distanza con gli stakeholder. L'assenza di comunicazione verso gli stakeholder potrebbe impedire all'azienda di comprendere le loro richieste. Inoltre, una “strategia del silenzio” potrebbe ridurre l'impatto e gli effetti sugli stakeholder e sulla intera società, che potrebbe, invece, beneficiare del ruolo attivo dell'impresa. La strategia di comunicazione dovrebbe essere pianificata in modo tale da rendere le informazioni

facilmente reperibili – meglio se da poche e identificabili fonti – e possibilmente non troppo dettagliate.

## **8. LE BUONE PRATICHE**

**L'azienda dovrebbe diffondere le buone pratiche e trasferire agli altri le proprie tecnologie**

Le imprese devono rafforzare la cultura della responsabilità sociale presso le altre aziende e gli stakeholder, e devono diffondere le loro “buone pratiche”, non solo fornendo informazioni su ciò che hanno fatto, ma anche su come hanno fatto le stesse.

Quando si parla di buone pratiche non ci si riferisce, ovviamente, a delle buone idee, ma ad attività concrete e realizzate, i cui risultati siano stati provati. Le imprese dovrebbero diffondere le buone pratiche anzitutto internamente alle loro divisioni e/o alle loro controllate o partecipate (se ne hanno), e in secondo luogo esternamente ai loro fornitori e concorrenti. Le buone pratiche andrebbero emulate, e l'emulazione é possibile attraverso la conoscenza delle tecnologie e delle metodologie testate. I premi, ad esempio, possono stimolare ed incoraggiare le imprese ad agire responsabilmente e sapere di più circa le esperienze delle altre imprese.

Con “migliori pratiche” intendiamo iniziative che siano: misurabili (è possibile misurare l'impatto delle iniziative); innovative (capaci di produrre nuove soluzioni); riproducibili (applicabili in luoghi e situazioni diversi da quelli in cui sono state realizzate); portatrici di valore aggiunto (con un positivo e tangibile impatto sul target); sostenibile (realizzate con risorse disponibili).

## 6. QUESTIONI APERTE

Tutte le informazioni, gli input e i suggerimenti emersi durante il lavoro, hanno evidenziato l'esistenza di alcune aree critiche e temi controversi. Poiché sembrano non esistere posizioni e risposte precise, li presentiamo come punti di discussione che lasciamo alla valutazione di partecipanti.

### *Punti di partenza*

Ci sono dei requisiti minimi (formali) che devono esistere alla base, perché si possa parlare di un'azienda socialmente responsabile? I codici di condotta, le definizioni, sono preliminari ad ogni tipo di approccio sulla cittadinanza d'impresa?

### *Dentro e fuori*

La filantropia e il cause related marketing sono cittadinanza d'impresa? In altre parole, può la responsabilità sociale delle imprese esistere senza partnership?

### *Il valore aggiunto*

La cosa più importante che le aziende raggiungono attraverso un comportamento responsabile è un vantaggio competitivo? O ci sono altre cose che possono essere più rilevanti per un'azienda (reputazione, fedeltà dei consumatori)?

### *La paura della valutazione*

Come possono le aziende affrontare la paura di diventare oggetto di un vero e proprio scrutinio da parte della "industria della responsabilità sociale delle imprese" (aprendosi ai costi delle pubbliche relazioni e dell'ipocrisia ogni volta che falliscono) se si impegnano in attività socialmente responsabili?

### *Privato e pubblico*

Come può essere gestita la critica alle aziende circa la loro interferenza con i doveri pubblici quando operano attraverso un comportamento responsabile?

### *Responsabilità sociale delle imprese e requisiti obbligatori*

Una buona interpretazione della legge può essere considerata cittadinanza d'impresa?

## *Holdings*

Esiste una strategia, o metodologia, capace di evitare che le holdings operino bene in un paese e male in un altro?

## *Ruolo dell'ambiente*

Le aziende in grado di svilupparsi verso la cittadinanza d'impresa da sole, o hanno bisogno di essere stimolate dall'ambiente esterno?

## *La cittadinanza d'impresa nello stesso ambito d'affari delle aziende*

La cittadinanza d'impresa ha più, meno o uguale valore se le aziende sostengono attività collegate al loro business?

## *Chi è più adatto a valutare?*

Se, come noi pensiamo, le aziende devono essere aperte ai loro stakeholders, è in effetti un soggetto terzo il migliore valutatore? Se è così, chi e perché? (organizzazioni civiche, esperti, ecc.)

## 7. PER UNA POLITICA DELLA CITTADINANZA D'IMPRESA - RACCOMANDAZIONI PER:

### *Rappresentanti delle piccole e medie imprese*

- β sostenere e incoraggiare le associazioni a livello locale (per esempio regionale) o nazionale per lanciare programmi sulla cittadinanza d'impresa
- β definire degli accordi e stabilire un consorzio per gestire la cittadinanza d'impresa a livello territoriale e settoriale
- β esercitare pressioni politiche a livello nazionale e dell'Unione Europea per incrementare le agevolazioni fiscali sulle donazioni e gli investimenti sulla cittadinanza d'impresa
- β investire sulla formazione degli imprenditori riguardo alla responsabilità sociale delle imprese
- β incoraggiare la diffusione e raccogliere la consapevolezza sulla responsabilità sociale delle imprese tra i promotori di venture capital e i giovani imprenditori

### *Governi*

- β Creare un ambiente favorevole alle aziende socialmente responsabili attraverso incentivi sulle tasse, investimenti e regole prestabilite
- β Stabilire uffici o funzioni che si occupano della responsabilità sociale delle imprese
- β Stabilire fondi fiduciari e fondi per co-finanziamenti (50-50) per ottenere finanziamenti dalle aziende su programmi di cittadinanza d'impresa
- β Sostenere la creazione di consapevolezza e di formazione sulla responsabilità sociale delle imprese tra le aziende e la società civile
- β Stabilire premi per la responsabilità sociale delle imprese
- β Consultare le aziende sui programmi e sulle riforme di rilevanti sistemi e strutture di welfare, sebbene non necessariamente connessi al settore produttivo
- β Stabilire fondi fiduciari e fondi di co-finanziamento (50-50) per sostenere le NGOs e le CSOs utilizzando fondi privati e coinvolgendo il settore privato

### *Organizzazioni non governative e organizzazioni civiche*

- β Investire nella costruzione di alleanze e partnership con le aziende
- β Definire e rendere pubblicamente disponibili i criteri per selezionare le aziende con cui avviare dei rapporti di partnership
- β Sviluppare e rafforzare risorse umane e finanziarie da impiegare nei rapporti con il settore privato
- β Attività di pressione al livello nazionale ed europeo per aumentare le esenzioni fiscali per le donazioni e gli investimenti sulla CC
- β Investire sulla formazione sulla CC per manager e volontari

- β Fare una valutazione congiunta con le aziende sui processi di produzione e sui prodotti
- β Iderare e sperimentare etichette positive per le aziende più attive in tema di CC
- β Sperimentare e investire nella costruzione di alleanze e partnership con i dipendenti delle aziende al fine di promuovere la CC

### ***Sindacati***

- β Attività di pressione al livello nazionale ed europeo per aumentare le esenzioni fiscali per le donazioni e gli investimenti sulla CC
- β investire sulla formazione in tema di responsabilità sociale per gli appartenenti al sindacato, a vari livelli (dell'azienda, locale e nazionale)
- β introdurre la CC nell'analisi bargaining dei metodi e delle procedure
- β incoraggiare permessi per manager e dipendenti che collaborino con organizzazioni civiche o non governative

### ***Associazioni professionali (soprattutto associazioni industriali e gruppi di interesse)***

- β Attività di pressione al livello nazionale ed europeo per aumentare le esenzioni fiscali per le donazioni e gli investimenti sulla CC
- β Promuovere e condurre al livello nazionale e transnazionale ricerche e reperimento di dati sulla CC per definire la qualità e quantità della CC in ogni paese
- β Sostenere l'acquisizione di consapevolezza e la formazione sulla CC tra le aziende
- β Stabilire dei premi per la CC

### ***Istituzioni finanziarie e investitori***

- β Coinvolgere gli azionisti e i cittadini nella valutazione della CC delle aziende
- β Considerare il rispetto dei requisiti e la produzione di rapporti sulla responsabilità sociale nella valutazione finanziaria delle aziende
- β Includere requisiti e report sulla CC per la revisione finanziaria delle aziende
- β Incoraggiare incontri e alleanze tra le associazioni degli azionisti e le organizzazioni civiche
- β Promuovere la CC come un criterio di valutazione nella scelta delle aziende con cui collaborare

Il presente lavoro è stato possibile grazie alla collaborazione di:

**Cittadinanzattiva, Italy**

Antonio Gaudio

Barbara D'Alessio

Yara Bravo

Francesco Ambrogetti

M. Daniela Girfatti

Emiliana Tuccillo

Chiara Prost

**NCC - National Consumer Council, Regno Unito**

Robin Simpson

Georgia Glick

Philip Page

**EVROPAIKI EKFRASSI - European Expression, Grecia**

Tassos Fountis

**E.KAT.O. - Hellenic Consumers Organisation, Grecia**

Sotirios Paschalidis

Tanya Kiriakides

**CECU - Confederacion de Consumidores y Usuarios, Spagna**

Conchy Martin Rey

**APDC - Portuguese Association of Consumers Law, Portogallo**

Angela Frota