



**POLITECNICO DI MILANO**

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale

# I Network della Corporate Social Responsibility: una classificazione sul caso italiano

Tesi di Laurea di:

Roberta Calabrò  
*Matricola 760483*

Ludovica De Matthaeis  
*Matricola 765309*

Relatore: Prof. Paolo Maccarrone  
Correlatore: Prof.ssa Anna Maria Contri

Anno Accademico 2011 - 2012





# RINGRAZIAMENTI

---

*Il primo ringraziamento è per il nostro relatore, il Professor Paolo Maccarrone, che ha proposto un tema originale e di estrema attualità come oggetto di tesi, offrendo pieno supporto e preziosi consigli durante il nostro percorso. Nonostante i suoi impegni ci ha seguito in modo mirato fornendoci sempre indicazioni sagge e puntuali, alla riuscita del lavoro.*

*Il secondo ringraziamento, non meno importante, lo rivolgiamo al nostro correlatore, la Professoressa Anna Maria Contri, sempre presente a guidarci e supportarci al meglio durante tutti questi mesi insieme.*

*Per la ricerca del materiale e di gran parte delle informazioni impiegate, si vogliono, inoltre, ringraziare, i rappresentanti dei network di CSR, che si sono resi disponibili a raccontare le proprie esperienze attraverso un'intervista: Dottor Alessandro Beda, Dottoressa Stefania Bertolini, Dottor Ruggero Bodo, Dottoressa Marjorie Breyton, Dottor Davide Dal Maso, Dottoressa Sabrina Florio, Dottoressa Claudia Giorgio, Dottor Giuseppe Lanzi, Dottor Piero Pelizzaro, Dottor Emanuele Plata, Dottor Raimondo Orsini, Dottor Domenico Sturabotti.*

*Vogliamo, infine, ringraziare le nostre famiglie per averci sostenuto in questo lungo cammino, pieno di gioie e soddisfazioni, non senza fatiche e sacrifici.*

# INDICE

---

<i>ABSTRACT</i>	7
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	7
<i>SINTESI INTRODUTTIVA</i>	7

## *PARTE I: IL CONTESTO DELLA RICERCA*

### *CAPITOLO 1*

<i>LE ORGANIZZAZIONI DI CSR PER LE IMPRESE: UN TEMA ATTUALE</i>	1
<i>1.1 Driver di nascita e sviluppo dei network di CSR</i>	2
1.1.1 Contesto politico-istituzionale	2
1.1.1.1 Le prime azioni degli anni Novanta	2
1.1.1.2 Gli sviluppi del nuovo Millennio	3
1.1.2 Contesto economico: la “knowledge economy”	5
1.1.3 Le nuove teorie organizzative: la “network economy”	7
1.1.4 La nuova frontiera dell’innovazione: l’“open innovation”	10
<i>1.2 Il progetto Impact: l’attenzione dell’Europa verso il fenomeno “network di CSR”</i>	12
<i>1.3 Ragioni di base del ricorso ad un network di CSR:</i>	13
<i>le aspettative delle imprese</i>	
1.3.1 Sensibilizzazione dei consumatori finali	14
1.3.2 Possibilità di accesso ad altre risorse	15
1.3.3 “Issue” istituzionali	16

## *PARTE II: ANALISI DELLA LETTERATURA*

### *CAPITOLO 2*

<i>LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</i>	19
<i>2.1 Definizione di Corporate Social Responsibility</i>	20
<i>2.2 Principali teorie intorno alla CSR</i>	21
2.2.1 Le origini	21
2.2.2 Nuove definizioni e prime diatribe	22
2.2.3 Uno “stakeholder approach” verso la CSR	23
2.2.4 Sviluppi pratici della CSR fino ad oggi	25
<i>2.3 Le dimensioni della CSR</i>	26
2.3.1 Pillar ambientale	27
2.3.2 Pillar economico	27

2.3.3	Pillar sociale	29	
<b>2.4</b>	<b><i>Gli strumenti per la gestione della CSR</i></b>	<b>31</b>	
2.4.1	Le certificazioni	32	
2.4.2	Codici etici o di condotta	35	
2.4.3	Bilanci socio-ambientali e strumenti di informazione e comunicazione	36	
<b>2.5</b>	<b><i>Driver e motivazioni di CSR</i></b>	<b>39</b>	
2.5.1	La CSR solo come mezzo	41	
2.5.2	La CSR solo come fine	42	
<b>CAPITOLO 3</b>			
<b>LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA ATTRAVERSO I NETWORK</b>			<b>44</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Le diverse prospettive di studio della conoscenza nelle organizzazioni</i></b>	<b>45</b>	
3.1.1	La prospettiva strategica	47	
3.1.2	La prospettiva tecnologica	48	
3.1.3	La prospettiva organizzativa	50	
<b>3.2</b>	<b><i>I processi di creazione e condivisione della conoscenza</i></b>	<b>51</b>	
3.2.1	Condizioni di successo e barriere	55	
<b>3.3</b>	<b><i>I network di conoscenza: obiettivi e attività</i></b>	<b>56</b>	
3.3.1	Definizione di network	56	
3.3.2	Misurazione dell'efficacia di network collaborativi	59	
3.3.3	Misurazione dei risultati di network collaborativi	61	
3.3.4	Un caso emblematico: le comunità di pratica	62	
<b>CAPITOLO 4</b>			
<b>I NETWORK DI CSR</b>			<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Evidenze dall'ambito scientifico-letterario</i></b>	<b>67</b>	
4.1.1	Le dinamiche alla base della nascita dei network	67	
4.1.2	Il concetto di network: una realtà diversa da mercato e gerarchia	69	
<b>4.2</b>	<b><i>Il network di CSR secondo il progetto Impact</i></b>	<b>71</b>	
<b>4.3</b>	<b><i>Il network di CSR: la ricerca empirica sul campo</i></b>	<b>72</b>	
4.3.1	Rielaborazione delle definizioni di letteratura	73	
4.3.2	I risultati restituiti dalla ricerca	74	
<b>4.4</b>	<b><i>La definizione di network di CSR</i></b>	<b>77</b>	
4.4.1	Il numero minimo di partner coinvolti	78	
4.4.2	Il processo di affiliazione	79	
4.4.3	La natura composita del beneficio	80	
<b>4.5</b>	<b><i>La validazione della definizione: seconda ricerca empirica</i></b>	<b>80</b>	
<b>4.6</b>	<b><i>Una panoramica sui network di CSR</i></b>	<b>86</b>	

4.6.1 Le principali attività	86
4.6.2 I principali vantaggi	88
<b>4.7 Fattori critici di successo dei network di CSR</b>	<b>90</b>
4.7.1 Cultura	90
4.7.2 Tool tecnologici a supporto	91
4.7.3 Ruoli e struttura organizzativa	93
4.7.4 La CSR nella strategia d'impresa	95

### PARTE III: DEFINIZIONE DELLA RICERCA

#### CAPITOLO 5

<b>GAP ANALYSIS, DOMANDE DI RICERCA E METODOLOGIA</b>	<b>97</b>
5.1 Le dimensioni del network	98
5.2 L'organizzazione interna: i soci del network	99
5.3 I rapporti con altri partner	102
5.4 Relazioni e comunicazione intra-network	107
5.5 La scelta della modalità operativa di un network	111
5.6 La natura del beneficio restituito da un network di CSR	116
5.7 Valutazione dei contributi: "gap analysis"	118
5.8 Schema di ricerca adottato e obiettivi dell'elaborato	120
5.9 Metodologia della ricerca	122
5.10 L'analisi della letteratura	123
5.10.1 Criteri di ricerca dei contributi	123
5.10.2 Classificazione dei contributi	125
5.10.3 Conduzione della ricerca	125
5.11 La metodologia scelta per la ricerca empirica:	126
<i>il case study multiplo e la selezione del campione</i>	
5.11.1 Definizione delle domande del case study	127
5.11.2 Raccolta dati iniziale	128
5.11.3 Conduzione delle interviste	128
5.11.4 Sistematizzazione dei dati raccolti	130
5.12 Analisi dei risultati	130

### PARTE IV: ANALISI EMPIRICA

#### CAPITOLO 6

<b>I CASI DI STUDIO</b>	<b>132</b>
6.1 Descrizione dei casi di studio	133

6.1.1 Anima	134
6.1.2 AssoSCAI	142
6.1.3 CSR Manager Network Italia	150
6.1.4 Fondazione Sviluppo Sostenibile	157
6.1.5 Forum Finanza Sostenibile	167
6.1.6 Impronta Etica	176
6.1.7 Kyoto Club	185
6.1.8 Planet Life Economy Foundation	192
6.1.9 Fondazione Sodalitas	199
6.1.10 Symbola	209
<b>6.2 "Cross case analysis"</b>	<b>217</b>
 <b>PARTE V: CONSIDERAZIONI</b>	
<b>CAPITOLO 7</b>	
<b>I RISULTATI DELL'ANALISI</b>	<b>223</b>
7.1 <i>Introduzione al modello di classificazione</i>	224
7.2 <i>Il modello proposto: la descrizione degli assi</i>	224
7.3 <i>Il modello proposto: le categorie</i>	226
7.3.1 <i>Comunità specialistica</i>	227
7.3.2 <i>Comunità versatile</i>	229
7.3.3 <i>Gerarchia versatile</i>	231
7.3.4 <i>Gerarchia specialistica</i>	233
7.4 <i>Fattori critici di successo di ogni categoria</i>	236
7.4.1 <i>L'importanza di una cultura condivisa</i>	236
7.4.2 <i>Le leve organizzative ricorrenti</i>	238
7.4.3 <i>Le soluzioni di natura tecnologia più diffuse</i>	241
7.5 <i>Confronto sulle performance delle comunità versatili</i>	243
 <b>CAPITOLO 8</b>	
<b>CONCLUSIONI E SVILUPPI FUTURI</b>	<b>248</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ALLEGATO 1: Traccia di intervista ai casi di studio</b>	<b>268</b>
<b>ALLEGATO 2: Iniziative di interesse per i network del campione</b>	<b>269</b>
<b>INDICE FIGURE</b>	<b>281</b>
<b>INDICE TABELLE</b>	<b>284</b>

## ABSTRACT

---

Sempre più oggi il successo di un'impresa è condizionato dalla valutazione degli impatti delle performance sull'ambiente e sulla società. Il mercato globalizzato, le comunità internazionali e tutti i principali stakeholder guardano con attenzione alle decisioni e alla linea d'azione delle aziende, analizzando in particolare il modo in cui esse intendono praticare la Corporate Social Responsibility (CSR). Essere responsabili significa raggiungere i propri obiettivi economici nel rispetto e nella considerazione di questioni ambientali e sociali. Si tratta di una sfida non banale per le imprese, chiamate a coniugare la prestazione economica con interessi di natura differente. Per fronteggiare la complessità di questo obiettivo, si procede non soltanto valorizzando ed impiegando al meglio tutte le risorse a disposizione, ma sempre più si ambisce a rivolgersi anche all'esterno, cercando l'interazione con altre aziende.

Consumatori finali sempre più sensibili, il rispetto di alcune normative istituzionali, volte a tutelare specifiche questioni e la necessità di legittimare il proprio business secondo standard universalmente riconosciuti sono alcuni dei più importanti fattori che accomunano tutti gli enti economici: la possibilità, in ultima istanza, di unire più risorse, aumentare le proprie conoscenze e lavorare in modo collettivo sui principi della CSR è fonte di valore aggiunto in virtù di un risultato tanto ambizioso.

Su ispirazione della linea definita dal progetto europeo IMPACT, in questo elaborato si vuole porre l'attenzione sulle motivazioni alla base dell'adesione di un'azienda ad un network per la diffusione della CSR.

Pertanto, si intende approfondire l'importanza dei network di CSR nel contesto economico italiano, al fine di comprendere le diverse tipologie esistenti e orientare la scelta del supporto più idoneo alle aspettative e alle caratteristiche di ciascuna impresa.

## EXECUTIVE SUMMARY

---

Nowadays the overall performance of a company is influenced by a qualitative evaluation of its main environmental and social impacts.

The new market under globalization, the international communities and all the most relevant stakeholders are extremely focused on the main decisions and actions of each company, especially according to the way of practicing Corporate Social Responsibility (CSR). Being responsible means to reach economic goals with respect and involvement of environmental and social matters. This is a real challenging aim for enterprises, whose final need is to find a good alignment between economic performance and other kind of interests. In order to deal with this objective, it is common to give value and to manage all the available resources in the best possible way and, in addition to this, it is getting more and more important to take a look outside company boundaries, searching for a partnership with other enterprises.

Final customers always more sensitive, compliance to institutional rules on specific problems and a real need to strengthen their own business with worldwide shared standards are some common factors among all the economic players: at least, the possibility to unify different resources and tools, to increase personal knowledge and to work jointly on CSR principles is a significant additional value for such an ambitious outcome.

According to the topic of the European CSR project IMPACT, the relevant aim of this paper is to point out the most important motivators for a company subscription to a CSR network. Thus, it will be emphasized the role of CSR networks in the Italian economic contest, in order to underline differences and all the main actual clusters, but also to support the choice of the best organization according to the right expectations and features of each company.

## SINTESI INTRODUTTIVA

---

### ***LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: IL CONTESTO POLITICO E IL PENSIERO ATTUALE***

In un momento in cui le imprese sono tenute a rendere conto del proprio impatto sulla società, la responsabilità sociale delle imprese è sempre più oggetto di discussione in Europa. La crescente rilevanza pratica del tema di Corporate Social Responsibility, negli ultimi anni, è dimostrata dall'ingresso della CSR nello scenario politico europeo.

Nel Giugno del 1993, il Presidente della Commissione Europea, Jacques Delors, fa un appello alla comunità aziendale, in modo che affronti i problemi europei della disoccupazione, ristrutturazione ed esclusione sociale. Nel Gennaio del 1995, venti leader di business ed il Presidente della Commissione Europea Jacques Delors annunciano la *European Business Declaration against Social Exclusion*, che richiede lo sviluppo di un network europeo per lo scambio di informazioni ed esperienze.

Un ulteriore passo avanti si ha nel 2000 con la *Strategia di Lisbona*, un programma di riforme economiche approvato a Lisbona dai Capi di Stato e di Governo dell'Unione Europea. L'obiettivo principale della Strategia è quello di "rendere, nel 2010, l'economia europea la più competitiva e dinamica nel mondo, capace di una crescita sostenibile economica, con più lavori e di migliore qualità, e favorire una maggiore coesione sociale". A tal fine è necessario che le aziende incorporino tematiche sociali ed ambientali nelle loro operazioni.

A Luglio 2001, la Commissione presenta il "Corporate Social Responsibility Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility". Nel Green Paper la CSR viene definita: "un concetto mediante il quale le aziende integrano tematiche sociali ed ambientali nelle proprie operazioni di business e la loro interazione con gli stakeholder su base volontaria".

Il contesto politico appena descritto influenza direttamente i contributi più recenti, tra i quali si vuole citare quello di Maggiolini (2010) che con riferimento alla CSR fornisce una duplice chiave di lettura: da un lato essa può essere interpretata come fine per aumentare la competitività di un'impresa; dall'altro, invece, come mezzo per raggiungere un beneficio condiviso, nella prospettiva di relazioni *win-win* con partner di diversa natura.

## ***L’AFFERMAZIONE DI NETWORK PER LA DIFFUSIONE DELLA CSR***

La responsabilità sociale d’impresa può essere condotta da un’azienda utilizzando solamente risorse interne, oppure essa può rivolgersi all’esterno e collaborare con altri attori. Questa seconda modalità, per essere intrapresa, deve ovviamente portare a dei vantaggi differenziali rispetto alla precedente, altrimenti un’azienda vedrebbe un investimento addizionale in termini di risorse e tempo, senza alcun beneficio di ritorno.

Cercando di capire quali possono essere le motivazioni alla base del ricorso ad un network dedito alla CSR, vengono citati tre fattori distintivi di questo processo decisionale:

- ✓ *Sensibilizzazione dei consumatori finali.* In questa categoria di motivazioni rientrano quei network che si sviluppano in seguito all’emersione del bisogno di creare un luogo in cui le imprese possano scambiarsi opinioni e buone pratiche, nonché istituire un contesto di scambio di risorse e competenze e intraprendere partnership.

In questa categoria rientrano principalmente aziende di grandi dimensioni, che utilizzano il network come mezzo per essere più attrattive sul mercato finale;

- ✓ *Possibilità di accesso ad altre risorse.* Secondo il filone di pensiero per cui è meglio collaborare che competere, i collegamenti inter-organizzativi forniscono una rete di sicurezza che incoraggia l’investimento di lungo periodo e l’assunzione del rischio. Nel mondo attuale si sta intensificando una nuova tendenza secondo la quale le aziende hanno bisogno di evolvere insieme alle altre all’interno di un “ecosistema”, in modo che ognuna diventi più forte, attraverso discussioni, visioni condivise e alleanze.

Nel contesto di questo elaborato, la possibilità di accesso ad altre risorse si traduce nel ricorso a network collaborativi, nei quali in presenza di organizzazioni differenti tra loro, le relazioni sono preminentemente di tipo cooperativo;

- ✓ *Issue istituzionali.* Forze mimetiche, coercitive e normative agiscono, seppur in entità differenti, in tutte le organizzazioni. Queste ultime decidono quindi di aderire a network per essere a conoscenza in tempo reale di nuove normative e standard emessi in materia di CSR, ma anche per avere maggiore consapevolezza delle mode lanciate esternamente ai propri confini. L’adesione in questo caso può avvenire con un coinvolgimento maggiore o minore, a seconda della conoscenza già posseduta in materia, oltre che ovviamente.

## ***IL PROGETTO IMPACT***

All'interno del contesto politico appena descritto, si inserisce una grande quantità di progetti di ricerca e di dibattiti sulla Corporate Social Responsibility. La ricerca sulla CSR è estremamente concentrata sulla valutazione dei benefici per le aziende ed all'interno delle stesse. Ma quali sono i benefici e gli impatti che attualmente la CSR genera al di là dei confini aziendali nei confronti dell'economia e della società in generale?

Per rispondere a questa domanda e per comprendere l'effettivo contributo della CSR al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dalle politiche di Lisbona, la Commissione Europea sta sostenendo il più grande progetto di ricerca mai realizzato sulla CSR: il progetto IMPACT.

Questo ampio progetto europeo, della durata di due anni nel periodo compreso tra Marzo 2011 e lo stesso mese del 2013, ha come oggetto di interesse principale la misurazione degli impatti e l'analisi delle performance di CSR. Ad esso collaborano sedici istituzioni di ricerca europee di dodici Paesi europei, combinando ricerca sostenibile indipendente, business school, Università e Network di CSR: la varietà di competenze e background aiuterà a ricercare relazioni tra il business, la società e lo stato specifico di ogni Paese, fattori che influenzano gli impatti di CSR.

Oltre ad essere scandito sulla dimensione temporale, il progetto considerato è stato strutturato in diverse unità (work package, WP), con l'obiettivo di approfondire in una stessa iniziativa tutti gli aspetti salienti e significativi della responsabilità sociale d'impresa. Tra questi, particolarmente interessante è risultato essere il modulo WP4: se, infatti, le altre sezioni sono focalizzate su aspetti già dibattuti, come la misurazione delle prestazioni di CSR, il work package 4 si concentra sulle modalità con le quali le pratiche di CSR vengono gestite dalle imprese attraverso il supporto di network o cluster di organizzazioni che operano sul tema di interesse. Pertanto, il presente modulo riguarda il legame tra le iniziative di CSR nelle singole aziende e l'ambiente organizzativo esterno.

La scelta di un approfondimento da parte di IMPACT su questo tema singolare ed insolito trae origine da una serie di constatazioni, emerse in fase preliminare all'inizio del progetto. Ad una prima panoramica della congiuntura economica contemporanea, risulta troppo semplicistico credere che l'odierno impatto di CSR possa essere univocamente determinato dalle azioni indipendenti di aziende, che agiscono in modo isolato. Ciò è vero in virtù del fatto che sempre più le imprese partecipano a network di varia natura per stimolare un cambiamento effettivo all'insegna della CSR e della sostenibilità, ritenuti fattori fondamentali dell'innovazione e del successo per il futuro.

## ***OBIETTIVI E DOMANDE DI RICERCA***

A partire dal contesto politico di riferimento e parimenti dall'iniziativa di ricerca appena descritta, il presente lavoro di tesi dedica attenzione all'analisi e all'approfondimento di una tendenza emergente e particolarmente singolare tra le modalità di approccio e pratica della CSR più conosciute: l'adesione delle imprese a forme organizzative, largamente denominate "network", dedite alla diffusione di conoscenza e allo sviluppo di CSR.

Da un lato, quindi, il presente elaborato ha avuto il suo incipit a partire da questo progetto europeo di grande notorietà; dall'altro però sono state considerate anche le motivazioni delle imprese e i driver alla base della scelta del ricorso ad un network tematico, in linea con quanto fin qui descritto.

Il **primo obiettivo** è, quindi, quello di far emergere, tramite le evidenze di analisi bibliografica e ricerca empirica, una tassonomia volta a distinguere le principali tipologie di network presenti sul territorio italiano.

Circa le reali motivazioni che spingono le imprese ad implementare un'opportuna politica di responsabilità sociale, con l'ausilio delle strutture oggetto del nostro interesse. Graafland e Van de ve (2006) distinguono tra una visione strategica sulla CSR ed una visione morale. Secondo tali autori, le imprese intraprendono, in modo proattivo, iniziative di CSR soprattutto perché credono nell'esistenza di una relazione diretta tra CSR e performance finanziarie. Tuttavia, la spinta al profitto non è l'unica ragione che porta le organizzazioni a supportare la CSR. Molte imprese, infatti, sono caratterizzate da una cultura aziendale, basata su principi che vedono la CSR come un dovere morale dell'azienda. Dietro questa corrente di pensiero, pertanto, si cela la moderna concezione del rapporto imprescindibile tra società ed impresa: oggi, quest'ultima non è più un mono blocco organizzativo gestito unicamente in ottica di profitto (Friedman, 1970), ma piuttosto è costituito da un insieme di parti interrelate tra loro, che collaborano al raggiungimento di un beneficio condiviso (Maggiolini, 2010).

Tra le altre teorie accreditate, si fa largo l'idea che le possibili motivazioni che spingono un'impresa ad intraprendere attività di CSR siano riconducibili alla necessità e alla volontà alle richieste dei tanti e sempre più variegati stakeholder. Nasce così uno "stakeholder approach" anche verso la CSR, il quale è stato al centro di numerosi studi di letteratura e che tuttora rappresenta una pietra miliare nell'analisi della CSR in tutti i suoi aspetti (Freeman, 1984).

Oltre a ciò, è stato affermato anche che il confine tra business e società si sta spostando verso l'organizzazione. Infatti, si è progressivamente assistito ad un crescente aumento delle aspettative degli stakeholder verso il ruolo sociale del business e, di conseguenza, il management deve trovare un modo per rispondere

alle pressioni degli stakeholder. Le imprese sono chiamate a capire quali sono gli stakeholder chiave e a sviluppare una strategia appropriata per soddisfare le varie richieste (Freeman, 1984; Blair and Whitehead, 1989; Kimery and Rinehart, 1998; Polonsky, 1996). Freeman (1994) è il primo a concentrarsi sul ruolo degli stakeholder, definiti come “those groups who can affect or are affected by achievement of an organization’s purpose”. Il merito più importante della presente teoria è, quindi, quello di aver collegato le pratiche della CSR alla gestione strategica dell’impresa, nobilitando l’impegno verso ambiente e società dallo status di semplice strumento finalizzato ad un ritorno d’immagine. La CSR, infatti, non deve assumere i connotati di un’etichetta positiva a propaganda dell’impresa, ma piuttosto deve entrare a far parte del governo di quest’ultima. Per raggiungere questo obiettivo, è importante la definizione, all’interno dell’impresa, di ruoli formali, dediti alle questioni etiche, sociali o ambientali, come di una struttura, a cura e coordinamento delle attività di CSR, integrandole nella strategia d’impresa.

Al fine di un impegno concreto e di un reale miglioramento della competitività d’impresa, i meccanismi appena citati si rivelano necessari alla pratica della CSR in virtù di un contesto caratterizzato dai fattori che seguono:

- ✓ *Knowledge economy*. Ricordando, tra gli altri, Nonaka e Takeuchi, passando per il pensiero di Drucker, la conoscenza diventa sempre più una vera risorsa chiave per il successo delle imprese;
- ✓ *Network economy*. Date le difficoltà dettate da consumatori sempre più esigenti ed enti governativi sempre più severi ed attenti ai controlli, diventa fondamentale confrontarsi con partner dalle stesse esigenze;
- ✓ *Open innovation*. Al fine di aumentare le risorse a disposizione e raggiungere una prestazione più soddisfacente, le imprese sono sempre più propense a collaborare tra di loro per la generazione di nuove idee, con il fine ultimo di supportare l’innovazione interna (Chesbrough, 2003).

Da queste osservazioni sarà immediato per il lettore intendere il valore aggiunto che il network può apportare ai propri membri.

A considerazione dei cambiamenti occorsi nelle dinamiche specifiche dell’impresa con il contesto esterno, si cercherà di raggiungere un **secondo obiettivo**: comparare i risultati raccolti dalla classificazione specifica del caso italiano, al fine di evidenziare per ognuna i principali fattori critici di successo che consentono il raggiungimento del massimo beneficio offerto dai network.

Ad uno step successivo, poi, l’attenzione è stata rivolta sull’analisi delle performance del cluster che numericamente è risultato essere più popolato a seguito dell’analisi empirica. Si è, quindi, cercato di confrontare, in maniera

qualitativa, ciò che orienta network pressoché simili nelle loro performance e nel raggiungimento dei propri obiettivi.

### ***METODOLOGIA E STRUTTURA DELL'ELABORATO***

La metodologia di ricerca ha considerato contributi di natura differente. In primo luogo, l'analisi della letteratura ha costituito la parte iniziale del processo di ricerca seguito nella realizzazione del presente lavoro di tesi, ed ha fornito le basi per le fasi successive. Lo studio dei contributi presenti in letteratura ha consentito da un lato di ottenere una conferma obiettiva sulla rilevanza del fenomeno studiato e sull'attualità del tema; dall'altro ha evidenziato alcuni "gap" relativi alle possibili tematiche di interesse da approfondire con la ricerca, consentendo di affinare gli obiettivi definiti inizialmente. In aggiunta a ciò, infine, essa ha supportato la realizzazione dell'elaborato fornendo varie conoscenze propedeutiche e di contorno rispetto al fenomeno studiato.

La ricerca bibliografica si è focalizzata principalmente sullo studio di molteplici articoli presenti nelle riviste accademiche e, in misura inferiore, a libri sull'argomento, a tesi di laurea e dottorato, e a specifici siti web. Il processo di ricerca dei diversi paper, realizzato attraverso i principali motori di ricerca di materiale bibliografico, è stato condotto tramite l'utilizzo di parole-chiave.

A valle di questa prima fase, il modello teorico vero e proprio è stato sviluppato anche attraverso la conduzione dei casi di studio. Si è optato per la metodologia del caso di studio multiplo: la letteratura ha riconosciuto che un caso di ricerca con un campione sufficientemente ampio e completo è appropriato per comprendere le peculiarità e gli elementi determinanti di un fenomeno che si trova ancora ai primi stadi di conoscenza (Yin, 2003) oppure per generare nuovi concetti attraverso l'espansione e l'approfondimento del sapere attuale (Siggelkow, 2007).

Ai fini di un'analisi specifica e sufficientemente adeguata agli obiettivi definiti, per l'analisi dei casi si è scelto di studiare il funzionamento dei network unicamente dediti alla CSR presenti sul territorio italiano. La raccolta dei dati è avvenuta direttamente, attraverso interviste prevalentemente telefoniche a vari esponenti del network (Presidenti, Direttori oppure Responsabili della comunicazione con l'esterno).

Nella stesura dell'elaborato si è scelto di seguire fedelmente i vari step logici e temporali della procedura seguita durante il presente lavoro di tesi: dalla trattazione circa il contesto della ricerca, segue l'analisi della letteratura in merito alla tematica d'interesse, a cui fanno seguito la definizione della ricerca, l'analisi empirica, le considerazioni e le conclusioni.

In particolare, il primo capitolo presenta il contesto del tema analizzato, con un focus sui driver di nascita e sviluppo dei network di CSR, sul progetto Impact da cui il presente elaborato ha tratto il suo *incipit* ed, infine, sulle ragioni del ricorso ad un network di CSR, soffermandosi sulle aspettative delle imprese.

Il secondo capitolo presenta la definizione di CSR e le principali teorie formulate in relazione alle tematiche ad essa inerenti.

Il terzo capitolo affronta la tematica generale riguardante la gestione della conoscenza e la nascita del fenomeno organizzativo dei network, dandone una definizione di carattere generale e descrivendone principali obiettivi e attività svolte. Ad arricchire la trattazione segue un approfondimento su un caso emblematico di questa forma organizzativa, vale a dire la comunità di pratica.

Il capitolo quarto viene dedicato alla definizione di network di CSR adottata, rielaborando alcuni contributi reperiti dalla letteratura e grazie anche al contributo dell'immagine di network fornita dal progetto Impact.

Il quinto capitolo si apre con l'analisi delle dimensioni fondamentali e più rilevanti di un network: l'organizzazione interna, i rapporti con gli altri partner, le relazioni intra-network, la modalità operativa e la natura del beneficio restituito. A valle di questa trattazione, emerge la "gap analysis", dalla quale sono scaturiti gli obiettivi dell'elaborato già presentati.

A seguire, viene esposta la metodologia di ricerca seguita in tutta la tesi: dalla spiegazione della metodologia adottata per costruire e supportare il modello, alla metodologia scelta per la ricerca empirica e all'analisi dei risultati, con il fine ultimo di rispondere alle domande di ricerca formulate precedentemente.

Nel sesto capitolo vengono descritti i casi di studio realizzati, secondo una struttura analoga per tutti e definita all'inizio del capitolo.

Il settimo capitolo presenta i risultati emersi per il framework classificatorio, derivati dalla letteratura con il contributo dei casi di studio: vengono in particolare definite le dimensioni aggregate del modello, le categorie identificate e, successivamente, si analizzano i fattori critici di successo di ogni categoria, con un approfondimento sul confronto delle performance nel cluster maggiormente popolato.

Da ultimo, l'ottavo capitolo presenta le conclusioni dell'analisi svolta, i limiti e i possibili sviluppi futuri a cui quest'ultima potrebbe essere ampliata.

## ***RISULTATI DEL LAVORO SVOLTO***

La descrizione fin qui condotta merita un valido approfondimento dei risultati emersi dalle ricerche ed analisi eseguite. Il catalogo di tutte le principali classificazioni della letteratura di riferimento è stato coniugato con le evidenze mostrate dalla *cross-case analysis*, volta ad illustrare le correlazioni e tutti i possibili legami degli elementi individuati a livello generale nello specifico contesto del nostro Paese.

Da un lato, è emersa una stretta influenza dell'ampiezza del tema trattato sulla natura dei benefici per i soci. Dall'altro è stato possibile riscontrare una correlazione nelle caratteristiche che il network sceglie per la configurazione di comunicazione interna, modalità operativa e struttura organizzativa. Queste considerazioni sono state combinate in un modello matriciale, posizionandole sui due assi, che riassumono le componenti strutturali del network di CSR, che permettono di caratterizzarlo in modo alquanto esaustivo:

- ✓ sull'asse orizzontale, la sfera d'azione cui il network si dedica, emblematica del "cosa", ossia dell'oggetto trattato;
- ✓ sull'asse verticale, la struttura globale del network, ossia tutta l'organizzazione di base che spiega il "come", nonché il modo con il quale network affronta l'ambito di interesse.

Da quanto formalizzato come metro di classificazione dei network italiani per la CSR, sono state, quindi, distinte quattro categorie, diverse sulla base della combinazione delle dimensioni istituite.

Tutto ciò ha fornito uno spunto di riflessione utile a rispondere alla seconda domanda di ricerca, relativa ai fattori critici di successo di ogni specifico network riscontrato. Ancora una volta, ricorrendo al supporto del campione, è stata, delineata una combinazione dei principali espedienti di natura culturale, organizzativa e tecnologica, che, a seconda del "cosa" e del "come" di ogni caso, valorizzano e migliorano l'operato dei singoli network.

In linea con queste conclusioni, infine, è stato interessante approfondire anche il nesso che lega i fattori individuati alle performance proprie dei network. La quantità di risultati raccolti, ha consentito uno studio robusto e di validità generale soltanto nello specifico caso della comunità specialistica. Le testimonianze analizzate hanno portato a concludere che, oltre ad una buona cultura condivisa, un approccio organizzativo basato su team di progetto unito a strumenti tecnologici di comunicazione può favorire prestazioni ottimali e soddisfacenti, come sintetizzato nel binomio team auto-gestiti e corporate blogging.

I presenti risultati sono comprovati sul territorio nazionale e con riferimento alla specifica definizione di “network di CSR” qui redatta appositamente. Si evidenziano, pertanto, alcuni limiti alla generalizzazione e alla validità dei risultati medesimi, e si invita il lettore a considerare i possibili sviluppi del presente studio: a titolo di esempio si ricordano la scelta di una dimensione geografica diversa oppure l’estensione del modello individuato ad organizzazioni di imprese dai caratteri diversi, come il caso dei “network nei network”.



---

# 1

## Le organizzazioni di CSR per le imprese: un tema attuale



*Per favorire la comprensione di questo elaborato è necessario, in primo luogo, andare ad introdurre il contesto della ricerca in cui si inserisce il presente lavoro di tesi. Per prima cosa, occorre definire quali sono i driver di nascita e sviluppo dei network di CSR. In secondo luogo è necessario citare il progetto europeo Impact da cui prende avvio l'intero elaborato. Da ultimo, si vuole analizzare lo specifico punto di vista delle imprese, andando quindi ad approfondire quali sono le ragioni di base del ricorso ad un network di CSR, e quindi quale il valore aggiunto apportato.*

---

## ***1.1 DRIVER DI NASCITA E SVILUPPO DEI NETWORK DI CSR***

Tra gli interessi di uno studio volto ad analizzare i network per la responsabilità sociale d'impresa si riscontra la volontà di indagare i fattori che hanno contribuito alla diffusione di questa particolare forma organizzativa.

Attualmente, in Europa come in Italia, i network di CSR sono sempre più accreditati e ricoprono un ruolo decisivo nella promozione di attività aziendali rispettose di ambiente e società. Si assiste, infatti, ad un fenomeno di continua adesione a queste strutture, da parte di aziende di grandi e piccole dimensioni: la principale ragione che spinge queste ultime all'adesione risiede soprattutto nella volontà di approfondire le conoscenze e il livello di preparazione per lo sviluppo di azioni socialmente responsabili.

Gli aspetti che hanno contribuito al risultato che si può osservare sono molteplici e di varia natura: nel tentativo di descrivere in modo compiuto l'ambito dell'analisi presentata in queste pagine, risulta molto utile dedicare un piccolo approfondimento sulla nascita dei network di CSR, così da avere un'inquadratura del contesto in cui questi si sono formati e progressivamente strutturati.

### ***1.1.1.CONTESTO POLITICO-ISTITUZIONALE***

#### ***1.1.1.1.LE PRIME AZIONI DEGLI ANNI '90***

Con riferimento alla definizione di CSR adottata per la presente analisi, ci sembra utile riportare i passi più importanti che concernono lo sviluppo istituzionale del tema a livello europeo, primo elemento da considerarsi tra i driver che hanno generato questo tipo di network.

Se il più antico network europeo dedito ad aspetti sociali ed ambientali è l'inglese "Business in the community" (BITC), nato negli anni'80 e contemporaneo alla nascita della commissione Brundtland per la promozione dello sviluppo sostenibile (Matten e Moon, 2004), la prima occasione che segna formalmente l'interesse del settore aziendale verso problemi socio-ambientali è data dalla Conferenza sull'Ambiente e lo Sviluppo, tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992. Si tratta di un evento che ha coinvolto le rappresentanze di ben 183 paesi nel mondo, che per la prima volta si riuniscono intorno ai temi ambientali non più per confrontarsi sul piano teorico, bensì con l'obiettivo di studiare una linea comportamentale che tutti possano seguire concretamente, riassunta nella Dichiarazione di Rio dello stesso anno.

La conferenza appena richiamata ha costituito un elemento di riflessione importante per tutti i partecipanti: nel caso specifico dell'Europa, sono stati

interessati alcuni membri della Commissione Europea, che di conseguenza ha iniziato a impegnarsi su questa tematica a livello continentale già dall'anno successivo. Jacques Delors, allora presidente della Commissione Europea, nel 1995 insieme ai leader di venti paesi annuncia la *"European Business Declaration against Exclusion"*, che sollecita lo sviluppo di un network continentale volto allo scambio di opinioni, informazioni ed esperienze di carattere sociale ed ambientale. Questo evento ha progressivamente avviato anche la formazione di molti dei network coinvolti in questo studio: il primo di questi, oggi punto di riferimento per formulare e diffondere globalmente e localmente la CSR, è CSR Europe, creato direttamente in risposta all'appello del presidente ed oggi esteso a trenta stati europei. Nel caso particolare dell'Italia, lo stesso anno vede la nascita di Fondazione Sodalitas, oggi il più grande network per la CSR nel nostro Paese, in presa diretta con le attività di CSR Europe.

#### **1.1.1.2 GLI SVILUPPI DEL NUOVO MILLENNIO**

Un secondo segnale forte sulla scena politica, che ha risvegliato l'interesse di altre aziende ancora "dormienti", arriva nel marzo 2000 con la Strategia di Lisbona: si tratta di un programma di riforme economiche redatto con il coinvolgimento di molti stati europei, con l'obiettivo di avviare un decennio di crescita sostenibile, in grado di rendere l'economia europea competitiva e dinamica nel mondo. Secondo quanto confermato anche da alcune testimonianze reali, tra esponenti dei network e delle aziende che ne fanno parte, questo incontro ha costituito un momento fondamentale per educare e indirizzare tutti coloro che volessero impegnarsi concretamente nella CSR.

Con il nuovo millennio, la Commissione Europea ha fornito una serie di espedienti per continuare a supportare la pratica della CSR: in tal senso, importanti sono la "Carta Verde" del 2001, ed i rilanci del 2002 e del 2005, quando nasce un altro player importante dato da European Academy of Business in Society (EABIS) e si tiene la prima comunicazione della Commissione Europea sulla CSR. In questi anni i network già attivi si rafforzano e nascono anche nuove organizzazioni con un focus di CSR più specifico: ne è un esempio Eurosif, la cui declinazione italiana è il Forum per la Finanza Sostenibile, nato per porre attenzione ai temi della finanza e dell'investimento responsabile.

In seguito, nel 2008 quanto già avviato diventa ancora più rilevante perché si rende evidente l'importanza della CSR per fronteggiare il momento di crisi economica concomitante. Da una serie di analisi emerge, infatti, che la CSR ha impatti positivi su ben sei determinanti della competitività di impresa: costi,

risorse umane, aspettative del cliente, innovazione, rischio e reputazione, ambito finanziario.

In contemporanea al percorso descritto, è doveroso ricordare come anche il Parlamento Europeo ha seguito e prontamente supportato l'affermazione e l'interesse verso questo tema. Dal nostro punto di vista però, preferiamo circoscrivere la trattazione di questo primo driver a quegli avvenimenti più direttamente legati alla formazione e diffusione dei network dedicati alla CSR, trascurando dunque l'ambito puramente politico e normativo.

Tale osservazione, tuttavia, è funzionale a cogliere il significato del piano d'azione decennale avviato nel 2010 dalla Commissione Europea, dal nome di "Europa 2020": esulando dagli aspetti puramente legislativi, si tratta di una strategia di rilancio economico che si pone cinque ambiziosi obiettivi, in materia di occupazione, innovazione, istruzione, integrazione sociale e quanto concerne clima ed energia<sup>1</sup>. Questo manifesto è stato poi declinato in modi diversi: non solo ogni stato ha fissato di conseguenza i propri obiettivi nazionali, ma questo ha costituito anche un elemento di particolare interesse per tutti i network dedicati alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, e ha ispirato CSR Europe nella redazione di un programma parallelo chiamato "Enterprise 2020". Questa iniziativa, dal sottotitolo "Smart, Sustainable, Inclusive" ha tre obiettivi precisi: supportare le aziende nella competitività sostenibile fornendo loro una piattaforma di innovazione e scambio informativo; incentivare la collaborazione tra le aziende e i loro stakeholder e rafforzare la leadership europea di CSR. Il primo di questi obiettivi è probabilmente il più sintomatico dell'importanza di avere un momento di confronto e lavoro congiunto per la pratica della CSR: si insiste, dunque, sulla creazione di comunità di pratica intorno ad uno o più temi specifici, come l'evoluzione dei mercati, la qualità della vita e la necessità di trasparenza.

In considerazione della successione di eventi qui riproposta, risulta evidente come anche le principali rappresentanze politiche europee abbiano progressivamente preso coscienza dell'evoluzione economica caratteristica degli ultimi decenni e abbiano promosso l'importanza del networking tra realtà diverse come strumento decisivo per rilanciare la competitività delle singole aziende, oggi chiamate non solo a competere, ma al rispetto di ambiente, società e di tutte le parti variamente coinvolte nel proprio business.

---

<sup>1</sup> Commissione Europea, Report Europa 2020.

### 1.1.2 CONTESTO ECONOMICO: LA "KNOWLEDGE ECONOMY"

Sempre più spesso si parla della società contemporanea come di una "knowledge society", ma bisogna fare qualche distinguo. Innanzitutto, non si tratta solo di una "information society" per via dell'enorme produzione e circolazione di informazioni, ma di una forma di vita sociale che sempre più ruota attorno alla conoscenza come fattore economico immediato.

In particolare, poi, la conoscenza non è un sapere qualunque: in quanto scienza essa è "più stabile" e capace di "imporsi" proprio perché convince attraverso criteri pubblici di accreditamento e revisione critica, e ha dunque una spiccata vocazione quale sapere pubblico e riflessivo. È in questo senso che la "knowledge society" può anche essere concepita come "science-based society" e la comunicazione scientifica, ben al di là della divulgazione, risulta essere vitale per quest'ultima.

La nuova dinamica della Knowledge economy scavalca i "vecchi" fattori produttivi (terra, capitale e lavoro) e anche i "vecchi" bisogni/interessi, rivalorizzandoli e trasformandoli. La conoscenza ha fatto irruzione nei negozi quotidiani divenendo mezzo e fine immediato in un numero crescente di interazioni fra gli individui. Si creano, però, nuove occasioni di esclusione e disuguaglianza, forse meno cruente e meno visibili, ma per ciò stesso più infide e sfuggenti. Per dare un esempio semplice ed immediato del significato della Knowledge economy si pone all'attenzione del lettore il seguente esempio:

*"La redditività di un ettaro di terra varia con la conoscenza che viene iniettata e che lo valorizza, esattamente come un capitale non gestito con la conoscenza appropriata o un lavoro non qualificato dalla conoscenza più aggiornata avranno un valore sempre più rapidamente deperibile. Inoltre, l'uso ripetuto (dalla stessa persona) e multiplo (di più persone) della conoscenza ne aumenta il valore, al contrario di quanto avviene per la terra e per il lavoro, e persino a differenza del capitale o di un bene pubblico, per via dei processi di apprendimento".*

È evidente, dunque, che si genera, perciò, un surplus di conoscenza in chi, nel processo di circolazione, la mette in opera, ampliando le disuguaglianze che trova nella distribuzione iniziale, nell'accesso e nel controllo della conoscenza stessa.

Nascono, tuttavia, le seguenti difficoltà: "chi controllerà la qualità della conoscenza messa in circolazione, la reale opportunità di accesso, l'uso per scopi condivisi?" "Come evitare tentazioni tecnocratiche?" Ecco problemi di fronte ai quali le categorie economiche e le strategie politiche nella modernità (opposte all'era della proprietà capitalistica dei mezzi di produzione e liberalismo, lavoro manuale salariato e socialismo) vengono spiazzate, superate anche se certo non

eliminate. La conoscenza, infatti, è un bene cooperativo, ma senza adeguate politiche si rivela essere un bene esclusivo in massimo grado. Non si può certo negare che la conoscenza abbia avuto un ruolo importante anche in tutte le società umane del passato; ma oggi essa è il motore dell'economia ed è immediatamente scambiata in quote crescenti di relazioni sociali fra tutti i cittadini. La nuova specie sociale che si va affermando nel mondo non sostituisce le forme sociali precedenti, ma va piuttosto a deporsi su strati pregressi, dei quali eredita le disuguaglianze generatesi nel corso di secoli di storia.

Lo sviluppo di una "knowledge economy", comunque, rappresenta solo uno dei suoi aspetti peculiari, essendovi anche lo speculare sviluppo di una "citizen society". Senza ignorare fenomeni collettivi di massa, pressioni esterne verso l'omologazione e tentazioni demagogiche, pur fra contraddizioni e iniquità, si va costruendo una comunità umana planetaria costituita da individui che sono andati reclamando, e in parte ottenendo, crescenti diritti di cittadinanza, e affermando l'autodeterminazione nelle proprie scelte quotidiane in nome della propria personalità e della dignità delle culture di provenienza. L'estensione del raggio d'azione della propria vita, inoltre, ha esteso il patrimonio di differenze con le quali i singoli individui devono confrontarsi ogni giorno, poiché ereditano una storia fatta di profonde eterogeneità. L'avvento delle democrazie di massa, con la diffusione del suffragio universale e l'affrancamento dalla condizione servile, lo sviluppo dei mass media con la diffusione dei computer, la globalizzazione, la scolarizzazione, il welfare, l'allungamento della vita stessa e le grandi innovazioni tecnico-scientifiche hanno prodotto, dunque, l'irruzione di enormi quantità di individui sulla scena dell'attività produttiva di conoscenza e, in particolare, della scienza come istituzione a essa preposta. Ognuno di essi ha portato con sé il proprio punto di vista, sollevando al contempo crescenti esigenze di mediazione e parità nell'integrazione, che tuttora rimangono da esaudire e cogliere in maniera soddisfacente. Uno sviluppo tendenzialmente uniforme in uno scenario altamente differenziale implica che ciascuno, proprio mentre intraprende corsi di vita personali di *differenziazione*, abbia sempre più bisogno di conoscenza generale e condivisa per orientarsi in un mondo sempre più complesso e per riconoscersi quale membro di una medesima sempre più vasta comunità, secondo un processo di progressiva *integrazione*.

È qui che si saldano e si rafforzano reciprocamente, dunque, le due risorse chiave per il pieno sviluppo della società della conoscenza, e cioè la conoscenza scientifica e la democrazia politica. La conoscenza scientifica è propria quella forma di conoscenza che richiede e produce tanto quel distacco quanto quel coinvolgimento, che sono necessari e che, allo stesso tempo, alimentano

differenziazione e integrazione. Invece, la democrazia politica risiede nella produzione ed espressione di interessi, che richiedono e producono tanto il distacco dall'interesse immediato quanto il coinvolgimento in interessi più generali, profondi e duraturi, necessari e in grado di alimentare il prosieguo di differenziazione e integrazione.

### **1.1.3 LE NUOVE TEORIE ORGANIZZATIVE: LA "NETWORK ECONOMY"**

"Network economy" è un'espressione coniata dai sostenitori della "New economy" per qualificarla al meglio e fare emergere l'elemento principale e caratteristico, che risiede proprio nello sviluppo di reti multi-partner.

La "New economy" prende avvio da una congiuntura di cambiamento globale (Fukuyama, 1995; Friedman, 2000; Reich, 2001): le nuove tecnologie e la globalizzazione stanno cambiando la vera essenza del business, perché enfatizzano la centralità della conoscenza alla base del miglioramento delle performance e della competitività sul mercato e spingono ad approfondire questo fenomeno anche attraverso la creazione di network (Tsai, 2001; Mulgan, 1998; Castells, 2000; Kanter, 2001). Nell'accezione della "New economy", "network" è tutto ciò che si basa su relazioni sociali tra attori, che assume poi connotati diversi a seconda dell'oggetto discusso, dell'intensità e frequenza della comunicazione interna e delle modalità organizzative implementate, come, ad esempio, i meccanismi previsti per la tempistica delle attività e l'impostazione delle relazioni.

Le prime teorie sui network di aziende risalgono al primo decennio del ventesimo secolo e da quel momento ad oggi hanno visto non soltanto il progressivo coinvolgimento di tutti i settori in questa pratica, ma soprattutto la nascita e la diffusione di varie tipologie di network: dai primi basati su relazioni del tipo "buyer-supplier" per la realizzazione di prodotti e componenti, si è passati a network di aziende ed altri partner finalizzati ad un supporto più strutturale, strategico e culturale, decisivo per una performance finale di successo. Questa evoluzione, lunga un secolo deriva, dal bisogno costante di ogni attore di fare innovazione, qualunque sia l'ambito d'interesse. Se, infatti, i primi progressi possono essere approfonditi in modo individuale dal singolo, avvalendosi dei contributi delle funzioni interne e/o anche dei risultati della propria area di ricerca e sviluppo, è evidente che per continuare ad innovare e approfondire i risultati raggiunti ci si deve necessariamente rivolgere anche all'esterno (Seufert, Von Krogh e Bach, 1999).

Progressivamente, infatti, cambia la concezione generale del contesto a contorno dell'azienda: davanti a sfide più impegnative, infatti, si accredita l'idea che, dove non si riesce in modo individuale, si può conseguire un risultato più efficace unendo gli sforzi di più attori, secondo quanto espresso anche dalla Resource Dependence Theory. In particolare, risulta evidente come si possa essere innovativi e più forti collegandosi agli altri e non necessariamente cercando di dominarli: infatti, le reti di imprese possono essere concepite come vere e proprie coalizioni, volte ad offrire a tutti i membri una base solida e permanente di risorse necessarie provenienti dall'esterno. Pertanto la dipendenza dagli altri riduce naturalmente la volontà di prevaricare su di essi (Pfeffer e Salancik, 1978). È dunque il bisogno di innovazione, quindi la necessità di nuovi contributi che ha innescato l'interesse dei soggetti economici verso la costituzione dei network: secondo Arora e Gambarella (1990), la sede dell'innovazione dovrebbe essere concepita come un network di relazioni tra più organizzazioni. La congiuntura economica già accennata, attraverso la valorizzazione della conoscenza e la progressiva apertura delle aziende a cercare miglioramenti anche al loro esterno, non ha che agevolato ed accelerato il fenomeno della "Network economy", estremamente caratteristico dell'età moderna.

Oggi quindi la creazione di una forma di network, i cui membri siano spinti ad un lavoro di gruppo sulla base di un interesse comune, ritenuto fonte di valore, è un prerequisito fondamentale per un buon risultato complessivo: proprio perché finalizzati al valore, spesso si parla anche di Value-Based Network (VBN), riferendosi a quelle organizzazioni in cui ognuno apporta il proprio contributo per un risultato collettivo, che necessariamente sarà superiore al risultato individuale (Wheeler, Colbert e Freeman, 2003).

Considerando le evidenze appena riportate, l'avvento dei network ha contribuito ad accrescere e modificare le diatribe intorno alla natura e ai fini dell'impresa, relative anche alla strategia di business e creazione di valore: inevitabilmente ciò ha richiamato alcune riflessioni anche intorno alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, temi spesso oscuri a molti anche per la loro recente affermazione. A questo proposito, si vuole approfondire lo schema riportato in figura 11, che mostra la gamma di network di aziende, oggi variamente impegnati sullo specifico focus della CSR. Se è vero che i tre livelli evidenziati rappresentano la sequenza con la quale i network si sono formati e specializzati, è bene ricordare che oggi costituiscono tutte categorie attive: le imprese scelgono la tipologia a cui aderire a seconda dei loro obiettivi e dei risultati attesi. In risposta all'obbligo di avere un atteggiamento di tipo "compliant" verso la CSR, si parte da un livello minimo che sostanzialmente concerne l'osservazione della normativa e delle leggi varate in ambito politico ed economico. Quindi si passa ad un livello più

alto, che guarda allo sviluppo di una cultura di CSR e alla sua considerazione delle performance, per approcciare il tema e rispondere in modo efficace alle aspettative degli stakeholder. Da ultimo si trova il livello di maggiore utilità, che riguarda i network che lavorano all'impostazione di una strategia di CSR vera e propria, a guida delle decisioni e delle attività da implementare per il raggiungimento di buoni risultati economici, nel rispetto delle questioni ambientali e sociali d'interesse.

Si nota, dunque, la progressione verso un beneficio maggiore che presuppone una crescente maturità delle aziende rispetto a questi temi: se, infatti, tutti i livelli restituiscono un risultato migliore in virtù della massa critica sui singoli apporti, un'azienda è in grado di beneficiarne a pieno soltanto se dispone di un adeguato grado di conoscenza, cultura e maturità, nonché essa sia in grado di inserirsi in tutte le dinamiche tipiche di questi network.

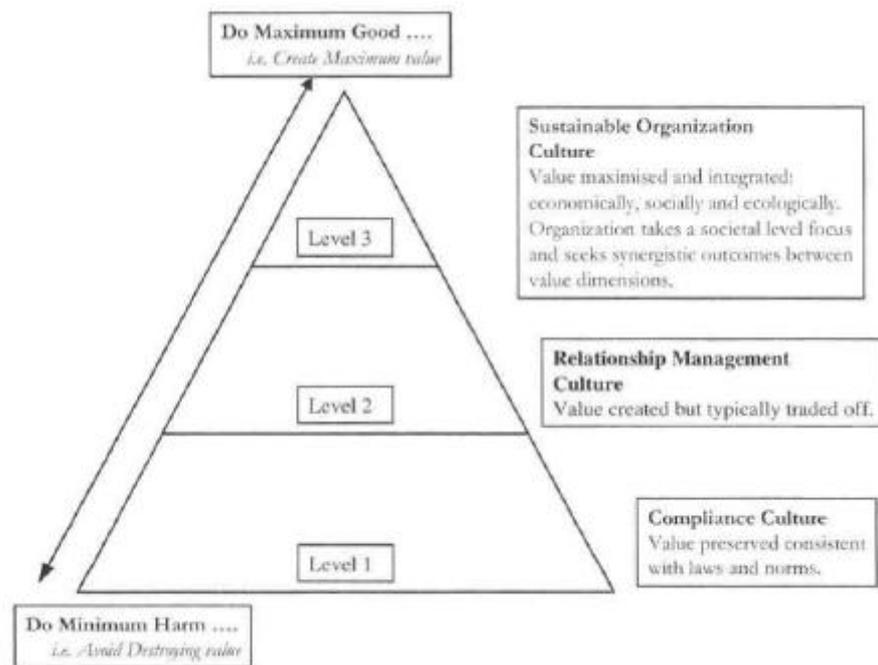


Figure 2: I livelli di approfondimento della CSR nei network focalizzati su questi temi (Wheeler, Colbert e Freeman, 2003).

#### **1.1.4 LA NUOVA FRONTIERA DELL'INNOVAZIONE: L'"OPEN INNOVATION"**

I network formati da differenti organizzazioni rientrano nel concetto di open innovation: secondo Chesbrough (2003) questa è un paradigma che assume che le aziende possano e debbano usare idee e contributi esterni – non più solamente interni – per generare innovazione e nuove idee al proprio interno. Questo concetto si contrappone al vecchio paradigma di closed innovation.

Le funzioni di ricerca e sviluppo interne non rappresentano più un asset strategico sufficiente per le imprese, come invece accadeva in precedenza, e questo è dovuto fondamentalmente ad una discrepanza nelle modalità, con le quali le aziende generano nuove idee e le portano sul mercato.

Nel vecchio modello di closed innovation esse sposano la seguente filosofia di pensiero: l'innovazione di successo richiede controllo; in altre parole le aziende devono generare le loro proprie idee, che esse stesse poi vanno a sviluppare, produrre, commercializzare e distribuire. Quest'approccio si basa sull'autonomia e sull'indipendenza, per cui se un'azienda vuole sviluppare qualcosa in un certo modo, lo fa da sé. Per anni la logica della closed innovation è stata chiaramente considerata come il modo corretto di portare nuove idee sul mercato. Grazie ad ingenti investimenti in ricerca e sviluppo e ad assunzioni di talenti sul mercato, le aziende erano in grado di scoprire le idee migliori e questo permetteva loro di arrivare sul mercato prima dei propri competitor e quindi di ottenere maggiori profitti. Questi ultimi consentivano di proteggere la proprietà intellettuale, attraverso il reinvestimento dei profitti in ulteriore "ricerca e sviluppo", creando così un circolo virtuoso di innovazione.

Per gran parte del ventesimo secolo questo modello funzionò bene; verso la fine, però, una serie di fattori misero in crisi il modello della closed innovation, a partire dagli Stati Uniti. Il principale di questi fattori è dato dal drastico aumento nel numero e nella mobilità dei knowledge worker (già descritti al capitolo 2), rendendo sempre più difficile per le aziende il controllo delle loro idee e competenze proprietarie. Un secondo fattore rilevante è riscontrato nell'aumento della disponibilità di fondi privati di "venture capital", che hanno aiutato a finanziare nuove organizzazioni e i loro sforzi per commercializzare idee dei laboratori di ricerca delle aziende.

Questi fattori hanno distrutto il ciclo alla base del modello di closed innovation: attualmente, quando scienziati o ingegneri effettuano una fondamentale scoperta, hanno la possibilità di rivolgersi all'esterno, di cui precedentemente erano privi ed essa viene presa in considerazione, quanto più le aziende non sono tempestive nell'occuparsi della nuova scoperta, ricorrendo spesso a start-up finanziate da società di "venture capital".

Nel nuovo paradigma di open innovation, le aziende commercializzano idee esterne e interne ed esiste la possibilità che le idee possono anche originarsi al di fuori dei singoli laboratori, per poi essere portate all'interno prima di essere commercializzate sul mercato finale. I confini tra l'azienda e il suo ambiente circostante sono maggiormente porosi e permettono all'innovazione di muoversi liberamente attraverso essi.

Alla luce delle considerazioni esposte, la netta differenza tra i rapporti azienda-contesto esterno nei due modelli in discussione risulta ancora più chiara attraverso le figure sottostanti.

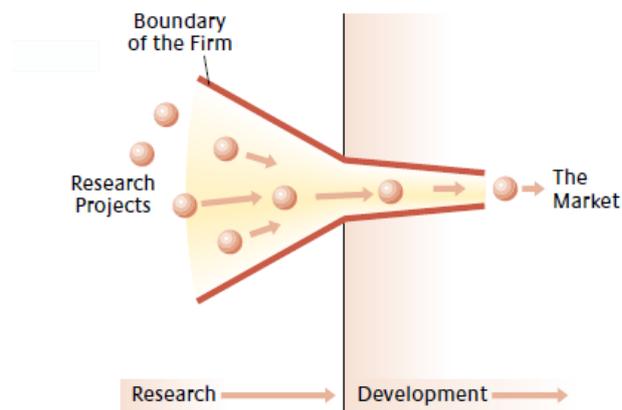


Figure 3: Il modello "closed innovation".

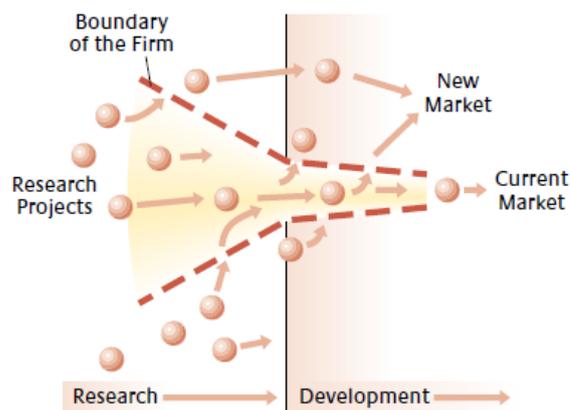


Figure 4: Il modello "open innovation".

## 1.2 IL PROGETTO IMPACT: L'ATTENZIONE DELL'EUROPA VERSO IL FENOMENO "NETWORK DI CSR"

Il presente elaborato è stato svolto a partire da un progetto di ricerca, denominato IMPACT, realizzato con la collaborazione di alcune Università e Business School europee, tra le quali la School of Management del Politecnico di Milano. Il progetto ha come scopo principale quello di approfondire il tema dei network/cluster a supporto della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa.

Il progetto IMPACT nel suo complesso cerca di stabilire i risultati o le conseguenze derivanti dalle pratiche strategiche ed operative di CSR da parte delle organizzazioni di business in Europa. Tale questione generale ha dato luogo allo sviluppo di un modello concettuale che lega le pratiche aziendali interne, come strategia e attività operative, al mondo esterno. Il modello generato è mostrato e spiegato di seguito.

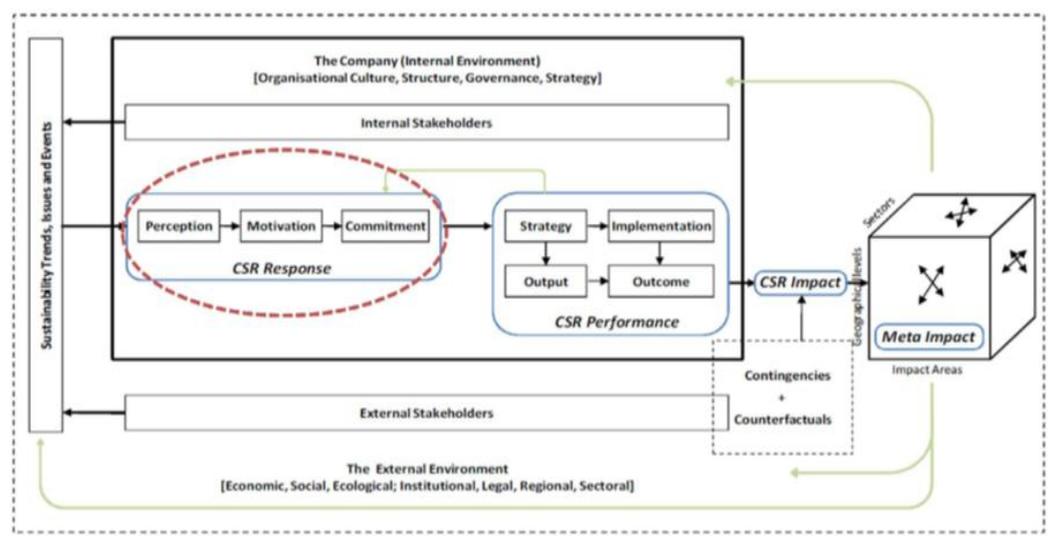


Figure 5: Il modello concettuale del progetto IMPACT.

Si tratta di un sistema di feedback cibernetico: esso mostra un processo che parte dalla percezione del contesto, in cui trend, questioni ed eventi nell'ambiente esterno vengono rilevati e compresi attraverso reazioni manageriali che danno luogo a scelte, pratiche e routine riguardanti la CSR; tutto ciò poi conduce a risultati in termini di performance e impatti che si ripercuotono sull'ambiente esterno in termini economici, sociali e ambientali, in particolare quali competitività, innovazione e crescita; qualità del lavoro; e dimensioni della sostenibilità.

Nello specifico, la parte del progetto più inerente con il lavoro di tesi si inserisce all'interno del "Work Package 4" (WP4), vale a dire il quarto modulo del

progetto IMPACT, che si occupa di come le pratiche di CSR dalle aziende vengano mediate attraverso network/cluster di organizzazioni che operano nel contesto di un'azienda focale. Il WP4 riguarda quindi la relazione tra le pratiche di CSR nelle aziende e l'ambiente organizzativo.

### *Il caso Fondazione Sodalitas*

Il presente lavoro di tesi ha avuto il suo incipit con un'analisi approfondita del caso Fondazione Sodalitas, il più rilevante network di diffusione delle pratiche di CSR presente in Italia. Il caso in questione era parte dello studio del progetto IMPACT e per questa ragione si è articolato con delle interviste non solo a due dei membri del Consiglio d'Indirizzo (oggetti di caso di studio), ma anche a sette dei rappresentanti delle aziende coinvolte all'interno del network. In particolare, le aziende intervistate sono state: ABB, Enel, L'Oréal, Monnalisa, Pirelli Tyre, Roche e Telecom.

Questo studio ci ha permesso di capire l'ampia portata del fenomeno legato proprio allo sviluppo di network per la diffusione delle best practice in materia di responsabilità sociale d'impresa; da qui si è deciso di indagare ulteriormente sulla nascita, sempre più incisiva, di questi network e, in particolare, sui driver che spingono un'azienda ad aderire a questo tipo di realtà, passando quindi per l'identificazione dei benefici apportati ai membri coinvolti.

## ***1. 3 RAGIONI DI BASE DEL RISCORSO AD UN NETWORK DI CSR: LE ASPETTATIVE DELLE IMPRESE***

Si vuole in questo paragrafo approfondire la motivazione che spinge un'azienda ad aderire ad un network di CSR.

La responsabilità sociale d'impresa, infatti, può essere condotta da un'azienda utilizzando solamente risorse interne, oppure essa può rivolgersi all'esterno e collaborare con altri attori. Questa seconda modalità, per essere intrapresa, deve ovviamente portare a dei vantaggi differenziali rispetto alla precedente, altrimenti un'azienda percepirebbe soltanto un investimento addizionale in termini di risorse e tempo, senza alcun beneficio di ritorno.

Attraverso un'ampia analisi scientifico-letteraria, è emerso come i driver alla base del ricorso ad un network di CSR per un'azienda possono essere tre, secondo quanto dettagliato nei paragrafi seguenti.

In particolare è emerso che gli associati ottengono diversi vantaggi dall'appartenenza ad un network, possono ad esempio contare su accordi e

progetti di lungo termine e in un impegno costante dei partner. Attraverso la collaborazione riescono a sostenere un sistema estremamente competitivo, capace di fronteggiare le incertezze economiche, di ottimizzare e sfruttare la specializzazione del settore, ridurre i costi legati alla ricerca e migliorare lo stile di vita dei dipendenti; tutti benefici che si riflettono sulla qualità del business in generale.

Laddove sono coinvolte anche piccole-medie imprese, il network permette di accrescere il potere contrattuale delle aziende che singolarmente non riuscirebbero a raggiungere determinati obiettivi, attraverso lo scambio di informazioni, risorse, competenze e strategie comuni.

A livello generale, le motivazioni alla base del ricorso ad un network di CSR possono essere pertanto classificate nel seguente modo:

- ✓ Sensibilizzazione dei consumatori finali, per dare maggiore visibilità verso l'esterno alle imprese impegnate in quest'ambito;
- ✓ Possibilità di accesso ad altre risorse, quindi collaborare per condividere ed ampliare le proprie esperienze;
- ✓ "Issue" istituzionali, vale a dire l'adeguamento a standard e normative in vigore.

### **1.3.1 SENSIBILIZZAZIONE DEI CONSUMATORI FINALI**

In questa categoria di motivazioni rientrano quelle imprese fortemente orientate alla sostenibilità, ad un approccio etico alla produzione dei beni o servizi e alla valorizzazione dei lavoratori.

Il network si sviluppa in seguito all'emergere del bisogno di creare un luogo in cui le imprese possono scambiarsi opinioni, buone pratiche di responsabilità sociale, nonché istituire un contesto di scambio di risorse e competenze e intraprendere progetti svolti all'interno di partnership.

Lo scopo è di fornire gli strumenti necessari per lo sviluppo di progetti di responsabilità sociale d'impresa: attraverso la collaborazione e lo scambio, accade infatti che alcuni ente, piuttosto che le imprese di dimensioni maggiori e con più esperienza, facciano da *tutor* alle imprese di minori dimensioni e che le istruiscano nella definizione dei progetti, impegnandosi in un rapporto di reciprocità. L'adesione ha carattere volontario e, nel caso di una Fondazione, è prevista una quota di iscrizione che varia in rapporto alla dimensione aziendale.

L'obiettivo principale di questo tipo di network è la sensibilizzazione e la diffusione dei principi legati ad una conduzione aziendale etica, in grado di

arrecare benefici al territorio, alla comunità locale e generare un vantaggio competitivo per le imprese.

Il fine ultimo è proprio quello di sensibilizzare i consumatori finali: da un lato dimostrare in modo pratico attraverso l'appartenenza ad un network e la partecipazione a progetti ed eventi sostenibili che l'azienda è responsabile in tutte le sue sfaccettature; dall'altro lato diventa di massima rilevanza far trapassare il messaggio a quei consumatori non ancora attenti al rispetto della sostenibilità ambientale e sociale, e quindi cercare di motivarli verso queste tematiche. Questo messaggio sarebbe ben più arduo da far passare se ogni azienda dovesse farlo singolarmente, poiché non tutte avrebbero i contatti, i mezzi e il potere per farlo. Da un lato quindi vi sono le necessità esterne nei termini di normative, istituzioni e ambiente; dall'altro vi è la necessità di trovare un perfetto allineamento tra queste richieste e il mondo consumer, a cui l'azienda si rivolge nell'acquisto di beni e servizi.

### ***1.3.2 POSSIBILITA' DI ACCESSO AD ALTRE RISORSE***

Il successo delle aziende, oggi, dipende dalla collaborazione e dalle partnership con altre organizzazioni: secondo questo filone di pensiero è meglio collaborare che competere.

Le relazioni inter-organizzative sono costituite da flussi, transazioni e collegamenti durevoli, che hanno luogo tra due o più parti.

Un nuovo modo di intendere le relazioni inter-organizzative vede le organizzazioni come elementi di un ecosistema. Questo è un sistema formato dall'interazione di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti; si basa su una serie di relazioni, che permettono all'insieme dei componenti di muoversi attraverso stati di equilibrio e di evolvere insieme. Le interazioni tra membri di un ecosistema non sono di sola competizione ma anche di cooperazione.

Nessuna azienda può procedere da sola per la propria strada sotto l'assalto dei concorrenti internazionali, dei cambiamenti tecnologici e delle nuove regole competitive: le organizzazioni di tutto il mondo sono situate in reti complesse di relazioni basate su rapporti di collaborazione in alcuni mercati, e di forte competizione in altri. Si tratta quindi di strette alleanze tra concorrenti, che influenzano il comportamento competitivo delle organizzazioni in diversi modi.

La competizione tradizionale non esiste più, perché ogni organizzazione sostiene le altre e da esse dipende per il successo e per la stessa sopravvivenza.

Nel mondo attuale si sta intensificando una nuova forma di competizione: le aziende hanno bisogno di evolvere insieme alle altre all'interno dell'ecosistema,

in modo che ognuna diventi più forte, attraverso discussioni, visioni condivise e alleanze, e gestendo relazioni complesse.

Gli ecosistemi si evolvono costantemente, alcune relazioni si rafforzano altre si indeboliscono o finiscono.

I manager devono oggi concentrarsi meno sul proprio ruolo tradizionale di gestione finanziaria dell'azienda e più sulla costruzione di relazioni e sulle negoziazioni tra partner.

Di conseguenza, in questo nuovo mondo i manager pongono l'attenzione ai processi orizzontali piuttosto che alle strutture verticali. Le iniziative importanti non si articolano solo dal basso verso l'alto, ma vengono realizzate attraversando i confini che separano le unità organizzative.

I manager imparano, pertanto, a conoscere l'ambiente ricco di opportunità, che scaturiscono dalle relazioni cooperative con altri attori dell'ecosistema.

Nel contesto di questo elaborato, la possibilità di accesso ad altre risorse si traduce nel ricorso a network collaborativi, nei quali in presenza di organizzazioni differenti tra loro, le relazioni sono preminentemente di tipo cooperativo. Le organizzazioni sono differenti perché ognuna ha una competenza specifica.

Le aziende si uniscono allo scopo di diventare maggiormente concorrenziali e di condividere risorse scarse. Infatti, la creazione di network collaborativi può permettere di entrare in business nuovi e incerti ripartendo i rischi e le opportunità tra più organizzazioni. In questo caso la cooperazione è indispensabile per favorire l'innovazione, la ricerca anche in materia di CSR, una maggiore capacità di risoluzione dei problemi, la disponibilità di risorse scarse e maggiori performance sia di network che di singola organizzazione.

I collegamenti inter-organizzativi forniscono una rete di sicurezza che incoraggia l'investimento di lungo periodo e l'assunzione del rischio. Le aziende possono raggiungere livelli di innovazione e performance elevati quando passano da una mentalità competitiva ad una collaborativa.

### ***1.3.3 "ISSUE" ISTITUZIONALI***

Le organizzazioni, per sopravvivere, necessitano tanto dell'efficienza interna quanto del riconoscimento e della legittimazione da parte degli stakeholder esterni, come ad esempio gli enti governativi.

L'ambiente istituzionale è composto da norme e valori propri dei diversi stakeholders (clienti, investitori, associazioni, organizzazioni partner). La legittimità è definita come la situazione in cui le azioni di un'organizzazione sono

desiderabili, opportune e appropriate nel contesto delle norme, dei valori e delle credenze del sistema ambientale.

La teoria dell'istituzionalismo riguarda, quindi, l'insieme intangibile di norme e valori che determinano il comportamento, visto in contrapposizione con gli elementi tangibili, rappresentati dalla tecnologia e dalla struttura. L'approccio istituzionale considera le organizzazioni sulla base della dimensione istituzionale, ovvero quella parte dell'organizzazione più visibile al pubblico esterno e governata dalle aspettative provenienti dall'ambiente esterno. Molte organizzazioni riflettono, infatti, le aspettative e i valori del contesto esterno piuttosto che la domanda di attività produttive.

La somiglianza istituzionale, denominata anche isomorfismo istituzionale, consiste nell'emergere di una struttura e di un approccio, comuni tra le organizzazioni di uno stesso campo, in questo caso all'interno di settori che operano proattivamente nel campo della CSR. Esistono, in particolare, tre meccanismi che descrivono il processo di adattamento istituzionale:

- ✓ *Forze mimetiche*: spingono verso l'isomorfismo in quanto l'incertezza sugli obiettivi e sul modo di raggiungerli spinge ad imitare soluzioni di altre organizzazioni dello stesso settore. Le mode organizzative ed il conformismo tra organizzazioni possono essere spiegati anche come modalità per fronteggiare l'incertezza. Quando nasce un'idea, molte organizzazioni la adottano per poi scoprire che la sua applicazione può causare problemi. La tecnica più chiara è quella del benchmarking, già presentato: in questo ambito, la presenza di un network facilita certamente un'azienda nell'adozione di normative emergenti a cui si deve conformare.
- ✓ *Forze coercitive*: consistono nelle pressioni esterne esercitate nei confronti delle organizzazioni, affinché adottino strutture, tecniche o comportamenti simili ad altre organizzazioni. Esse si manifestano tra parti fra le quali esiste una differenza di potere;
- ✓ *Forze normative*: sono pressioni che spingono al cambiamento per raggiungere standard normativi/istituzionali e adottare tecniche considerate aggiornate e efficaci dagli enti governativi.

Le aziende accettano pressioni normative a uniformarsi a causa di un senso di dovere o di obbligo nei confronti di alti standard di performance basandosi su norme professionali condivise da manager e specialisti. Tali norme vengono trasmesse attraverso la formazione e la certificazione professionale e costituiscono un requisito morale o etico che si basa sugli standard adottati dalla professione.

L'insieme di queste tre forze, che agiscono, seppur in entità differenti, in tutte le organizzazioni, può essere affrontato efficacemente mediante l'adesione ad un network, che permette di avere informazioni dettagliate circa le nuove normative emesse in materia di CSR e quindi circa le modalità con le quali ciascun attore deve adeguarsi ad esse. Questo ragionamento vale allo stesso modo anche per standard emessi e non vere e proprie normative, alle quali comunque l'azienda vuole conformarsi per essere più competitiva sul mercato finale rispetto ai propri concorrenti.

---

# 2 La Corporate Social Responsibility



*Per favorire la comprensione di questo elaborato è necessario, in primo luogo, andare ad esplicitare i concetti alla base dello studio. Per prima cosa, occorre definire cosa si intende per Corporate Social Responsibility e quali sono le principali teorie formulate in relazione a questi temi. Nei paragrafi successivi, verrà poi analizzata la letteratura e si descriverà in maniera approfondita un concetto poliedrico come quello della CSR, valutando con attenzione le peculiarità di ogni faccia da cui tale concetto può essere osservato e studiato.*

---

## 2.1 DEFINIZIONE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Il dibattito europeo ed internazionale sulle tematiche ambientali e sociali ha progressivamente assunto maggiore rilevanza. L'odierno interesse verso la responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility, CSR) deriva da una serie di fattori che caratterizzano il contesto attuale: tra i principali si ricordano il mutamento del mercato e della concezione di impresa nel corso del tempo, la crescente rilevanza della globalizzazione e del rispetto dei sistemi sociali ed ambientali, ed infine il cambiamento del ruolo dei consumatori. Oltre a ciò scandali finanziari, politiche commerciali scorrette e problemi legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro, hanno reso questo tema di estrema attualità, facendo aumentare l'interesse degli stakeholder verso la condotta dell'impresa in cui sono coinvolti (Bartezzaghi, 2010).

Nel tentativo di definire il concetto di responsabilità sociale d'impresa, è bene precisare che esistono interpretazioni e trattazioni diverse nel mondo. Nello specifico, si notano delle differenze sostanziali tra l'ideologia europea e quella americana, soprattutto a seguito di modi diversi di intendere specifiche questioni come la legislatura per i diritti dei lavoratori, la tutela dell'ambiente e l'educazione (Matten e Moon, 2004). Tralasciando le consuete eccezioni, questo si traduce in una contrapposizione tra *CSR esplicita* nel nuovo continente e *CSR implicita* in Europa. Per *CSR esplicita* si intende la possibilità per le imprese di redigere regolamenti volontari, a sintesi del loro impegno responsabile nei confronti degli stakeholder; invece la *CSR* è detta *implicita* quando vi siano organizzazioni formali ed informali che stilano e/o diffondono una serie di comportamenti da osservarsi nel rispetto degli interessi delle parti coinvolte (Matten e Moon, 2004). Negli ultimi anni si riconosce una progressiva mescolanza dei due approcci, tale per cui oggi in Europa sta prendendo piede anche la corrente più esplicita; tuttavia il fenomeno non è ancora significativo al punto da essere oggetto di riflessione. Da questa considerazione, è facile intuire il motivo per il quale l'analisi si è concentrata sul contesto europeo, per poi specificarsi ulteriormente sullo scenario italiano.

Dall'analisi della letteratura specifica, emergono diversi tentativi di definire la CSR. La definizione presa a riferimento per questo elaborato è quella proposta dalla Commissione Europea all'interno del Green Paper del 2001, che qui di seguito si riporta all'attenzione del lettore:

*“Corporate Social Responsibility is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”.*

*“La Corporate Social Responsibility è data dall’integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali da parte delle imprese nelle proprie attività di business e nei rapporti con le parti interessate”.*

Ne consegue, dunque, che la responsabilità sociale rappresenta un approccio particolare alle attività di base di un’impresa: esso prende in considerazione alcune esigenze caratteristiche degli ultimi decenni. In particolare, la CSR ricopre un ruolo fondamentale nel perseguimento degli obiettivi comunitari in materia di competitività, occupazione, coesione sociale, tutela dell’ambiente, e, se opportunamente inserita nella strategia d’impresa, influenza anche l’incremento della competitività aziendale.

## **2.2 PRINCIPALI TEORIE INTORNO ALLA CSR**

Sin dal loro esordio, gli studi sulla Corporate Social Responsibility sono caratterizzati da una continua evoluzione e dalla mancanza di un quadro generale completo e condiviso. Per comprendere a pieno i tratti caratteristici del tema in discussione, in questa sede si intende ripercorrere la sequenza dei contributi teorici più interessanti, così da spiegare anche la rilevanza oggi assunta dalla responsabilità sociale. Infatti, è di estrema utilità prendere atto della relazione che esiste tra la CSR e gli elementi da essa interessati, al fine di poterne spiegare i principali cambiamenti nel tempo: le *aziende*, spesso in forma di singola unità ma talvolta anche raccolte in reti, che sono tenute a rispondere alle aspettative di investitori e di *stakeholder*, siano essi azionisti o comunità (locali, nazionali, globali) (Bansal, 2005; Fenwick & Bierema, 2008). È proprio all’interno del mutamento degli interessi di queste parti che nasce e si evolve la responsabilità sociale d’impresa.

### **2.2.1 LE ORIGINI**

La Corporate Social Responsibility rappresenta oggi un tema distintivo del ventesimo secolo e benché secondo alcuni fosse già discusso a partire dagli anni '30-'40, i primi elaborati globalmente accreditati risalgono alla metà del secolo, con una particolare concentrazione nell’area degli Stati Uniti (Carrol, 1999). Infatti, nei primi anni '50 si parla di “Responsabilità sociale degli uomini di affari” e la si definisce come segue:

*“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”.* (Bowen, 1953)

*“Si riferisce all’obbligo degli uomini di affari di praticare quelle regole, di prendere quelle decisioni, oppure di seguire quei piani di azione ritenute desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”.*

Considerato il padre di questo argomento, l’economista Howard Bowen la descrive nei termini di una linea di condotta in grado di dare un’importante verità come guida per il futuro, sebbene essa non sia la “panacea” di tutti i mali. Questo primo pensiero risulta più chiaro se ricollegato al contesto politico-economico del tempo, caratterizzato dal forte cambiamento a seguito della seconda guerra mondiale e da un momento di eccezionale ripresa globale, al punto da segnare secondo alcuni l’inizio dell’economia moderna.

### **2.2.2 NUOVE DEFINIZIONI E PRIME DIATRIBE**

In linea con il progresso economico del tempo, negli anni ’60 questo tema si approfondisce e inizia ad essere studiato in relazione al contesto manageriale di riferimento. Le nuove definizioni tra le più riconosciute esprimono l’idea che la CSR sia caratterizzata da un insieme complesso ed opportunamente ponderato di decisioni a ritorno economico di lungo periodo, in quanto orientate anche al raggiungimento di un beneficio per la società (Davis, 1960).

Nella possibilità di avvicinamento dell’etica all’economia, diventa dunque esplicita la relazione tra la responsabilità sociale e il potere economico: è importante legare le attività di produzione e distribuzione tanto alla dimensione economica quanto a quella comunitaria e inoltre l’impiego delle risorse umane inizia ad essere pianificato e gestito anche in chiave sociale e non solamente nell’ottica di un guadagno per l’azienda (Frederick, 1960). Si avanza così l’idea che le società di capitali non abbiano soltanto obblighi economici e legali, ma anche importanti responsabilità nei confronti delle parti sociali, al di là di formali obbligazioni (Mc Guire, 1963). A chiosa delle considerazioni fin qui illustrate, viene riportata di seguito una nota definizione proposta in quegli anni:

*“ Responsibility, therefore, refers to a person’s obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm’s narrow economic and technical interests”. (Davis et Blomstrom, 1966)*

*“La responsabilità, pertanto, fa riferimento all’obbligo di una persona a considerare gli effetti delle sue decisioni e delle sue azioni in relazione all’intero sistema sociale. I manager applicano la responsabilità sociale quando tengono in considerazione le necessità*

*e gli interessi di coloro che possono essere coinvolti nelle loro azioni. Nel fare ciò, questi guardano al di là della stretta cerchia di interessi tecnico-economici”.*

Non mancano tuttavia pareri contrari a queste conclusioni, in una diatriba che vede contrapposte due scuole di pensiero.

Opposto al pensiero di Frederick, si fa largo l'idea che l'imprenditore abbia spesso una sola responsabilità sociale: sfruttare le risorse di cui dispone e impegnarsi in attività dirette per accrescere i propri profitti, con l'obbligo di coltivare una competizione aperta, libera e senza frode (Friedman, 1970). Si tratta, dunque, di una dottrina fondamentalmente sovversiva: non è l'impresa a dover appoggiare cause sociali, ma i suoi azionisti, dipendenti e clienti possono decidere in modo del tutto indipendente in quali attività indirizzare il loro denaro (Friedman, 1970). Il comportamento degli stakeholder può quindi coincidere con quello dell'impresa solo se una buona causa costituisce al tempo stesso un'opportunità economica.

Con gli anni '70 però si approfondisce maggiormente la linea di pensiero sostenuta da Frederick. Le due dimensioni, economica e sociale, si fondono al punto da considerare quest'ultima come strumentale al raggiungimento degli obiettivi economici. Occorre dunque decidere circa le diverse componenti sociali in modo da massimizzare l'utilità dell'azienda, che si compone di molteplici obiettivi con diversi livelli di priorità e rilevanza (Johnson, 1971). Sono questi gli anni in cui si delineano le prime norme sociali, in risposta ad un mercato che chiede vincoli legali di questo tipo; di conseguenza nascono e diventano sempre più operative le organizzazioni impegnate in campo economico, come la Committee for Economic Development (CED), che negli anni '70 è una delle prime ad aprire al tema in trattazione. Dato il carattere estremamente pratico assunto in questo periodo, spesso si è parlato analogamente di Corporate Social Performance (CSP) (Carroll, 1977).

### **2.2.3 UNO "STAKEHOLDER APPROACH" VERSO LA CSR**

Gli anni '80 sono caratterizzati da un ampliamento del concetto di responsabilità sociale tramite la nascita di modelli e teorie che ne spiegano gli aspetti caratteristici. Si ha quindi un approfondimento del tema piuttosto che un cambiamento nella definizione della CSR. Così emergono, ad esempio, il carattere volontario del tema e il suo impatto su tutti gli stakeholder, soprattutto su clienti, dipendenti, fornitori e tutte le altre comunità limitrofe (Jones, 1980).

Da qui nascono modelli di supporto allo sviluppo pratico, come quello proposto da Tuzzolino e Armandi (1981), che, seguendo la gerarchia dei bisogni di Maslow

(1954), suggeriscono attività da praticare in relazione a bisogni ed aspettative puntuali degli individui, per una migliore efficacia delle stesse. Tra le teorie più interessanti, invece, si ricorda dapprima quella di Drucker (1984), sostenitore della conversione della responsabilità sociale in opportunità di profitto, di rinforzo alla strumentalità della CSR per il raggiungimento dei fini economici precedentemente accennata.

Tuttavia, famosa e decisiva è la contemporanea teoria degli stakeholder: la creazione di valore non deve essere a carico solo degli shareholder (prospettiva shareholder management), ma bisogna propendere per la creazione di valore condiviso (prospettiva stakeholder management), coinvolgendo così tutti coloro che influenzano e/o sono interessati dalla condotta dell'impresa (Freeman, 1984). La presente teoria è stata successivamente rivista secondo diverse interpretazioni, tra le quali le più importanti sono quelle strumentale e normativa, che interpretano la coesione tra shareholder e stakeholder dal punto di vista dei loro interessi ed in relazione al rispetto del regolamento vigente. L'intento promosso è dunque quello di trovare metodi per governare le relazioni tra l'azienda e gli stakeholder, di cui essa deve necessariamente tener conto nel perseguimento dei propri obiettivi (Ferrari, Renna e Sobrero, 2009), coniugando la massimizzazione dell'utile d'impresa con il coordinamento delle aspettative e dei ritorni per gli stakeholder (Maggi, 2006). La vera svolta data da questa teoria è quella di considerare la CSR come una leva d'azione da utilizzare per l'efficacia nel governo di un'impresa e non più soltanto come un fattore di immagine.

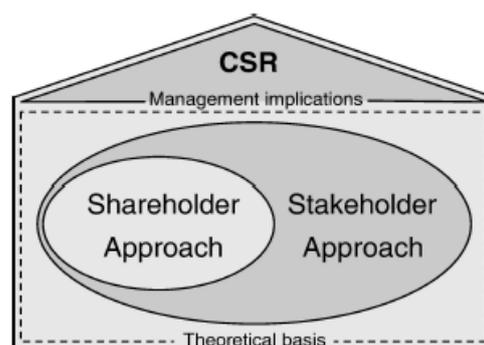


Figure 1 CSR: Theory-based management implications.

Figure 6: Esempificazione della stakeholder theory (Falck e Heblich, 2007).

## 2.2.4 SVILUPPI PRATICI DELLA CSR FINO AD OGGI

La Corporate Social Responsibility continua a strutturarsi negli anni '90, che vedono l'approfondimento di teorie circa tematiche di interesse secondario. Raggiunta la maturità, la definizione del concetto non subisce sostanziali modifiche, piuttosto studiosi ed esperti rivolgono la loro attenzione a temi inerenti la diffusione della CSR. Vengono vagliati modelli già proposti in passato (Carroll 1979), rivisitati in chiave più concreta e definita. In generale si tratta di modelli che diventano più legati al contesto di riferimento: se Carroll (1979) definiva l'importanza per le aziende di soddisfare obbligazioni dal punto vista legale, sociale ed etico, oltre che economico, ora questo assunto evolve in uno schema con chiare linee direttive circa i principi, i processi e le procedure per lo sviluppo della CSR (Wood 1991).

A supporto di questa nuova corrente teorica, si ricorda la nota piramide della responsabilità sociale, volta a classificare in quattro stadi gerarchici alcuni comportamenti comunemente ritenuti responsabili: si riporta la sua struttura nella figura a conclusione di una breve spiegazione. L'autore considera come basilari e prioritarie le responsabilità economiche, essendo la missione dell'impresa quella di generare profitto. In ordine di importanza decrescente, seguono le responsabilità legali, riferite all'obbligo di rispettare la legge, considerata espressione sociale di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Il terzo stadio riguarda invece le responsabilità etiche, che concernono il dovere di fare ciò che è corretto ed equo evitando di arrecare danni ad altri. E infine, lo stadio più alto riguarda le responsabilità filantropiche, espletate nel momento in cui l'impresa decide di condividere con le comunità parte dei benefici generati dalla sua attività economica (Carroll, 1991).



Figure 7: Piramide di Carroll (1991).

Lo stesso fenomeno riguarda il primo decennio del nuovo millennio, che vede l'elaborazione di studi e ricerche volti ad individuare sviluppi teorici e modelli estremamente concreti per la rilevazione qualitativa e quantitativa dell'impatto delle pratiche di responsabilità sociale promosse ad ogni singola impresa nel contesto in cui è inserita.

Un grosso contributo, in tal senso, viene da Garrigà e Melè (2004) che propongono una rivisitazione estremamente pratica delle diverse teorie di CSR, distinguendole in quattro macro tipologie. La prima, quella delle teorie strumentali, riprende la linea di pensiero di Friedman e concepisce l'impresa come uno strumento in grado di creare ricchezza, quindi con scarsa considerazione degli aspetti di responsabilità propriamente detti. Seguono la classe delle teorie politiche, che raccoglie tutto ciò che riguarda l'uso responsabile del potere dell'impresa sul piano politico e sociale e la categoria delle teorie integrative, focalizzate invece sull'importanza di una relazione forte tra impresa e società, per la continuità e la crescita del business stesso. La quarta ed ultima tipologia distinta è quella delle teorie etiche, concernenti la responsabilità morale delle imprese nei confronti della società.

A questa accurata mappatura si aggancia la conclusione che ad oggi il profitto non è più l'unico indicatore di salute e di successo di un'azienda; al contrario, per il raggiungimento di un buon risultato, essa sempre più deve farsi carico di aspetti che esulano la mera attività di business. In definitiva, un'impresa deve ampliare il suo obiettivo primario ben oltre il profitto e deve mostrare un comportamento virtuoso nelle relazioni con gli stakeholder e in merito all'etica negli affari (Di Giandomenico, 2008).

### ***2.3 LE DIMENSIONI DELLA CSR***

Nel 1997 l'ambientalista ed economista John Elkington introduce l'espressione Triple Bottom Line (TBL), che fin da subito diventa un modo comune usato internazionalmente per indicare le tre dimensioni principali della CSR e sostenibilità, spesso chiamate anche "pillar": economica, ambientale e sociale (McKenzie, 2004).

Questo strumento è noto anche con il nome di triple-P (popolazione-profitto-pianeta) (Quak e De Koster, 2007) e costituisce un metodo innovativo ed efficace anche per misurare le performance organizzative (Hubbard, 2009). Da quanto esposto emerge la crescente e diffusa considerazione tipica della CSR: non è possibile raggiungere il livello desiderato di sostenibilità ambientale o economica o sociale in modo separato, senza impegnarsi almeno per un livello base su tutti i

tre aspetti considerati in modo congiunto (McKenzie, 2004). Nel seguito si approfondisce ciascun pillar separatamente.

### **2.3.1 PILLAR AMBIENTALE**

Il primo pillar racchiude tutti gli aspetti che riguardano l'integrità ambientale. Spesso, infatti, le attività dell'uomo possono avere un impatto negativo sull'ambiente naturale, con un conseguente danneggiamento delle risorse fondamentali per la vita come l'aria, l'acqua e il cibo (Bansal, 2005). Inoltre le economie industriali sempre più generano grandi quantità di rifiuti, con il conseguente problema dello smaltimento. Altre complicazioni riguardano le emissioni di anidride carbonica, problema per il quale oggi si preme verso alcune pratiche: tra esse si citano, il risparmio energetico, la riduzione dell'uso di combustibili fossili, l'aumento dell'offerta di forme di energia più rispettose dell'ambiente, il cambiamento degli stili di vita ed infine la sensibilizzazione dell'opinione pubblica per ridurre il consumo energetico (Georgiadis e Besiou, 2008).

Le iniziative rispettose dell'ambiente stanno quindi acquistando sempre più importanza (Dincer e Rosen, 1999). La CSR comprende tra le sue attività anche la sostenibilità ambientale, da intendersi come la responsabilità di tutelare l'ambiente principalmente attraverso la conservazione delle risorse naturali, la minimizzazione dei rifiuti e la riduzione delle emissioni (Vachon e Mao, 2008). A livello istituzionale, un ruolo importante è esercitato dal Global Reporting Initiative (GRI): questo promuove, tra network ed aziende, l'abolizione di cattive attività in favore di altre migliori in relazione all'uso dei materiali, al consumo di energia, agli scarti, alle emissioni e ai vari impatti ambientali (Ranganathan, 1998).

È bene dunque per le aziende sviluppare un forte commitment organizzativo per il miglioramento continuo, focalizzato soprattutto sugli obiettivi di riduzione del consumo di energia e materiali, sulla massimizzazione del riuso e riciclo dei prodotti e sulla gestione dei rifiuti, così da soddisfare l'implementazione di questo pillar (Sutcliffe, Maier Moultrie e Clarkson, 2009).

### **2.3.2 PILLAR ECONOMICO**

In relazione a questo pillar si richiama il concetto di sostenibilità economica, che si riferisce alla capacità di raggiungere i bisogni dell'impresa, dei lavoratori e dei suoi stakeholder, rendendo praticabile lo sviluppo sostenibile anche da una prospettiva finanziaria (Vachon e Mao, 2008). La prosperità economica promuove una giusta qualità di vita attraverso la capacità produttiva delle

organizzazioni e degli individui della società, e riguarda la creazione e la distribuzione dei beni e servizi che aiutano a migliorare gli standard di vita (Bansal, 2005). Come già accennato, la CSR richiede che gli impegni ambientali e sociali siano consistenti con la dimensione economica per essere efficaci a pieno: devono essere considerate questioni di competitività, creazioni di mercati e lavoro, profittabilità di lungo termine, finalizzate alla creazione di valore aggiunto rispetto alla tradizionale rendicontazione finanziaria (Jamali, 2006). Secondo il GRI le performance economiche da misurare sono relative al cambiamento dello stato economico degli stakeholder per mezzo delle attività dell'impresa, piuttosto che alle condizioni finanziarie dell'organizzazione in sé. In altre parole, un'impresa è sostenibile quando paga le tasse alle autorità pubbliche, gli acquisti ai propri fornitori, gli stipendi ai dipendenti, gli interessi ai creditori e i dividendi agli azionisti (Steurer, Langer, Konrad e Martinuzzi, 2005). Secondo Sutcliffe (2009) si può distinguere tra sostenibilità economica a livello organizzativo e globale: in linea con lo scopo del lavoro svolto, l'interesse si concentra maggiormente sul primo caso e si guarda a come l'impresa conduce il proprio business. Nella tabella sottostante riassumiamo i principali elementi che concorrono alla sostenibilità economica di tipo organizzativo.

<b>ELEMENTO</b>	<b>MODO PER CONSEGUIRE IL RISULTATO</b>
<b>Massimizzazione del beneficio economico per l'impresa</b>	generazione di profitto (creazione di valore mediante i prodotti e servizi realizzati) e potenziali benefici finanziari derivanti da investimenti per il futuro (Zhou, Cheng e Hua, 2000).
<b>Massimizzazione del valore generato per gli stakeholder</b>	distribuzione del valore generato ai consumatori mediante prodotti/servizi, agli azionisti attraverso dividendi ed equity, ai dipendenti attraverso i salari (Bansal, 2005; Corbett, 2009).
<b>Vantaggi economici di vario genere</b>	sviluppo e mantenimento di relazioni con le comunità locali (ad esempio la scelta di fornitori locali) (Arena, Ciceri, Terzi, Bengo, Azzone e Garetti, 2009).
<b>Impatti economici per l'azienda e/o gli stakeholder</b>	iniziative a favore di opere pubbliche e delle donazioni (Arena, Ciceri, Terzi, Bengo, Azzone e Garetti, 2009).

Table 1: Schema dei principi alla base della sostenibilità economica.

### 2.3.3 PILLAR SOCIALE

Il pillar sociale riceve poca attenzione in letteratura, e nei pochi casi esaminati sono enfatizzate maggiormente le tematiche legislative e le questioni legate alla salute e sicurezza delle persone, piuttosto che le implicazioni culturali ed etiche delle decisioni (Hutchins & Sutherland, 2008). Lo stesso GRI, molto attivo per i precedenti pillar, sottolinea che il reporting delle imprese sulle performance sociali è spesso inconsistente e non sempre presente (McKenzie, 2004).

Non si può affermare che non ci sia interesse per la responsabilità sociale e per le condizioni delle persone, ma spesso problematiche come la riduzione delle aspettative di vita e il peggioramento delle condizioni di salute delle persone nel lungo periodo sono aspetti meno manifesti. Le normative in molti Paesi, infine, impongono soprattutto limiti e standard “eco-friendly” e richiedono alle imprese la valutazione dell’impatto ambientale piuttosto che delle questioni sociali (Pfeffer, 2010).

Lehtonen (2004) identifica come cause della minore attenzione rivolta a questa dimensione alcune peculiarità di questo pillar: esso è bipolare, ossia si riferisce sia agli individui che alla collettività nel complesso; è riflessivo, ossia la percezione e l’interpretazione delle condizioni sociali modifica il comportamento degli individui; è immateriale, ossia i fenomeni sociali sono difficili da analizzare soprattutto quantitativamente.

Nel tentativo di definire la sostenibilità sociale richiamiamo gli elementi sui quali essa verte: le relazioni sociali, l’equità verso le generazioni presenti e future, la creazione di comunità con uno stile di vita di qualità, il rispetto della diversità e la democrazia. Dunque la descriviamo come una condizione che si verifica quando i processi, i sistemi, le strutture e le relazioni formali e informali supportano la capacità delle presenti e future generazioni di creare comunità sane e vivibili. Le comunità socialmente sostenibili sono caratterizzate da equità, rispetto della diversità, interconnessioni e democrazia, e forniscono una buona qualità della vita (McKenzie, 2004).

La dimensione sociale della sostenibilità corrisponde quindi a tre macro-temi: lo sviluppo sociale, lo sviluppo umano, la giustizia sociale o equità (Kates, Parris e Leiserowitz, 2005). Le declinazioni di questi temi possono essere molteplici e, a titolo di esempio, riportiamo uno schema degli ambiti richiamati dalla sostenibilità sociale.

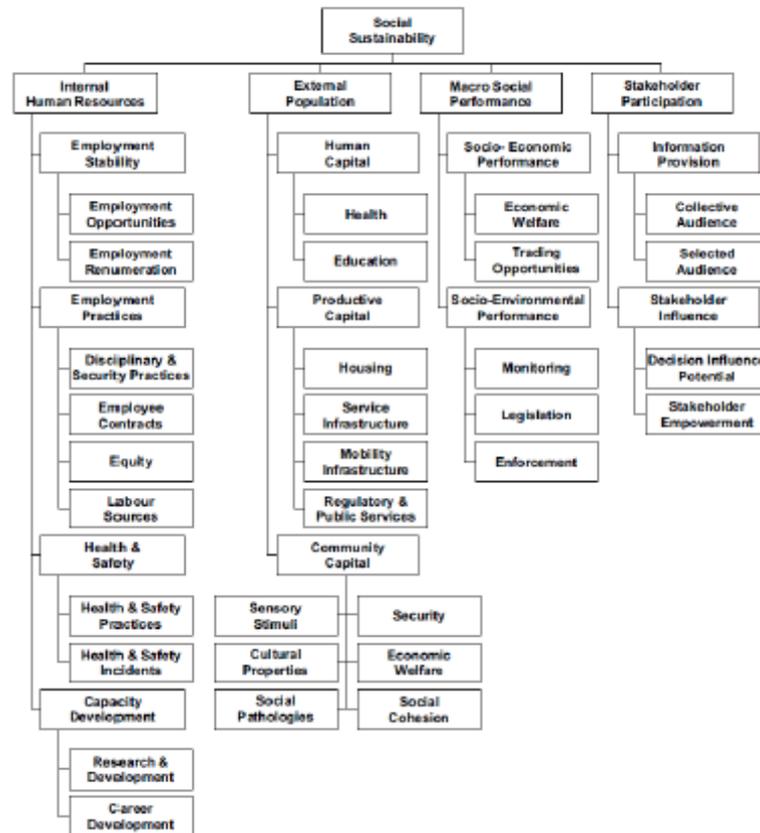


Figure 8: Ambiti inerenti lo sviluppo della sostenibilità sociale (Labuschagne, Brent e Van Erck, 2005; Labuschagne e Brent, 2008).

Oggi molte organizzazioni, già ben avviate per quanto riguarda gli aspetti economici e ambientali, si stanno specializzando anche intorno alla dimensione sociale. Alcuni manager sottolineano una maggiore difficoltà di rendicontazione dei risultati ottenuti in ambito sociale rispetto alle performance ambientali, più facili da quantificare e quindi anche da inserire nella reportistica (Pfeffer, 2010). In ogni caso poi, anche quando esistono motivazioni interne all'organizzazione, è necessario per le imprese bilanciare queste responsabilità con aspetti legati alla profittabilità del business. Le aziende devono quindi necessariamente selezionare gli ambiti sui quali concentrarsi anche a seconda della disponibilità economica: il livello di iniziative implementate dipende necessariamente anche da analisi del tipo costi-benefici (Castka e Balzarova, 2008). A tal scopo è importante valorizzare le partnership dell'impresa, soprattutto quelle con le organizzazioni no-profit, al fine di rivedere rapporti di business anche in chiave sociale e decidere l'orientamento da seguire con il coinvolgimento degli stakeholder. Soprattutto per la legittimazione e la diffusione dei risultati conseguiti questi ultimi possono ricoprire un ruolo decisivo.

## 2.4 GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE DELLA CSR

Risulta interessante dare una scansione dei principali strumenti tradizionalmente a disposizione delle imprese per gestire attivamente la CSR. Gran parte della gamma di strumenti, riassunta anche nella seguente tabella con una distinzione per parti interessate, è stata sviluppata per praticare CSR e sostenibilità in tutte le loro sfaccettature, quindi per comunicarla e formalizzarla sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, per rispondere alle aspettative degli stakeholder.

Strumenti	Investitori	Clienti	Ambiente, sicurezza e salute	Lavoratori	Stato
Leggi		D.Leg. 196/2003 (Codice Privacy)	L.626/1994 D.Leg. 81/2008	L.300/1970 (Statuto dei lavoratori)	D.Leg. 231/2001
Certificazione	Rating etici	ISO 9001	ISO 14001 EMAS OHSAS 18001	SA 8000	
Codici		Codici etici o di condotta			
Informazione / Comunicazione		Bilanci socio-ambientali o di sostenibilità			

Table 2: Riassunto dei principali strumenti di CSR (Bartezzaghi, 2004).

Quanto sopra schematizzato, suggerisce una serie di considerazioni che è bene porre all'attenzione del lettore:

- ✓ Pur avendo già specificato che la CSR è una linea di condotta dal carattere pressoché volontario, è bene considerare tra gli strumenti anche l'ambito legislativo perché il confine tra scelta consapevole e volontaria da un lato ed obbligo di legge dall'altro, è sempre molto labile e sottile. Infatti, lo sviluppo di alcuni decreti legge, come quelli riportati, tutela quegli aspetti che devono necessariamente essere osservati, mentre per tutto il resto si lascia campo libero alle delibere delle singole imprese.
- ✓ A livello delle certificazioni, si osserva come esse non solo siano volte ad aspetti propriamente sociali, ma anche a quelli di carattere ambientale, con oggetto diverso a seconda di chi ne beneficia. In questa sede si accenna alle più conosciute e si rimanda al paragrafo seguente per un approfondimento: la ISO 14001 e la SA 8000. La prima tratta il Sistema di Gestione Ambientale ed è una versione aggiornata della nota ISO 14000, intorno ai temi dell'inquinamento ambientale e dell'utilizzo responsabile

di risorse e materie prime; la seconda invece, redatta nel 1997 e poi aggiornata nel 2001 e nel 2008, rappresenta uno strumento di controllo delle prestazioni etico-sociali (Maggioni, 2003).

- ✓ I codici etici o di condotta rappresentano lo strumento di autoregolazione dei rapporti tra l'impresa e le parti contraenti. Più precisamente si tratta di un "contratto sociale" con la funzione di legittimare le attività dell'impresa nei confronti degli stakeholder, declamando la consapevolezza dei suoi obblighi, nonché l'adozione e l'attuazione di politiche coerenti e rispettose degli stakeholder (Maggiolini, 2010).
- ✓ Infine, la categoria forse più consistente di strumenti è data dalla reportistica per le attività responsabili, che confluisce nelle scritture contabili. Si tratta di documenti ed indicatori quantitativi che, con estrema oggettività, si rendono disponibili al pubblico per mostrare i risultati raggiunti con la propria linea strategica, comprensiva anche di questioni sociali ed ambientali.

#### **2.4.1 LE CERTIFICAZIONI**

Uno strumento che ha permesso di avvicinare molte imprese alla CSR è sicuramente costituito dalle certificazioni etico-sociali ed ambientali.

Insieme alle iniziative di tipo legislativo, infatti, si è diffusa la necessità di coinvolgere alcuni enti privati nella definizione di standard, al fine di testare la rispondenza delle imprese a determinati criteri. Diversamente dall'ambito della normativa, però, le aziende non sono obbligate a certificare alcuni aspetti del loro business, ma si tratta di una serie di misure che ognuna di esse può adottare su base volontaria. Pertanto, secondo alcuni, le certificazioni rappresentano il primo vero approccio alla condotta responsabile che un'impresa decide di perseguire (Maggiolini, 2010): la volontà di ottenere tali certificazioni e, di conseguenza, le azioni organizzative ed i costi connessi, nascono pertanto da una libera scelta delle imprese e possono rientrare, a tutti gli effetti, nella cerchia di azioni della CSR.

Gli standard oggi più diffusi sono finalizzati ai seguenti tre aspetti:

1. Certificare l'impegno e la serietà dell'azienda all'attenzione del cliente: queste concernono la qualità dei prodotti e dei processi, promuovendo così l'efficacia dei sistemi di gestione e più in generale l'interesse per la soddisfazione di clienti e stakeholder, nel rispetto dei requisiti e della normativa specifica.

La Tabella 3 riporta la certificazione più conosciuta in questo campo, nota con la sigla UNI EN ISO 9001. Redatta nel 2008, lo standard ISO 9001 stabilisce i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per un'organizzazione che ha sia l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire un prodotto conforme alle richieste del cliente, sia la volontà di migliorare la soddisfazione di quest'ultimo tramite l'applicazione efficace di processi di miglioramento continuo. Nonostante questa certificazione sia focalizzata su prodotti e processi, spesso anche molto diversi tra le imprese, essa ha validità generale e non risente dell'output finale;

2. Certificare il sistema di gestione ambientale adottato e tutte le misure previste per salute e sicurezza: tra le più conosciute di questa categoria si ricordano il regolamento CE 761/2001 EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), redatto dalla Comunità Europea, la norma UNI EN ISO 14001 di carattere internazionale e lo standard OHSAS 18001.

Nata nel 2004, la norma ISO 14001 definisce alcuni canoni per la gestione ambientale, al fine di consentire ad un'organizzazione di sviluppare una politica valida, i cui obiettivi tengano in conto gli anche gli obblighi legali. Questa è particolarmente diffusa tra le imprese che vogliono attuare o migliorare il loro sistema di gestione ambientale, mantenere una certa conformità con la condotta scelta e dimostrarsi rispettosi della presente linea internazionale. Il riconoscimento in discussione può essere richiesto da soggetti esterni oppure può essere elaborato dall'azienda stessa, attraverso l'approvazione delle parti che hanno interessi, come ad esempio, i clienti. Il regolamento EMAS, invece, fornisce alcune linee guida per la procedura di audit ambientale, quindi permette alle aziende di condurre un processo sistematico, indipendente e documentato per giustificare a pieno il proprio impegno ambientale. Da ultimo, lo standard OHSAS 18001 del 2007 approfondisce i requisiti di un sistema di gestione relativamente all'ambito specifico della salute e sicurezza sul posto di lavoro, certificando così il contesto operativo interno.

3. Certificare l'ambiente di lavoro e le relazioni con i dipendenti da un punto di vista etico-sociale: l'esempio che qui si ripropone è dato dalla certificazione SA 8000.

Nell'ottobre 1997 il Council on Economic Priorities (CEP), oggi noto come SAI (Social Accountability International), redige la certificazione SA 8000. Lo scopo di questa azione è quello di fornire un modello di appoggio e di comparazione con altre realtà in ambito etico e sociale. Le questioni affrontate sono diverse: dai fornitori al personale interno, dai diritti dei lavoratori alla gestione della diversità, toccando poi temi sociali più

specifici. Lo standard SA 8000 consente quindi alle imprese di mostrare in modo efficace il proprio impegno sociale nei confronti delle parti interessate (Maggiolini, 2010).

In generale, il vantaggio principale degli standard di certificazione, risiede nella formalizzazione che rende possibile il controllo e la misura di prestazioni scarsamente misurabili e controllabili. Inoltre l'utilità di questa tipologia di strumenti riguarda anche i rapporti con gli stakeholder: difatti, trattandosi di documenti oggettivi e universalmente riconosciuti, il loro impiego permette di rispondere in modo efficace alle aspettative di questi soggetti e soprattutto facilita la comunicazione e migliora la qualità della reportistica loro indirizzata.

Nonostante l'efficacia sia pienamente comprovata permangono ancora alcuni limiti circa l'impiego delle certificazioni, soprattutto da parte delle piccole-medie imprese. Tanto le leggi quanto le certificazioni, infatti, implicano una serie di costi per le imprese. In particolare, le certificazioni richiedono costi di implementazione, gestione e verifica da parte delle imprese, che non sono generalmente proporzionali alle dimensioni dell'impresa stessa. Quest'aspetto risulta particolarmente critico per l'adesione agli standard soprattutto per le realtà imprenditoriali più piccole, dove spesso mancano risorse adeguate e persone esclusivamente dedicate e preparate alla cura di queste pratiche.

In base a queste considerazioni e sulla scia delle esperienze precedenti, è in corso un dibattito circa l'opportunità di proporre standard certificabili e quindi controllabili anche in tema di CSR, ovvero di proporre modelli comportamentali ed obiettivi misurabili, che permettano di valutare l'effettivo impegno sociale delle imprese.

#### ***2.4.2 CODICI ETICI O DI CONDOTTA***

Oggi è largamente condivisa l'idea che il successo della CSR dipenda molto dalla creazione nelle imprese di strutture di governo e reportistica, capaci di istituzionalizzare l'etica al loro interno. Questa situazione è facilmente perseguibile attraverso l'adozione di codici etici di autoregolamentazione, più comunemente conosciuti come codici di condotta.

Secondo la definizione di Langlois e Schlengelmilch (1990) si tratta di un "contratto sociale" che sancisce i principi e le regole di comportamento dell'azienda, secondo i quali essa si impegna ad essere responsabile nei confronti di tutte le parti interne ed esterne all'organizzazione. Attraverso questo strumento, dunque, si stabiliscono le responsabilità etico-morali da rispettare, in

modo da prevenire comportamenti irresponsabili, con il rischio di ledere l'immagine ed il corretto funzionamento dell'impresa stessa.

Le imprese adottano i codici di condotta per gestire diversi aspetti: tra i più importanti si ricordano la definizione della politica aziendale e di uno standard professionale per i dipendenti, la riduzione dei conflitti di interesse ed anche un miglioramento dell'immagine e del giudizio pubblico dell'azienda. Non esiste uno schema universale per i codici, perciò ogni impresa li redige nel modo più conforme alla propria politica; tuttavia si tende a sviluppare una struttura su cinque livelli (Andriola e Serafini, 2002):

- ✓ Principi che sostengono la mission aziendale;
- ✓ Norme per le relazioni impresa-stakeholder;
- ✓ Standard etici di comportamento quali la sicurezza, la salute, la tutela dell'ambiente, la riservatezza e l'uguaglianza;
- ✓ Sanzioni previste per la violazione delle norme contenute nel codice;
- ✓ Strumenti di attuazione delle sanzioni.

Il codice etico è sicuramente uno strumento adatto alla diffusione del concetto di responsabilità sociale d'impresa, in quanto detta contenuti e confini indispensabili affinché un'impresa possa essere considerata socialmente responsabile, includendo anche i doveri che essa ha nei confronti di azionisti, dipendenti, fornitori, clienti e della comunità in senso esteso.

A chiusura di questa sezione si vogliono ricordare i principali benefici derivanti dall'adozione dei codici ed i limiti connessi al loro utilizzo. Infatti, se da un lato è possibile aumentare il senso di appartenenza all'azienda e migliorare le relazioni con gli stakeholder, dall'altro questo strumento richiede una procedura di stesura onerosa, comporta uno sforzo di interpretazione, laddove debba essere adeguato a situazioni particolare, e riduce la comunicazione interna ed esterna all'azienda.

### ***2.4.3 BILANCI SOCIO-AMBIENTALI E STRUMENTI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE***

Strumenti come il bilancio socio-ambientale (o di sostenibilità) divengono fondamentali quando inizia a farsi largo la convinzione che il valore economico dipenda anche dalle parti che interagiscono con l'impresa (Porter, 1985), secondo quanto già illustrato anche nella stakeholder theory. Il loro coinvolgimento suscita inevitabilmente interesse verso le attività dell'azienda e soprattutto verso le questioni di carattere sociale ed ambientale che queste hanno più nei loro interessi. Così in linea con quanto sostenuto da Eklington (1997) nel famoso triple-bottom line (Figure 4) i risultati dell'impresa non dipendono soltanto da

fattori meramente economici, ma sono influenzati anche da aspetti di natura sociale ed ambientale. Un'impresa, dunque deve considerare questa triade di dimensioni, rinunciando a concentrare i propri sforzi unicamente in ambito economico. Nel corso del tempo la relazione tra le tre dimensioni è stata concepita in modi diversi: se in origine si pensava che l'ambito economico influenzasse quello sociale e che quest'ultimo impattasse su quello ambientale, ora invece si ritiene che il valore per l'impresa sia dato dalla compresenza di queste tre sfere tematiche.



Figure 9: Schema del modello Triple Bottom Line.

È proprio su questa considerazione che si basa il bilancio di sostenibilità. Si tratta di un documento volontario che attesta l'attività svolta da un'impresa socialmente responsabile e riporta una descrizione formale di tutte quelle attività che non sono contabilizzate nel bilancio civile. A chiarire ulteriormente le caratteristiche di questo strumento, si rende efficace la definizione data da Corrocher (2005): nel suo articolo, l'autore lo associa ad un rendiconto dei comportamenti inclini agli aspetti sociali, etici ed ambientali dell'attività, con una presentazione documentata dei risultati conseguiti. Il suo primo fine è, infatti, quello di creare una comunicazione oggettiva e trasparente intorno a tutto ciò che di un'impresa può essere socialmente apprezzabile.

Individuare e quantificare quanto concorre a delineare una condotta responsabile è cosa spesso ardua e complicata: a tal scopo sono stati ideati degli strumenti di rilevazione oggi molto diffusi, tra i quali si vuole ricordare la Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan e Norton, 1992). La BSC è un framework impiegato per la misura del valore economico interno ed esterno, derivante dalle prestazioni dei processi, aggregate in quattro categorie interdipendenti tra loro, con possibilità di personalizzazione caso per caso: finanza, cliente/mercato, efficienza di breve periodo (processi interni propriamente detti), fattori di lungo periodo di apprendimento e sviluppo (Hubbard, 2009). La sua principale utilità è dunque quella di evidenziare i cambiamenti circa un singolo ambito e come questi influenzano ambiti collegati. Ad oggi è uno strumento ancora utile, che nel tempo si è arricchito di nuovi indicatori e consente un valido elemento di

confronto e benchmark tra aziende anche diverse (Punniyamooth e Murali, 2008).

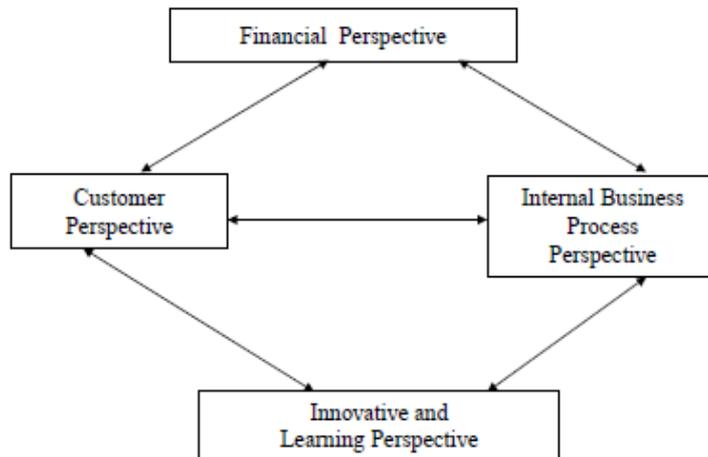


Figure 10: Legame tra le categorie di prestazioni della Balanced Scorecard (Punniyamooth e Murali, 2008).

La sua versione focalizzata sulla sostenibilità e nota come Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) è specificamente impiegata per rilevare gli aspetti d'interesse del bilancio di sostenibilità: la sua utilità emerge concentrandosi su attività ed aspetti di natura specifica o analogamente considerando gli impatti sociali ed ambientali delle azioni e delle attività alla base del business. Ad esemplificare quanto appena descritto, si riportano le rappresentazioni dei due formati più consolidati della SBSC.



Figure 11: Rappresentazione delle possibili rivisitazioni della BSC, con esempi di indicatori per il primo caso.

Raccolto il materiale necessario per elaborare la relativa rendicontazione, il bilancio deve essere redatto secondo un linguaggio trasparente e semplice, così da poter essere chiaro a tutti e non soltanto agli esperti in materia, per una comunicazione realmente efficace. La sua stesura deve essere volta ad

evidenziare principalmente due aspetti: in primo luogo deve essere in grado di restituire un'immagine nitida dell'impresa e delle sue attività e successivamente deve illustrare le iniziative che la rendono socialmente responsabile. Questi due aspetti emergono a pieno solo se esiste un'accurata definizione degli obiettivi e delle strategie aziendali, quindi se sono stati precedentemente chiarite anche la struttura e le procedure impiegate per il loro raggiungimento, per arrivare in fine ad una buona misura dei risultati raggiunti.

In Italia, il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale ha pubblicato la raccolta dei "Principi di redazione del Bilancio Sociale", che costituisce una vera e propria lista di accorgimenti per le imprese, al fine di semplificare la stesura di questo documento, evitando che esso perda di efficacia e si traduca in un banale strumento di marketing, finalizzato alla promozione e all'immagine dell'impresa. La tabella sottostante schematizza le caratteristiche di un efficace documento di bilancio sostenibile.

<b>1. Responsabilità</b>	<b>7. Competenza di periodo</b>	<b>13. Rilevanza</b>
<b>2. Identificazione</b>	<b>8. Prudenza</b>	<b>14. Significatività</b>
<b>3. Trasparenza</b>	<b>9. Comparabilità</b>	<b>15. Verificabilità dell'informazione</b>
<b>4. Inclusione</b>	<b>10. Chiarezza e comprensibilità</b>	<b>16. Attendibilità</b>
<b>5. Consistenza</b>	<b>11. Periodicità e ricorrenza</b>	<b>17. Autonomia da terze parti</b>
<b>6. Neutralità</b>	<b>12. Uniformità</b>	

**Table 3: Principi per un buon bilancio sostenibile secondo il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale.**

Seguire la base dei principi appena presentati può contribuire in modo determinante al successo dell'azienda: oltre ad un miglioramento di immagine e delle relazioni interne ed esterne, infatti, il bilancio comunica l'impegno reale dell'impresa nella CSR e costituisce un valido strumento di misurazione delle prestazioni etico-ambientali. Ne deriva che l'utilità principale di questo strumento risiede nella comunicazione imparziale ed efficace delle strategie ambientali e sociali agli stakeholder, la quale presuppone l'esistenza di un sistema interno di monitoraggio e valutazione delle prestazioni. Emerge, pertanto, un grosso vantaggio sia per il top management a guida dell'impresa sia per tutti i suoi stakeholder.

Tuttavia, la reale efficacia e l'entità di questi benefici variano in considerazione di alcuni aspetti di natura interpretativa: l'identificazione di tutti gli stakeholder

destinatari delle informazioni raccolte nel bilancio, la selezione delle informazioni interessanti da includere, nonché il modo in cui queste sono proposte e spiegate. Questo rimarca l'importanza di schemi e strumenti di mappatura per evidenziare la strategia, le attività ed i risultati ai quali si lavora nell'ambito della responsabilità sociale: nell'immagine di Norton meccanismi propedeutici al bilancio, come la Balanced Scorecard, fungono da "North Star" verso la redazione di un buon report di sostenibilità.

## ***2.5 DRIVER E MOTIVAZIONI DI CSR***

Dopo un'analisi volta a descrivere gli aspetti di maggiore interesse in materia di Corporate Social Responsibility, è interessante riservare la conclusione di questo primo capitolo agli ultimi sviluppi della presente tematica. In tal modo, ci si auspica di mostrare al lettore alcune riflessioni caratteristiche degli ultimi anni circa il significato e la crescente utilità per le aziende di praticare la responsabilità sociale: ciò contribuisce anche in parte a spiegare l'interesse verso il presente lavoro di tesi.

Tra le varie ricerche svolte, è emerso come particolarmente interessante un recente contributo di Maggiolini (2010), il quale affronta e descrive un dilemma ben preciso, riassunto nella seguente metafora dai toni etici e vagamente ispirati alla filosofia kantiana:

*"La responsabilità sociale d'impresa: sintomo o terapia?"*

L'autore si è dedicato ad una revisione della letteratura precedente per avviare una riflessione finalizzata a cogliere e dimostrare l'efficacia e la volontà di fare CSR oggi. Il primo risultato interessante chiarisce le ragioni che hanno portato la responsabilità sociale sotto i riflettori: se tutti attribuiscono l'origine di questo interesse soltanto alla crisi economica contemporanea, rispetto alla quale le aziende hanno cercato variamente di correre ai ripari, Maggiolini crede che il cambiamento delle convenzioni sociali e l'enfasi degli obiettivi non solo economici di un'azienda possano aver ugualmente influito. Infatti, secondo quanto confermato anche da Molteni (2005), l'impresa ha progressivamente valorizzato la sua dimensione pubblica, focalizzandosi sempre più sull'importanza di produrre secondo qualità e avere un'impronta sociale positiva sui suoi stakeholder e sulla società in generale.

A valle di questa prima considerazione, l'autore si concentra in modo specifico sui diversi approcci alla responsabilità sociale, distinti come qui riportato:

- ✓ Responsabilità sociale concepita come strumento competitivo per l'impresa con il quale migliorare il proprio risultato complessivo, quindi nell'accezione di mezzo;
- ✓ Responsabilità sociale ritenuta un fine di cui farsi carico per perseguire un modello di sviluppo economico e sociale, non ottenibile tramite la pura competizione sul mercato orientata al profitto.

Discutere delle motivazioni e delle finalità che l'azienda vuole ricercare per essere socialmente responsabile mostra la volontà di riflettere sulla natura e sugli obiettivi dell'istituzione "impresa" all'interno del sistema economico. Ciò lascia intendere un'importante evidenza circa la CSR oggi: quest'ultima non è più ascrivibile ad una semplice "etichetta d'immagine" basata su un catalogo di atti responsabili, ma piuttosto riguarda la relazione intrinseca delle azioni con il fine dell'impresa stessa ed il contesto in cui opera. La responsabilità sociale diventa quindi una vera e propria leva di competitività inserita nel rapporto impresa-società, in un'accezione decisamente valorizzata rispetto alle prime opinioni sul tema.

### ***2.5.1 LA CSR SOLO COME MEZZO***

Secondo Maggiolini la CSR viene qualificata come "mezzo" nei casi in cui le imprese la ritengano uno strumento di profitto, attraverso il quale migliorare e conseguire un posizionamento efficace nel mercato. Tale pensiero richiama l'ideologia base del già citato Friedman, che negli anni '70 definisce la responsabilità sociale d'impresa come la missione finalizzata ad un incremento del profitto (Friedman, 1970). In quest'ottica, quindi, le azioni che generano impatti positivi su ambiente e società sono un buon modo per fare più denaro: si dovrebbe perciò agire soltanto qualora esista la certezza di un riscontro economico.

Essere responsabili solamente perché è corretto per il business esserlo o perché così è possibile conseguire un guadagno, non è però una ragione sufficiente per praticare la CSR. Infatti, in questo modo, si rischia di incrinare i rapporti sociali con le varie parti, dal momento che risulta obiettivamente possibile superare i limiti etici in nome del risultato economico (De Mandeville, 2006). Ciò può accadere per via dell'evoluzione dell'immagine di società: Friedman ed i suoi seguaci la concepivano come un insieme di gruppi monofunzionali con scopi precisi e puntuali; in particolare, per le organizzazioni economiche riconoscevano l'unico fine di produrre ricchezza, rimandando la gestione delle relazioni esterne agli enti politici. Tuttavia, questa visione risulta molto diversa da quella attuale, figlia delle conquiste sociali successive e della globalizzazione dei mercati: il

ricorso alla CSR nei termini di “mezzo” risulta così criticato e non sempre praticabile nel contesto attuale.

La più evidente traduzione pratica dell’approccio strumentale è data dalla massimizzazione del valore per l’azionista. Ciò può avvenire attraverso una serie di approcci più “soft” rispetto a quello originale, volutamente chiamati “illuminati” ed “intelligenti”, i quali considerano la CSR una vera e propria componente della strategia d’impresa, ad esempio, nelle forme del Caused-related marketing oppure della classica filantropia. In questa direzione vanno anche i contributi di Porter: su questo tema egli propone, infatti, un impiego di filantropia e responsabilità sociale volto a migliorare il proprio contesto competitivo, in un approccio “context-focused”. Ciò consentirebbe loro di allineare risultati economici e sociali, quindi di ottenere obiettivi di lungo periodo: l’analisi del contesto competitivo, infatti, aiuta a definire uno spazio di convergenza tra benefici sociali ed economici, in cui far rientrare entrambi gli interessi degli azionisti e della società.

Quanto fin qui illustrato lascia intendere che, oltre ai limiti dettati dall’attuale contesto storico-culturale, un approccio di CSR marcatamente strumentale rischia di generare una linea d’azione occasionale ed instabile per essere credibile e restituire risultati duraturi. Ciò è dovuto al fatto che questa prospettiva porta a concepire la responsabilità sociale non come una questione di valori e motivazioni morali, quanto piuttosto come il modo di cogliere ed adeguarsi alle esigenze della società, da un punto di vista sia reattivo sia proattivo. Se praticata alla lunga, questa attitudine, secondo Maggiolini, porta lontano dalla vera CSR e potrebbe essere definita in modo più appropriato “Corporate Social Responsiveness”, legata spesso alla “Corporate Social Performance” in virtù dell’obbligo per le imprese di soddisfare aspettative sociali, ambientali e talvolta anche etiche, in aggiunta a quelle economiche.

### ***2.5.2 LA CSR SOLO COME FINE***

Sebbene sia meno immediata della precedente, la prospettiva di CSR intesa come “fine” trae le sue origini da due principali contributi: può essere in parte attribuita alla “Stakeholder theory” nella sua prospettiva normativa (opposta a quella strumentale) e parimenti alla versione del contrattualismo (in Italia riassunto nella figura di Lorenzo Sacconi). In particolare, ciò che accomuna queste tesi risiede nella concezione dell’impresa, descritta come istituzione artificiale che nasce per coordinare gli interessi degli stakeholder: tali interessi in gioco non sono solamente economici, ma riguardano tutto ciò che viene investito, tra cui anche lavoro e risorse.

In una varietà di pareri ed aspettative da soddisfare contemporaneamente, la responsabilità sociale d'impresa diventa la condizione ideale da raggiungere, dal momento che, costituita dalla combinazione di ambiti diversi, può essere considerata fonte del "bene comune" della società. Essendo l'impresa un perno della società nelle sue tante relazioni con l'esterno, essa deve contribuire al raggiungimento di questo status: abbracciando anche la sfera dell'etica, ciò avviene quando vengano stabilite ed implementate azioni a ritorno economico, ambientale e sociale.

La prospettiva di fine così esposta risulta più efficace della precedente, benché più complicata da implementare: in questo caso, infatti, la CSR diventa il riferimento che orienta le azioni di un'impresa, presupponendo così un impegno più strutturato e duraturo, dal beneficio più consistente.

### Conclusioni

Volendo confrontare le due dimensioni su cui Maggiolini ha basato la sua riflessione, è possibile affermare che il tema della Corporate Social Responsibility ha attraversato una grande evoluzione, al punto da essere oggi variamente considerato all'interno dell'assetto decisionale delle imprese.

L'autore che si è scelto di presentare tra le teorie più attuali, ha dato una chiave di lettura estremamente allineata alla moderna considerazione della CSR: da un lato come strumento di profitto e di competitività, dall'altro come fine da raggiungere per una performance soddisfacente verso tutti i principali stakeholder. Esse sono legate a due concezioni di impresa differenti, susseguitesì dagli anni '70 ad oggi:

- ✓ Impresa come organizzazione a sé stante, il cui fine ultimo è la produzione di ricchezza e profitto per i suoi azionisti, senza alcun riguardo verso questioni di altra natura (dall'epoca del mercato liberista);
- ✓ Impresa come rete di partner diversi, che si uniscono in relazioni win-win di lunga durata, per raggiungere un beneficio condiviso maggiore (dall'avvento della globalizzazione dei mercati).

Benché derivate da due sistemi economici diversi, entrambe le visioni consentono di concludere un risultato molto importante intorno alla responsabilità sociale d'impresa: che sia un mezzo tanto quanto un fine, essa scaturisce dal legame imprescindibile tra impresa e società, lasciando intendere che sull'impostazione di questa relazione, l'impresa considera tra i suoi obiettivi anche quello di operare per la società di riferimento. Nei due casi, infatti, la società si ritrova

---

# 3

## La gestione della conoscenza attraverso i network



*Dopo aver analizzato nel dettaglio il concetto di CSR, si vuole introdurre con il presente capitolo una particolare forma organizzativa - il network - per la gestione della conoscenza in senso ampio. Vengono, infatti, riportati i processi alla base della creazione e della condivisione della conoscenza, per poi rivolgersi ad approfondire obiettivi e attività di questi network. Da ultimo, si riporta come esempio pratico e rappresentativo di questo tipo di organizzazione il caso delle comunità di pratica.*

---

### **3.1 LE DIVERSE PROSPETTIVE DI STUDIO DELLA CONOSCENZA NELLE ORGANIZZAZIONI**

Il concetto di conoscenza è complesso e non è facile convenire su una definizione universalmente condivisa. Nella letteratura organizzativa si è sviluppato un dibattito molto ampio, con punti di vista e riferimenti filosofici diversi, su cosa sia la conoscenza e su quali forme essa assuma.

Secondo un approccio pragmatico, si può partire dall'identificazione delle differenze tra dato, informazione e conoscenza. I dati sono singole osservazioni, relative a fatti e pertanto non hanno necessariamente un significato. Le informazioni rappresentano un insieme aggregato di dati. Conoscere, infine, non vuol dire soltanto avere delle informazioni su un certo argomento, ma anche utilizzarle per una certa finalità. Si può quindi affermare, in prima istanza, che la conoscenza è un insieme finalizzato di informazioni.

Questo implica che la conoscenza organizzativa è il risultato di un pensiero finalizzato, che rende le informazioni utili a risolvere un certo problema.

Per introdurre il tema, si riportano una delle più interessanti definizioni di conoscenza e di sistema di gestione della conoscenza, secondo quanto reperito dalla letteratura (Al-Alawi et alii, 2007; Corso ):

#### **Conoscenza**

*“Knowledge can be defined as a combination of experience, values, contextual information and expert insight that help evaluate and incorporate new experience and information (Gammelgaard and Ritter, 2000). Knowledge not only exists in documents and repositories, but it becomes embedded in people's minds overtime and it is demonstrated through their actions and behaviours”.*

*“La conoscenza può essere definita come una combinazione di esperienze, valori, informazioni di contesto e approfondimenti di esperti che aiutano a valutare e a incorporare nuove esperienze e informazioni (Gammelgaard and Ritter, 2000). La conoscenza non esiste solo all'interno di documenti e archivi, ma nel tempo diventa incorporata nella testa delle persone ed è dimostrata attraverso le loro azioni e i loro comportamenti”.*

#### **Sistema di gestione della conoscenza**

*“Per sistema di gestione della conoscenza si intende la configurazione, intenzionale o emergente, di scelte tecnologiche, organizzative e manageriali con le quali l'azienda influenza il comportamento degli individui in tutte le fasi del ciclo di vita della*

*conoscenza: acquisizione, trasferimento e condivisione, capitalizzazione e riutilizzo (Corso et alii, 2003)''.*

Gestire la conoscenza significa quindi creare un ambiente che incoraggia le persone ad apprendere e scambiarsi contributi allineando gli obiettivi, integrando informazioni, dentro e attraverso i confini organizzativi, per produrre nuova conoscenza che sia disponibile e utile all'organizzazione.

In un contesto competitivo nel quale la capacità di rispondere velocemente ed efficacemente alle necessità del mercato è diventata un fattore essenziale per il successo, l'attenzione delle imprese si focalizza sempre più sulla capacità di sfruttare a pieno i vantaggi originati dall'apprendimento e dalla conoscenza (Bartezzaghi, 2010). La corretta valorizzazione della conoscenza è sempre stata un fattore di vantaggio competitivo, specie in relazione a fasi particolari del ciclo economico in cui l'innovazione e la differenziazione fanno premio su altri fattori competitivi. Ma negli ultimi decenni si è assistito a un profondo cambiamento: la gestione della conoscenza è passata ad essere da condizione implicita per il successo nel lungo periodo a elemento centrale nelle attività quotidiane dei manager.

La conoscenza è sempre più riconosciuta dalle organizzazioni moderne come la loro più importante fonte di vantaggio competitivo che dura nel tempo. La chiave per ottenere questo vantaggio competitivo di lungo termine non deve essere ricercata nella gestione della conoscenza esistente, ma nella capacità di generare continuamente nuova conoscenza, e di andare verso nuovi prodotti e servizi (Von Krogh and Venzin, 1996).

Per molte imprese un'efficace gestione della conoscenza non è più soltanto un possibile differenziale competitivo, ma una questione stessa di sopravvivenza. Le ragioni di questo cambiamento possono essere interpretate secondo tre prospettive: strategica, tecnologica e organizzativa.

Nella prospettiva strategica la conoscenza è considerata la risorsa fondamentale e i temi affrontati riguardano le azioni necessarie per favorirne la valorizzazione, attraverso la creazione, il riutilizzo e la condivisione. Nella prospettiva tecnologica viene approfondito il ruolo che gli strumenti e le applicazioni informatiche e telematiche svolgono nell'abilitare la gestione della conoscenza. Nella prospettiva organizzativa si approfondiscono la natura, le caratteristiche e i processi di creazione e condivisione della conoscenza al fine di comprendere i legami reciproci tra organizzazione e conoscenza.

### 3.1.1 LA PROSPETTIVA STRATEGICA

Gli studi relativi alla strategia d'impresa convergono nell'affermare che la conoscenza è l'unica fonte di vantaggio competitivo realmente sostenibile e la principale fonte di potere economico.

L'impresa viene concepita come un'istituzione preposta all'integrazione di conoscenze specialistiche (Grant, 1996). La creazione e gestione della conoscenza è indicata come la base per lo sviluppo delle competenze distintive dell'impresa (Leonard-Barton, 1995).

Come l'Unione europea ha ben delineato definendo la cosiddetta "Strategia di Lisbona", per le economie avanzate la globalizzazione non lascia alternative: o si investe sempre più in conoscenza o si è condannati a una progressiva, ma ineluttabile marginalizzazione nel panorama economico e competitivo internazionale.

L'allargamento dei mercati e della concorrenza porta quindi le imprese, specialmente nei Paesi con economie avanzate, a competere su fattori di "intelligenza" più che di prezzo. Già da decenni le organizzazioni cosiddette ad alta intensità di conoscenza, come le società di consulenza, i servizi professionali o i centri di ricerca, si confrontano sulla diversa capacità di sfruttare il know-how interno, al quale, in ultima analisi, è direttamente riconducibile la loro offerta sul mercato.

Il fenomeno è però oggi molto più esteso. Le imprese manifatturiere più tradizionali sono oggi spinte a competere su fattori come il servizio, l'innovazione, lo stile, la flessibilità, tutte prestazioni riconducibili in ultima analisi a una capacità dell'impresa di valorizzare il proprio capitale umano. A fronte della globalizzazione e della delocalizzazione delle attività produttive, anche imprese tradizionalmente considerate lontane dai settori *knowledge intensive* saranno in grado di sopravvivere solo se impareranno a fare un uso più efficace dell'"intelligenza collettiva" a loro disposizione.

Inoltre, l'aumento della complessità e della varietà delle conoscenze richieste rende sempre necessari, da una parte, la specializzazione in competenze molto focalizzate e, dall'altra, l'accesso a una pluralità di conoscenze a condizioni vantaggiose.

Nel cosiddetto approccio dell'*Open Innovation* (Chesbrough, 2003), a fronte delle difficoltà che anche le imprese maggiori incontrano nell'alimentare la propria innovazione con i risultati della sola ricerca interna, si ricorre all'utilizzo di idee e conoscenze esterne.

Pertanto lo sviluppo e l'utilizzo della conoscenza possono potenziarsi grazie alla collaborazione con altre organizzazioni, cioè operando in rete. Questo è vero per tutti i tipi di imprese, ma soprattutto per quelle di piccole e medie dimensioni.

Attraverso la rete è possibile ridurre l'investimento (e il tempo e il rischio connessi) per produrre nuove conoscenze. Inoltre, la rete consente di ampliare l'applicazione delle conoscenze ad ambiti (mercati, prodotti, applicazioni) che la singola impresa non può raggiungere, mantenendo forme di controllo sullo sviluppo e la diffusione della conoscenza stessa. Condivisione, riuso, propagazione consentono di aumentare il valore della conoscenza prodotta e quindi sostenere ulteriori investimenti e mantenere nel tempo il processo innovativo (Rullani, 2004). In tal senso, rispetto alle altre risorse produttive (terra, lavoro, capitale) la conoscenza è dotata di peculiari proprietà. In particolare, mentre le altre risorse produttive sono scarse (il loro impiego in un determinato processo le sottrae a impieghi alternativi), la conoscenza non diminuisce con l'uso, ma si accresce attraverso il riuso, l'estensione delle sue applicazioni nel tempo e nello spazio e la condivisione. La conoscenza può essere definita come una risorsa a "consumo negativo", cioè una risorsa il cui utilizzo non porta affatto a una riduzione di disponibilità, ma anzi a un suo sviluppo ulteriore.

### **3.1.2 LA PROSPETTIVA TECNOLOGICA**

La storia delle organizzazioni è stata da sempre legata all'evoluzione delle tecnologie e il tema della conoscenza organizzativa non fa di certo eccezione. In un contesto ove gestire la conoscenza e collaborare all'interno e all'esterno dell'organizzazione è allo stesso tempo più difficile e più necessario, la disponibilità di nuovi strumenti di comunicazione, basati su tecnologie web, rappresenta una grande opportunità e al tempo stesso una sfida competitiva fondamentale.

Questi nuovi mezzi di comunicazione consentono un uso più personale e autonomo dei media: i mass media inviavano messaggi alle masse, ma i mittenti erano relativamente esigui. Con i self media la comunicazione torna ad essere principalmente "uno ad uno", ma praticamente tutti vi hanno accesso sia come destinatari che come mittenti. Con tempi e costi sempre più contenuti è oggi possibile connettere persone e condividere grandi quantità di informazioni, superando i limiti geografici e temporali e le barriere organizzative alla comunicazione e al trasferimento della conoscenza, creando nuovi spazi di efficacia e flessibilità strategica e organizzativa.

Le tecnologie di per sé non sono e non saranno mai "la soluzione" per la gestione della conoscenza. Piuttosto le tecnologie dovrebbero essere viste come un possibile abilitatore, un'opportunità e al tempo stesso una nuova sfida.

Per analizzare il ruolo degli strumenti ICT si schematizza il processo di diffusione della conoscenza come ciclo di vita, caratterizzato dalle fasi di

generazione e assimilazione, trasferimento e condivisione, capitalizzazione, reperimento e riuso (si veda la successiva figura). Tale rappresentazione per certi versi semplifica il processo di creazione, scambio e condivisione della conoscenza e corrisponde maggiormente alla visione della conoscenza come “contenuto” posseduto dalle persone e dall’organizzazione. Tuttavia, essa è utile per caratterizzare i contributi delle tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) alla gestione della conoscenza.

L’ICT può supportare la **creazione e acquisizione di conoscenza** in molteplici modalità. L’*acquisizione* di conoscenza può essere supportata creando link a fonti interne ed esterne di dati, e filtrando e ricombinando l’informazione in modo da creare nuove soluzioni e conoscenze. Esempi di queste tecnologie sono i motori di ricerca, gli agenti intelligenti, le applicazioni di intelligenza artificiale e il data mining. Altre tecnologie come le *knowledge charts* e gli *users profiles* sono finalizzate a supportare la ricombinazione e la sintesi di conoscenza per facilitare il lavoro di individui e gruppi nei processi di problem setting e problem solving. L’ICT costituisce un potente strumento di **trasferimento e condivisione di conoscenza**. Il trasferimento avviene quando mittente e destinatario della conoscenza differiscono, mentre la condivisione implica che tutti i soggetti siano al tempo stesso mittenti e destinatari di conoscenza. La tecnologia supporta questi processi permettendo di superare distanze temporali (separazione nel tempo tra origine e destinazione della conoscenza), spaziali (separazione geografica) e in parte organizzative (separazione politica e culturale tra i soggetti). Le tecnologie efficaci sono in questo caso fortemente orientate al supporto della comunicazione come intranet, groupware, strumenti di *unified communication and collaboration*.

Per quanto riguarda la **capitalizzazione e il riuso di conoscenza**, infine, l’ICT può supportare codifica, conservazione e recupero di informazioni a livello sia articolato, lavorando su documenti e database, che tacito, supportando la classificazione e la ricerca di esperti. La diffusione del web ha portato a un’enorme crescita di attenzione e investimenti nello sviluppo dei motori di ricerca. La frontiera è oggi rappresentata dallo sviluppo dei cosiddetti motori semantici, ossia applicazioni in grado di supportare ricerche molto più evolute che colgano e interpretino il significato delle ricerche effettuate dall’utente in linguaggio naturale. Gli strumenti evoluti di conservazione e recupero, inoltre, possono supportare la definizione di regole per consentire l’*unlearning*, ossia il necessario processo di selezione ed eliminazione selettiva della memoria organizzativa.

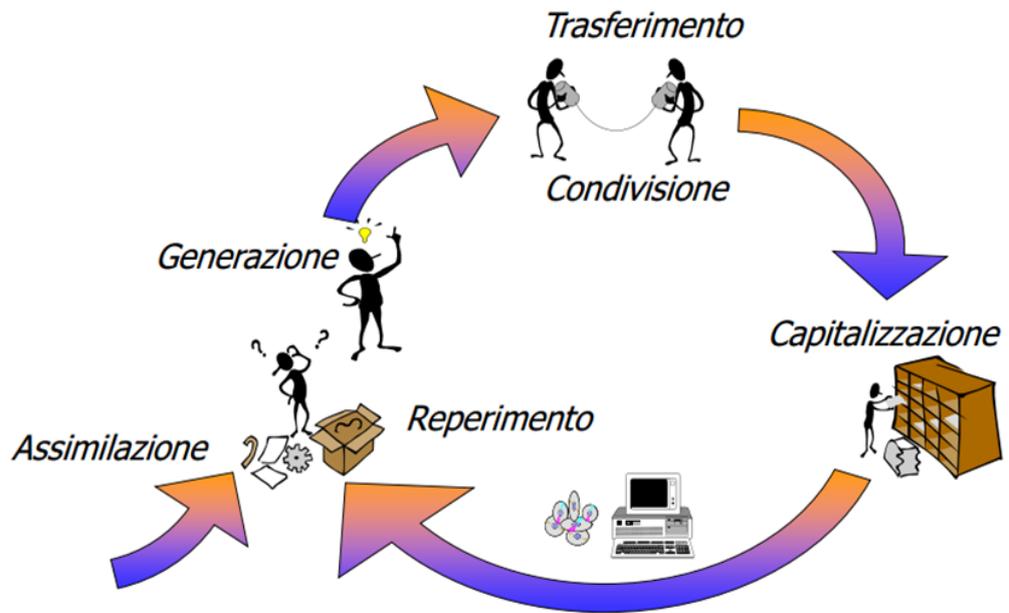


Figure 12: Il ciclo di vita della conoscenza nelle organizzazioni.

### 3.1.3 LA PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA

L'apprendimento e la conoscenza, nelle loro diverse forme e manifestazioni, sono elementi essenziali delle organizzazioni contemporanee. Vi è uno stretto legame tra conoscenza e nuove forme organizzative. Se la conoscenza è una risorsa fondamentale in termini strategici, è necessario comprenderne la natura e le caratteristiche e creare le condizioni favorevoli alla sua produzione, condivisione e utilizzazione. D'altra parte, la conoscenza è presupposto fondamentale per il funzionamento organizzativo. I principi, le logiche e i meccanismi della gestione per processi, dell'organizzazione a rete e del lavoro per progetti si basano non solo su flussi informativi più intensi, ma anche su conoscenze e competenze più elevate e su una più efficace circolazione della conoscenza. Si pensi al ridisegno di ruoli, che devono sviluppare una visione più ampia, meno frammentata delle attività svolte lungo il processo; al lavoro in team, che richiede il concorso e la combinazione di uno spettro ampio di conoscenze e competenze; ai ruoli di process owner, come i gestori di commessa, i case manager, i project manager, chiamati a integrare le attività, ma anche le conoscenze che si generano nel processo.

Queste logiche e meccanismi organizzativi, a loro volta, rappresentano condizioni favorevoli per la creazione di conoscenza. Strutture organizzative verticali, ruoli ristretti in termini di specializzazione orizzontale e verticale, comunicazione top-down, scarsa comunicazione laterale, centralizzazione

decisionale inibiscono la creazione di conoscenza e la sua messa in circolo e condivisione; al contrario, una maggiore autonomia, le comunicazioni laterali, ruoli ampi in senso orizzontale e/o verticale, maggiori competenze favoriscono la generazione di conoscenza nello svolgimento delle attività del processo e la sua condivisione.

Nel 1959 Peter Drucker ha introdotto l'espressione *knowledge worker*, in riferimento a un crescente gruppo di lavoratori impegnati in compiti che richiedono istruzione, qualificazione e "l'abilità di acquisire e applicare la conoscenza teorica a pratica". L'identificazione dei lavoratori della conoscenza e della linea di confine che consente di differenziare i lavoratori della conoscenza dagli altri lavoratori, tuttavia, non è semplice.

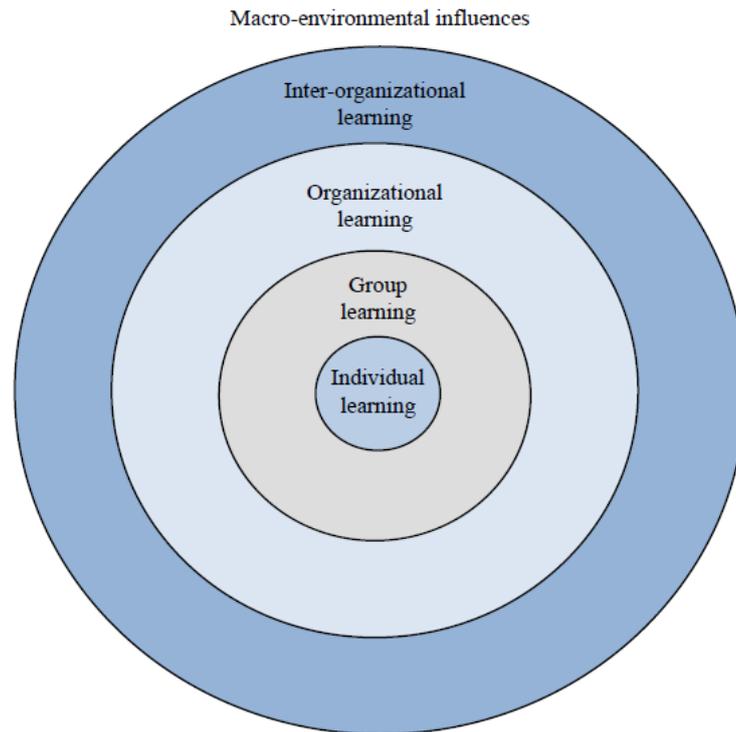
In Butera *et al.* (2008) i *knowledge workers* sono definiti come "i lavoratori che operano su processi immateriali, per i quali la conoscenza è il principale input e output di processi di lavori, e che impiegano diversi tipi di conoscenza per svolgere il lavoro e producono diverse forme e gradi di conoscenza nuova".

Nelle organizzazioni, quindi, la gestione consapevole della conoscenza è premessa indispensabile per il funzionamento organizzativo e il supporto ai *knowledge workers*.

### **3.2 I PROCESSI DI CREAZIONE E CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA**

L'apprendimento è il processo attraverso cui viene creata e sviluppata la conoscenza, che a sua volta rappresenta un fattore critico che condiziona l'apprendimento stesso (Vera e Crossan, 2003). Nel tempo si sono sviluppati filoni distinti di studio sui due temi e solo recentemente si assiste a tentativi di integrazione. Tra i contributi focalizzati sul tema della creazione di nuova conoscenza, si esamina la proposta di Nonaka (1991), che ha formalizzato le modalità con le quali avviene la creazione di conoscenza all'interno di un'organizzazione.

Dapprima, però, si vuole precisare come l'apprendimento possa avvenire a diversi livelli di interazione: tra individui, gruppi, organizzazione e coinvolgendo più organizzazioni. La gestione e l'influenza dei processi di *feedback* e di *feed-forward* tra i livelli sono le basi per dare la forma ai flussi del sistema di apprendimento organizzativo (Crossan and Holland, 2002; Crossan et al., 1999). Con riferimento alla figura 8, Beesley (2004) suggerisce che l'apprendimento ad un livello non può aver luogo finché non è avvenuto l'apprendimento al livello precedente, pertanto i livelli dovrebbero essere contenuti l'uno dentro l'altro secondo quanto mostrato nella figura sottostante.



**Figure 13: I livelli di apprendimento nidificati.**

Un ampio range di fattori influenza il processo di creazione, diffusione e utilizzo della conoscenza per applicazioni organizzative all'interno dei livelli e tra essi stessi.

Studi riguardanti le caratteristiche di network inter-organizzativi che supportano la diffusione della conoscenza enfatizzano l'importanza delle relazioni sociali e, in particolare, l'importanza degli investimenti per lo sviluppo di "capitale relazionale" (Van Wijk et alii, 2008).

A partire dalla distinzione tra conoscenza tacita (personale, specifica del contesto e, in quanto tale, difficilmente formalizzabile e comunicabile; essa quindi può essere condivisa solo attraverso l'esperienza diretta) e conoscenza esplicita (codificata e trasmissibile attraverso un linguaggio formale e sistematico), Nonaka ha individuato quattro modalità di conversione della conoscenza, approfondite anche in via grafica: socializzazione, exteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione.

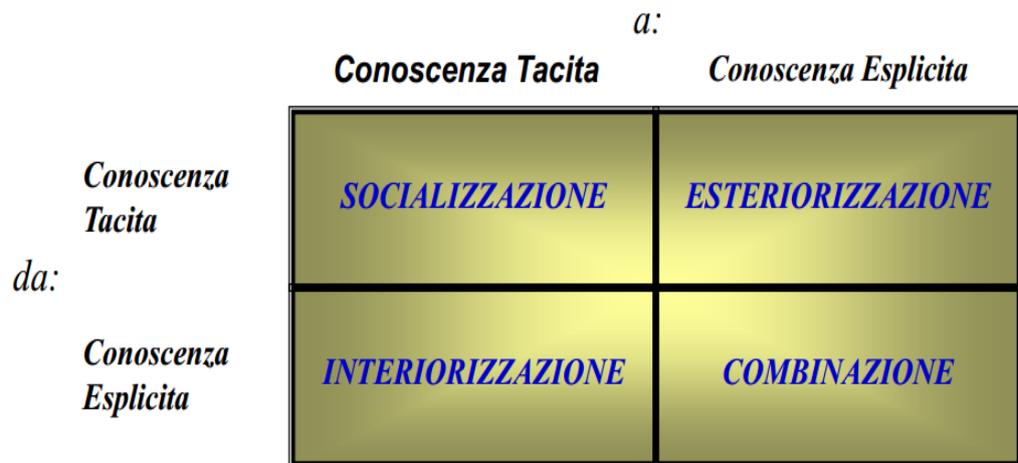


Figure 14: I processi di creazione e condivisione della conoscenza.

- ✓ Socializzazione: è un processo di condivisione di esperienze e di creazione di forme di conoscenza tacita quali modelli mentali e abilità tecniche condivise. Il trasferimento di conoscenza avviene grazie all'esperienza, nella relazione diretta con altri, attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica. La socializzazione consente un efficace trasferimento della conoscenza. La conoscenza tacita, però, rimane dipendente dagli individui, non viene condivisa da tutta l'organizzazione e non viene messa in discussione per produrre nuova conoscenza.
- ✓ Esteriorizzazione: rappresenta il processo di espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti. È sostanzialmente un processo di creazione di conoscenza, nel quale quest'ultima da tacita diviene esplicita assumendo le forme di metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello. L'esteriorizzazione costituisce, più delle altre modalità di conversione, la chiave alla creazione di conoscenza perché crea concetti nuovi ed espliciti a partire dalla conoscenza non formalizzata. Nel momento in cui avviene l'esteriorizzazione, la base di conoscenza dell'organizzazione risulta incrementata e ciò che prima era di "proprietà" di un individuo viene reso disponibile per l'intera organizzazione. Tuttavia non sempre esistono le condizioni che consentono di esteriorizzare la conoscenza tacita. Allo stesso modo, la conoscenza esplicita presenta il rischio di una maggiore imitazione.
- ✓ Combinazione: si tratta del processo di sistematizzazione di concetti in un sistema di conoscenze. In questo modo le conoscenze esplicite possedute dagli individui possono essere integrate a creare un nuovo insieme. Attraverso documenti, incontri e comunicazioni, la conoscenza circola

all'interno dell'organizzazione, viene rielaborata e riorganizzata, a creare nuove forme di conoscenza.

- ✓ Interiorizzazione: consiste nel tradurre concretamente i contributi espliciti in taciti. Si tratta di un concetto strettamente collegato a quello di apprendimento attraverso l'azione. Quando vengono interiorizzate nelle basi di conoscenza tacita dell'individuo, in forma di modelli mentali condivisi o di know-how tecnico, le esperienze maturate attraverso le modalità della socializzazione, dell'esteriorizzazione o della combinazione divengono beni utili.

Con l'interiorizzazione si hanno, in forme e gradi diversi, un incremento e una riorganizzazione della conoscenza tacita posseduta. In questo modo le conoscenze condivise vengono tradotte a livello personale in modi di agire e approcci sistematici alla pratica quotidiana. Questa forma di know-how interiorizzata è quella più vicina all'azione.

Nonaka e Takeuchi (1995) hanno ulteriormente approfondito il tema della generazione di nuova conoscenza all'interno di un'organizzazione. Lo studio delle esperienze realizzate in imprese principalmente giapponesi nel caso di progetti di sviluppo di nuovi prodotti, ha portato i due autori a sostenere che la creazione di conoscenza è un processo sociale che procede "a spirale". Adottando l'espressione "spirale della conoscenza", essi hanno inteso sottolineare diversi aspetti, tra loro sequenziali:

- ✓ La creazione di conoscenza organizzativa avviene a partire dalla conoscenza tacita individuale, passando attraverso cicli successivi di conversione della conoscenza che utilizzano in tutto o in parte le quattro modalità;
- ✓ La conoscenza viene diffusa e amplificata grazie a un "processo collettivo e cooperativo" che vede coinvolti gli individui che compongono l'organizzazione;
- ✓ Il processo di creazione si approfondisce grazie all'interazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita e attraverso un coinvolgimento sempre più ampio lungo i diversi livelli della scala ontologica, mettendo in gioco prima la dimensione di gruppo poi quella organizzativa ai diversi livelli (ufficio, funzione, divisione) ed infine quella inter-organizzativa.

La condivisione e la creazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione sono un processo che non può essere dato per scontato.

Proprio per questo motivo, è stato oggetto di attenzione da parte degli studiosi che hanno messo in evidenza i diversi fattori che lo favoriscono o lo inibiscono, considerando le dimensioni soggettive, sociali e organizzative in gioco.

### 3.2.1 CONDIZIONI DI SUCCESSO E BARRIERE

Nonaka e Takeuchi (1995) hanno individuato cinque condizioni di successo:

1. *Intenzionalità*, cioè la tensione dell'organizzazione al raggiungimento di obiettivi definiti;
2. *Autonomia*, cioè la possibilità riconosciuta alle persone coinvolte di agire di propria iniziativa, il che aumenta la probabilità di creare opportunità inattese e, contemporaneamente, la motivazione delle persone coinvolte;
3. *Fluttuazione e caos creativo*, cioè situazioni non del tutto preordinate, aperte e ambigue, in modo da richiedere e stimolare lo sviluppo di proposte innovative;
4. *Ridondanza*, cioè la disponibilità di informazioni sovrabbondanti, al di là di quanto richiesto dalle esigenze immediatamente operative;
5. *Varietà minima richiesta*, cioè la presenza all'interno del team di persone con esperienze e informazioni diverse, così da facilitare la flessibilità e la rapidità nella messa a punto di nuove soluzioni.

Considerando, invece i fattori soggettivi, Orlikowski (1992) ha messo in evidenza come in un ambiente altamente competitivo la diffidenza inibisca il processo di condivisione. Secondo Hinds e Pfeffer (2003), un altro fattore influenzante la trasmissione del sapere è il livello con cui i membri si identificano nel gruppo o nel team di cui fanno parte: all'aumentare del senso di appartenenza dei membri al team, cresce la loro predisposizione a mettere in comune con il gruppo le proprie conoscenze e competenze.

Tuttavia un forte senso di appartenenza a una comunità può portare a ridurre la propensione alla condivisione del sapere in ambienti esterni al gruppo.

Gli stessi autori ritengono inoltre che il processo attraverso il quale gli individui scambiano mutuamente la propria conoscenza, sia essa esplicita o implicita, venga influenzato da due fattori, ossia le limitazioni cognitive e motivazionali degli individui rispetto alla condivisione della conoscenza, secondo quanto di seguito illustrato.

- ✓ Le limitazioni cognitive sono legate al modo in cui gli esperti catalogano ed elaborano l'informazione, cioè all'abilità che il singolo possiede rispetto al condividere con altri la propria conoscenza. Al crescere del

livello di esperienza cresce la capacità di astrazione nel rappresentare ciò di cui si è esperti. In altri termini, tanto più un individuo possiede un certo livello di esperienza circa una determinata conoscenza tanto più egli sarà portato a sovrastimare il livello base di conoscenza e la capacità di comprensione di un non esperto;

- ✓ Le limitazioni motivazionali invece sono una funzione della propensione del singolo a condividere competenze e skill. Gli autori individuano una serie di fattori incentivanti e disincentivanti tale predisposizione; fra questi il tipo di relazioni personali esistenti all'interno di un'organizzazione, se formali o informali, il livello di competitività interna e la fiducia.

### **3.3 I NETWORK DI CONOSCENZA: OBIETTIVI E ATTIVITA'**

#### **3.3.1 DEFINIZIONE DI NETWORK**

Ad introduzione dei network collaborativi per lo scambio di conoscenza, ci sembra doveroso dedicare questa sede ad una definizione generica volta a mostrare cosa risponde effettivamente al concetto di network. Tuttavia, tale obiettivo non è dei più banali: oggi, infatti, il termine inglese è largamente utilizzato e spesso si adatta contemporaneamente a realtà non proprio simili. Si ricorre al supporto della letteratura, ma in questo caso si preferisce proporre una metafora chiarificante le dinamiche alla base di un network, elemento sicuramente distintivo di questo concetto perché comune a tante realtà diverse. Nel capitolo 4, sarà poi proposta una sua interpretazione, funzionale alla trattazione di questo elaborato.

*“Un network è caratterizzato da una serie di interazioni tra le unità che richiamano il comportamento di atomi che collidono con altri atomi un processo meccanicistico”*

*(Vanderkerckhove e Commers, 2005).*

Attraverso la metafora soprastante, si vuole porre l'attenzione su ciò che principalmente qualifica un network: l'interazione spontanea, quasi accidentale, che esiste tra tutti coloro che vi prendono parte. Il network porta con sé sempre il concetto di collaborazione: lavorare insieme per il raggiungimento di un beneficio comune (Parung e Bititci, 2006). Ciò permette di identificare il network come qualcosa di più di un semplice gruppo di enti riuniti in una stessa sede e diverso anche da una rete statica di imprese: non basta infatti che gli attori coinvolti siano in contatto tra loro, ma lungo tale contatto deve esserci interazione, mono oppure bi-direzionale, affinché si possa parlare di network. Inoltre tali interazioni sono volontarie e finalizzate alla collaborazione,

diversamente da quanto si osserva in una comunità (Crouch, 2005). Lo scambio interattivo caratterizzante presuppone ovviamente l'esistenza di un tema di discussione e confronto tra le parti: nel caso dei network di CSR, il tema è una selezione più o meno ristretta delle questioni sociali ed ambientali e questo inizialmente unisce e in seguito diventa oggetto di ricerche, informazioni aggiuntive e lavoro congiunto per tutti i partner. Immaginando di guardare al network come ad una "black box", in figura 10 si riassume quanto finora raccontato, dove input, outcome, fattori di influenza e meccanismi impiegati sono schematizzati secondo il linguaggio di base IDEF0.

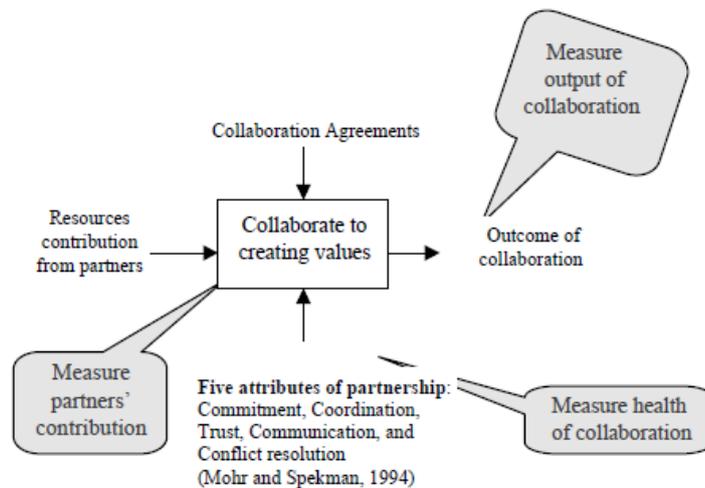


Figure 15: Il legame tra i principali elementi di un network di carattere collaborativo.

Il termine "network" viene usato per descrivere genericamente delle relazioni inter-organizzative e intra-organizzative che legano tra loro attori singoli e organizzazioni che abbiano un qualche intento comune e condiviso. I network potrebbero coinvolgere solo organizzazioni di uno stesso business o possono prendere la forma di network cross-settoriali o multi attori.

Esula dalla trattazione nel presente elaborato la distinzione con il termine "cluster", definito come un network che opera per connettere organizzazioni che si trovano fisicamente in prossimità l'una con l'altra, a livello locale o di distretto. I network di singoli attori che connettono gruppi all'interno di aziende superando i confini interni sono intesi per promuovere la creazione di conoscenza e per condurre all'innovazione (Nonaka e Takeuchi, 1995) al livello aziendale.

I ruoli riconducibili ai network sono i seguenti, secondo quanto illustrato da Roome e Cahill (2001):

- ✓ Scoprire un problema, sviluppare una vision, articolare una strategia;
- ✓ Gestire le interfacce tra gli attori e tra il network e coloro che sono all'esterno;

- ✓ Costruire/organizzare sistemi innovativi;
- ✓ Fornire piattaforme per l'apprendimento;
- ✓ Fornire piattaforme per la sperimentazione;
- ✓ Fornire infrastrutture per l'intelligenza strategica.

Tutti i network implicano degli sforzi di collaborazione, coinvolgendo attori singoli o organizzazioni e spesso entrambi. I network sono pertanto esempi di collaborazione. Quest'ultima, nella sua forma più semplice, inizia quando due organizzazioni lavorano l'una con l'altra in modo formale o informale. La collaborazione formale implica un processo di alleanza o di *partnering*. Tipicamente un network richiede più di due attori che collaborino ma non è facile definire un numero minimo di membri. Nella stessa maniera, i network hanno attori chiave o centrali che provvedono ai nodi del network e altri attori che sono meno centrali ma comunque connessi. Una delle qualità di un network è che i legami o le connessioni complessive non sono necessariamente note a qualsiasi altro attore, sia esso un individuo o un'organizzazione. I confini del network, così come le sue attività in dettaglio, sono note solo attraverso la conoscenza cumulata e partecipazione dei suoi membri.

Recenti studi definiscono un network come un insieme di nodi e di livelli che rappresentano le relazioni tra i nodi.

Le moderne organizzazioni industriali dipendono sempre più da un networking di risorse e competenze (Scarso e Bolisani, 2007). Per far fronte alla complessità dell'ambiente economico, la conoscenza posseduta dai vari attori deve essere ricercata, elaborata e combinata per promuovere innovazione e flessibilità.

La letteratura manageriale recente enfatizza l'importanza del networking non solo tra aziende diverse ma anche all'interno dei confini di un'organizzazione, specialmente nel caso di multinazionali che operano ad un livello globale. Sotto tutti gli aspetti, queste aziende possono essere viste come reti di molte unità semi-autonome (tra cui, stabilimenti, uffici vendita, team di ricerca e sviluppo, unità di servizio) che operano in specifici mercati o settori ma la cui cooperazione e scambio di conoscenza sono essenziali.

In queste circostanze risulta sempre più difficile usare abilmente tutte le differenti risorse cognitive, che possono essere disperse in qualunque luogo. Barriere geografiche, culturali e organizzative possono ostacolare l'effettivo recupero, trasferimento e riuso di conoscenza, che può essere incorporata nella mente dei lavoratori o disseminata in centinaia di documenti, artefatti, procedure e così via.

Gli sforzi per ridurre queste barriere possono prendere differenti direzioni. Di seguito, si analizzano le comunità di pratica, una soluzione organizzativa che sta

rapidamente guadagnando popolarità all'interno di multinazionali grandi e dispersive.

### **3.3.2 MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DI NETWORK COLLABORATIVI**

Generalmente, in ogni relazione inter-organizzativa i partner intraprendono tipicamente tre azioni:

1. decisioni strategiche, vale a dire decisioni che riguardano la governance della relazione (Gulati e Singh, 1998);
2. attività manageriali, cioè attività che concernono la pianificazione, l'organizzazione, l'esecuzione e il controllo delle risorse finanziarie o del rischio di progetto (Nielsen e Galloway, 1994);
3. attività operative.

L'efficienza e l'efficacia delle decisioni e delle attività dipende dalla bontà delle interazioni tra i partner all'interno delle organizzazioni (Parung e Bititci, 2006). Una misura dello stato di salute delle relazioni può essere usata per predire il fatto di essere sostenibile nel lungo termine o il potenziale successo di un network per la collaborazione. Si assume che la collaborazione con un miglior stato di salute abbia una vita più lunga rispetto ad una collaborazione con stato di salute peggiore.

Per misurare la salute del network in questione si propone di usare e adottare cinque attributi come le caratteristiche principali per il successo di una partnership, secondo quanto proposto da Mohr e Spekman (1994):

- ✓ commitment;
- ✓ coordinazione;
- ✓ fiducia;
- ✓ partecipazione e qualità della comunicazione; e
- ✓ tecnica di risoluzione del conflitto nel problem solving congiunto.

Ogni network di collaborazione può scegliersi autonomamente i propri indicatori di performance chiave. Lo stato di salute dell'organizzazione può essere misurato usando la scala di Likert. La tabella sottostante mostra un esempio degli attributi e lo stato di salute della collaborazione.

Perspectives	Attributes (some have been and adapted from Lewis, 1990; Mohr and Spekman, 1994; Monczka et al, 1998)	Very weak	Weak	State Mode rate	Strong	Very strong
		1	2	3	4	5
Commitment The level of commitment between partner Organisations	(Demonstrated performance is consistent / exceeds with mutual expectations. (Work is of acceptable / exceeds mutual target of quality (Work is of acceptable / exceeds mutual target of quantity (Satisfies partners' requirements, and meets / exceeds mutual expectations.					
Coordination The level of coordination between partner Organisations	Proactively works with partners to systemically resolve issues When taking regulatory actions, ensures that the partners fully understands the rationale and specific areas of non-compliance					
Trust The level of trust between partner organisations	Provides partners with data and information without doubt Let partners doing their task independently					
Communication The level of communication between partner organisations	Provides clear information that addresses the content and status of the products / services Uses effective interpersonal skill in working with others. Objectively listens to the suggestions and comments of others.					
Conflict resolution The level of problems discussions openly and manages conflicts constructively so that work is not adversely impacted.	Provide assistance to partners that lead to solutions. Facilitates resolution of diverse viewpoints. Anticipates conflicts and acts to resolve them. Practices conflicts resolution. Looks for innovative ways to resolve conflicts. Proactively seeks resolutions that result in win-win situations.					

**Table 4: Esempi di attributi nel misurare l'efficacia di una collaborazione.**

Un network volto alla collaborazione che abbia una dichiarazione, in maniera aggregata, forte o molto forte indica una relazione che gode di buona salute. Probabilmente, il problema più grosso nell'implementare questa metrica è quello di ottenere il consenso tra i partner. Perciò, sono necessarie intense discussioni per ottenere una miglior comprensione tra i membri; per fare in modo di ottenere da parte dei partner un consenso oggettivo, essi possono adottare la tecnica del "sostenitore di un'idea" (VanGundy, 1998). Un "sostenitore di un'idea" è infatti quella persona che, durante una sessione di valutazione, assume un particolare ruolo assegnatogli di sostenere che un determinato attributo sia il più importante per una buona collaborazione. Dal momento che per ciascun attributo vi è assegnato un fautore, gli aspetti positivi dell'attributo verranno fatti emergere dall'esame di gruppo.

### 3.3.3. MISURAZIONE DEI RISULTATI DI NETWORK COLLABORATIVI

Precedenti studi sulla misura dei risultati di relazioni inter-organizzative chiamate alleanze si sono focalizzati principalmente sulla misura delle performance. Alcuni elaborati intendono riportare misure qualitative, come ad esempio, la soddisfazione (Mjoen e Tallman, 1977) e altri misure quantitative, come profitto, fatturato e costi (Mohr e Spekman, 1994; Contractor e Lorange, 1988).

Ad ogni modo, dati gli obiettivi di varia natura, è difficile misurare la performance della collaborazione inter-organizzativa con un unico criterio, ad esempio solo con i risultati finanziari (Gulati, 1995).

Gli esiti di un'organizzazione di solito sono associati alle performance. In una semplice prospettiva, la misura delle performance è spesso legata all'efficienza e all'efficacia di un'organizzazione nell'andare a soddisfare i propri clienti (Neely, 1999). L'efficacia si riferisce al modo con cui i requisiti del cliente vengono soddisfatti, mentre l'efficienza è una misura di come, dal punto di vista economico, le risorse dell'azienda vengono utilizzate per fornire un certo livello prestabilito di soddisfazione del cliente.

Diversi framework, modelli e idee per lo sviluppo e la definizione delle misure di performance per diversi processi e aree di business sono stati condotti ma la maggior parte di questi lavori riguardano il punto di vista di una singola azienda (Bititci et al., 2003) e meno la prospettiva di un network.

Logicamente, un network collaborativo è un'organizzazione "virtuale", benchè formato da diverse organizzazioni. Pertanto, in generale tutti i sistemi di misurazione delle performance per una singola impresa possono essere applicati all'organizzazione di un network collaborativo con qualche modifica, inclusa la metodologia della Balance Scorecard; attraverso quest'ultima, i network collaborativi possono misurare i loro valori finanziari e non finanziari per clienti, lavoratori e shareholders. Nella tabella 2 di seguito riportata vi sono degli esempi di questi valori.

Stake holders that receive values	Value attribute	Measure
Shareholders	Profitability	Rite of return, Net profit margin
	Asset growth	Percentage growth per-month
	Company' image	Growth of image and reputation for external customers
Customer	Service performance	Delivery speed, delivery reliability, percentage of on time delivery, delivery reliability
	Product performance	Number of innovation product, numbers of new products, product reliability
	Cost of products	Cheaper products compare to others
Employees	Customer relationship	Number of repeated order, number of new customers, number of claims
	Employee capabilities	Numbers of employees training hours
	Motivation	Number of absent
	Employee satisfaction	Numbers of employee turnover, numbers of fringe benefits for employees, percentage of salaries increased

Table 5: Esempi di attributi di network collaborativi.

Per valutare i benefici dei partecipanti che diventano membri di network collaborativi, è necessario ottenere una misura dell'output prima e dopo la collaborazione. Logicamente un'impresa trae beneficio se il suo output dopo la collaborazione è maggiore dell'output prima di essa.

### 3.3.4 UN CASO EMBLEMATICO: LE COMUNITA' DI PRATICA

Come si è più volte sottolineato, il knowledge management non deve occuparsi semplicemente della gestione di conoscenza codificata, ma anche della costruzione e del sostegno alle relazioni interpersonali, che sono in particolare alla base dello scambio di conoscenza tacita. La conoscenza a livello organizzativo può quindi essere presidiata anche e soprattutto attraverso la costruzione e il mantenimento del tessuto sociale delle interazioni. Di qui lo sviluppo e la crescita di rilevanza del concetto di *community of practice*.

Quello delle *community of practice* (CoP) è un fenomeno con origini molto lontane nel tempo: esistono comunità di pratica da quando le persone nelle organizzazioni hanno capito che sarebbe stato possibile trarre beneficio dalla condivisione della propria conoscenza, delle intuizioni e dell'esperienza di altre figure che avessero interessi o obiettivi simili. Da un punto di vista storico, tali forme organizzative sono note sin dai tempi dell'antica Grecia: le corporazioni dei fabbri, dei ceramisti e degli altri artigiani avevano sia uno scopo sociale (i membri adoravano le stesse divinità e celebravano le festività insieme) sia una

funzione di “business” (i membri addestravano gli apprendisti e diffondevano le informazioni). Queste forme organizzative si sono sviluppate e trasformate nel corso dei secoli assumendo nuove forme e connotazioni.

Sono state proposte in letteratura molte definizioni di comunità di pratica e introdotte diverse classificazioni per connotare diverse tipologie di comunità. Tutte le definizioni, anche se partono da punti di vista diversi, enfatizzano il ruolo che la comunità ha nello sviluppo delle competenze dei suoi membri attraverso l’interazione e l’aiuto reciproco. Le prime definizioni storicamente proposte vedono le CoP come entità informali e spesso non riconosciute né visibili nell’organizzazione. Successivamente, anche in relazione alle esperienze osservate in aziende che hanno voluto adottare e sostenere il concetto di comunità di pratica, altri studiosi hanno concettualizzato le CoP come strutture creabili intenzionalmente e, almeno parzialmente, governabili.

Riferendosi ai contributi di Etienne Wenger (Wenger, 1998; Wenger e Snyder, 2000), le CoP possono essere definite come gruppi di persone che condividono l’interesse su un tema, ne comprendono i problemi fondamentali e gli approcci alla soluzione. I membri di una comunità interagiscono, al di là dei confini organizzativi di unità e team, creando relazioni e aiutandosi sulla base di impegno reciproco, e sviluppano un forte senso di appartenenza anche laddove la comunità di pratica non sia formalmente legittimata e riconosciuta.

Una comunità di pratica è diversa da una comunità di interessi o da una comunità geografica, in quanto nessuno di questi gruppi ha come prerogativa principale la condivisione di pratiche: la condivisione di pratiche di lavoro è la base per il trasferimento e la generazione della conoscenza.

Wenger *et al.* (2002), pur riconoscendo che le comunità di pratica assumono molteplici e differenti forme, in funzione del particolare contesto nel quale trovano la loro applicazione, sostengono che tutte si presentano come una differente combinazione di tre elementi strutturali: il dominio, la comunità e la pratica.

- ✓ Il dominio o sfera d’interesse è ciò che crea tra i membri della comunità una base comune e permette loro di sviluppare un senso di identità di gruppo. Senza un coinvolgimento nella sfera di interesse la comunità è essenzialmente un gruppo di conoscenti.

Esistono diversi tipi di dominio: per esempio, una disciplina professionale, un argomento, uno specifico set di abilità, un settore industriale o una parte di un processo di produzione.

Il dominio non è un insieme di tematiche rigidamente definito, ma evolve in modo congiunto con la comunità e con il contesto in cui essa è inserita

attraverso un processo di continua ridefinizione, che è negoziato dai membri in funzione di ciò che la comunità nel suo complesso ritiene interessante;

- ✓ La comunità è il “tessuto sociale dell’apprendimento” (Wenger, 1998). L’esistenza di una comunità è un elemento fondamentale per la costituzione di una *knowledge structure* efficace. Una comunità di pratica non è solamente un sito web, un database o un manuale di best practice, ma è un gruppo di persone che interagisce, apprende insieme, si impegna in attività condivise e attraverso ciò costruisce relazioni, sviluppa un senso di appartenenza e di fiducia reciproca;
- ✓ La pratica è il repertorio condiviso di competenze e risorse comuni come, ad esempio, routine, documenti, strumenti, stili, leggende, simboli e linguaggi, che i membri hanno sviluppato nel tempo.

Le comunità di pratica sono, per definizione, gruppi altamente informali. Tuttavia esse, specie quando sono intra-organizzative, devono relazionarsi con il contesto in cui sono collocate e pertanto, per essere riconosciute dall’organizzazione all’interno della quale si trovano, devono dotarsi di qualche grado di formalizzazione, in termini soprattutto di ruoli e meccanismi organizzativi.

Mano a mano che aumenta la legittimazione della comunità, aumenta la sua rilevanza nell’organizzazione (in termini di risorse assegnate e responsabilità affidate), ma diminuisce progressivamente la sua caratterizzazione indipendente, con possibili impatti negativi sulla motivazione e la libertà di espressione.

Da questo punto di vista è possibile distinguere tra comunità auto-organizzate (bottom-up) e comunità sponsorizzate (top-down):

- ✓ Le bottom-up nascono per iniziativa dei componenti stessi e sono anche autogovernate e focalizzate sulla condivisione delle conoscenze relative agli interessi personali dei componenti.
- ✓ Le top-down si formano per iniziativa del management, spesso al fine di perseguire un determinato obiettivo trasversale rispetto alle unità organizzative. In questo caso il problema che si presenta è il corretto equilibrio tra finalizzazione organizzativa e libertà di partecipazione da parte degli individui. Per la natura stessa delle comunità di pratica, la partecipazione e l’adesione alle attività sono qualcosa che non può essere forzato, ma deve rimanere un atto volontario e libero.

Nel tempo le community evolvono in funzione di dinamiche di partecipazione e maturazione che possono essere influenzate da opportune azioni a livello organizzativo. Per identificare gli stadi evolutivi che una community attraversa si può fare riferimento a due variabili (Corso et alii, 2009):

- ✓ il commitment dell'organizzazione, che può andare da una posizione di ostilità o indifferenza a un sostegno parziale, fino a un supporto attivo;
- ✓ il coinvolgimento e la partecipazione dei membri, che a loro volta possono crescere da una situazione di ostilità o indifferenza a una partecipazione limitata, fino a un coinvolgimento attivo.

---

# 4

## I network di CSR

*In questa sede si vuole porre all'attenzione del lettore il concetto di network di CSR, che deriva dall'unione del concetto di network di conoscenza in senso ampio con il tema della responsabilità sociale d'impresa. Vengono quindi riportate una serie di evidenze dall'ambito scientifico-letterario, sulle principali teorie sviluppate in merito all'argomento. A seguire, attraverso la rielaborazione delle definizioni trovate, si giunge alla definizione di network di CSR propria ed utilizzata nel corso dell'elaborato, sia per la successiva ricerca letteraria sia soprattutto per la selezione del campione dell'analisi empirica.*



## 4.1 IL CONTRIBUTO SCIENTIFICO-LETTERARIO

Ponendosi l'obiettivo di chiarire cosa si intende per "network di CSR", al fine di basare i successivi sviluppi su un prototipo organizzativo compiuto, appare doveroso passare in rassegna la letteratura focalizzata sull'ambito di interesse.

L'approccio utilizzato per l'analisi delle teorie consolidate è volto ad indagare i tratti principali, mediante i quali è possibile descrivere le caratteristiche minime di un'organizzazione: il modo in cui essa si forma e prende vita, quindi le sue dinamiche interne. Questa scelta è dettata dalla volontà di comprendere gli elementi alla base del network, senza addentrarci già in questa fase anche nella considerazione delle proprietà che permettono di distinguere categorie diverse.

I paragrafi che seguono raccolgono i contributi più interessanti ed idonei alla presente analisi, relativi agli aspetti di interesse appena citati.

### 4.1.1 LE DINAMICHE ALLA BASE DELLA NASCITA DEI NETWORK

Un'analisi degli sviluppi empirici in relazione a quelli teoretici evidenzia come network di vario tipo sono oggi molto comuni a diversi settori, tra i quali il management, la sanità, l'innovazione, la ricerca e sviluppo. La varietà dei contesti nei quali questi network si stanno sviluppando invita a riflettere intorno al modo in cui questi ultimi nascono e si strutturano. Riportiamo dunque un contributo di letteratura concernente tale valutazione:

*"Networks are consciously created groups of three or more autonomous but interdependent organizations that strive to achieve a common goal and jointly produce an output" (Raab e Kenis, 2009).*

*"I network sono gruppi di tre o più organizzazioni autonome ma interdipendenti che si sforzano di raggiungere un obiettivo comune ed insieme realizzano un output identificabile".*

In questa sede ci si focalizza soprattutto sul motivo che spiega l'origine del network, relativo al fine e ai risultati che si vogliono conseguire per mezzo di esso. L'interpretazione della definizione proposta solleva interessanti osservazioni che si riportano qui di seguito:

- ✓ In merito al numero minimo di parti coinvolte, si nota come una semplice coppia di organizzazioni non possa essere considerata "network". Un numero di partner pari a tre, infatti, rispecchia maggiormente il concetto di rete insito nel network, con tutte le dinamiche relazionali che ne derivano. Inoltre, al crescere delle dimensioni, da questo livello in poi si

ha un numero crescente di canali di comunicazione per il lavoro di gruppo, elemento distintivo dell'organizzazione che qui si considera (Kreitner e Kinicki, 2008);

- ✓ Si evince la caratteristica di stabilità nel tempo di un network, relativa alla presenza di un obiettivo da raggiungere e ciò lo differenzia da una sequenza di interazioni bilaterali intorno ad un fenomeno emergente nel breve termine. Pertanto, gli viene attribuita un'estensione temporale anche soltanto pari alla durata del piano d'azione previsto per il raggiungimento dell'obiettivo;
- ✓ Emerge anche il ruolo di coordinamento assunto spesso da un network. Infatti, tra gli altri svolge il compito di curare gli interessi, la partecipazione e le interazioni tra organizzazioni autonome ma dipendenti in virtù di un fine comune da realizzare.
- ✓ Da ultimo, il principale fattore alla base di questa considerazione è l'orientamento all'obiettivo. Oltre a stabilizzare il network nel tempo, la produzione di un output ben definito, con relativa soddisfazione di uno o più fini comuni, costituisce il punto di arrivo del lavoro di collaborazione caratteristico del network.

Dall'unione di tutti i risultati emersi, i network sono oggi concepiti come un'aggregazione di contatti e scambi bilaterali creati in modo consapevole ed orientati alla soddisfazione di uno o più obiettivi (Simon, 1991; Provan, Fish e Sydow, 2007).

Oggi ne esistono diverse tipologie, poiché, a partire da questa matrice comune, i network si sono progressivamente approfonditi e specializzati per rispondere ad obiettivi dettati da settori, contesti ed esigenze differenti: tra le categorie più riconosciute si ricordano soprattutto i network territoriali, settoriali e quelli organizzativi. L'orientamento agli obiettivi però non comporta solamente una differenza dell'ambito in cui nascono i network, bensì influenza molto anche la struttura organizzativa interna che essi assumono (Raab e Kenis, 2009). In merito a quest'ultima, sono state riscontrate diverse considerazioni interessanti che, ai fini di una trattazione agevole ed il più possibile scorrevole, si preferisce approfondire a seguito del concetto di network. Come sarà chiaro più avanti, infatti, la struttura interna contribuisce a definire l'oggetto di nostro interesse, soprattutto distinguendolo da altre forme organizzative.

La principale conclusione che emerge da queste prime considerazioni è l'associazione del network con l'orientamento ad output ed obiettivi condivisi, che dunque può essere ritenuta il motivo che innesca l'origine e la formazione di queste strutture. Da una nascita basata su queste premesse, scaturiscono

necessariamente un'impostazione ed una organizzazione specifiche, che saranno l'oggetto del paragrafo che segue.

#### **4.1.2 IL CONCETTO DI NETWORK: UNA REALTA' DIVERSA DA MERCATO E GERARCHIA**

Già dagli anni '70-'80, inizia a farsi largo l'obiettivo di qualificare opportunamente il network: aumentano, infatti, quelle nuove organizzazioni che, in mancanza di una specifica definizione, sono inizialmente percepite come una sovrapposizione ibrida di mercato e gerarchia, nel tentativo di attribuirgli un significato attraverso alcuni elementi familiari della realtà (Kanter, 1991; Kreitner e Kinicki, 2008). Subito però sociologi come Powell (1990) correggono questa errata percezione parlando del network come di un'entità completamente nuova, le cui caratteristiche principali differiscono dal mercato puro tanto quanto da quella di una semplice gerarchia (Bradach ed Eccles, 1989).

Molti autori (Alter e Hage, 1993; Castells, 1996) sono convinti che stiamo approcciando un'era economica di cambiamento, nella quale i network diventeranno una nuova solida istituzione, affermata al pari di mercati e gerarchie. Si riporta ora una definizione degna di interesse, che si propone l'obiettivo di definire questa realtà ibrida ed esporre le caratteristiche distintive dell'oggetto in discussione, in relazione alla premessa appena dettagliata:

*"A network form of organization is any collection of actors ( $N \geq 2$ ) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange"* (Podolny e Page, 1998).

*"Un network di varie organizzazioni corrisponde ad un gruppo di attori ( $N \geq 2$ ) che ricercano una relazione di scambio reciproco ripetuta e duratura nel tempo; allo stesso tempo manca di un'autorità legittimata dall'organizzazione che arbitri e risolva le controversie che possono sollevarsi durante lo scambio".*

La dimensione di analisi che si predilige è principalmente quella dell'organizzazione interna. Portando l'attenzione su alcuni stralci della suddetta definizione, è possibile cogliere a pieno le differenze del network rispetto a mercato e gerarchia.

- ✓ *Le relazioni:* gli aggettivi che le connotano nel nostro caso sono "ripetute" e "durature". Nel mercato per lo più si riscontrano relazioni episodiche e finalizzate ad un unico scopo, quindi dismesse una volta che l'obiettivo è stato raggiunto. In una gerarchia, invece, possono essere più durature ma

non necessariamente di carattere bidirezionale e comunque spesso regolate da parti neutrali, responsabili di risolvere eventuali dispute. Nel contesto della definizione, le relazioni nascono in modo consapevole ed è possibile delineare un vero e proprio processo di affiliazione dei partner che progressivamente aderiscono (Podolny e Page, 1998);

- ✓ *La reciprocità*: in un network questo principio crea un senso di dovere verso gli altri, tale per cui chi vi prende parte sente un naturale desiderio di mettersi a disposizione di chi, in caso di necessità, sarà pronto ad aiutarlo a sua volta. Ciò è possibile quando tra i membri del network si crea un alto livello di trasparenza e fiducia, tale da annullare totalmente l'impulso a trarre vantaggio in modo scorretto da un clima di aperta collaborazione. Un elemento così significativo risulta totalmente assente sia nel mercato sia nella gerarchia (Powell, 1990; Granovetter, 1995);
- ✓ *L'autorità*: dalla combinazione delle due caratteristiche appena discusse discende l'evidenza che non è necessario avere un regolatore autoritario delle relazioni. Questo, infatti, si rende indispensabile quando i legami tra le parti sono intermittenti, non a carattere cooperativo e con alto rischio di comportamenti opportunistici; invece in un network le relazioni sono impostate per essere leali e di tipo win-win. Può talvolta esistere una figura super-partes: la sua presenza tuttavia non è dettata da un ruolo di potere e controllo, ma al contrario è concepita come moderatore e coordinatore dei partecipanti del network, al fine di migliorarne l'efficacia complessiva. Nei mercati come nelle gerarchie, la presenza di un'autorità, per quanto appoggiata da tutti i partner, si traduce in un clima rigido che difficilmente apre a flessibilità e maggiori benefici. È questo il motivo per il quale, ad esempio, essi sono entrambi scenari pressoché competitivi e non collaborativi (Podolny e Page, 1998).

Negli stessi anni in cui questa definizione viene diffusa, si cerca anche di capire le ragioni che spiegano la durata e il successo nel tempo dei network, contrariamente alle comuni aspettative di rapido fallimento stimate per questa nuova forma organizzativa. Secondo la prospettiva presentata, uno dei punti di forza maggiormente accreditati risiede nell'impostazione delle relazioni: in riferimento anche alla dinamica di formazione e allo scopo finale del network, una volta costituito, la comunicazione e le varie interazioni tra i partner risultano connaturate e prendono avvio senza bisogno di ulteriori accordi e transazioni. Pertanto, anche solamente dal punto di vista delle interazioni, è evidente che "network" non è sinonimo di mercato né di gerarchia, ma costituisce una terza struttura organizzativa a sé stante, diversa soprattutto per origine, impostazione interna e finalità (Uzzi, 1996; Uzzi, 1997; Doz, 1996).

#### 4.2 IL NETWORK DI CSR SECONDO IL PROGETTO IMPACT

Nella riflessione affrontata in queste pagine non può mancare l'apporto del progetto IMPACT, importante stimolo al nostro elaborato. Per questa ragione, si è ritenuto doveroso considerare le sue linee guida anche in questa fase di ricostruzione di una definizione esaustiva di network. In particolare, è utile focalizzare l'attenzione sul modulo WP4, specificamente dedicato ai network per la responsabilità d'impresa e lo sviluppo sostenibile.

Questo progetto definisce la CSR come l'insieme delle buone pratiche delle imprese, che valicano i riferimenti dettati dalla legge, per contribuire a gestire gli equilibri sociali attraverso impatti economici, sociali ed ambientali, secondo quanto affermato dalla Commissione Europea proprio nel 2012. Si tratta di un'immagine che concepisce la CSR come una pratica riconoscibile e la inserisce tra le attività abitualmente svolte da un'impresa, presupponendo un contesto di business dinamico, in continua evoluzione per via degli apporti delle singole imprese, che così contribuiscono ad alimentare il cosiddetto "ciclo cibernetico della CSR" (Roome, 2012). Un tale dinamismo porta naturalmente le imprese a subire l'influenza e dunque a reagire agli impatti provenienti da altri attori, al punto da decidere quasi spontaneamente di interagire con le parti limitrofe. Questa articolata premessa consente di comprendere bene la definizione di network proposta dal progetto, che si riporta e si discute proprio qui di seguito:

*"The term 'network' is used as a generic descriptor of these types of inter- and intra-organisational relationships that link organizational and individual actors together with some shared intent" (European Commission, 2012).*

*"Il termine 'network' è utilizzato a descrivere in modo generico le varie tipologie di relazioni inter- ed intra-organizzative che uniscono insieme attori singoli ed organizzazioni che abbiamo un fine condiviso"*

La definizione, per quanto lineare e generica risulta molto orientata ai partner coinvolti nella rete del network. Inoltre, essa pone enfasi su due elementi di particolare interesse, in modo innovativo rispetto ai due enunciati già discussi:

- ✓ *La tipologia delle relazioni:* in questo caso non sono descritte nelle loro principali proprietà, ma piuttosto si qualificano in base all'ambito specifico in cui il network si sviluppa. Si trovano organizzazioni di questo tipo sia all'interno di un'organizzazione a sé stante, sia oltre il suo perimetro. Ancora una volta ciò che unisce due casi molto diversi risiede nell'obiettivo comune.

- ✓ *La varietà degli attori*: se in precedenza si è discusso il numero di attori, qui si sottolinea come un network spesso mette in relazione singoli individui e organizzazioni di business di varie tipologie e settori di appartenenza, con contributi e risultati chiaramente differenti. Nello specifico, nella descrizione del progetto si distinguono tre tipologie diverse (Starik e Rands, 1995): partnership inter-organizzative, network con organizzazioni e piattaforme multi-attore.<sup>2</sup> Secondo questa accezione, quindi il termine “network” raccoglie anche tutte le congreghe di attori raccolti intorno a questioni etiche ed ecologiche (Trist, 1983; Clarke e Roome, 1995; Roome, 2001). A titolo di esempio, si ricordano il Global Compact, il World Business Council for Sustainable Development (WCSO), il Global Reporting Initiative (GRI) e CSR-Europe.

Rimane sempre preponderante il fine ultimo del network, dato dalla creazione di vantaggio competitivo (Piore e Sabel, 1984; Best, 1990; Porter, 1998) e dalla volontà di favorire l’innovazione (Edquist, 1997). Secondo quanto illustrato questo differenzia i network, chiamati analogamente cluster per esprimere l’idea che raccolgono tanti attori intorno ad un oggetto comune, da collaborazioni o partnership, benché talvolta i benefici di informazione, cooperazione e scambio di conoscenza possano essere parimenti conseguiti nelle varie opzioni. Si tratta quindi di una definizione non tanto volta ad evidenziare le differenze del network rispetto ad altre organizzazioni, quanto invece mirata a restringere il campione di unità su cui concentrare le indagini successive.

#### **4.3 IL NETWORK DI CSR: LA RICERCA EMPIRICA SUL CAMPO**

Al fine di basare la definizione di network su un quadro di riferimento composito e sufficientemente esaustivo, si rende necessario completare le riflessioni relative alla letteratura e al progetto IMPACT considerando anche l’analisi riguardante il network sul campo pratico. Infatti, una delle ragioni che hanno mosso la curiosità verso questo caso di studio è data dalla crescente popolarità assunta dai network di CSR nel corso degli ultimi decenni, nonché dalla repentina crescita dell’interesse delle imprese nei confronti di queste organizzazioni.

Per poter studiare al meglio questo fenomeno è dunque necessario capire quali delle tante strutture cui le imprese si rivolgono possono essere riconosciute effettivamente come network per la sostenibilità e la responsabilità sociale d’impresa. In questo tentativo, l’analisi empirica è stata guidata direttamente dai

---

<sup>2</sup> Per ulteriori approfondimenti circa le tipologie di network distinte dal progetto in esame si rimanda il lettore alle seguenti fonti: Starik e Rands, (1995); De Bruijn e Tukker, (2002); Carley e Christie, (1993); Roome, (2001); Boons e Roome, (2005).

contributi e dai risultati fin qui raccolti. Pertanto la ricerca che verrà ora presentata presuppone un'interpretazione delle precedenti definizioni alla base dei risultati emersi, i quali successivamente hanno contribuito alla definizione utile per questo elaborato.

#### 4.3.1 RIELABORAZIONE DELLE DEFINIZIONI DI LETTERATURA

La fase di preparazione alla ricerca prevede una valutazione critica dei contributi evidenziati nella prima parte del presente capitolo. Nello schema sottostante si riportano, dunque, gli elementi distintivi delle tre proposte.

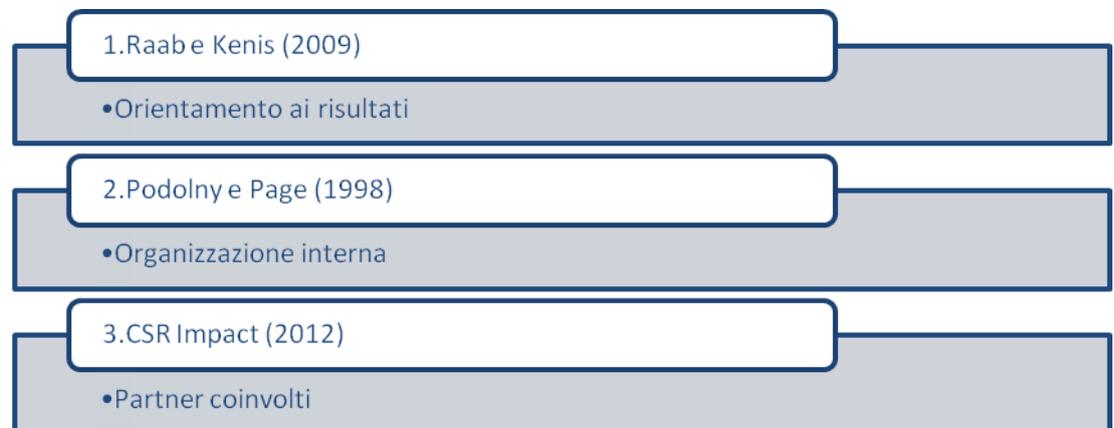


Figure 16: Il riassunto degli elementi salienti delle proposte.

A partire da questo riassunto, si sono elaborate le principali caratteristiche che un'organizzazione deve possedere per rispondere adeguatamente al concetto di network di CSR.

- ✓ *Orientamento ai risultati*: il numero e la tipologia degli attori coinvolti devono essere conformi al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. A tal fine deve sussistere tra tutti un adeguato livello di commitment e di coordinamento;
- ✓ *Organizzazione interna*: devono esserci interazioni bidirezionali e stabili tra gran parte dei membri. Eventualmente, a seconda delle specifiche criticità, può essere stabilita la supervisione e agevolazione delle relazioni a carico di un partner emergente, spesso coincidente con il fondatore oppure con l'ente più attivo/potente del network stesso;
- ✓ *Partner coinvolti*: per essere realmente in grado di portare arricchimento e vantaggio competitivo a chi vi prende parte, deve prevedere relazioni di vario tipo che coinvolgono due o più tipologie distinte di partner.

Quanto riassunto in questi tre punti ha fornito un valido orientamento nell'indagine di apertura al lavoro svolto. A questo livello di consapevolezza si è ritenuto opportuno basarsi principalmente su un gruppo ristretto di caratteristiche piuttosto che su una definizione già compiuta, così da poter considerare nella giusta misura la varietà dei risultati delle varie fonti richiamate dalla ricerca. Naturalmente, il primo approccio verrà seguito da un atto di raffinazione e perfezionamento dei dati raccolti, svolto però solo a valle dall'integrazione delle evidenze empiriche, in unione con la revisione della letteratura ed il progetto IMPACT.

#### **4.3.2 I RISULTATI RESTITUITI DALLA RICERCA**

In linea con i parametri fissati, la prima analisi è stata condotta attraverso l'utilizzo dei più comuni motori di ricerca, esplorati secondo un processo iterativo basato sulla tecnica "snow-ball".

I primi network identificati sono stati quelli con il maggior numero di "tag" in risposta all'input di ricerca "network di CSR": tale espressione porta in evidenza strutture variamente impegnate nelle diverse questioni della responsabilità sociale d'impresa. Dai risultati raccolti si evince una naturale prevalenza di quelli sviluppati o focalizzati sul territorio nazionale, a causa delle impostazioni e della sensibilità dei campi di ricerca rispetto alle indagini precedentemente svolte.

Da questi primi risultati si è successivamente innescata un'analisi "in cascata" centrata sulle altre organizzazioni variamente legate a quelle appena trovate, curandosi sempre di rispettare le clausole stabilite per la selezione. Condizione fondamentale tra tutte, che si ripete per completezza, è la presenza delle imprese all'interno dei network, in osservanza del requisito più importante del progetto IMPACT: network che non coinvolgano esponenti del mondo business non sono pertanto considerati.

La risposta ricostruita, tuttavia, si è rivelata di carattere ancora estremamente variegato e confuso. Senza approfondire inutilmente l'elenco puntuale di tutte le organizzazioni individuate in prima battuta, si preferisce riportare una mappatura esaustiva delle principali tipologie che sono state riconosciute:

- ✓ Organizzazioni basate su legami di partnership tra imprese ed organizzazioni no-profit;
- ✓ Imprese in contatto con organizzazioni di varia natura, tra cui esponenti delle pubbliche amministrazioni ed enti preposti alla formazione;
- ✓ Reti di imprese mono/multi-settoriali;

- ✓ Strutture multi-attore concentrate sull'erogazione servizi di consulenza;
- ✓ Organizzazioni dedite alla CSR soltanto in maniera secondaria ed accessoria rispetto ad altri temi trattati con maggiore dedizione;
- ✓ Comunità di CSR puramente virtuali, che basano il normale funzionamento sull'utilizzo di reti e strumenti di informazione e comunicazione simili;
- ✓ Enti unicamente dedicati alla diffusione e all'approfondimento degli aspetti normativi/legislativi e/o di rendicontazione della CSR e della sostenibilità.

Soltanto le prime tre categorie della lista rispecchiano in gran parte le proprietà definite a qualificazione del network di CSR. Infatti, non si può giungere alla stessa conclusione anche per quelle immediatamente successive e la tabella sottostante permette di analizzare ed illustrare con precisione le ragioni che non fanno di queste tipologie veri e propri network di CSR, da considerarsi nelle fasi seguenti dello studio in corso.

CATEGORIA	DESCRIZIONE	STRUTTURA INTERNA	ORIENTAMENTO E RISULTATI	PARTNER COINVOLTI
<b>Strutture di consulenza</b>	Offrono unicamente supporto alle imprese nella risoluzione di problemi circoscritti.	La consulenza per natura è un trasferimento di conoscenza verso chi saltuariamente necessita di sostegno. Pertanto non c'è un processo di affiliazione.	Non esiste commitment comune, ma soltanto la volontà di aiutare chi è in cerca di soluzioni a problemi talvolta vari ed indipendenti	-
<b>Organizzazioni a CSR marginale</b>	Trattano la CSR solo perché ricollegata ai temi principali e centrali.	-	Mancano orientamento ed obiettivi da raggiungere per la tematica della CSR	-
<b>Comunità virtuali</b>	Costituiscono un insieme di partner solo mediante l'impiego di strumenti tecnologici.	La necessità di contatti unicamente virtuali altera le normali dinamiche organizzative del network.	-	Benché possa riunire tipologie diverse, vi aderiscono soltanto attori in grado di beneficiare dalla rete.
<b>Enti per la normativa</b>	Trattano la CSR dal solo punto di vista legislativo o in merito alla rendicontazione.	-	L'unico vero obiettivo è la diffusione ed il rispetto degli aspetti che le imprese sono chiamate a rispettare. Dunque, non emerge commitment.	I partner non traggono vantaggio competitivo, perché non emerge l'ambito volontario della CSR.

Table 6: Quadro delle principali differenze con il network di CSR.

Dunque, quanto qui proposto aiuta a comprendere le ragioni che portano ad escludere le suddette categorie dai passi successivi dell'analisi empirica. Infatti, la consulenza è un servizio dalle dinamiche di base troppo diverse per poter parlare di network; le comunità virtuali mettono in gioco meccanismi di relazione tra le parti molto specifici ed infine le altre due classi trattano la CSR in maniera parziale e superficiale, senza fare emergere e valorizzare la continuità e/o l'imprescindibile carattere volontario, decisamente caratteristici della sostenibilità e della responsabilità sociale.

#### **4.4 LA DEFINIZIONE ADOTTATA NELL'ELABORATO**

A questo punto della riflessione, come è evidente anche dalle considerazioni appena proposte, si è giunti ad un livello di consapevolezza tale da poter approssicare la stesura di una buona traccia di definizione per il concetto di network, da utilizzare come riferimento per l'elaborato.

Pertanto, tutto quanto è stato fin qui descritto si è rivelato funzionale a creare un'immagine di riferimento sufficientemente pratica e allo stesso tempo realistica. Dalla fusione di quanto appreso dall'ambito teorico in relazione anche a quanto osservato dal contesto empirico, si propone dunque questo enunciato.

*“Un network di CSR è un'organizzazione dedita a vari aspetti della responsabilità sociale e basata sulle relazioni trasparenti, bi-direzionali e durature che si creano in una cerchia di almeno tre partner ( $N \geq 3$ ), sulla scia di un processo di affiliazione consapevole. La sua attività è mirata all'arricchimento delle competenze e al conseguimento di benefici non solo a carattere economico in relazione ad uno o più obiettivi di importanza condivisa da tutti i partner, siano essi imprese o enti di varia natura” .*

*(Fonti: Podolny e Page, 1998; Raab e Kenis, 2009; Commissione Europea, 2012).*

Gli elementi preponderanti e distintivi nel testo proposto sono i seguenti: il numero minimo di partner da considerare, il processo di adesione al gruppo ed la natura composita del beneficio generato. Al fine di mostrare l'importanza riconosciuta per ognuno di essi, è utile descriverli singolarmente nei sottoparagrafi che seguono.

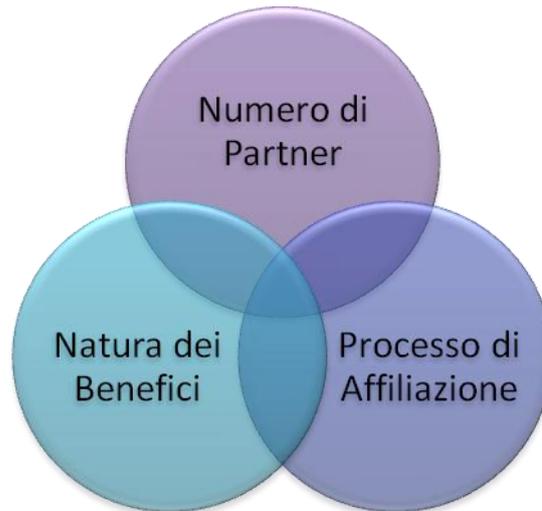


Figure 17: Le tre principali componenti del network secondo la nostra definizione.

#### ***4.4.1 IL NUMERO MINIMO DI PARTNER COINVOLTI***

Come già accennato in precedenza, per stabilire la dimensione minima più consona, la riflessione si è concentrata particolarmente sulle differenze che esistono nei legami a due e a tre partner, spesso considerati gruppi sostanzialmente uguali, tralasciando considerazioni relative a dimensioni superiori in quanto ritenute poco significative.

Si preferisce fissare la dimensione minima sul trio in accordo con il pensiero di Raab e Kenis (2009). Infatti, è evidente che in una coppia si instaura una comunicazione di natura diadica, che vede le due parti in accordo o in disaccordo lungo un unico flusso comunicativo. Invece, quando la cerchia si allarga anche soltanto a tre, non solo si aggiungono pensieri ed opinioni da discutere, ma la comunicazione si allarga così che il terzo componente possa sostanzialmente contribuire anche ad appoggiare un'idea piuttosto che l'altra, come fosse "l'ago della bilancia" (Kreitner e Kinicki, 2008). Secondo le teorie del comportamento organizzativo, infatti, la specificità e l'efficacia del gruppo sono insite nei canali di comunicazione tra tutti i membri coinvolti, il cui numero complessivo è calcolato come nella formula che segue (Figura X). Ogni gruppo dovrà quindi coordinarsi con gli espedienti e i meccanismi più opportuni in considerazione del numero di parti coinvolte.

$$\frac{N \cdot (N - 1)}{2}$$

Figure 18: La formula per il calcolo dei canali di comunicazione in un network, dato N come numero di partner.

#### 4.4.2 IL PROCESSO DI AFFILIAZIONE

Per prima cosa, si vuole precisare l'utilità di inserire questo elemento nella definizione, poiché sottolinea e rafforza la stabilità e l'estensione nel tempo caratteristici del network. È importante, infatti, distinguere quest'ultimo da un gruppo di attori che si riuniscono in virtù del completamento di una specifica causa nel medio-breve termine e che, una volta raggiunto l'obiettivo, arrestano completamente le loro interazioni. Tutto ciò è riconducibile piuttosto ad una transazione "spot" e pertanto non risponde al concetto di network.

Il termine *affiliazione* indica l'adesione di vari partner ad una società, concepita come la sede di relazioni sociali finalizzate al conseguimento di un risultato. In linea con il paragrafo precedente, tale definizione assume significato solo in caso di network composti almeno da tre parti, perché in caso contrario non si parla di società ma di semplice partnership (Chien e Weng, 2012). Il processo di inserimento di nuove unità può avvenire secondo diverse modalità e spesso include la sottoscrizione dello statuto alla base del buon funzionamento della rete ed il versamento di una quota di partecipazione, che può periodicamente ripetersi al fine di finanziare le attività da svolgere. Si precisa che non si tratta di un contratto volto a preservare le parti da comportamenti opportunistici, ma piuttosto di un'informativa circa le finalità ed i benefici che si possono conseguire, adottando una condotta partecipativa e leale. Come sostenuto anche da Podolny e Page (1998), infatti, l'affiliazione conferisce ad ognuno una legittimazione, uno status verso gli altri che genera una serie di benefici e risultati positivi: questo spiega ed invita ad una condotta trasparente, collaborativa e centrata sulla fiducia connaturata al network (Perrow, 1993), rispetto alla quale ciascuno ricorre alla propria "voce" piuttosto che alla "minaccia di uscita" dai legami per conseguire prestazioni di alto livello (Hirschman, 1970).

#### ***4.4.3 LA NATURA COMPOSITA DEL BENEFICIO***

Il riferimento alla natura composita dell'insieme di benefici offerti da un network deve essere interpretato secondo due diverse prospettive: da un lato, in relazione alla tipologia delle performance sulle quali si agisce; dall'altro invece in merito ai servizi che vengono offerti.

In linea con il carattere poliedrico proprio della CSR, i network permettono agli affiliati non soltanto di ottenere benefici di carattere economico dalla pratica della CSR, ma anche di approfondire realmente il loro impegno di natura sociale ed ambientale. Infatti, in tal senso, il network guida verso insegnamenti e pratiche che possano permettere la massimizzazione della qualità e del binomio costi-benefici, garantendo al tempo stesso, il rispetto della società e dell'ambiente (Buckley e Casson, 1988): oggi, ancor più che in passato, queste componenti sono decisive per il ritorno economico e pertanto devono essere opportunamente valorizzate, al di là del semplice confronto con gli stakeholder.

Se è vero che i network favoriscono un miglioramento a tutto tondo per le prestazioni delle imprese, è importante ricordare anche la varietà di servizi che essi possono offrire: dalla diffusione di pratiche, allo sviluppo di progetti fino all'accesso a tutte le risorse condivise. Da tutto ciò le imprese sviluppano le loro capacità di apprendimento e gestione delle risorse, in seguito ai contatti con realtà diverse e ad una maggiore disponibilità di informazioni (Dore 1983; Powell 1990; Uzzi, 1997; Hamel, 1991). L'entità di questi benefici varia in considerazione del livello di consapevolezza e maturità del singolo, ma Perrow (1993) teorizza benefici maggiori soprattutto per le organizzazioni e le imprese più piccole, poiché esse hanno mediamente un maggior senso della comunità rispetto agli altri.

#### ***4.5 LA VALIDAZIONE DELLA DEFINIZIONE: SECONDA RICERCA EMPIRICA***

Avendo scelto di adottare un approccio del tipo trial-and-error, la definizione, redatta secondo tanti contributi distinti, viene ora nuovamente applicata al campo empirico. Questa decisione deriva dalla volontà di testare la robustezza della definizione originata, al fine di appurare che quest'ultima sia effettivamente idonea a restituire una lista di risultati corrispondenti a network di CSR. Ci si auspica inoltre che la sua struttura possa permettere di intercettare facilmente la giusta varietà di organizzazioni: difatti, sarebbe utile poter selezionare tanti network di CSR, con una differenziazione non più esagerata come per la prima ricerca, ma al tempo stesso neanche esigua al punto da perdere di vista

conclusioni interessanti. In questo modo si acquisisce la certezza di basare i passi successivi della presente analisi soltanto su elementi conformi alle richieste ed adatti a restituire risultati efficaci.

La presente tabella, a chiusura del capitolo, riassume l'esito del secondo tentativo di ricerca effettuato, riportando i più significativi network selezionati a livello nazionale ed inter-nazionale, con una breve descrizione per ciascuno. I loro caratteri distintivi rispondono bene alla dimensione di varietà che si sta cercando di ottenere, ma al tempo stesso permettono di individuare agevolmente una specifica struttura organizzativa da studiare. Quanto emerge conferma ampiamente la solidità e la validità della definizione che è stata formulata.

<b>NOME NETWORK</b>	<b>BREVE DESCRIZIONE</b>
<b>CSR Europe</b>	Riferimento per la diffusione capillare di tutti gli aspetti della responsabilità sociale di impresa in Europa.
<b>Business and Society Belgium</b>	Promuove la CSR attraverso formazione, progetti e l'invito al dialogo con gli stakeholder.
<b>Business for Society</b>	Piattaforma di incontro di tanti partner impegnati nello sviluppo della qualità di vita della società, nella Repubblica Ceca.
<b>Business in the community-Ireland</b>	Valorizza la CSR negli aspetti di diffusione, formazione, performance e progetti per le imprese.
<b>Business in the community-United Kingdom</b>	Supporta il business sostenibile, lavorando per migliorare gli impatti sociali ed ambientali.
<b>Center for CSR Development</b>	Ente ucraino per lo sviluppo di progetti, strategie e reporting non finanziario di CSR.
<b>Club de Excelencia en Sostenibilidad</b>	Gruppo di imprese spagnole che crede nella crescita sostenibile del business.
<b>CSR Norway</b>	Network emergente per tutti gli aspetti della CSR in Norvegia.
<b>CSR Turkey</b>	Promuove le idee della CSR anche verso nuovi gruppi di stakeholder.
<b>Econsense</b>	Fornisce una piattaforma di dialogo,

	scambio di pratiche e progetti per le aziende tedesche.
<b>Finnish Business and Society</b>	Ente nazionale che crea relazioni per lo sviluppo sociale e sostenibile tra partner diversi.
<b>Forética</b>	Network che verte sul modo in cui le aziende possono praticare e riportare un business etico.
<b>Grace</b>	Gruppo di imprese portoghesi per l'approfondimento del ruolo del business nello sviluppo sociale.
<b>Hellenic Network for CSR</b>	ONG greca che dissemina i valori della CSR tra le imprese e nel resto della società.
<b>Impronta Etica</b>	ONG italiana che crea contatti tra le imprese emiliane che vogliono innovare in CSR, a livello di processi, best practice e strumenti.
<b>IMS-Entreprendre pour la Cité</b>	Associazione di imprenditori francesi dediti alle azioni di CSR di interesse locale
<b>KOVET</b>	Network ungherese per piccole-medie imprese, ONG ed università attente all'impatto ambientale del business e allo sviluppo sostenibile.
<b>MVO Nederland</b>	Ente per la CSR nei Paesi Bassi, voluto dal Ministro per gli affari economici.
<b>ORSE-Observatoire sul la responsabilité sociétale de enterprises</b>	Osservatorio per la promozione della CSR e dell'investimento sostenibile in Francia.
<b>Philiat Foundation</b>	Promuove la responsabilità sociale in modo teorico e pratico, in Svizzera.
<b>RespACT</b>	Comunica il bisogno di impegno sociale ed ambientale in Austria, promuovendo lo scambio di pratiche.
<b>Responsible Business Forum</b>	Offre una supervisione dei principali aspetti della responsabilità per partner polacchi.
<b>Scottish Business in the Community</b>	Nasce con l'obiettivo di rendere

	sostenibile il modo di fare business, con attenzione all'ambiente e al capitale umano sul posto di lavoro.
<b>Sodalitas</b>	Organizzazione di matrice lombarda che supporta imprese ed ONG nel loro cammino responsabile.
<b>CSR Manager Network Italia</b>	Associazione nazionale che raccoglie vari tipi di professionisti, offrendo loro un laboratorio per lo sviluppo delle competenze di CSR.
<b>European Alliance for CSR</b>	Nato da CSR Europe, promuove il dialogo e il lavoro congiunto tra le imprese per la CSR.
<b>CSR+D</b>	Unisce imprese, ministeri ed enti sociali nella promozione del tema della disabilità in Europa.
<b>Anima</b>	Fondazione che si impegna a coniugare il business con il benessere per la comunità.
<b>EUROSIF</b>	Promuove la sostenibilità nel mercato finanziario europeo tramite trasparenza nelle attività e risposte alle aspettative di responsabilità sociale del cliente.
<b>BELSIF, DANSIF, FINSIF, FNG Austria, FNG Germany, FNG Switzerland, Forum Finanza Sostenibile, French SIF, NORSIF, Spanish SIF, SWESIF, UKSIF, VBDO</b>	Sono qui elencati i network nazionali concentrati sul tema dell'investimento responsabile e variamente analizzano la risposta di sostenibilità del settore finanziario-assicurativo. Nell'ordine, si tratta dei seguenti Paesi: Belgio, Danimarca, Finlandia, Austria, Germania, Svizzera, Italia, Francia, Norvegia, Spagna, Svezia, Regno Unito e Olanda.
<b>Ceres</b>	Network volto ad orientare investitori ed aziende del settore alla sostenibilità.
<b>European Business Ethics Network</b>	ONG che promuove l'interesse e la sensibilizzazione verso l'etica in ambito business.
<b>Ethical Trading Initiative Norway</b>	Ente norvegese che sensibilizza le

	supply chain sulle condizioni ambientali e lavorative da seguire.
<b>Sedex</b>	Network mondiale per lo sviluppo di supply-chain etiche e sostenibili.
<b>ISVI-Istituto per i Valori d'impresa</b>	Unisce imprese, associazioni, enti sociali ed università per la CSR in Italia.
<b>ECO A</b>	Network americano focalizzato sulla compliance e lo sviluppo di piani d'azione etici e responsabili.
<b>Business for Social Responsibility</b>	Offre lavori di ricerca e progetti di vario tipo per migliorare l'impegno sostenibile attraverso collaborazioni cross-settoriali nel mondo.
<b>Eco-union</b>	A livello mondiale coinvolge imprese, ONG e singole persone per diffondere gli agenti di cambiamento.
<b>International Association of oil&amp;gas Producers</b>	Partner del settore uniti per promuovere l'utilizzo responsabile delle operations nel business.
<b>WCRE</b>	Organizzazione mondiale centrata sul tema dell'energia rinnovabile.
<b>Designers Accord</b>	Organizzazione nel mondo design per creare un impatto positivo sull'ambiente e la società.
<b>EABIS</b>	Rende noti i risultati delle attività di ricerca affrontate dalle Business Schools europee.
<b>Fondazione Sviluppo Sostenibile</b>	si propone l'obiettivo di diffondere il tema della Green Economy in Italia.
<b>UPJ</b>	Network tedesco che riunisce partner diversi della CSR per farli lavorare insieme.
<b>Kauri</b>	Network multi-attore belga per la conoscenza e l'apprendimento di CSR e sostenibilità.
<b>Assoscai</b>	Associazione italiana per lo sviluppo della competitività ambientale d'impresa.
<b>Bulgarian Business Leaders Forum</b>	Organizzazione per la CSR in Bulgaria.

<b>Fondazione Sviluppo Sostenibile</b>	Si propone l'obiettivo di diffondere il tema della Green Economy in Italia.
<b>The Sustainability Consortium</b>	Promuove la collaborazione tra tutti gli attori del business per lo sviluppo sostenibile.
<b>Sam Sustainable Investing</b>	Organizzazione mondiale dedicata al tema dell'investimento sostenibile.
<b>Planet Life Economy Foundation</b>	ONG italiana con l'obiettivo di dare concretezza ai principi della sostenibilità.
<b>Symbola</b>	Organizzazione che si occupa dell'importanza della soft economy.
<b>Kyotoclub</b>	Gruppo di incontro di tutti gli operatori dell'energia in Italia.

**Table 7: I risultati raccolti durante la seconda ricerca empirica.**

Quanto qui riassunto restituisce una variegata panoramica di organizzazioni conformi con la definizione proposta, cercando di riportarle nell'ordine in cui sono emerse durante la ricerca.

Nel tentativo di contestualizzare bene il caso italiano, si è scelto di prediligere maggiormente l'area europea, in linea con l'assetto geografico del progetto IMPACT. Molte delle organizzazioni selezionate riguardano dunque gli stati europei e sono stati rintracciati a partire da network operativi a livello continentale: l'esempio più immediato è dato da Eurosif, che costituisce un punto di riferimento generale per la finanza sostenibile e poi si approfondisce nei SIF locali all'interno di vari stati. Lo stesso vale per CSR Europe, cui aderiscono o rimandano per la loro impostazione molti network nazionali: con riferimento specifico all'Italia, si ricordano Impronta Etica e Sodalitas, il cui studio dettagliato ha contribuito all'elaborazione dei risultati e delle conclusioni di questo lavoro.

Senza la pretesa di un lavoro totalmente esaustivo, seppur dettagliato, il risultato complessivo costituisce una buona conferma della solidità della definizione. Questa seconda ricerca, inoltre, è decisamente indicativa dell'importanza attuale dei network di CSR ed evidenzia alcune differenze, che saranno oggetto delle considerazioni approfondite nelle pagine che seguono.

## 4.6 UNA PANORAMICA SUI NETWORK DI CSR

### 4.6.1 LE PRINCIPALI ATTIVITA'

Dopo aver approfondito i fattori critici di successo che guidano le imprese nella pratica della CSR, si vuole ora proporre un'analisi delle principali attività che queste possono riscontrare nell'adesione ai network per la responsabilità sociale d'impresa. Per una trattazione esaustiva ma al tempo stesso esente da inutili ripetizioni si vuole rimandare il lettore a quanto illustrato nel secondo capitolo di questo elaborato in merito alle attività di base dei network di conoscenza. Infatti, il network di CSR non è che un caso particolare del network di conoscenza; pertanto in questa sede si preferisce focalizzare l'attenzione soltanto sulle attività specifiche di questo caso, così da approfondire e completare il quadro delle azioni per l'oggetto dello studio.

In generale, tutto l'insieme delle attività è finalizzato in primis al cambiamento, in secundis all'apprendimento del vero significato di CSR, variamente specificato a seconda del contesto e delle aspettative degli stakeholder (Burnes, 1996). Dalla letteratura emerge una chiara distinzione delle attività in due macro tipologie: un primo gruppo finalizzato all'"assessment" della CRS ed un secondo più rivolto alla sua implementazione (Panapanaan, Linnanen, Karvonen e Phan, 2003). Dunque, saranno descritte nel dettaglio due attività, ciascuna caratteristica di uno degli ambiti riconosciuti: *formazione intorno alla CSR* e *CSR benchmarking e rating*.

#### La formazione intorno alla CSR

Oltre alla diffusione di best practice già di per sé di carattere formativo, molto spesso i network si interessano dell'impostazione della CSR, educando e migliorando la consapevolezza in materia con altre azioni specifiche. Ciò nasce soprattutto dalla necessità di indirizzare le imprese nella gestione di una tematica di per sé molto ampia e confusa, come già emerso in precedenza. Negli ultimi anni, questo compito è stato agevolato grazie alla Commissione Europea e di riflesso grazie a CSR Europe, che, nei suoi piani di azione a breve e lungo termine, rende nota una linea guida di condotta e di principi da promuovere a livello locale, aprendo anche a programmi di formazione come "EU Lifelong Learning" e "Youth in Action"<sup>3</sup>. Quindi, più o meno su questa traccia, i network creano sovente vari eventi e momenti di approfondimento culturale: ne sono esempi i seminari tenuti da uno o più membri del network, soprattutto se

---

<sup>3</sup> Per conoscere la versione integrale dell'ultima direttiva della Commissione Europea per gli anni 2011-2014 si rimanda a: Communication from the commission to the Europea parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Commissione Europea, 2011.

coinvolgono istituti di ricerca oppure università, formative per definizione e sempre più coinvolte sulla base della direttiva europea (Commissione Europea, 2011). Questi momenti sono spesso dedicati alla presentazione di nuovi temi, di nuove opportunità e al trasferimento di competenze innovative. Ciò può avvenire anche tramite l'avvio di relazioni di consulenza, stabilite per offrire indicazioni personalizzate ed estremamente pratiche in risposta al caso particolare di una singola impresa: in molti casi questo è il contributo proveniente dai manager, attivi o in pensione, e da altre parti imprenditoriali che si uniscono al network. È bene però precisare che quegli enti preposti per la maggior parte delle loro attività a pratiche di consulenza, non possono essere annoverati tra i network per la CSR, perché perdono caratteri distintivi del network come l'interazione tra i suoi aderenti.

### CSR benchmarking e rating

Passando ora in rassegna le varie azioni volte alla pratica della CSR, risulta di primario interesse l'attività di benchmarking e rating. Benché questa sia meno diffusa della precedente, perché non sempre praticata, essa costituisce contemporaneamente il punto di partenza e quello di arrivo del processo di attuazione della CSR e restituisce un giudizio oggettivo intorno al livello di responsabilità sociale di una realtà imprenditoriale. Benchmarking e rating è il binomio per riferirsi a due attività distinte e consecutive. Si considera benchmarking lo strumento per la comparazione dei processi e dei risultati di un'organizzazione, anche in relazione a quelle che sono le best practice sul campo (Sardinha, Reijnders e Antunes, 2011). Alla mappatura complessiva di tutti i risultati è possibile applicare punteggi e giudizi, che esprimono una valutazione oggettiva dell'impresa soprattutto agli occhi degli stakeholder: questa è la fase di rating propriamente detta. L'insieme delle due componenti permette dunque alle organizzazioni di apprendere e valutare la loro attuale condizione rispetto ai risultati d'eccellenza registrati per poi identificare le aree e le modalità di miglioramento (Graafland e Eijffinger, 2004). Le valutazioni e i giudizi divulgati possono essere diversi: si parla di valutazioni globali qualitative che hanno valore solo per aziende di uno stesso settore (Krut e Munis, 1998) oppure ci si basa su misure quantitative di parametri concentrati su aspetti come stakeholder, ambiente, clienti, dipendenti, comunità e simili (Graves, 2002). In molti casi questa seconda alternativa chiaramente si traduce più facilmente un ranking rispetto alla precedente ed assume maggiore valore e considerazione perché più obiettiva. Esistono poi aspetti di particolare interesse nella formulazione di un giudizio esaustivo, come l'attitudine nei confronti del valore

aggiunto (Vlek, 2002), gli investimenti socialmente responsabili (Van Den Brink, 2002), oppure il confronto dei parametri rilevati nella Balanced Scorecard.

Essere valutati e certificati rispetto al proprio livello è decisivo per le imprese: in primo luogo restituisce una legittimazione della compliance verso la responsabilità sociale, ma poi rende più solidi e trasparenti i rapporti con i propri stakeholder, che percepiscono maggiori garanzie nei confronti delle loro aspettative.

In questa prospettiva, l'utilità di aderire ad un network è significativa: oltre alla formazione singola, si cresce e si migliora per confronto sul campo. Ancor più in questo caso il network emerge come un meccanismo facilitatore della CSR, perché apre l'accesso ad un materiale tangibile ed intangibile che le imprese da sole non sono in grado di rendersi disponibile.

#### 4.6.2 I PRINCIPALI VANTAGGI

In questa sezione ci accingiamo a riconoscere i più importanti vantaggi che concernono l'attività di networking attraverso una panoramica generalizzata degli aspetti pressoché comuni a tutte le organizzazioni di questo tipo. Per fare ciò, ci sembra efficace proporre una mappatura dei principali tratti caratterizzanti il network per mostrare come questi siano origine di beneficio.

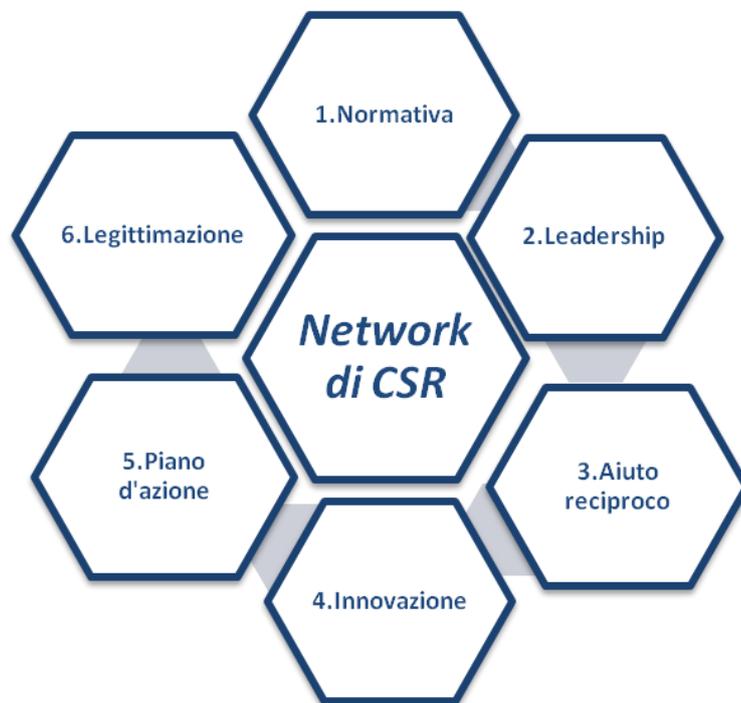


Figure 19: Uno schema di riepilogo di tutti i principali benefici di un network di CSR (Googins e Rochlin, 2000).

L'ordine con il quale i benefici sono presentati non è casuale ma richiama il supporto che è possibile offrire ai partner lungo tutto il processo che da zero li porta ad abbracciare la responsabilità sociale. Il primo punto è relativo al livello più elementare della CSR, cioè il rispetto di regole e norme sancite sia a livello europeo sia a livello nazionale e locale. Spesso, infatti, i network contribuiscono a rendere noto e chiarire il significato di quanto bisogna rispettare in termini di legge, gradino indispensabile per suscitare interesse verso l'ambito e successivamente azioni di carattere volontario. Quando si passa a questo secondo momento, le imprese possono manifestare, almeno inizialmente, il bisogno di avere una guida per la comprensione, interpretazione e messa in opera della tematica: è il caso in cui il network ricopre un ruolo di leader aiutando le imprese ad inserirsi sempre più nel tema e a comprenderlo a tutto tondo, in modo da arrivare a concepirlo non come un'inutile imposizione ma come un espediente in grado di contribuire alla creazione di valore. Oltre a fornire un'impostazione da seguire, il network per definizione favorisce la collaborazione e il supporto reciproco tra le parti, attraverso la comunicazione, la condivisione di pratiche ed il lavoro di squadra (Googins e Rochlin, 2000): difatti mette a disposizione di tutti una gamma di strumenti di varia natura, che indubbiamente arricchisce le competenze del singolo e pone le basi per un impegno congiunto al raggiungimento di un obiettivo comune. Inoltre la massa critica di tutti i membri con le loro conoscenze unita a tutte le attività di ricerca promosse all'interno del network costituisce una buona base per l'innovazione, importante contributo allo sviluppo sostenibile. Per le imprese questo significa crescere più in fretta e progredire di continuo, con una qualità del miglioramento superiore sempre per via della massa critica dei contributi. Sotto la supervisione dell'ente coordinatore del network si sviluppano poi piani di azione che contribuiscono all'implementazione della CSR per le imprese: esempi di questo tipo sono i bandi di concorso, i premi e le tante iniziative avviate nei network, con l'obiettivo di promuovere essi stessi la CSR e contribuire ad arricchire quanto un'azienda intende seguire con proposte di natura comunitaria. Ultimo solo per il ciclo delle attività ma non per l'importanza, si ricorda il beneficio di legittimazione delle pratiche di CSR a vantaggio di chi aderisce: come accennato anche in merito al benchmark, essere parte di un network porta garanzie e certificazioni che legittimano le attività promosse da un'impresa, rendendo più serio e credibile l'impegno che questa si assume in termini di CSR.

Appare quindi chiaro come la scelta di aderire ad uno o più network per la CSR sia oggi fonte di notevole vantaggio competitivo e differenziazione sul mercato, al punto da far parlare di network di apprendimento-azione come di un asset organizzativo sempre più strategico ed indispensabile (Clarke e Roome, 1999).

#### ***4.7 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEI NETWORK DI CSR***

Quanto emerso fin qui lascia intendere l'affermazione e l'importanza odierna dei network di imprese e, nello specifico dell'elaborato, di quelli dedicati alla CSR. Come è normale per una qualsiasi forma organizzativa in fase di consolidamento, anche i network di aziende hanno dovuto fronteggiare una serie di difficoltà e lavorare su alcuni fattori per riuscire effettivamente a portare vantaggio alle imprese partner. La letteratura analizzata, considerando anche una serie di casi di studio e risultati raccolti sul campo, permette di analizzare i principali fattori di successo di questi network, validi anche e soprattutto nel caso di quelli per la responsabilità sociale d'impresa. Questi elementi non soltanto spiegano l'esistenza e il funzionamento di base dei network, ma, come emergerà anche nei risultati finali dell'analisi, contribuiscono ad influenzare l'entità del beneficio complessivo restituito.

##### ***4.7.1 CULTURA***

Nella creazione di valore la cultura svolge un ruolo basilare. Come per tutte le attività praticate da un'impresa, anche le caratteristiche del piano di azione per la CSR sono direttamente influenzate e dipendenti dalla cultura organizzativa. È quindi facile capire come questa venga approfondita e concretizzata in modo diverso a seconda della linea culturale condivisa dall'impresa e dai suoi stakeholder: ne è un chiaro esempio il Competing Values Framework (CVF), strumento che parte dalla cultura organizzativa per influenzare il modo in cui la responsabilità sociale può essere implementata, quindi per mostrare anche i risultati che si possono conseguire (Linnenluecke e Griffiths, 2010).

Considerare la cultura non è comunque così immediato come si potrebbe pensare. Come è normale, da essa scaturisce un filone di pensiero di sostenibilità e responsabilità sociale; questo però si interpreta secondo due diverse prospettive: quella integrata e quella di differenziazione. La prospettiva integrata è quella che pervade l'intera organizzazione fino a coinvolgere, con i suoi assunti e valori, anche i dipendenti; invece, la prospettiva di differenziazione considera tutte quelle sottoculture che nascono nel momento in cui ogni stakeholder fa propria la cultura integrata, corredandola delle sue personali attitudini (Linnenluecke e Griffiths, 2010). Quanto appena enunciato, dal nostro punto di vista, spiega la comune difficoltà di introdurre dei cambiamenti culturali rispetto alla prospettiva integrata: al di là di altre possibili barriere e ostilità, il cambiamento si scontra con posizioni diverse dettate dalla differenziazione delle opinioni, allo stesso modo per variazioni superficiali o più

significative. In merito a questo risultato, l'indicazione di molti autori è quella di procedere nella consapevolezza e nella misura del legame esistente tra cultura organizzativa e cultura di sostenibilità, nonché tenendo presente le tante sfaccettature interpretative possibili (Ramus, 2001 e 2002): ciò semplifica il coinvolgimento di tutti e la loro soddisfazione.

Fin dagli inizi del Novecento il tema della cultura ha attirato l'attenzione degli studiosi e ha portato alla nascita dell'antropologia e alla messa a punto di nuovi approcci e metodi di ricerca. Questa attenzione, a partire dalla seconda parte del secolo, si è gradualmente rivolta verso lo studio e l'interpretazione della cultura organizzativa. Quest'ultima è costituita dal repertorio di comportamenti, atteggiamenti e valori condivisi dalle persone che operano per conto dell'organizzazione. I comportamenti di successo si diffondono, diventano "routinari", producono valori e norme di riferimento fino a diventare il modo "giusto" per affrontare le situazioni che si presentano.

Uno dei massimi esponenti degli studi sulla cultura organizzativa è Edgar Schein. Egli ha approfondito le caratteristiche e le modalità di formazione della cultura aziendale, interpretandola come un giacimento che si accumula progressivamente nel tempo. Uno dei suoi maggiori contributi è stato quello di aver formulato per la prima volta una definizione formale di cultura organizzativa. Secondo la definizione data da Schein, "la cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi" (Schein, 1984).

#### **4.7.2 TOOL TECNOLOGICI A SUPPORTO**

Dagli anni Novanta in avanti l'enfasi sull'innovazione ha tramutato efficienza e qualità nelle principali fonti del vantaggio competitivo per le imprese (Bolwijn and Kumpe, 1990).

Una buona comunicazione all'interno di un network parte dalla considerazione dell'obiettivo che ci si propone di soddisfare: creare un gruppo di partner impegnato nello sviluppo e nella pratica della CSR, da inserirsi variamente nel proprio percorso aziendale.

Una prospettiva simile può realizzarsi soltanto se si presuppone una comunicazione estesa a tutti i membri del network: conciliare il beneficio puramente economico con queste nuove aspettative rende la gestione e la comunicazione più complesse rispetto al passato (Nielsen e Thomsen, 2010).

Pertanto la comunicazione deve essere impostata secondo una serie di caratteristiche precise e rispondenti a queste esigenze; rimane sempre cruciale la trasparenza nel processo di comunicazione, estremamente rilevante per ovviare situazioni di opportunismo e di asimmetria informativa. Oltre a ciò, viene rimarcata l'importanza di adottare un processo a due livelli, che unisce una comunicazione interpersonale ad una di massa, diretta a tutti (Windahl, 1992). Questo è importante in linea con quanto evidenziato già nel modello del 1979 da Rogers e Kincaid: la comunicazione innesca nel singolo un processo di riflessione e valutazione di quanto appreso, che può portare alternativamente ad idee convergenti o divergenti (Rogers e Kincaid, 1981). Se dunque la comunicazione fosse solo del tipo uno-molti, essa si tradurrebbe in una semplice diffusione di notizie ed informazioni di persone, perdendo così la componente di analisi e considerazione delle idee, che nasce da un momento di confronto attivo tra le parti, tanto più efficace se tra pochi interessati.

Ma la comunicazione non deve essere solo sufficientemente capillare, bensì deve essere anche interattiva. Sulla scia della *sense-making theory*, è bene per l'impresa incentivare il contributo attivo degli stakeholder, in modo tale che siano essi stessi ad avanzare proposte direttamente in linea con le loro aspettative (Morsing e Schultz, 2006). Questo meccanismo non solo consente loro di avere un ruolo attivo, ma aiuta anche gli stakeholder a realizzare a pieno le dinamiche, i processi sociali e l'agenda di sostenibilità che sono alla base di un programma di CSR, con tutte le controversie e le difficoltà che sorgono (Nijhof e Jeurissen, 2006).

In quanto ai tool tecnologici tipicamente utilizzati dai network per la comunicazione e la collaborazione tra gli attori coinvolti, sono presenti le chat, le intranet ad accesso autorizzato e selettivo, i servizi di video conference, i blog e wiki, e strumenti di document management e unified communication & collaboration.

Questi sono tutti strumenti molto applicati ed utilizzati sia nella condivisione di informazioni, ad esempio nei progetti riguardanti i tavoli di lavoro che vengono realizzati, sia per il coordinamento degli attori.

Gli strumenti sopra citati di certo non possono essere utilizzati in sostituzione della classica comunicazione *face-to-face* che si ritrova ad esempio nei contesti di una conferenza, ma certamente sono utili dal momento che permettono alle aziende coinvolte nei progetti o nelle attività svolte di comunicare facilmente e a bassi costi.

Vi sono alcuni strumenti che sono maggiormente utilizzati per una comunicazione che vede coinvolte più parti, mentre alcuni al contrario possono sostituire la tradizionale comunicazione ma senza coinvolgere l'interazione di

più soggetti. I benefici di ciascuno strumento, quindi, possono essere riconosciuti in base al numero di attori che vengono messi in comunicazione.

#### 4.7.3 RUOLI E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La strategia di CSR sempre più sta diventando uno strumento per rafforzare la competitività dell'impresa. Progressivamente essa evolve anche in considerazione di alcune nuove teorie, nate in risposta al fenomeno della creazione di valore condiviso. Si presta, inoltre, più delle precedenti variabili, a capire le ragioni che hanno portato alla formazione dei vari network per le imprese.

In risposta all'imperativo di essere sostenibili e responsabili, le imprese cercano nuove soluzioni e lo fanno valorizzando al massimo le risorse interne e, al tempo stesso, rivolgendo l'attenzione ai contributi che possono venire dall'esterno. Gli aspetti interni ai confini organizzativi risultano probabilmente più noti al lettore: si tratta di tutte quelle misure della CSR impiegate per l'efficienza nei processi interni, per il benessere e la sicurezza sul lavoro e per la tutela dell'ambiente; misure spesso derivate dalla normativa e dagli aspetti pragmatici promossi dalle istituzioni. Si intende pertanto approfondire in questa sede la seconda categoria di soluzioni. L'impresa si apre al confronto e alla collaborazione dapprima verso gli stakeholder, poi verso altre aziende. Come già accennato in precedenza, il primo passo è quello di seguire la *sense-making theory*: questa si concretizza quando si sente il bisogno di rompere la solita routine per trovare nuovi significati da abbinare alla realtà, in un procedimento a tre fasi (*exploring, translating and embedding*) (Weerd, 2001; Heijden, Driessen e Cramer, 2010). I nuovi significati sono spesso frutto dell'interazione di esperienze consolidate e di pareri diversi, provenienti principalmente dagli stakeholder (Weick, 1995): ritorna in questo contesto l'importanza di una solida comunicazione che includa anche momenti di sano dibattito. Questa teoria è stata poi acquisita dal campo degli studi organizzativi e nella stessa logica si raccolgono nuove idee non solo intorno alla struttura ma anche intorno ai processi: "From organization to organizing" (Hatch e Yanow, 2003). La teoria appena illustrata si presta bene al tema della CSR, in costante evoluzione perché porta chi decide di promuoverlo allo sviluppo di nuove pratiche e concetti a rafforzare l'analisi del tema. (Basu e Palazzo, 2008).

In aggiunta a questa teoria, decisiva per l'assetto strategico è stata la *resource dependence theory*, che vede le sue origini nella *Resource-Based View* (RBV). Quest'ultima sostiene l'importanza di rivalutare, in chiave strategica, tutte le risorse tangibili e intangibili di un'organizzazione, ma in particolare tutto ciò che concerne la conoscenza per approfondire i temi della responsabilità (Schiavone,

2010). La possibilità di cooperare in un network costituito anche da altre imprese rende possibile tale valorizzazione ed apre alla RBV, perché chiama queste a scambiarsi reciprocamente risorse e competenze, che accrescono il patrimonio conoscitivo a disposizione del singolo anche solo per mezzo della semplice interazione (D'Amico e Cimbrini, 2010). In questa prospettiva, dunque, nascono i primi network, che sono considerati come coalizioni di imprese che trasformano le loro pratiche e caratteristiche per acquisire e mantenere nuove risorse di cui necessitano dall'esterno (Pfeffer e Salancik, 1978). Con gli anni '90 tale teoria si approfondisce nella versione che prende il nome di natural resource-based view (NRBV), che promuove lo scambio di conoscenza in materia di strategie di prevenzione dall'inquinamento, certificazione del prodotto e sviluppo sostenibile (Hart, 1995). Lo sviluppo dei network quindi ha accelerato i risultati delle teorie presentate grazie all'accrescimento di risorse e competenze tramite il collegamento più o meno permanente tra attori talvolta anche diversi ma tutti dediti alla pratica della CSR.

In termini operativi, invece, la progettazione dell'organizzazione prevede di mettere in atto opportuni meccanismi attraverso i quali i diversi soggetti membri interagiscono tra loro, recuperandone il coordinamento, la coerenza e l'allineamento.

Le principali soluzioni per il coordinamento tra gli attori sono, oltre ai già citati sistemi informativi:

- ✓ *Ruoli di collegamento.* Si tratta di soluzioni volte a coordinare orizzontalmente i soggetti tra loro. Viene in particolare definito un ruolo specifico all'interno del network dedicato al coordinamento e all'integrazione tra due o più soggetti;
- ✓ *Project manager* (o manager integratori). Si tratta di posizioni organizzative non specificamente dedicate a due unità organizzative determinate, ma con un ruolo più ampio di integrazione di diverse unità e con responsabilità sul raggiungimento di obiettivi specifici;
- ✓ *Team interfunzionali.* L'integrazione orizzontale può essere ottenuta anche attraverso la creazione di organi temporanei o permanenti dedicati alla soluzione di problemi specifici. Tali organi assumono molto spesso la forma di gruppi costituiti *ad hoc* da rappresentanti delle diverse unità organizzative che richiedono il coordinamento. In questo caso l'integrazione avviene grazie allo scambio di informazioni e la risoluzione congiunta di problemi attraverso il lavoro di gruppo o l'incontro formalizzato in riunioni.

Il livello di formalizzazione della struttura organizzativa e dei ruoli definiti può quindi variare molto da caso a caso e dipende, tra le altre cose, dal livello di sofisticazione dell'organizzazione, dalla stabilità e complessità del contesto e dallo stile di management, vale a dire anche dalla cultura organizzativa.

#### 4.7.4 LA CSR NELLA STRATEGIA D'IMPRESA

Vogliamo ora porre attenzione sul modo in cui le aziende inseriscono la CSR nella loro linea strategica, ultimo fattore critico di successo interessante ai fini dell'elaborato. Infatti, nell'eventuale scelta di avvalersi del contributo dei network oggetto di questa analisi, le imprese decidono anche in considerazione dell'assetto strategico che hanno stabilito.

È indubbio l'impatto che la responsabilità sociale d'impresa può avere sulla strategia generale: può cambiare la tipologia di attività da perseguire o anche semplicemente il modo di eseguirle, portando sicuramente vantaggi operativi e di legittimazione. Se spesso questi benefici sono poco riconoscibili nell'immediato, divengono sicuramente più espliciti nel medio-lungo periodo (Bruch, 2005). Secondo Porter, in linea con il suo modello della "Catena del valore" (1990), il primo passo per praticare la CSR implica la selezione di attività che possano migliorare, rendere più efficiente o in generale aggiungere valore sia alle attività primarie sia a quelle secondarie (Kramer e Porter, 2006).

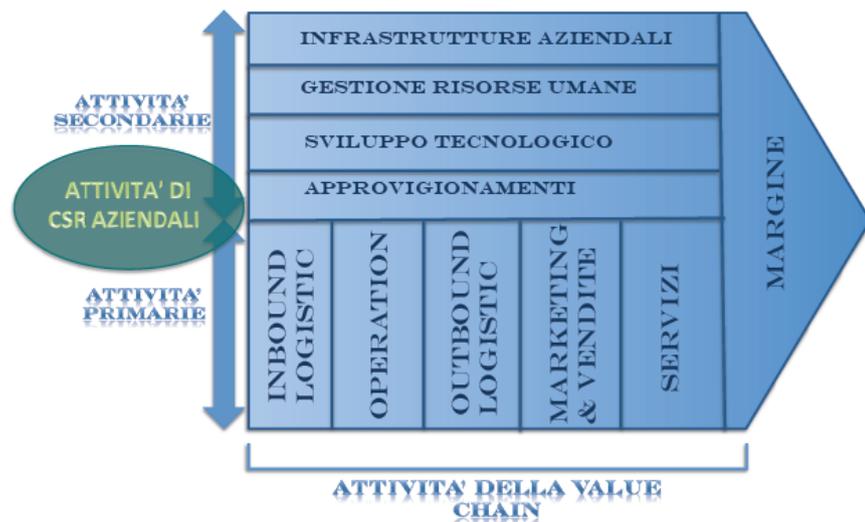


Figure 20: La catena del valore, con apporto delle attività di CSR (Kramer e Porter, 2006).

Quanto appena spiegato è vero soprattutto in virtù del fatto che la CSR contribuisce a migliorare la competitività dell'impresa, concetto ben evidenziato anche dalla figura sottostante, che richiama il modello del "Diamante di Porter"

(Porter e Kramer, 2006). La CSR è, infatti, in grado di impattare direttamente o in via traversa su input, output, contesto aziendale e settoriale. Questo innesca un miglioramento che poi si propaga a “360 gradi”: se, ad esempio, il cliente attento comprende le azioni di CSR, inevitabilmente aumenterà la domanda del prodotto/servizio, perché percepito di maggiore qualità e sostenibile; questo approfondisce e migliora la qualità dei fattori in input. Oltre a ciò, se tutte le aziende di un dato settore seguono questa linea comportamentale, si rendono naturalmente necessarie nuove leggi e normative a gestione della concorrenza, incentivazione di vari investimenti o anche a tutela delle proprietà intellettive: questo potrebbe decisamente migliorare anche i rapporti di aziende collegate e di supporto (Porter e Kramer, 2006).



Figure 21: Il modello del diamante di Porter (Kramer e Porter, 2006).

Data questa premessa, si vuole ora illustrare un modello che riassume i diversi livelli ai quali un'impresa può fare CSR. I benefici accennati nelle righe precedenti, infatti, diventano reali e concreti solo nel momento in cui le attività di CSR sono effettivamente allineate agli obiettivi strategici, situazione in cui si parla di CSR strategica: anche quando un'attività porta beneficio agli stakeholder, ma non direttamente un ritorno per l'impresa, essa non può essere definita strategica (Burke e Logdson, 1996). Secondo tanti autori, ancora oggi molte aziende non raggiungono il beneficio auspicato dalla CSR per un mancato allineamento con la strategia. Secondo Burke e Logdson, la CSR viene definita strategica quando risponde a cinque caratteristiche: centralità, specificità, proattività, volontarismo e visibilità. È necessario pertanto che esista una strategia per la CSR e che questa sia debitamente allineata con quella complessiva. Quando tale allineamento è totalmente assente si parla di CSR

---

# 5

## Gap analysis, domande di ricerca e metodologia



*Nel presente capitolo verrà esposto il percorso che ha portato all'elaborazione di una tassonomia volta a classificare i network di CSR. Per fare ciò, è doveroso riportare quali sono i gap riscontrati dall'analisi della letteratura esposta nei precedenti capitoli. A seguire, viene definito lo schema di ricerca adottato nell'intero elaborato, andando ad esplicitare anche gli obiettivi del presente lavoro di tesi. Da ultimo, è doveroso riportare la metodologia di ricerca utilizzata tanto nella ricerca letteraria quanto in quella empirica, con particolare riferimento alla scelta del caso di studio multiplo.*

---

## **5.1 LE DIMENSIONI DEL NETWORK**

La definizione elaborata nel capitolo precedente costituisce il punto di partenza per l'impostazione della ricerca bibliografica circa le classificazioni esistenti per i network di conoscenza e, nello specifico, per quelli dediti ai temi della responsabilità sociale.

Richiamare tale definizione ci ha consentito di individuare gli aspetti più significativi rispetto ai quali distinguere i network, così da considerare framework di mappatura robusti, facilmente applicabili, a validità generale, quindi realmente efficaci per lo studio di questa forma organizzativa. Al fine di ottenere uno strumento di classificazione pratico ed esaustivo, si sceglie quindi di trascurare contributi di letteratura focalizzati su caratteristiche secondarie oppure estremamente concentrati su un contesto specifico.

Con riferimento alla figura sottostante, si riportano gli elementi strutturali sui quali si è indirizzata l'analisi della letteratura: ciò che caratterizza i network considerati riguarda soprattutto l'organizzazione complessiva, il contributo di altri attori in aggiunta alle aziende, le relazioni tra i partner, la cui efficacia dipende molto dalla comunicazione che si instaura tra di essi, l'obiettivo comune che ci si propone di soddisfare, quindi il beneficio che ogni membro può conseguire dall'adesione al network. Volendo dare delle prospettive di analisi più aggregate, con riferimento alla figura 23 si intendono approfondire la struttura (punti 1 e 2), le dinamiche di funzionamento (punti 3 e 4) ed il risultato finale (punto 5).

Nel seguito si riportano dunque le classificazioni scelte in riferimento ad ognuna di queste caratteristiche.

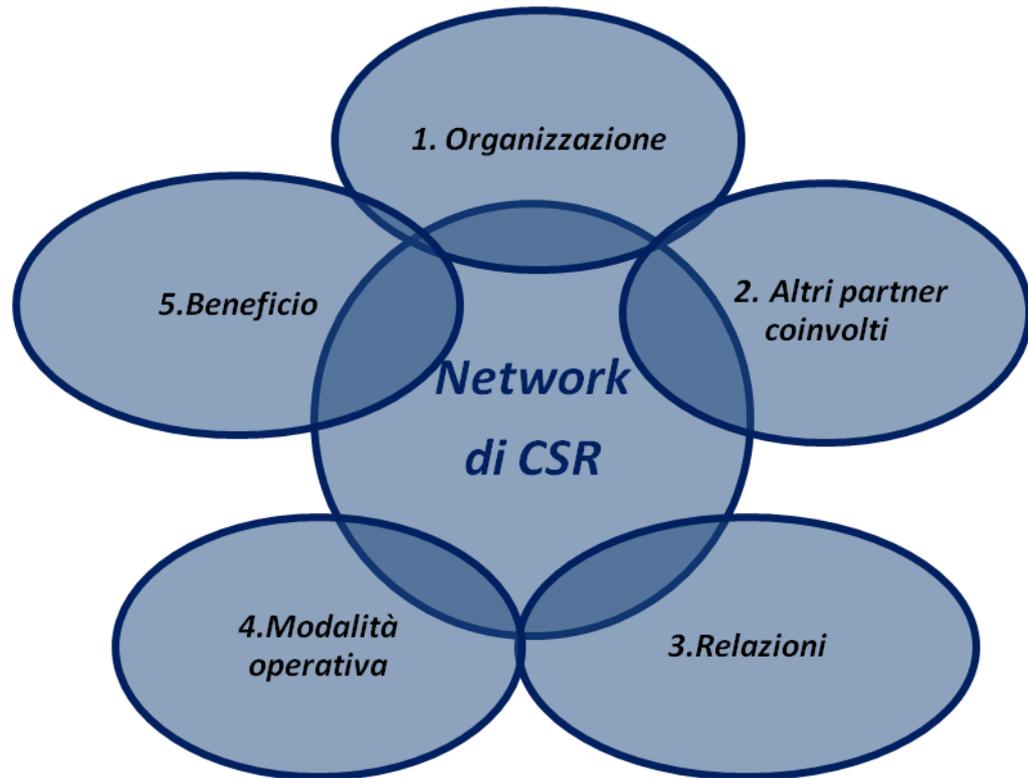


Figure 23: Le dimensioni considerate per le classificazioni dei network di CSR.

## 5.2 L'ORGANIZZAZIONE INTERNA: I SOCI DEL NETWORK

Secondo le teorie di Inkpen e Tsang (2005), l'impostazione delle attività di un network dedito allo scambio di conoscenza è spesso influenzata dalle politiche di organizzazione degli individui che vi prendono parte. In particolare, la creazione di relazioni durature ed efficaci tra i partner risulta un fattore decisivo per un'attività che possa soddisfare a pieno le esigenze dei singoli.

Questa coppia di autori, pertanto, si è proposta di indagare le relazioni che esistono tra organizzazione del network e gestione della conoscenza, evidenziando così il ruolo ricoperto dal capitale sociale in questi processi. A nostro avviso, l'espressione "capitale sociale" adottata da questa teoria per indicare la base delle relazioni del network, mostra in modo efficace quanto il fattore umano sia fondamentale nei meccanismi di condivisione e trasferimento della conoscenza, al punto da orientare la natura dei risultati raggiunti.

Identificando come network tutte le organizzazioni caratterizzate da relazioni durature e di importanza strategica tra partner diversi (Gulati Nohria e Zaheer, 2000), Inkpen e Tsang pongono a confronto tre categorie di network di imprese, diverse sulla base di tre tipologie di dimensioni sociali. Si presentano brevemente in questa sede, anche se la loro trattazione sarà più chiara in relazione al modello discusso nel paragrafo che segue.

- ✓ Dimensione strutturale. Questa categoria raccoglie tutti gli aspetti inerenti i collegamenti veri e propri tra i vari attori, così da poter creare una rappresentazione schematica delle relazioni effettivamente esistenti. Tra essi sono, infatti, considerati la struttura organizzativa, i livelli di cui si compone, valutati in termini di rigidità, densità e connessione di tutti i partner, ed infine la sua stabilità;
- ✓ Dimensione cognitiva. Essa è riferita a tutto ciò che consente ai membri di comprendere le attività e il normale funzionamento del network, finalizzato al raggiungimento dei risultati desiderati. Gli elementi che vengono particolarmente considerati in questo caso sono il grado di condivisione della cultura e degli obiettivi collettivi;
- ✓ Dimensione relazionale. Per approfondire le relazioni che si creano tra i partner, è utile analizzare anche i fattori caratteristici delle interazioni innescate dalla struttura organizzativa: il più importante tra questi è dato dalla fiducia negli altri, quindi la percezione di un clima interno di lealtà e trasparenza.

Le classi di caratteristiche appena presentate hanno, dunque, impatto sulla gestione della conoscenza curata dal network: a seconda dei connotati che queste assumono nelle tipologie di network riconosciute dal modello, si osservano performance e risultati diversi. A valle della classificazione, gli autori propongono anche alcune valutazioni circa le condizioni e i meccanismi che possono facilitare il funzionamento di questi network. Ognuna delle categorie desunte dal modello, a seconda delle sue specifiche, viene approfondita secondo le leve strutturali, cognitive e relazionali che possono migliorare le sue prestazioni di base. Con riferimento all'ambito strutturale, si richiama l'importanza creare relazioni solide tra i partner, anche ricorrendo alla presenza di un supervisore laddove esistano particolari tensioni e resistenze contro una sana collaborazione. In merito alla dimensione cognitiva, invece, i suggerimenti si focalizzano soprattutto sulla necessità di definire obiettivi condivisi e chiari a tutti, all'interno di un ambiente caratterizzato da cultura e valori comuni. Infine, la dimensione relazionale può essere migliorata attraverso l'impostazione di legami trasparenti ed improntati al beneficio e all'aiuto reciproco di chi è coinvolto.

LA CLASSIFICAZIONE SECONDO LE DIMENSIONI DEL CAPITALE SOCIALE

**Social Capital Dimensions Across Network Types**

Social Capital Dimensions	Intracorporate Network	Strategic Alliance	Industrial District
<b>Structural</b>			
Network ties	Fuzzy distinction between intramember and intermember ties	Intermember ties determining social ties within an alliance	Social ties as a foundation for intermember ties
Network configuration	Hierarchical, easy to establish connectivity between network members	Nonhierarchical, possibility of exploiting structural hole positions	Nonhierarchical and dense networks in a geographical region
Network stability	Stable membership	High rate of instability	Dynamic, with members joining and leaving the district
<b>Cognitive</b>			
Shared goals	Members working toward a common goal set by headquarters	Compatible goals but rarely common goals	Neither shared nor compatible goals
Shared culture	Overarching corporate culture	Cultural compromise/conflict among members	Industry recipe
<b>Relational: Trust</b>	Little risk of opportunism, institutional-based trust	Significant risk of opportunism, behavioral-based trust	Process-based personal trust

Table 8: Il modello di Inkpen e Tsang (2005) rispetto alle dimensioni del capitale sociale.

Lo schema in apertura al paragrafo evidenzia le categorie individuate dagli autori di riferimento: ognuna di esse viene studiata rispetto ai tre gruppi di caratteristiche già descritte, ed il loro confronto permette di cogliere il legame che esiste tra organizzazione e scambio di conoscenza.

Ad una prima analisi, appare evidente come le categorie di questo modello esprimono gradi di rigidità organizzativa diversi: nel passaggio da intracorporate network ad industrial district, si nota un cambiamento della struttura complessiva, la quale progressivamente si trasforma da strutturata a non strutturata. A tal proposito occorre riportare una precisazione a contorno del modello: le tre tipologie riconosciute non sono esaustive di tutti i reali assetti organizzativi; tuttavia gli autori le ritengono esplicative dei casi più frequenti e significativi.

L'aggregazione delle dimensioni di analisi ci porta a descrivere le categorie di network come segue:

- ✓ *Intracorporate Network.* Si tratta di un gruppo di unità indipendenti che lavorano insieme sotto la guida e la supervisione di un ente centrale di riferimento. L'immagine che ne deriva è quella di un'unica macro-

organizzazione che raccoglie e coordina le parti al suo interno, come nel caso di una grande impresa.

Questo si traduce in una struttura rigida, sul modello di una gerarchia, con potere decisionale estremamente accentrato sull'ente di rilievo: diretta conseguenza di questo assetto è una condizione di grande stabilità, dettata dal controllo esistente, che orienta verso gli obiettivi da raggiungere e, attraverso il potere, limita comportamenti opportunistici tra le parti;

- ✓ *Strategic Alliance*. Richiamando la definizione data da Gulati (1998), questo è un network di attori che condividono alcuni aspetti del loro business (come prodotti, tecnologie e servizi) e lavorano insieme in un clima di alleanza (Koka e Prescott, 2002). Si evince, quindi, un assetto meno gerarchico con qualche instabilità dovuta a differenze culturali, di pensiero e negli obiettivi individuali. Tuttavia lavorare in virtù dell'interesse comune, adottando una condotta affidabile, aiuta a limitare i momenti di disaccordo e conflitto;
- ✓ *Industrial District*. Quest'ultima tipologia è tipica dei network a cui aderiscono attori diversi, che insieme alle aziende sono interessati ad approfondire un ambito da cui tutti possono trarre beneficio (Brown e Hendry, 1998).

L'organizzazione caratteristica di questo caso è il frutto dell'interazione e del coordinamento che tutti i partner decidono di adottare, creando un ambiente trasparente e una sorta di autoregolamento, che possa facilitare il lavoro congiunto.

Ciò che emerge dal confronto di queste tipologie lascia intendere come, a seconda dei casi, si innescano dinamiche e attività diverse: nello specifico cambia l'espedito necessario per creare un clima di lavoro efficace, passando dalla presenza di un supervisore, all'allineamento degli interessi, fino allo sviluppo di una logica di cooperazione. Le performance che derivano porteranno risultati diversi: è importante, dunque, considerare la configurazione delle dimensioni sociali in virtù degli obiettivi e delle aspettative da soddisfare.

### **5.3 I RAPPORTI CON ALTRI PARTNER**

Richiamando quanto spiegato circa la stakeholder theory, la linea di responsabilità sociale definita da una singola impresa risulta tanto più efficace quanto più coinvolge tutti coloro che interagiscono con l'azienda, globalmente raccolti sotto il termine "stakeholder". Infatti, ogni business interagisce costantemente con diversi attori all'esterno dei suoi confini aziendali, quali governo, organizzazioni e società civile in senso esteso.

Pertanto la comunicazione con questi ultimi è di centrale importanza per il business e ha anche la finalità di favorire un sostanziale progresso nell'ambito della sostenibilità.

Rimandando l'approfondimento della comunicazione alle pagine successive, si vuole dedicare questa sede all'analisi dei rapporti con gli stakeholder: benché normalmente questi differiscano tra le varie imprese, esiste una specifica categoria con la quale tutte si relazionano, data dalle istituzioni e dagli enti di governo. Molto spesso, questa comune esigenza spinge le imprese a prendere parte a network di comunicazione, come osserva Mathis (2007) attraverso lo studio di un network di settore olandese.

Il contributo proposto dall'autore parte dalla constatazione che aziende proattive nel campo della CSR sono meglio posizionate nel settore rispetto ai loro concorrenti, anche grazie alle relazioni con le istituzioni e le pubbliche autorità.

L'articolo scientifico in questione si pone l'obiettivo di capire se, come e quanto la moderna concettualizzazione di CSR impatti il processo di interazione tra le imprese e le pubbliche autorità, mettendo in evidenza anche l'utilità di un network di comunicazione. Sebbene sia difficile generalizzare i risultati trovati, si cerca di avere un approccio quanto più oggettivo al problema, così da restituire una buona validità dei risultati.

Dallo studio emerge che la responsabilità sociale impatta positivamente il suddetto processo di interazione e che la presenza di un network, a coordinamento delle aziende, riesce ad amplificare l'impatto riscontrato. Più precisamente, è possibile identificare un generale impatto positivo sia a livello macro, dell'organizzazione di riferimento, sia a livello micro, di ogni suo componente (benché non confermato da entrambe le parti):

- ✓ *Livello macro*, approfondito relativamente a due risultati. Un primo contributo a queste relazioni risiede nell'apertura verso l'esterno e nella trasparenza dell'organizzazione. Ponendosi a supporto di una massa critica di aziende variamente attive in materia di CSR, facilita e fornisce un maggior accesso alle pubbliche autorità, spesso di aiuto per aziende operanti in settori più o meno regolamentati. In questo modo, infatti, è possibile per le imprese avere più contatti con le istituzioni e questo è fondamentale per discutere più questioni e problematiche ampie; inoltre le aziende, disponendo di canali di comunicazione più robusti, hanno la possibilità di avvicinare gli enti istituzionali agli aspetti più rilevanti dei loro processi aziendali. Una seconda evidenza riscontrata riguarda l'opportunità, per le aziende più proattive, di anticipare questioni che potrebbero sorgere nei loro piani di politica aziendale in un orizzonte futuro di medio-lungo termine.

Se questi sono i benefici che il network può raggiungere per le aziende, è bene ricordare che esistono vantaggi anche per le istituzioni che si interfacciano a questa organizzazione. Infatti, va precisato che è più facile per le pubbliche autorità ed istituzioni discutere, valutare le proposte e governare un settore, il cui livello di impegno in CSR è così ben promosso. La maggior apertura e trasparenza che un'organizzazione di questo tipo può mostrare, insieme ad un supporto per una migliore gestione dei rapporti con gli stakeholder, porta a relazioni stabili e più efficaci con gli enti pubblici.

- ✓ *Livello micro.* Le singole aziende del network possono riscontrare un cambiamento nella relazione con le istituzioni, anche se spesso il miglioramento dipende molto dall'istituzione di riferimento. Secondo le imprese, un'organizzazione per la CSR rende più facile, veloce e meno costoso per esse ottenere attenzioni, che spesso si traducono in permessi e licenze. Quest'ultima osservazione risulta alquanto dibattuta: infatti, le autorità non la sostengono totalmente, ma ritengono che la CSR in generale, qualsiasi sia la modalità con la quale venga praticata, non influenza i riconoscimenti apportati dalle istituzioni, perché è necessario essere neutrali e trattare aziende differenti nella stessa maniera. Questo, a nostro avviso, cambia a seconda della cultura e della mentalità nazionale e di settore, cui le istituzioni e gli enti governativi fanno riferimento. Ciò vale ad eccezione di province e comuni - livelli bassi delle pubbliche autorità di governo - i quali guardano alla CSR come ad un elemento differenziante le imprese: pertanto, sono spesso tra le istituzioni che più apprezzano la presenza di network di comunicazione e diffusione della CSR.

In conclusione, l'autore dichiara l'esistenza di una relazione imprese-istituzioni, ad impatto positivo per entrambe, in materia di CSR, e riconosce il ruolo di facilitatore ai network che si fanno carico di comunicare e promuovere le attività e gli interessi delle imprese attive. La loro presenza porta vantaggi ad entrambe le parti: una comunicazione più diretta e trasparente, con maggiori soddisfazioni e beneficio reciproci. Quanto appena spiegato ha costituito un forte incentivo per tutte le aziende, anche quelle "dormienti", ad intraprendere azioni in materia di CSR: si può quindi riconoscere ai network un ulteriore merito, relativo alla promozione dell'importanza e dei benefici relativi alla scelta di praticare la responsabilità sociale d'impresa.

Alla domanda di ricerca iniziale che mirava ad esplorare il legame esistente tra l'appartenenza ad un network di CSR e l'appoggio delle istituzioni, sebbene non

sia facile dare una risposta chiara, è possibile ricordare questi punti fondamentali:

- ✓ L'assunto che buone dinamiche individuali di "stakeholder management", migliorate anche grazie al supporto del network, portano a relazioni più efficaci ed intense anche con le pubbliche autorità;
- ✓ La capacità delle imprese di migliorare le dinamiche strategiche di CSR è correlata positivamente con l'insieme dei contatti che queste hanno con le istituzioni più conformi alle loro necessità.

#### **5.4 RELAZIONI E LA COMUNICAZIONE INTRA- NETWORK**

Le relazioni tra partner che caratterizzano i network per la CSR possono essere ritenute analoghe a quelle dei network di conoscenza in senso più ampio: in entrambi i casi, infatti, i partner interagiscono e comunicano tra loro con l'obiettivo di gestire conoscenza, diversa per la natura del tema che si sceglie di approfondire, ma dalle dinamiche di condivisione sostanzialmente uniformi.

La gestione della conoscenza implica una serie di attività finalizzate a creare una base di competenze propria del network attraverso i contributi dei singoli, i quali, partecipando attivamente, possono dunque arricchire le loro competenze individuali. Ciò che consente di praticare queste attività è dato dalla comunicazione all'interno del network: Kim, Hong e Suh (2012) la analizzano proprio nel caso oggetto del nostro studio.

Nel tentativo di comprendere le differenze che possono esistere in relazione alla comunicazione, questi autori ricorrono alla tecnica di osservazione della Social Network Analysis (SNA). Si tratta di un metodo scientifico per analizzare le relazioni di scambio che avvengono tra coppie di attori, impostate nel modo più efficace sulla base degli obiettivi ultimi del network. Questa tecnica presenta due approcci, diversi a seconda della natura delle interazioni che si vogliono studiare:

- ✓ *Approccio Socio-centrico*. Approfondisce le interazioni che caratterizzano di gruppo di partner, guardandolo nella sua visione d'insieme;
- ✓ *Approccio Ego-centrico*. Si focalizza sulle relazioni che nascono tra due/pochi individui, considerando il network come la somma di tanti singoli componenti, in relazione tra loro tramite flussi di comunicazione specifici (Haythornthwaite, 1996).

Per la creazione del framework qui descritto, gli autori hanno eseguito una SNA dall'impostazione ego-centrica, per il caso di studio singolo a supporto del modello. In questo modo, è stato facile riconoscere non solo tutti i legami

esistenti e le eventuali dinamiche significative, ma anche la loro natura ed il grado di conoscenza scambiato in una specifica relazione.

L'utilità della Social Network Analysis non si limita soltanto alla definizione dei flussi di comunicazione propri del network, ma fornisce anche un valido input per la definizione della strategia e dei fattori critici di successo di uno specifico caso. A livello generale, infatti, la SNA restituisce un'inquadratura molto dettagliata della struttura del network: focalizzandosi sul numero di collegamenti e sui diversi ruoli ricoperti dal singolo, fino a ricostruire la densità totale del network, fa emergere anche le specifiche necessità dei partner e le differenze tra di essi. Pertanto, considerando tali informazioni, questo metodo facilita la definizione degli obiettivi di lungo e breve periodo, l'allocazione delle risorse per il loro raggiungimento, il supporto tecnologico più idoneo ed, infine, la pianificazione degli incontri e delle indicazioni operative per ciascuno.

Dopo aver definito una panoramica delle relazioni interne, Kim, Hong e Suh analizzano tutti i flussi comunicativi, con l'obiettivo di evidenziare i ruoli che i partner assumono nel processo di comunicazione. Ciò costituisce il punto di partenza per la costruzione del modello, il quale, oltre a fornire una classificazione, pone le basi per alcune considerazioni di carattere organizzativo e strategico.

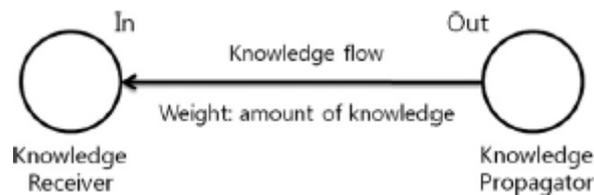


Figura 24: Schema dei componenti principali di un processo di comunicazione (Kim, Hong e Suh, 2012).

Come in figura 24, la comunicazione consiste nel passaggio di conoscenza dal "Knowledge Propagator", che la possiede, al "Knowledge Receiver", che la assimila ampliando così il suo patrimonio conoscitivo individuale.

Alla luce della frequenza con cui ogni attore veste il ruolo del "Knowledge Propagator" e del "Knowledge Receiver", sono stati definiti quattro profili di comportamento all'interno di un processo di comunicazione, che sono ben schematizzati anche nella figura che segue:

- ✓ *Knowledge isolator*. È un membro sostanzialmente inattivo e non coinvolto nei flussi comunicativi;

- ✓ *Egoistic Receiver*. È l'atteggiamento tipico di chi accresce la propria conoscenza, ma tende a non condividerla con gli altri;
- ✓ *Egoistic Propagator*. Opposto al caso precedente, questo partner aspira a trasferire la propria conoscenza senza voler apprendere da altri;
- ✓ *Balanced Player*. In modo equilibrato, questo soggetto ha interesse a confrontarsi e scambiare in modo bidirezionale la sua conoscenza.

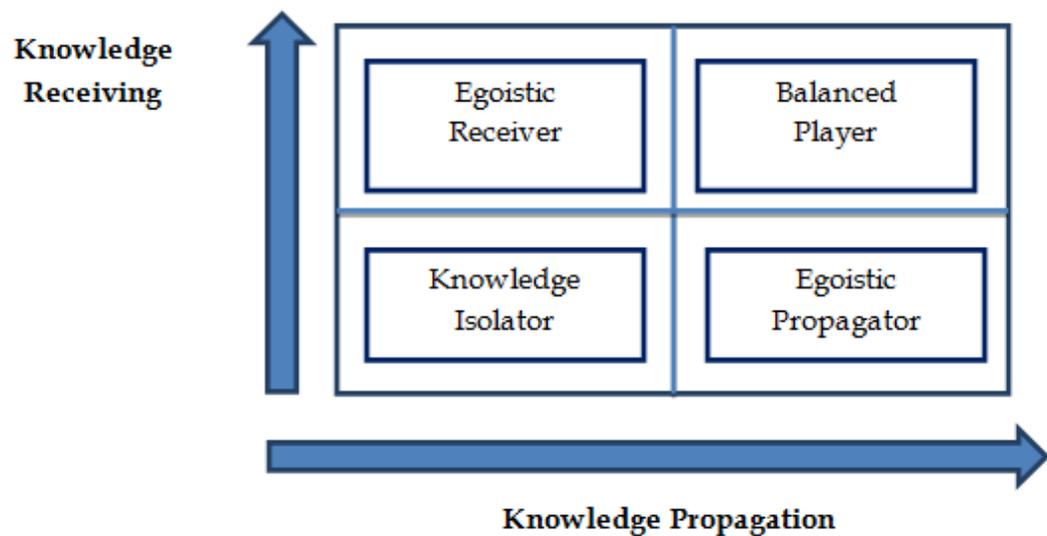


Figure 25: I tipi di partner in un processo di comunicazione (Kim, Hong e Suh, 2012).

Analizzando la presenza di questi comportamenti tra i membri di un network, ciascuna con la sua incidenza, è possibile rilevare il grado di propagazione e ricezione di conoscenza, caratteristico delle dinamiche di comunicazione di base. Questi due dati costituiscono gli assi del modello di classificazione qui considerato e sono calcolati come segue.

- ✓ Grado di propagazione (asse orizzontale): esprime il rapporto tra i profili ad alto livello di propagazione (Egoistic Propagator e Balanced Player) ed il totale di attori nel network;
- ✓ Grado di ricezione (asse verticale): esprime il rapporto tra i profili ad alto livello di ricezione (Egoistic Receiver e Balanced Player) ed il totale di attori nel network.

### LA MATRICE PROPAGAZIONE-RICEZIONE

I dati presentati appena sopra sono impiegati da Kim, Hong e Suh come esemplificato nella figura sottostante: sono riconosciute quattro diverse categorie di community, qui semplice variante lessicale del termine network, sulla base

delle possibili combinazioni dei valori assunti da questi indici, i quali, per costruzione, variano tra zero e uno.



Figure 26: Il modello di classificazione dei network secondo Kim, Hong e Suh (2012).

- ✓ *Inactive Community* (entrambi gli indici sono prossimi allo zero): i suoi partner tendono a comunicare in modo limitato e pertanto sono scarsamente impegnati a propagare tanto quanto a ricevere nuove conoscenze;
- ✓ *Spreading Community* (l'indice di propagazione è alto rispetto all'indice di ricezione): in questo caso la maggior parte degli individui coinvolti assume il ruolo di propagatore della conoscenza;
- ✓ *Learning Community* (l'indice di ricezione è alto rispetto all'indice di propagazione): in antitesi con il caso precedente, la maggior parte degli individui coinvolti assume il ruolo di ricevente della conoscenza;
- ✓ *Active Community* (entrambi gli indici sono prossimi a uno): questo network è caratterizzato dalla presenza di attori che propagano e ricevono conoscenza in ugual misura.

Le configurazioni descritte sono originate da una serie di fattori, determinati in modo consapevole, ma talvolta anche non preventivati. Al fine di migliorare l'efficacia di ognuna di esse, gli autori propongono alcuni specifici accorgimenti per una buona linea strategica: a tal proposito nella pagina successiva si riporta lo schema ben dettagliato con le loro proposte.

A partire dall'analisi effettuata, Kim, Hong e Suh elaborano suggerimenti principalmente in relazione a tre aspetti:

- ✓ La nascita e la formazione di una community, ponendo attenzione alla strategia da seguire sia in fase di start-up come nelle fasi successive;
- ✓ La scelta e la formazione dei membri che prendono parte al network, così da garantire il corretto svolgimento delle attività ed una serie di competenze necessarie per arricchire e beneficiare a pieno delle attività svolte;
- ✓ Le relazioni tra i partner, al fine di creare e coordinare contatti significativi e sempre più efficaci.

È possibile osservare che le categorie di “Learning community” ed “Active community”, caratterizzate da un alto grado di ricezione, registrano un buon livello di attività dei singoli: pertanto l’area di miglioramento principale si concentra sulle dinamiche di gruppo. Al contrario, la “Spreading Community” e ancor più la “Inactive community” dovrebbero orientare le azioni di miglioramento su tutti i partner, che spesso, in questi casi, sono poco coinvolti nel network, anche perché non sono pienamente consapevoli dell’utilità e dei benefici che possono essere conseguiti.

Type of CoP	Strategy	Strategic support
Active community	Introduce other CoPs to best practices	Knowledge management systems Education program Offline workshops Offline meetings Competitive exhibition
	Create collective knowledge at the organization level	Incentive systems Awards systems Knowledge management systems Knowledge engineers Inter-functional CoP Mentoring program Education program
	Support other communities	Rotation programs of employee Joint meetings Competitive exhibition Periodic meeting or workshop Online CoP place Off-line meeting among CoP members Skill profiling system
	Increase awareness of members' knowledge	Knowledge engineer On-line and off-line meeting Knowledge engineer On-line or off-line meeting Outside expert
Spreading community	Redefine the knowledge domain	Connection with outside expert Informing systems about expertise of the newcomer
	Create more practical knowledge	Education program Rotation program Knowledge engineer Outside expert
	Nurture knowledge experts	Inter organizational CoP Online CoP place Education programs
Learning community	Open study meetings	Knowledge management systems New member On-line and off-line meetings Outside expert
	Extend the social network	Skill profiling system Inter-organizational CoP Informal meetings Conferences Incentive systems CEO's will
	Build mutual trust	IT infrastructure
Inactive community	Stimulate CoP knowledge sharing from the senior management level	
	Close the CoP activity	

FIG. X: Riassunto delle leve di miglioramento delle comunità secondo Kim, Hong, Suh, (2012).

Figure 27: Un riassunto delle leve di miglioramento delle comunità secondo Kim, Hong e Suh (2012).

## 5.5 LA SCELTA DELLA MODALITA' OPERATIVA DI UN NETWORK

Con riferimento alla definizione presentata nel capitolo 4, l'adesione al network per la CSR deriva da una libera decisione di ogni partner, che sceglie di partecipare ad un'organizzazione di cui condivide gli interessi, che ritiene quindi adatta a soddisfare le sue esigenze. Ciò è in linea con quanto afferma Wenger in merito alle comunità di pratica (Cop), che definisce come un gruppo di individui che hanno interessi e/o problemi comuni, verso i quali desiderano aumentare le loro conoscenze e competenze grazie alle interazioni con gli altri (Wenger, Mc Dermott e Snyder, 2002).

È evidente, dunque, che i network di conoscenza, qui analizzati nella specifica variante delle Cop, sono in continua evoluzione e costituiscono una realtà pressoché dinamica: a partire dagli elementi di cui si compongono, che per comodità sono rappresentati nella figura 28, si trasformano e lavorano per garantire la generazione di nuovi risultati, migliorare le interazioni tra tutti, quindi al fine di garantire l'apprendimento continuo dei suoi membri.



Figure 28: Un riassunto degli elementi che costituiscono una CoP (Wenger, Mc Dermott e Snyder, 2002).

A partire da questa premessa consolidata della letteratura, Corso, Giacobbe e Martini (2009) affermano che l'efficacia di una Cop, in termini di creazione, condivisione e capitalizzazione della conoscenza, dipende dalla sua struttura sociale. Nello specifico, si riconoscono due fattori che hanno forte impatto sulle attività svolte:

- ✓ Il commitment dell'organizzazione, da intendersi come la chiara e precisa impostazione delle varie risorse necessarie al raggiungimento dei risultati, attraverso impegno attivo e forte motivazione di chi coordina la comunità;

- ✓ Il livello di coinvolgimento dei membri nelle attività della Cop, così da creare un alto grado di partecipazione ed interesse, effettivamente in grado di favorire e supportare l'apprendimento organizzativo.

Oltre al tentativo di ricostruire il percorso evolutivo di una comunità di pratica, che esula dalla trattazione di questo elaborato, gli autori propongono un modello di classificazione che distingue sulla base della modalità con cui si possono considerare questi fattori: ciò determina una diversa impostazione della modalità operativa del network, che si approfondisce a seguire.

### IL MODELLO INVOLVEMENT-COMMITMENT

Il modello proposto da Corso, Giacobbe e Martini (2009) rappresenta l'elaborazione dei risultati raccolti durante un'analisi svolta secondo metodologia di casi di studio multipli (comprensivi di tre best practices): i dieci casi scelti considerano comunità di pratica attive su vari temi e settori, quindi chiamate a gestire forme di conoscenza ed obiettivi diversi.

Questa considerazione contribuisce a dare al modello un buon livello di validità generale, che ha permesso quindi includerlo nel presente elaborato.

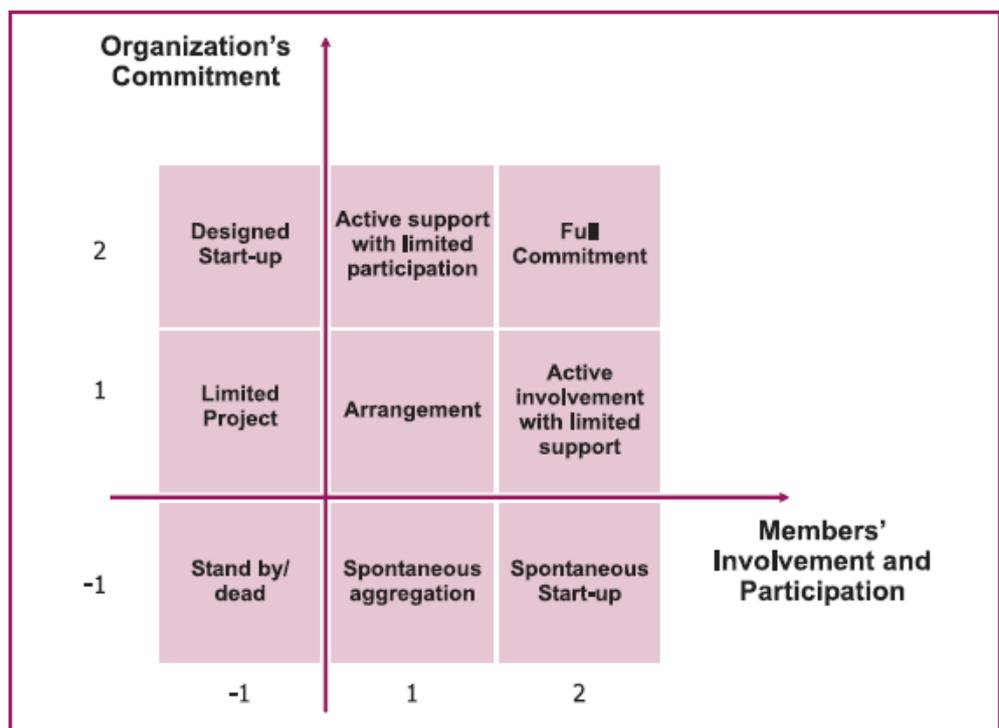


Figure 29: Modello di classificazione delle CoP elaborato da Corso, Giacobbe e Martini (2009).

In linea con quanto emerso dal contributo di Inkpen e Tsang (2005), questi autori basano la modalità di lavoro di una Cop sulla sua struttura sociale. In particolare i network di conoscenza sono caratterizzati da una gestione particolare, che deve garantire una certa autonomia individuale e, al tempo stesso, un buon coordinamento delle parti per un funzionamento complessivo efficace. I requisiti da osservare per raggiungere un buon risultato sono proprio quelli che in figura costituiscono gli assi del modello: la partecipazione dei singoli sull'asse orizzontale ed il coinvolgimento organizzativo sull'asse verticale.

Con l'obiettivo di rendere il modello auto-esplicativo, gli autori riportano una scala, da -1 a 2, per indicare, da un punto di vista qualitativo, il grado con cui una comunità di pratica può considerare e adottare ognuna delle due variabili organizzative.

L'esterno del quadrante individuato dagli assi, dove le cinque caselle che compaiono hanno un valore negativo per almeno una caratteristica, sono ritenute forme organizzative diverse da una CoP. Infatti, quelle sottostanti l'asse orizzontale mancano di coinvolgimento organizzativo e dunque non hanno alcuna impostazione finalizzata alla gestione del gruppo. Secondo la stessa logica, le classi esterne all'asse verticale sono rappresentative dei casi in cui gli attori non nutrono alcun interesse verso la comunità, che spesso ritengono essere una perdita di tempo.

Pertanto le categorie individuate da questo modello sono circoscritte ai quattro blocchi al centro della matrice, dei quali si approfondiscono brevemente le caratteristiche.

- ✓ *Arrangement*: considera le CoP in cui si riscontrano bassi livelli di partecipazione dei membri così come per l'organizzazione globale. In questi casi si spendono poche risorse nell'orientamento agli obiettivi e chi vi partecipa assume un atteggiamento passivo e di scarso coinvolgimento;
- ✓ *Active involvement with limited support*: queste comunità vedono una partecipazione molto attiva dei partner abbinata ad un livello di commitment non elevato. Si osserva, quindi, un minimo coordinamento dall'alto su singoli partner, i quali sono così coinvolti nella Cop al punto da sviluppare legami relazionali solidi ed un forte senso di appartenenza;
- ✓ *Active support with limited participation*: in questa categoria prevale la leva organizzativa del commitment rispetto al coinvolgimento dei partner. Esiste, quindi, un forte supporto al gruppo, non soltanto in termini di risorse messe a disposizione, ma anche dal punto di vista della guida e della motivazione promosse da chi cura l'organizzazione;

- ✓ *Full commitment*: prevede una gestione delle attività fortemente basata su entrambe le variabili organizzative di riferimento. In questo caso, infatti, la Cop si distingue per una gestione dall'alto molto curata ed efficace e, al tempo stesso, per apporti individuali particolarmente attivi.

Secondo gli autori, questa ultima categoria è quella che potenzialmente può restituire le migliori prestazioni in termini di apprendimento organizzativo e gestione della conoscenza. Nel tentativo di ricostruire il ciclo evolutivo tipico di una comunità di pratica, il "Full commitment" rappresenta dunque lo stadio di arrivo, caratterizzato da alta maturità ed efficienza del network: questo può essere raggiunto attraverso una serie di modifiche organizzative circa la modalità operativa durante tutto il ciclo di vita, seguendo percorsi tra i vari quadranti del modello, diversi a seconda delle caratteristiche di partenza e dei fini ultimi della comunità di pratica.

A completamento di questo contributo della letteratura, Corso, Giacobbe e Martini inseriscono alcune indicazioni per il miglioramento dei livelli dei due fattori considerati nella classificazione delle CoP. Senza entrare nello specifico delle singole tipologie, gli autori riconoscono l'esistenza di alcuni espedienti di natura manageriale, organizzativa e tecnologica in grado di migliorare le due caratteristiche, quindi di conseguenza anche l'utilità della comunità di pratica. La tabella a chiusura di questo paragrafo, riassume le azioni consigliate, catalogate come "*Animation levers*" piuttosto che "*Promotion levers*", sulla base della loro efficacia rispetto al coinvolgimento dei singoli oppure in relazione al commitment organizzativo. Si precisa, inoltre, come sia opportuno scegliere l'azione più idonea da implementare a seconda dello stato attuale del network rispetto alla dimensione sulla quale si intende intervenire: pertanto si suggerisce un miglioramento progressivo, per piccoli passi successivi, come mostra anche l'ordine seguito in tabella 10. (nell'ipotesi della situazione di partenza peggiore, dal livello -1 al livello 1, quindi al livello 2, per poi consolidare la condizione raggiunta).

<b>ANIMATION LEVERS</b>	<b>PROMOTION LEVERS</b>
1. Migliorare la partecipazione individuale in termini di riconoscimento puntuale dell'apporto individuale.	1. Riconoscere la comunità come un'entità organizzata e a sé stante.
2. Mostrare i vantaggi della partecipazione attraverso il supporto durante l'integrazione nel gruppo.	2. Creare una base culturale, che possa consentire di perseguire i valori condivisi.
3. Aumentare le opportunità di interazione, favorendo anche la creazione di relazioni efficaci.	3. Migliorare la capacità di restituire risultati allineati agli obiettivi dell'organizzazione.
4. Rafforzare il senso di appartenenza al gruppo.	-

Table 9: Le leve di miglioramento per una CoP (Corso, Giacobbe e Martini, 2009).

## ***5.6 LA NATURA DEL BENEFICIO RESTITUITO DA UN NETWORK DEDITO ALLA CSR***

Per completare la panoramica delle caratteristiche ritenute significative per la descrizione di un network di CSR, si è scelto di considerare anche i vari benefici che possono essere conseguiti in questo contesto.

A differenza dei precedenti, questo ultimo elemento presenta più difficoltà di analisi: quantificare il beneficio complessivo presuppone una misura del valore aggiunto apportato, che può essere molto diverso non soltanto in base all'impostazione scelta, ma anche e soprattutto in relazione alle aspettative dei partner di un network.

In questo ambito, un valido contributo è quello di Fadeeva, che, nel 2004, elabora un framework volto ad individuare e classificare le principali aree di beneficio per network dediti, in particolar modo, ai temi dello sviluppo sostenibile. Il punto di partenza per la costruzione del suo modello è dato dall'analisi del fine ultimo di questi network, pressoché comune a tutti: trattandosi di sviluppo sostenibile, infatti, tutti si propongono di generare risultati che possano dare miglioramenti di prestazione nei tre pillar della CSR. Individuato l'obiettivo di massima per questa categoria, Fadeeva suggerisce di passare in rassegna tutte le attività e le decisioni che vengono implementate per il raggiungimento di questo fine. Nello specifico, l'autrice sostiene come le azioni di un network siano funzionali a capire la natura dei benefici che esso è in grado di portare ai suoi partner, consentendo inoltre un agile confronto tra organizzazioni simili. Le

azioni individuate sono poi analizzate secondo più prospettive, tra le quali si ricordano la capacità di raggiungere i sotto-obiettivi prefissati, l'abilità di portare beneficio al singolo, alla comunità di riferimento e al settore economico dei partner, quindi anche il livello di innovazione generato in materia di sviluppo sostenibile.

Con queste premesse, testate su due network svedesi che presentano tra loro forti differenze, si è giunti a distinguere due possibili aree di beneficio per i diversi network, il cui approfondimento è oggetto del paragrafo che segue.

### LA CLASSIFICAZIONE DEI PRINCIPALI BENEFICI

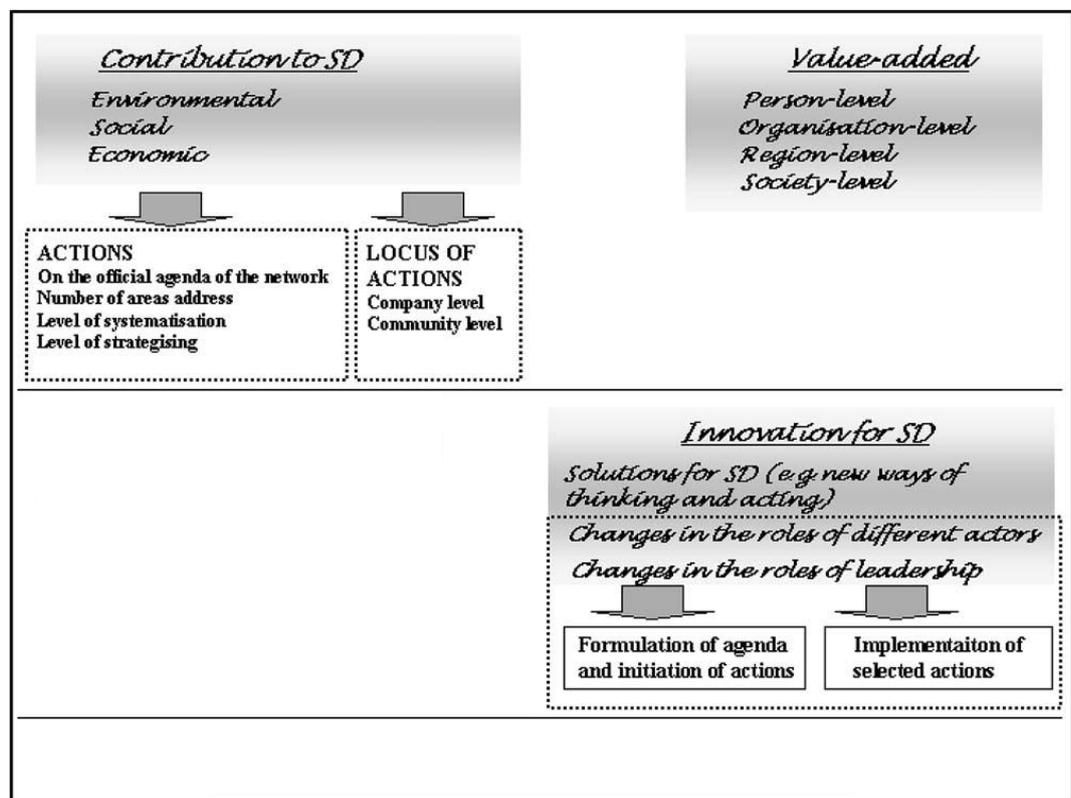


Figure 30: Le categorie di network secondo la natura dei loro benefici (Fadeeva, 2004).

Quanto mostrato in figura 30 raccoglie i risultati delle considerazioni di Fadeeva, distinte in due aree di beneficio corrispondenti ai due riquadri all'interno del box. Queste differiscono principalmente sulla base di due fattori:

- ✓ La natura delle soluzioni proposte per lo sviluppo sostenibile;
- ✓ L'impatto, in termini di valore aggiunto, portato ai diversi livelli organizzativi (dal singolo fino alla società in senso esteso).

Si precisa che questo framework non ha pretesa di essere estremamente accurato ed esauriente: tra i suoi limiti, la stessa autrice riconosce come esso sia puramente

qualitativo e circoscritto a pochi elementi di distinzione. Tuttavia, considerato l'arduo obiettivo cui risponde, mostra una sostanziale validità a carattere generale e restituisce una classificazione comunque interessante. Pertanto, ai fini della nostra analisi, se pur a meno di ulteriori integrazioni, tale modello risulta completo e adeguatamente efficace.

Il riquadro in alto si riferisce a tutti i network che operano per promuovere e diffondere a tutti i partner dei risultati già elaborati e consolidati, così da portare un supporto alle loro attività. Si parla, infatti, di un beneficio generale di contribuzione a questo ambito, proprio perché in questo caso si mira a rendere noto e condiviso tutto ciò di cui le aziende potrebbero beneficiare, ma di cui spesso, per varie ragioni, non sono a conoscenza.

Il secondo riquadro, invece, richiama i network per la sostenibilità il cui scopo è quello di creare nuovi risultati per i vari partner, sia da un punto di vista delle attività, sia per ciò che concerne i ruoli organizzativi e/o la leadership che ciascuna azienda può adottare per il proprio programma di sviluppo sostenibile.

### **5.7 VALUTAZIONE DEI CONTRIBUTI: "GAP ANALYSIS"**

A valle della ricerca svolta, i contributi fin qui descritti sono stati esaminati in relazione ai risultati attesi di questo studio, secondo l'approccio di gap analysis, che sarà approfondito meglio nel seguito.

Sebbene i modelli individuati siano consolidati e abbiano validità largamente condivisa, ognuno di essi restituisce una visione parziale e non esaustiva della categoria in esame, tralasciando così altre informazioni di rilievo per un network di CSR. Ciò è vero in virtù della definizione proposta nel capitolo 4: un network di conoscenza, quindi anche la variante dedicata in particolar modo alla CSR, è caratterizzato dalla compresenza di tutte le dimensioni analizzate, altrimenti può essere confuso con forme organizzative diverse, che esulano dagli interessi della presente analisi. Questa evidenza fa emergere un "gap" in letteratura, che si traduce nella prima domanda di ricerca (DR):

**DR1:** Analizzare la rilevanza e le eventuali correlazioni delle dimensioni emerse in letteratura, così da provare a definire uno strumento di classificazione che possa comprendere tutti i principali elementi strutturali di cui un network di CSR si compone, in linea con la definizione adottata.

In virtù della rilevanza dei network di CSR oggi, risulta interessante arricchire i contributi della letteratura con evidenze empiriche volte a mettere in luce i fattori critici di successo di natura organizzativa, culturale e tecnologica, che possono

aumentare l'efficacia e migliorare le prestazioni del network verso i suoi soci. Alcuni dei contributi fin qui considerati, infatti, mostrano anche l'intento di definire azioni ed espedienti di miglioramento in relazione alle singole dimensioni. Ci sembra, dunque, interessante provare ad approfondire questa traccia riscontrata in letteratura, in relazione al modello integrato che si vuole proporre, così da realizzare uno strumento di classificazione corredato dalle indicazioni degli elementi decisivi su cui agire per aumentare il beneficio finale.

**DR2:** Identificare, sulla base delle evidenze empiriche dei casi di studio riguardanti l'Italia, i fattori critici di successo che, a seconda delle caratteristiche delle dimensioni di un network, ne aumentano l'efficacia.

Quanto appena spiegato apre ad un dettaglio degli obiettivi di questa analisi, solamente accennati nella sezione introduttiva: la letteratura considerata ha contribuito a delinearli in modo puntuale, ha permesso di definire le due domande di ricerca appena esposte e ha orientato la scelta della metodologia da adottare per i passi successivi di questo lavoro. La trattazione di questi aspetti sarà, dunque, oggetto delle pagine immediatamente a seguire.

## 5.8 SCHEMA DI RICERCA ADOTTATO E OBIETTIVI DELL'ELABORATO

Per una trattazione agevole ed il più possibile efficace, si sceglie di iniziare la descrizione d'interesse attraverso la seguente figura, che ripropone lo schema concettuale adottato per la ricerca.

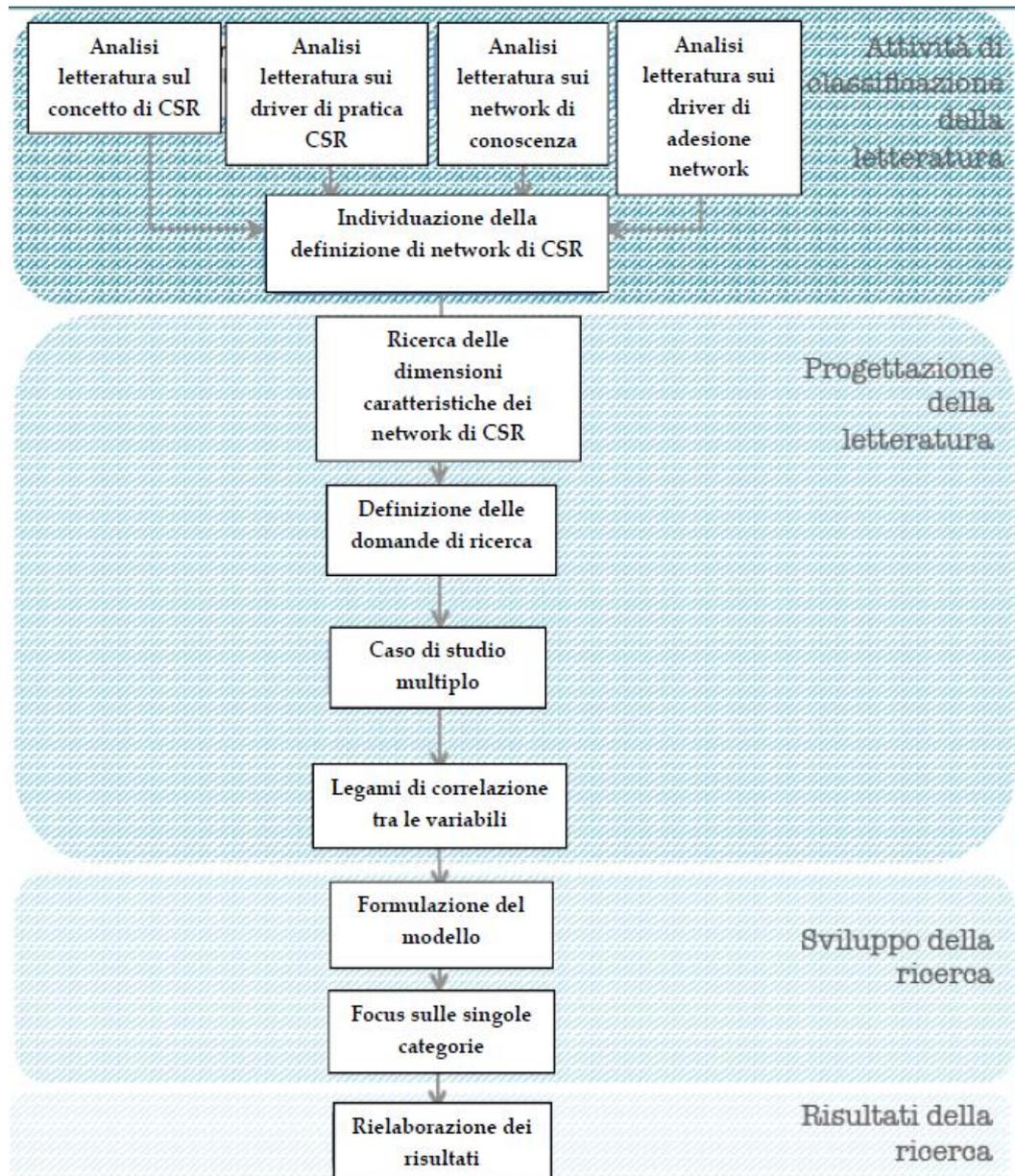


Figure 31: Lo schema di ricerca adottato.

Il progetto di tesi ha previsto inizialmente un'analisi della letteratura volta ad indagare il concetto di Corporate Social Responsibility, le motivazioni che spingono le imprese ad adottare pratiche di CSR, l'emergere di forme organizzative per la condivisione di conoscenza a cui le imprese possono prender parte ed, infine, il valore aggiunto che esse traggono dall'adesione ai network.

Dall'unione di questi contributi si deriva lo studio dei network di divulgazione della conoscenza, dove quest'ultima è declinata nel caso specifico della responsabilità sociale d'impresa.

Il passo successivo è quello di trovare una definizione di network adibiti alla diffusione di CSR in maniera più precisa rispetto a quanto riscontrato nella letteratura: dall'analisi di quest'ultima è infatti emerso che al termine network spesso non è associato un concetto univoco, ma talvolta le imprese non erano considerate come i partner principali del network, ricoprendo solo un ruolo secondario. Pertanto, da questa considerazione, è emersa la necessità di fornire a tutte le analisi successive una chiara e univoca definizione dell'argomento di ricerca.

Attraverso questa chiave di lettura si sono ricercate le caratteristiche dei network, in termini di organizzazione, coordinamento con altri partner, relazioni e comunicazione, modalità operativa di funzionamento e benefici.

A partire da queste considerazioni, tramite una *gap analysis* si individuano gli obiettivi e si definiscono le domande di ricerca che hanno guidato l'analisi successiva.

Per cercare di rispondere in modo esaustivo alle domande di ricerca si ricorre ai casi di studio, per i quali dopo aver raccolto le informazioni necessarie, si è definita la modalità di conduzione. In particolare questa fase di sviluppo della ricerca ha previsto i seguenti passi:

- ✓ La raccolta iniziale di informazioni relative ai network da varie fonti;
- ✓ La realizzazione delle domande da porre agli intervistati;
- ✓ La conduzione delle interviste, che ha permesso di raccogliere le informazioni necessarie per la risposta alle domande di ricerca;
- ✓ La sistematizzazione e l'analisi dei dati raccolti.

Il passo successivo prevede la creazione di un framework classificatorio dei network, sulla base delle informazioni ricavate dalla letteratura e dall'analisi empirica.

La realizzazione di questo elaborato ha il suo incipit nella comprensione di due obiettivi principali:

- ✓ *Dimensioni rilevanti della tassonomia.* E' stata di fondamentale importanza la comprensione di quali possano essere le dimensioni chiave per caratterizzare, descrivere e distinguere un network da un altro: per fare ciò si è scelto di svolgere un'ampia analisi della letteratura, seguita da un'estesa analisi empirica;

- ✓ *Fattori critici di successo.* Attraverso i casi di studio si mira ad indagare quelli che sono gli elementi alla base del successo di un network, quindi ciò che spiega le sue performance in relazione agli obiettivi e alle attività svolte.

## 5.9 METODOLOGIA DELLA RICERCA

Si riportano le fasi seguite per la realizzazione del presente elaborato, che sono poi dettagliate nei paragrafi seguenti del presente capitolo.

In particolare, il progetto di tesi ha previsto inizialmente un'analisi della letteratura volta ad indagare una serie di aspetti:

- ✓ il concetto più generale di diffusione della conoscenza all'interno di network;
- ✓ la modalità secondo la quale i network facilitano la diffusione di pratiche;
- ✓ gli approcci strategici per la gestione della conoscenza tipicamente messi in atto dalle aziende;
- ✓ il beneficio apportato dalle pratiche organizzative a favore della condivisione della conoscenza.

Parallelamente è stata condotta anche una seconda ricerca, che ha avuto come scopo quello di indagare, con un focus maggiore sul tema specifico, la condivisione di pratiche di CSR all'interno di network, definiti dal progetto IMPACT come "principled network". Questo termine indica quelle organizzazioni guidate da forte commitment nello sviluppo sostenibile e nella CSR: più in dettaglio ci si è focalizzati su come i network vadano a migliorare le performance in ambito CSR.

A partire dalle considerazioni emerse dai *paper* di letteratura scientifica, si è riscontrata la necessità di ricercare una definizione di network che facilitasse poi la successiva fase di ricerca e selezione dei casi di studio più appropriati.

Una volta selezionati i casi di studio relativi ai network in Italia, per un totale di dieci unità e la relativa traccia di domande da sottoporre a ciascuno di essi durante un'intervista telefonica, si è continuato il lavoro di tesi andando ad identificare, un *framework* classificatorio delle diverse tipologie di network individuate.

In questa seconda fase di ricerca sono state trovate diverse classificazioni potenzialmente valide per il caso in esame: nel tentativo di applicarle ai network identificati, però, ci siamo rese conto di alcuni limiti dettati da varie ragioni: da un lato una difficoltà pratica legata all'eccessiva intangibilità del modello, di

conseguenza scarsamente ricollegabile ai casi del campione futuro; dall'altro il fatto che le dimensioni distinte nelle classificazioni risultavano spesso sfumature di una stessa caratteristica, piuttosto che aspetti realmente discriminanti.

Per questa ragione si è deciso di andare a creare un modello, che fosse una rielaborazione di quelli trovati e che potesse essere utilizzato nella pratica per classificare, secondo reali macro variabili, i network di CSR realmente esistenti. Tale scelta implica necessariamente la considerazione delle evidenze provenienti dai casi di studio, da fondersi a completamento dei contributi di letteratura selezionati.

### **5.10 L'ANALISI DELLA LETTERATURA**

L'analisi della letteratura ha costituito la parte iniziale del processo di ricerca seguito nella realizzazione del presente lavoro di tesi e ha fornito le basi per tutte le fasi successive.

Lo studio dei contributi presenti in letteratura ha consentito da un lato di ottenere una conferma obiettiva sulla rilevanza del fenomeno studiato e dell'attualità del tema; inoltre ha evidenziato alcuni gap relativi alle tematiche di interesse da poter analizzare nella ricerca, che hanno consentito di affinare gli obiettivi definiti volta per volta nelle ricerche. Questa analisi, infine, ha supportato la realizzazione della tesi fornendo le conoscenze di base sul fenomeno studiato e offrendo un riferimento utile per ampliare e confrontare le evidenze emerse dai casi.

La ricerca bibliografica si è focalizzata principalmente sullo studio di molteplici articoli presenti nelle riviste accademiche, secondo le modalità descritte nel paragrafo di seguito riportato; accanto a *paper* presenti in giornali accademici, però, si è fatto ricorso, seppur in misura inferiore, ad articoli pubblicati nell'ambito di conferenze accademiche, o a libri e saggi specifici sull'argomento. Infine, seppur in misura ridotta, sono state consultate, tra le altre fonti, anche tesi di laurea e pagine presenti sul world wide web.

#### **5.10.1 CRITERI DI RICERCA DEI CONTRIBUTI**

La fase di analisi della letteratura ha portato alla lettura e alla considerazione di oltre un centinaio di articoli. La ricerca degli articoli è stata condotta attraverso i più importanti motori di ricerca di materiale bibliografico, che qui si ricordano:

- ✓ Google Scholar;
- ✓ Emerald;

- ✓ Science Direct;
- ✓ Scopus.

Per validare poi l'attendibilità delle riviste di provenienza dei vari articoli, sono stati utilizzati i seguenti due riferimenti:

- ✓ ABS Journal Quality List Guide (aggiornata al marzo 2010);
- ✓ ISI Web of Knowledge

L'analisi dei contributi presenti in letteratura ha seguito quattro ricerche diverse tra loro sequenziali, che si vogliono riportare di seguito, in modo sintetico:

1. Analisi della letteratura legata alle modalità di diffusione della conoscenza all'interno di network e al ruolo di quest'ultimo. Le principali parole-chiave utilizzate sono state: *"Network and knowledge sharing"*; *"Enterprise and knowledge transfer"*; *"Communities of practice"*.
2. Analisi della letteratura relativa al ruolo dei network nella diffusione delle pratiche di CSR e a come questi vadano a migliorare le performance in ambito di CSR. Le principali parole-chiave utilizzate sono state: *"Network and CSR"*; *"Networking and sustainability"*; *"Community of enterprises and CSR"*; *"Sustainability and network innovation"*.
3. Analisi della letteratura legata alla definizione di network di CSR e alle condizioni necessarie affinché un network trovato dai casi di studio possa essere classificato come tale. Le principali parole-chiave utilizzate sono state: *"Definition of CSR network"*; *"Sustainability network of enterprises"*.
4. Analisi della letteratura relativa a dei framework di classificazione delle tipologie di network identificate per l'analisi empirica. Le principali parole-chiave utilizzate sono state: *"Classification of CSR network"*; *"Framework for sustainability community"*.

Si sottolinea come le prime due fasi seguite nell'analisi bibliografica sono state effettuate in parallelo: questo aspetto è derivato anche dal fatto che gli argomenti analizzati nei primi due punti sono per loro natura in parte sovrapposti, ed è quindi possibile che nel cercare articoli per la prima ricerca si siano trovati anche articoli per la seconda e viceversa; le restanti fasi si sono succedute invece in modo strettamente sequenziale.

Si evidenzia infine che le parole-chiave utilizzate per l'indagine costituiscono le principali ricerche effettuate, che hanno portato all'individuazione dei risultati maggiormente significativi. In realtà sono state utilizzate ulteriori chiavi di ricerca, corrispondenti principalmente a combinazioni tra quelle riportate in figura, o a sinonimi delle stesse.

### 5.10.2 CLASSIFICAZIONE DEI CONTRIBUTI

Parallelamente alla fase di ricerca degli articoli è stata effettuata una classificazione degli stessi. Per questo scopo è stato utilizzato come software informatico Microsoft Excel, attraverso il quale si è costruito un foglio di lavoro per la classificazione degli articoli. Di seguito si riportano i campi utilizzati in Excel per la catalogazione della bibliografia.

- ✓ *Autore*: riporta il nome dell'autore o degli autori del paper.
- ✓ *Titolo*: indica il titolo dell'articolo in esame.
- ✓ *Anno di pubblicazione dell'articolo*.
- ✓ *Journal*: la ricerca non è stata vincolata ad alcun journal specifico, in modo tale da ottenere informazioni relative al maggiore numero di ambiti possibile. La Sostenibilità è un tema fortemente multidisciplinare, e come tale sono molto eterogenee le riviste accademiche che trattano tale argomento.
- ✓ *Metodologia*: tale campo descrive la tipologia di articolo in esame in termini di metodo di ricerca adottato, che può essere di tre macro-tipologie: qualitativa (case study, singolo o multiplo), quantitativa (database o survey) e theoretical paper (literature review o nuova teoria).
- ✓ *Breve descrizione dell'articolo*, con focus dell'analisi e tenendo traccia di alcune informazioni presenti negli articoli individuati di potenziale interesse per la redazione della sezione relativa all'analisi della letteratura.

### 5.10.3 CONDUZIONE DELLA RICERCA

Per la fase di conduzione della ricerca è stata adottata una metodologia qualitativa, basata sulla realizzazione di casi di studio.

Si definisce come ricerca qualitativa un qualsiasi tipo di analisi che genera dei risultati senza l'utilizzo di procedure statistiche o di altri metodi di quantificazione.

La scelta dei casi di studio in particolare è dovuta al fatto che essi costituiscono analisi empiriche che permettono di indagare un fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto reale. Rappresentano, quindi, una metodologia valida per studiare tematiche complesse della società, come la sostenibilità.

Una seconda motivazione da riportare per la scelta del *case study* multiplo, soprattutto nella sua contrapposizione alla *survey*, risiede nel fatto che la compilazione di un questionario di domande molto specifiche e dettagliate

comporta un certo rischio di fraintendimento, e di conseguenza l'elevata probabilità di ricevere risposte non oggettivamente confrontabili tra loro.

Al contrario, la scelta dei casi di studio ha permesso, mediante apposite interviste, la trattazione precisa dei punti definiti a priori, rendendoli scarsamente interpretabili dall'interlocutore e fornendoci, inoltre, la possibilità di replicare a valle di risposte ritenute non pienamente soddisfacenti o coerenti con quanto richiesto.

### **5.11 LA METODOLOGIA SCELTA PER LA RICERCA EMPIRICA: IL CASE STUDY MULTIPLO E LA SELEZIONE DEL CAMPIONE**

La fase di selezione del campione di analisi è fondamentale in quanto viene definito l'insieme di entità all'interno del quale viene condotta la ricerca. L'individuazione di una popolazione appropriata, inoltre, permette di controllare variazioni estranee e aiuta a definire i limiti per generalizzare i risultati.

Possono essere adottati due differenti approcci per la definizione del campione (Eisenhardt, 1989):

- ✓ *Theoretical sampling*, secondo il quale i casi non sono scelti su base statistica, ma con l'obiettivo di replicare casi precedenti, di estendere teorie emergenti durante la conduzione degli stessi, o di soddisfare categorie teoriche e fornire esempi di casi estremi e contrastanti;
- ✓ *Random*, secondo il quale i casi sono scelti senza basarsi su un criterio definito.

In questo elaborato è stato adottato l'approccio di *theoretical sampling* per la selezione di network di sola CSR. Nella scelta del campione sono state considerate le caratteristiche chiave emerse dalla definizione di network di CSR elaborata dalla letteratura. La fase di ricerca ha prodotto, come output, la selezione della totalità dei network presenti in Italia dediti esclusivamente alle attività di CSR.

Pertanto, sono stati condotti dieci casi di studio, i cui dati sono stati raccolti attraverso documenti e interviste semi-strutturate. La ricerca dei documenti ha tipicamente preceduto le interviste ed è stata condotta secondo una tradizionale ricerca sul world wide web. Le interviste semi-strutturate hanno, invece, seguito un metodo, denominato "snow-ball", secondo il quale partendo dai network di CSR più noti, rilevati da una prima ricerca su web, si chiedeva a ciascuno di questi i nominativi di altri due/tre network - sempre di CSR - noti o per fama o per una passata collaborazione. La tecnica appena esposta è stata così replicata a conclusione di ogni intervista.

L'applicazione di questo metodo si è conclusa nel momento in cui sono stati individuati una trentina di network funzionali all'analisi: tra quelli identificati dal metodo non tutti chiaramente rispondevano alle nostre esigenze, quindi è sempre stata necessaria una fase di validazione dei risultati, svolta secondo un'approfondita analisi del suo sito internet. Questo approccio può essere inserito all'interno del classico "trial and error", secondo il quale partendo da poche o scarse informazioni su qualcosa, se possono acquisire più conoscenze. La fase di selezione del campione si è conclusa con la redazione di una e-mail standard, seguita a volte anche da contatti telefonici, per richiedere ai rappresentanti dei network ritenuti idonei la possibilità di organizzare un'intervista telefonica della durata di mezz'ora/quaranta minuti circa. Dove necessario, è stata richiesta anche una seconda intervista per avere la possibilità di approfondire meglio alcuni punti di particolare interesse, ad eccezione del caso Sodalitas, per le ragioni già illustrate.

#### **5.11.1 DEFINIZIONE DELLE DOMANDE DEL CASE STUDY**

Una volta selezionato il campione di analisi, è stato realizzato un questionario sufficientemente esaustivo, valido per tutti i network e volto ad indagare tutte le tematiche necessarie per rispondere alle domande di ricerca.

In particolare, è stato realizzato un primo elenco di domande volutamente generiche e ad ampio raggio, perché volte ad individuare le tematiche principali: questo è stato utilizzato per la conduzione del primo caso di studio, ossia Fondazione Sodalitas, che ha rappresentato l'*incipit* del lavoro di tesi ed è servito - tra l'altro - come caso pilota.

In seguito, una volta inquadrato il contesto e individuate le aree più significative da approfondire, è stata stilata una seconda serie di domande (riportata in appendice), che ha mantenuto la linea guida del primo elenco, ma che conteneva domande più specifiche su alcuni aspetti.

Il questionario è stato inviato ai network con un anticipo di qualche giorno rispetto alla data stabilita per le interviste, in modo tale da incontrare le persone più competenti rispetto alle tematiche approfondite e da permettere loro di reperire le informazioni necessarie alla formulazione di risposte esaustive.

#### **5.11.2 RACCOLTA DATI INIZIALE**

La metodologia dei casi di studio prevede di raccogliere informazioni da fonti differenti (Eisenhardt, 1989).

Oltre a quelle raccolte in fase di identificazione del campione di analisi, una volta ricevuta la conferma della disponibilità da parte di ogni network a definire

un'intervista, è stata condotta un'ulteriore ricerca di dati su di essi: in particolare, prima di ogni caso di studio è stata preparata una sintesi di tutte le informazioni inerenti gli aspetti sottostanti:

- ✓ il network a carattere generale, negli aspetti più formali quali la localizzazione della sede, la data di costituzione e il numero di dipendenti;
- ✓ gli ambiti specifici di CSR monitorati;
- ✓ i più interessanti progetti implementati e comunicati al mercato.

Questa fase di raccolta dei dati iniziale ha permesso di preparare le interviste individuando le aree chiave da approfondire in ciascun caso, e di definire delle domande specifiche da inserire nei temi più generali da indagare e riportati in appendice.

### **5.11.3 CONDUZIONE DELLE INTERVISTE**

Le interviste sono state tutte condotte telefonicamente (ad eccezione di quelle realizzate con Fondazione Sodalitas). L'approccio adottato è stato quello delle interviste semi-strutturate, che ha consentito di avere la flessibilità necessaria per focalizzare l'analisi sulle tematiche più rilevanti e specifiche di ciascuna organizzazione.

La maggior parte delle interviste è durata tra i 30 e i 40 minuti (fatta eccezione per Fondazione Sodalitas, la cui durata è stata circa un'ora).

Le persone intervistate, pur avendo "job title" differenti a seconda del network considerato, sono state generalmente il Presidente o il Vice Presidente oppure il Responsabile della Comunicazione/Relazioni Esterne. Queste corrispondono alle figure ritenute più idonee, quando è stato chiesto di poter svolgere un'intervista, tramite l'e-mail alle organizzazioni per valutare la loro disponibilità a partecipare all'analisi.

Le interviste sono state registrate e sono state arricchite anche con appunti presi in itinere, in modo da tenere traccia di impressioni e valutazioni emerse. Come suggerisce Van Maanen (1988), le annotazioni rappresentano dei commenti derivanti dalla coscienza e riguardanti quello che sta accadendo nel contesto. Affinché essi siano efficaci è importante secondo l'autore trascrivere tutte le impressioni che emergono, poiché è difficile valutare istantaneamente ciò che può essere o meno utile per le analisi future.

Nel seguito si riporta una sintesi delle interviste svolte ai casi di studio realizzati.

<i>Network</i>	<i>Sede</i>	<i>Nome e ruolo dell'intervistato</i>	<i>Durata dell'intervista</i>
<i>Anima</i>	Roma	Sabrina Florio - Presidente Claudia Giorgio - Coordinatore Area Progetti	Prima Intervista: 45:30 minuti Seconda Intervista: 31:25 minuti
<i>AssoSCAI</i>	Milano	Giuseppe Lanzi	35:30 minuti
<i>CSR Manager Network Italia</i>	Milano	Stefania Bertolini - Segretario Generale	30:32 minuti
<i>Fondazione Sviluppo Sostenibile</i>	Roma	Raimondo Orsini - Direttore	36:40 minuti
<i>Forum per la Finanza Sostenibile</i>	Milano	Davide Dal Maso - Segretario Generale	32:54 minuti
<i>Impronta Etica</i>	Bologna	Marjorie Breyton- Coordinatrice operativa	42:20 minuti
<i>Kyoto Club</i>	Roma	Piero Pelizzaro - Senior Expert	40:09 minuti
<i>Planet Life Economy Foundation</i>	Milano	Emanuele Plata - Presidente	37:38 minuti
<i>Sodalitas</i>	Milano	Alessandro Beda e Ruggiero Bodo - Consiglieri di Indirizzo	Prima Intervista 1:25:25 minuti Seconda Intervista 56:55 minuti
<i>Symbola</i>	Roma	Domenico Sturabotti - Direttore	34:03 minuti

Table 10: Riassunto delle interviste svolte.

#### **5.11.4 SISTEMATIZZAZIONE DEI DATI RACCOLTI**

Dopo la conduzione di ogni intervista sono state trascritte le registrazioni e gli appunti sono stati riorganizzati per tematiche di interesse, integrando al meglio tutte le annotazioni cartacee.

Questa fase ha permesso non solo di individuare spunti per le analisi successive, ma anche di sfruttare il vantaggio derivante dall'adozione della metodologia dei casi di studio, che consente di avere una certa flessibilità nella raccolta dei dati. Sono state, infatti, individuate in alcuni casi nuove domande da inserire nel questionario per le interviste successive, in modo da analizzare interessanti tematiche emerse e raccogliere risultati qualitativamente migliori. Il costante aggiornamento e miglioramento del questionario, successivi ad ogni intervista effettuata, costituisce la base per lo sviluppo di una teoria valida e ben fondata (Eisenhardt, 1989).

Al termine della realizzazione di tutti i casi di studio sono state individuate le tematiche rilevanti secondo le quali strutturare le relazioni relative a ciascuno di essi da inserire nel presente elaborato. Come sarà ripreso anche nel capitolo sette, i casi sono stati riorganizzati in quattro diverse sezioni: in particolare dopo una prima descrizione del network, in cui sono state riportate informazioni di natura quantitativa, vengono analizzati i partner coinvolti nel network, includendo sia coloro che traggono beneficio, sia coloro che offrono supporto e contributi al lavoro dell'organizzazione. Nella terza parte vengono poi illustrate le attività svolte dal network e le dinamiche impiegate per promuovere la CSR; da ultimo viene analizzato il contributo che la partecipazione al network apporta ai partner, riflettendo su vantaggi e benefici riconosciuti, quindi sul principale punto di forza del network.

#### **5.12 ANALISI DEI RISULTATI**

L'analisi dei dati raccolti mediante i casi di studio è stata condotta secondo una cross-case analysis, che consiste nell'identificazione di analogie e differenze tra i diversi network intervistati.

Grazie a questa modalità è stato possibile classificare su due dimensioni, ottenendo quattro diversi cluster.

In questa fase sono state realizzate delle tabelle su fogli Excel che hanno permesso di schematizzare e rendere visibilmente confrontabili i dati a disposizione. Le dimensioni di analisi sono state definite a partire dalle tematiche rilevanti emerse dall'analisi della letteratura, dalle questioni affrontate in modo più approfondito durante la conduzione dei casi di studio e dagli obiettivi della ricerca.

Dalla trattazione dei casi di studio, è emerso poi come rilevante il confronto del cluster con il maggior numero di network coinvolti: per ciascuno di essi sono quindi stati analizzati i fattori critici di successo e le performance in relazione ai loro obiettivi e alle loro modalità operative. Per il caso più quantitativamente robusto, inoltre, si è cercato di analizzare il legame che questi fattori hanno sulle performance, per capire il modo in cui il network riesce a raggiungere gli obiettivi prefissati e la soddisfazione dei suoi partner.

---

# 6

## I casi di studio

*Dedichiamo il sesto capitolo alla descrizione dell'analisi empirica dei casi di studio caratteristici del Paese.*

*Per ognuno di essi, si riportano le informazioni più interessanti secondo le prospettive scientifiche considerate fino a questo punto del lavoro svolto. Per facilitare la comprensione per il lettore, tale esposizione seguirà uno schema standard, perfettamente allineato alla presentazione della letteratura di interesse.*

*A rielaborazione delle informazioni raccolte, si propone una cross-case analysis, volto a collegare quanto emerso alla letteratura considerata, così da giungere a conclusioni utili per rispondere alle nostre domande di ricerca.*



## 6.1 STRUTTURA DEI CASI DI STUDIO

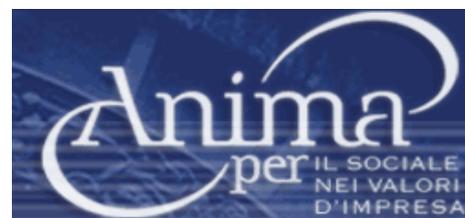
In linea con la metodologia presentata nella sezione omonima di questo elaborato, si ritiene interessante riportare i risultati emersi durante le interviste, svolte con l'obiettivo di approfondire ogni singolo network di CSR tra quelli emergenti sul territorio nazionale.

Prima di entrare nel merito di ognuno di essi, ci sembra utile descrivere brevemente la traccia seguita per l'esposizione dei contenuti d'interesse. Tale impostazione rimanda alla linea logica seguita per l'analisi della letteratura, quindi ripercorre le caratteristiche distintive riscontrate nella definizione di network per la responsabilità sociale d'impresa.

Per una trattazione sintetica ma agevole, in apertura si riportano i dati più significativi ed un'introduzione esplicativa dell'unità analizzata, così da avere una prima "fotografia" di ciò che sarà descritto nel seguito. A questo si aggiunge la descrizione vera e propria, secondo lo schema adottato per riaggregare le informazioni più rilevanti, che si compone delle sezioni qui citate:

- ✓ **Organizzazione.** La prima sezione approfondisce le principali caratteristiche riguardanti la struttura ed i principali partner che aderiscono al network;
- ✓ **Altri partner coinvolti.** A completamento del punto precedente, sono state analizzate le relazioni con attori particolari, interni o esterni al network a seconda dei casi, con i quali esistono delle partnership volte ad arricchire le attività di base;
- ✓ **Relazioni.** Volendo indagare la comunicazione nel network, è stato interessante discutere alcuni aspetti come le dinamiche alla base della generazione di nuove idee, piuttosto che relative alla definizione della mission e degli obiettivi da raggiungere;
- ✓ **Modalità operativa.** Per ricostruire i livelli di commitment e partecipazione specifici, si rivelato utile raccogliere informazioni intorno alle principali attività svolte, che vengono riportate per macro-categorie;
- ✓ **Beneficio.** In conclusione, saranno descritti i principali benefici che ogni network si propone di offrire, con un dettaglio dei suoi punti di forza distintivi.

### 6.1.1 CASO ANIMA



#### Introduzione ai network

<b>NOME NETWORK</b>	Anima - Per il sociale nei valori d'Impresa-
<b>ANNO DI FORMAZIONE</b>	2001
<b>MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	Ordine di 60 partner, tra i quali: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6 Partner associati;</li> <li>✓ 44 Imprese;</li> <li>✓ 16 Soci individui.</li> </ul>
<b>MISSION</b>	<i>"Diffondere la corporate social responsibility tra le imprese del territorio, per favorire una nuova cultura che sappia coniugare il profitto con la creazione di benessere per la comunità".</i>
<b>ATTIVITA' DI BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diffusione culturale;</li> <li>✓ Forum di comunicazione;</li> <li>✓ Sviluppo progetti.</li> </ul>
<b>SITO UFFICIALE DEL NETWORK</b>	<a href="http://www.animaroma.it">www.animaroma.it</a>

Table 11: Scheda introduttiva per il network Anima.

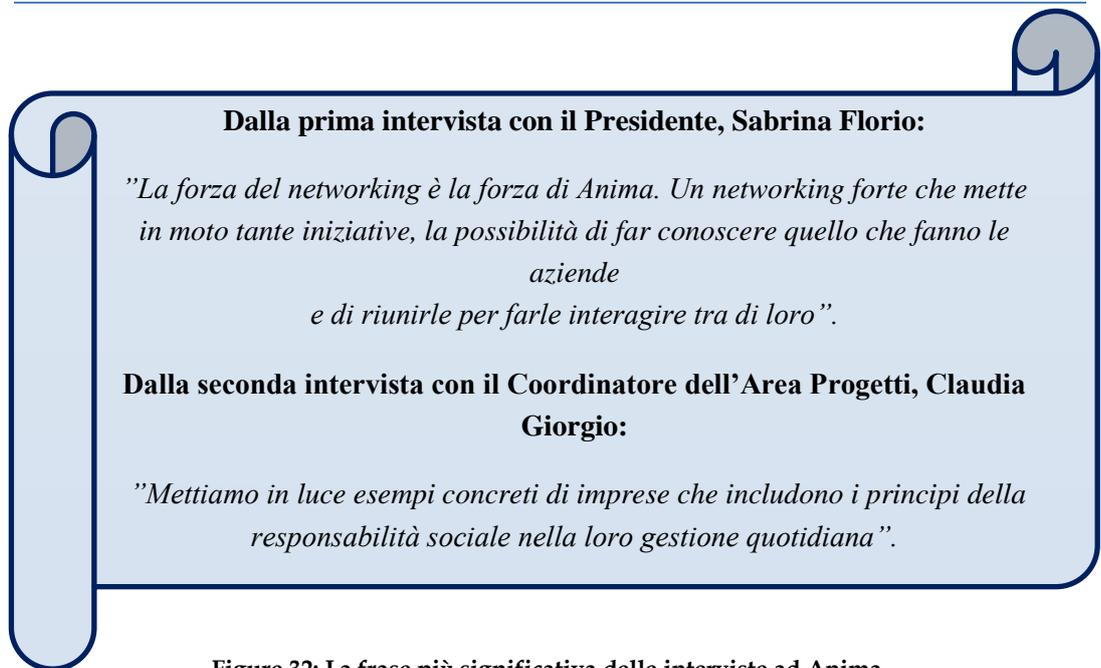


Figure 32: La frase più significativa delle interviste ad Anima.

Dopo Sodalitas, Anima è il network per la responsabilità sociale d’impresa più conosciuto e attivo in Italia. Promosso fin dal suo esordio dall’Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma, Frosinone e Viterbo, ha sede nella capitale sebbene oggi sia presente su tutto il territorio nazionale e si pone come obiettivo quello di diffondere tra i manager una cultura d’impresa improntata alla responsabilità e alla sostenibilità sul piano economico, sociale e ambientale. Nel tentativo di riuscire nel suo intento, si dedica ad attività differenti che vanno dall’informazione allo sviluppo di iniziative, dai forum per i manager alla loro formazione, dalle attività di ricerca al dialogo con varie istituzioni.

Anima nasce nel 2001, dall’intuizione di un gruppo di manager al femminile, quando ancora si parlava di CSR solo in modo superficiale e non era del tutto chiaro quale fosse il beneficio derivante dagli investimenti responsabili. Al suo esordio, questo network si struttura come un’associazione di grandi imprese di settori diversi, ma nel corso del tempo apre alle piccole e medie imprese, fino a coinvolgere oggi anche le persone fisiche interessate ai temi trattati.

Ciò che caratterizza Anima è il miglioramento continuo: cambiare nei temi, nei partner e nelle dinamiche operative per strutturarsi in modo sempre più consono al raggiungimento degli obiettivi, ha permesso di creare un’organizzazione che cresce grazie al contributo di tutti e al lavoro “in rete”. Questa constatazione è alla base delle principali differenze tra Anima e Sodalitas, spesso confrontati e ritenuti simili ma diversi al tempo stesso: nascono entrambi nell’ambito della CSR ma, se Sodalitas cura maggiormente la diffusione di un approccio culturale, Anima invece privilegia la dimensione della confronto e del networking.

È stato dunque interessante analizzare da vicino questo network e nel suo studio, è stato molto importante dapprima il contributo della Presidente, Sabrina Florio, ed in seguito l’opinione della Coordinatrice dell’area progetti, Claudia Giorgio.

### L'organizzazione di Anima

La struttura organizzativa di questo primo caso di studio risulta composta dai pochi organi sociali riportati in figura 33.

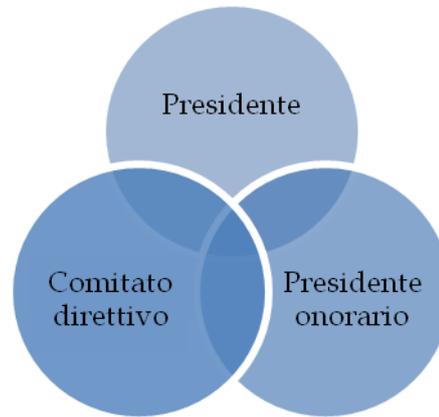


Figure 33: L'organizzazione di Anima.

Tra di essi non esiste una scala gerarchica, ma piuttosto un lavoro di team tra pari; la componente più corposa e attiva è data dal comitato direttivo, che raccoglie 23 rappresentanti tra i partner aderenti ad Anima e li coinvolge direttamente nella gestione operativa, al fine di aumentare l'efficacia nel raggiungimento degli scopi prefissati, secondo il parere delle aziende che ne beneficiano. In linea con questo elemento, l'intervistata ha evidenziato l'importanza che il network attribuisce all'espedito organizzativo della delega: concepisce i suoi associati come portatori di esperienze e competenze, tali da poter gestire in autonomia i temi e le attività, in cui siano risultati brillanti. Attraverso la delega, pertanto, si valorizzano le competenze dei singoli e si instaura un ambiente favorevole alla comunicazione e alla collaborazione, nel quale tutti imparano da tutti. Ciò fa di questo caso una realtà estremamente flessibile ed efficace perché basata su un clima di fiducia in cui le aziende si interfacciano in modo trasparente: senza alcuna figura dominante, tutti i partecipanti discutono le loro posizioni in assoluta trasparenza, nella consapevolezza di rivolgersi ad un ambiente caratterizzato da cultura ed obiettivi condivisi.

Diretta conseguenza di questa evidenza è la scarsa presenza di formalità organizzative: l'unica nota riscontrata riguarda la classificazione in sette categorie diverse degli associati riportata nello statuto (fondatori, collettivi ordinari, individui, individui sostenitori, aggregati, partner ed onorari), la cui utilità è relativa alla modalità di adesione e di finanziamento delle attività del network. In questo modo, infatti, è possibile identificare ogni nuovo membro

sulla base del contributo che è in grado di portare al gruppo, necessità tipica delle organizzazioni multi-attore.

Come accennato in fase introduttiva, Anima nasce per rispondere alle esigenze delle grandi imprese italiane, poiché, agli inizi del nuovo millennio queste dimostrano interesse nelle questioni della responsabilità sociale. Oggi però questo network dedica attenzione anche alle realtà imprenditoriali più piccole sulla base di due ragioni: da un lato il crescente interesse manifestato dalle PMI, dall'altro la volontà di Anima di promuovere una diffusione dei temi a livello capillare in tutto il Paese (per circa il 90% costituito da piccole-medie imprese). Lo schema delle categorie attualmente aderenti a questa associazione è riportato nel grafico sottostante.

## Membri di Anima

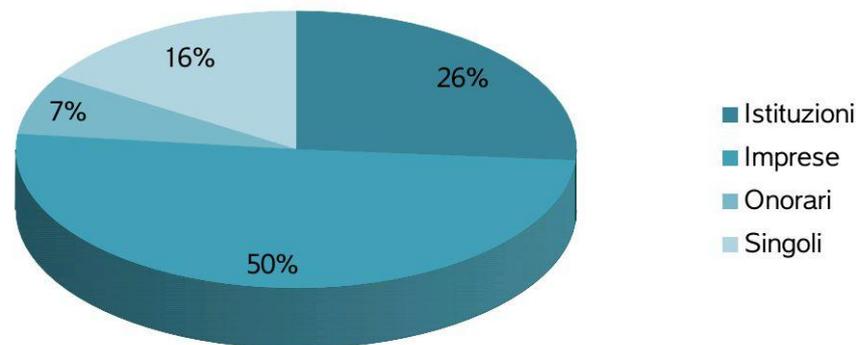


Figure 34: I partner di Anima.

Si nota una certa eterogeneità, che vede la presenza di imprese di varie dimensioni, istituzioni di stampo locale e nazionale, che insieme si relazionano ad oltre un centinaio di organizzazioni no-profit esterne al network. I contatti e le attività con queste ultime sono molto intensi sulla base del modello operativo caratteristico di Anima, volto a coniugare business e benessere: si tratta di una triangolazione imprese-istituzioni-terzo settore, che promuove l'importanza della comunicazione tra le aziende e le altre principali organizzazioni sociali del territorio, al fine di migliorare l'immagine, la creazione di valore e le relazioni con tutti gli stakeholder. Inoltre, per arricchire le opportunità derivanti dalla triangolazione per i suoi partner in campo ambientale e sociale, Anima si avvale spesso di partnership con enti di formazione e consulenza, così da garantire lo sviluppo di nuove competenze per relazioni con soggetti terzi di tipo win-win e di successo. A titolo di esempio si ricordano: la collaborazione con l'osservatorio sul no-profit della Camera di Commercio di Roma, il lavoro congiunto con lo Shenker Culture Club e le relazioni con l'Università San Tommaso d'Aquino.

Tutto ciò ha creato momenti di apprendimento, dibattiti e pubblicazioni a beneficio di tutte le imprese del network.

### *Altri partner in contatto con Anima*

In modo più consolidato rispetto ai legami saltuari descritti appena sopra, Anima si interfaccia con alcune istituzioni ed altri network di CSR. Sebbene questa associazione sia sempre in contatto con alcuni esponenti della Pubblica Amministrazione, è fondamentale citare il rapporto costante con Confindustria. Quest'ultima è ormai partner assiduo delle riunioni di Anima e rappresenta un valido supporto per il network, al punto che dal 2005 ha creato Commissione Cultura, suo ente specificamente dedicato allo sviluppo della cultura d'impresa. Da questa partnership sono scaturiti soprattutto numerosi forum territoriali, volti a promuovere capillarmente la conoscenza dei vantaggi competitivi che i comportamenti sostenibili possono dare alle imprese, contribuendo ad alimentare l'opera di diffusione culturale propria di Anima.

Tra le relazioni con organizzazioni affini, è doveroso ricordare i contatti con Sodalitas, intrapresi nel 2002 con la presenza annuale di Anima ad eventi quali il "Sodalitas Social Award". I rapporti sono solidi e bidirezionali al punto che Anima vede nella Fondazione di matrice lombarda un pari con il quale dialogare e approcciare nuove iniziative. La più importante tra le due organizzazioni ha contribuito alla redazione nel 2010 della carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro per la quale è stato decisivo anche il coinvolgimento del Ministero del Lavoro.

In riferimento agli altri network, Anima è membro del Global Compact Network e ha instaurato una serie di partnership collaborative organizzazione italiane che qui si vogliono nominare: Symbola, caso di studio proposto nel seguito; I-CSR, Comitato Scientifico di Ricerca ed infine Angelicum, forum romano per la sostenibilità su scala internazionale.

### *Le relazioni e la comunicazione di Anima*

Sulla base delle considerazioni già esposte in relazione alla struttura organizzativa, questo caso di studio è contraddistinto da un buon livello di comunicazione tra tutti i partner. Nello specifico, ciò che consente di trarre beneficio delle dinamiche del network risiede nel rapporto personale con chi aderisce, che si connota come informale ed estremamente amichevole. Infatti, la semplice adesione a questo network consente il dialogo con tutti gli altri attori, disponendo così di vari soggetti con i quali confrontarsi a seconda delle necessità, imparando così da ognuno di essi. Sebbene diversi per esperienze e grado di

maturità in ambito CSR, i partner sono all'occorrenza promotori e sviluppatori delle idee che vengono proposte, di volta in volta, da alcuni di essi: in questo ambiente di lavoro, dunque, la direzione del network si limita a svolgere un semplice ruolo di coordinamento, tra parti naturalmente propense ad interfacciarsi e lavorare insieme.

Questa solida e articolata base relazionale risulta decisiva per il fine ultimo di Anima: la promozione della cultura di CSR in termini strettamente pragmatici, con un piano d'azione da seguire che supera il semplice ritorno d'immagine. I suoi insegnamenti risultano più incisivi proprio perché a raccontarli, e non soltanto a beneficiarne, sono le aziende del network: l'obiettivo principale, infatti, è fare in modo che le imprese capiscano e praticino effettivamente la responsabilità sociale, non far sì che la conoscano senza poi metterla in atto, perché non pienamente convinti di come svilupparla e dei suoi benefici. In questo modo, Anima punta a formare gli imprenditori secondo un nuovo modo di fare business, basato su comportamenti rispettosi di ambiente e società attraverso iniziative ed esperienze mirate.

### *La modalita' operativa di Anima*

Quanto osservato circa la mission e il grado di comunicazione proprio dell'associazione, lascia intendere come questo caso sia caratterizzato da una forte partecipazione delle aziende partner, al punto da essere spesso promotrici delle principali attività svolte. In aggiunta all'espedito della triangolazione già presentato, ciò avviene sulla base del fatto che sono previste iniziative volte a rispondere alle necessità dei soci, a tutti i livelli di pratica della CSR: l'intento principale è quello di lavorare con e per le aziende, attraverso momenti di informazione e supporto operativo, evitando di cadere in una formazione didascalica ed asettica. A tal fine esistono percorsi di attività che mettono al centro le imprese, le quali raccontano le loro esperienze di successo, partecipano a tavoli di lavoro con istituzioni ed altre organizzazioni motivano le altre attraverso il lavoro di gruppo per progetti, in una prospettiva di aiuto reciproco. Brevemente, si riassumono le principali tipologie di attività emerse durante le due interviste, rimandando ad un approfondimento dell'esperienza più significativa in appendice:

- ✓ Scambio di esperienze tra partner, attraverso la valorizzazione delle aziende più meritevoli, che illustrano pratiche già testate dall'esito soddisfacente per convincere le altre dell'utilità e dei vantaggi conseguiti;
- ✓ Monitoraggio, comunicazione e formazione, per offrire sostegno alle

imprese nello sviluppo strategico, nell'implementazione delle azioni e nell'instaurazione di contatti con istituzioni ed esponenti del Terzo Settore, con l'auspicio di avviare e veder crescere delle vere e proprie partnership di responsabilità sociale;

- ✓ Sviluppo congiunto di progetti sociali e per il territorio secondo due diverse prospettive. Da un lato si sceglie di discutere temi "caldi" quali l'ambiente e l'efficienza energetica, il benessere e la sicurezza sul luogo di lavoro, le pari opportunità e il reinserimento lavorativo. Dall'altro si promuovono percorsi di supporto specifico alle piccole-medie imprese, come ad esempio è stato fatto in merito al valore dell'investimento in sostenibilità;
- ✓ Momenti di valorizzazione del contributo offerto all'associazione dal mondo dell'arte, della scienza e della cultura, quali, ad esempio, il "Premio Anima" per le categorie cinema, giornalismo, letteratura, musica e teatro.

### *I benefici e il punto di forza di Anima*

Sulla base delle tipologie di attività illustrate, si può concludere che i benefici di Anima principalmente scaturiscono dal networking e dalla scelta di aver posto i soci al centro di tutta la sua impostazione, cercando di proporre loro un apprendimento concreto e facilmente assimilabile in un'ottica di business. In una realtà come Anima difatti le imprese che aderiscono trovano un supporto più che articolato per lo sviluppo della CSR: dal racconto delle esperienze meritevoli allo sviluppo di progetti, dal dialogo in un'ottica di triangolazione al supporto delle istituzioni, dalla costante sensibilizzazione alle iniziative di riconoscimento.

A livello aggregato, il principale beneficio offerto da Anima è consiste in un percorso di crescita personalizzato per ogni socio: ognuno di essi, infatti, viene inserito in un contesto altamente motivante, in cui trova risposte e soluzioni concrete per un miglioramento continuo e riesce a costruirsi un proprio cammino verso un approccio di business che basa la creazione di valore e la competitività proprio sulla responsabilità sociale.

Entrambe le interviste che hanno guidato il nostro approfondimento, hanno evidenziato come la forza e l'efficacia di Anima risiedono nel networking, fonte di tutti i principali vantaggi per i soci. Grazie a questo elemento, questa associazione si connota come un gruppo di soggetti che, a partire da interessi comuni, condividono le loro problematiche, si uniscono verso un unico obiettivo ed insieme arrivano a delle soluzioni.

La percezione più giusta di Anima, secondo il suo presidente, è quella di un "mondo frizzante e sempre in fermento" a partire da rapporti informali e

personali, che promuove i meriti e le iniziative da emulare e, al tempo stesso, approfondisce questi spunti per continuare a diffondere la responsabilità sociale d'impresa. Pur essendo una realtà pressoché piccola, con pochi dipendenti nella sua organizzazione, cerca di seguire e prendere parte a tutte le iniziative che si aprono tra le istituzioni e gli esponenti del terzo settore e, spingendo sulla triangolazione, coinvolge in questo meccanismo anche le imprese, che così godono di piena visibilità su quanto si sviluppa nel campo della responsabilità sociale.

## 6.1.2 CASO ASSOSCAI



### Introduzione al network

NOME NETWORK	AssoSCAI – Associazione per lo Sviluppo e la Competitività Ambientale di Impresa-
ANNO DI FORMAZIONE	2006
MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE	Nell'ordine di 30 soci: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 11 imprese;</li> <li>✓ 7 partner scientifici;</li> <li>✓ 5 enti sostenitori.</li> </ul>
MISSION	“Sviluppare una nuova cultura imprenditoriale, in cui la gestione ambientale venga adottata quale elemento per rafforzare la competitività dell'impresa, a livello sia locale sia globale”.
ATTIVITA' DI BASE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convegni e presentazioni;</li> <li>✓ Studi e ricerche;</li> <li>✓ Sviluppo di modelli e progetti.</li> </ul>
SITO UFFICIALE DEL NETWORK	<a href="http://www.assoscai.it">www.assoscai.it</a>

Table 12: Scheda introduttiva per il network AssoSCAI.

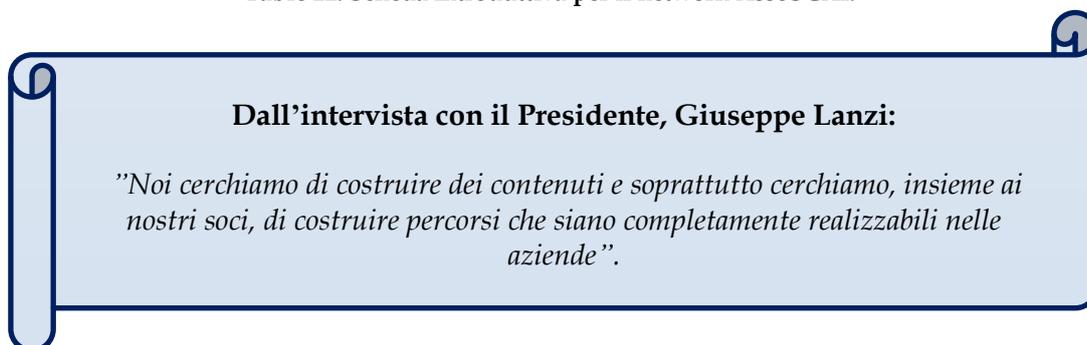


Figure 35: La frase più significativa dell'intervista ad AssoSCAI.

A stretto contatto con Kyoto Club, uno degli altri network considerati tra i casi di studio, AssoSCAI è una piccola realtà volta a promuovere il pensiero costruttivo sul tema della responsabilità ambientale: all'interno di tutti gli aspetti della CSR, questa struttura sceglie di approfondire l'ambito della responsabilità e della

competitività ambientale d'impresa, mostrando così un focus tematico specifico. Questo perché si crede nell'importanza di un solido legame tra l'economia e la sostenibilità ambientale, passando il messaggio che la responsabilità ambientale conviene ed è in grado di influenzare positivamente il risultato di un'impresa.

Per conoscere e comprendere al meglio le dinamiche caratteristiche di AssoSCAI, si è svolta un'intervista telefonica con il neo-eletto Presidente dell'organizzazione, Giuseppe Lanzi.

AssoSCAI nasce nel marzo 2006 e si forma dall'aggregazione di alcune realtà imprenditoriali: ancora oggi rappresenta un'associazione di imprese senza scopo di lucro, la quale esprime il proprio impegno nella promozione culturale, trascurando attività a ritorno economico, come la consulenza. Fin da subito evita di parlare in modo vago di "green": non si pone, infatti, l'obiettivo di sviluppare concetti e teorie dal carattere puramente astratto e, di conseguenza, confusionario per le aziende, bensì predilige fin da subito l'impostazione di percorsi di attività pratiche, che possano facilmente essere assimilati e messi in pratica dalle imprese. Non a caso, si parla di pensiero costruttivo: contenuti che diventano funzionali attraverso azioni concrete.

In questi anni di attività, l'Associazione ha assunto un ruolo di guida per le imprese, con caratteristiche differenti nel tempo: se, infatti, nella fase iniziale era maggiormente accentuato l'interesse verso la creazione di pensiero attivo e la volontà di dare un'impostazione teorica ai soci, dal 2008 in avanti AssoSCAI ha deciso di porsi come un soggetto propositivo sul tema ambientale, soprattutto attraverso progetti e attività. Su questo secondo ed attuale orientamento del network verterà la descrizione che segue.

### *L'organizzazione di AssoSCAI*

Trattandosi di un network nato per aggregazione di aziende, presenta una struttura organizzativa piatta, senza ruoli di supervisione: il coordinamento in questo caso non è dettato tanto da elementi strutturali, quanto piuttosto dalla fiducia tra i soci, elemento che ha permesso la nascita ed i successivi sviluppi del network. Al momento dell'adesione, i soci non soltanto approvano uno statuto formale, ma sottoscrivono un regolamento circa i comportamenti da tenersi nel network: attraverso questo espediente si riesce a formalizzare la propensione del singolo verso relazioni funzionali. In linea con la figura sottostante, si nota come il perno della struttura sia dato dalla cerchia dei partner più attivi, sulla quale ricadono i poteri decisionali ed esecutivi; anche i ruoli di Presidente, Vicepresidente e Segretario, che conferiscono formalità al network, sono ricoperti da membri delle aziende, scelti per votazione e si rinnovano ogni quattro anni per evitare di creare posizioni di rilievo per alcuni partner rispetto al resto del

gruppo. Complessivamente emerge l'impostazione di relazioni molto trasparenti e basate sulla fiducia reciproca, al punto che esiste anche la possibilità per ogni partner di delegare all'occorrenza la propria opinione e rappresentanza ad altri (fino ad un massimo di tre rappresentati per delegato, per salvaguardare l'efficacia dell'azione).

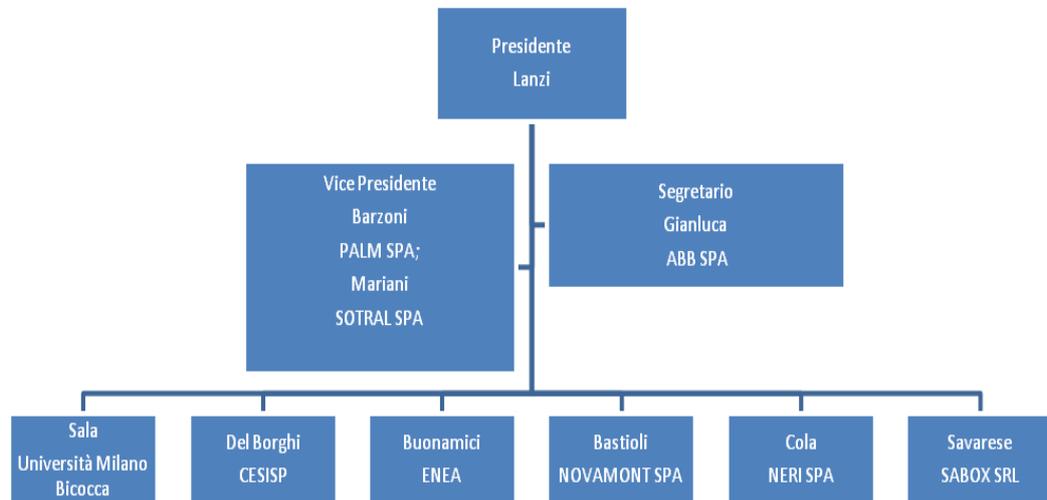


Figure 36: L'organigramma del consiglio direttivo, composto da un totale di 10 persone.

La struttura dei partner così descritta si avvale poi del supporto di un comitato tecnico esterno, dato un gruppo di lavoro a contorno dell'organizzazione di base. Questo comitato conta tre membri sotto la guida di un altro presidente ed è stato istituito per contribuire ad alcune attività, ma soprattutto a supporto del principale progetto sviluppato da AssoSCAI: l'Etichetta Ambientale. Nella sua funzione, dunque, il comitato esprime un parere critico circa l'efficacia e le caratteristiche di questo strumento e inoltre raccoglie le opinioni degli utilizzatori dell'Etichetta, per migliorarla di continuo. L'esistenza di questo organo, pertanto, contribuisce a migliorare la qualità del lavoro svolto e garantisce serietà da parte del network agli occhi dei suoi partner.

In questo caso, i partner coinvolti sono per la maggior parte piccole e medie imprese e, in generale, il gruppo di soci risulta meno variegato rispetto ad altri network del campione, per via una presenza limitata di enti di ricerca e certificazione. Questa nota ci è stata evidenziata dallo stesso intervistato, spiegandoci come ciò derivi dalla scelta di lavorare specificamente su quanto l'impresa può fare in modo individuale sulle sue prestazioni interne, considerando solo in modo secondario la sfera delle altre organizzazioni con le quali essa si può interfacciare. Si ricorda, inoltre, la decisione di instaurare una comunicazione diretta e continua con le aziende, che spiega la limitata numerosità dei partner: infatti, il network non ha mai cercato i "grandi numeri" e mantenere un ordine di grandezza pressoché piccolo favorisce indubbiamente la

concentrazione degli sforzi per conseguire prestazioni del network più efficaci.

### *Altri partner in contatto con AssoSCAI*

Al fine di arricchire le proprie conoscenze e il supporto per sue le aziende, AssoSCAI non si avvale soltanto del contributo di enti specifici, ma, sebbene in misura minore, coinvolge anche altri network ed istituzioni di vario genere, a livello nazionale ed internazionale. In particolar modo, l'Associazione sente il bisogno di rivolgersi all'esterno per un duplice intento: da un lato, quello di trarre spunti sulle attività da implementare, quindi per capire le necessità più diffuse ed il loro grado di priorità; dall'altro per suscitare interesse ed attenzione verso ciò che fa, raccogliendo contributi utili per l'implementazione ed i risultati attesi.

In modo leggermente differente da altri network studiati, AssoSCAI non allaccia vere e proprie relazioni di comunicazione costante e/o lavoro congiunto con attori esterni, ma piuttosto crea partnership che si attivano a seconda di ciò che intende sviluppare. Così, ad esempio, si è relazionata con l'organizzazione internazionale di standardizzazione ISO quando si è focalizzata su questioni di normativa e ciò ha favorito la redazione dell'Etichetta Ambientale, approfondita in appendice. A seconda dei singoli punti e degli aspetti correlati che diffonde, AssoSCAI ha consultato, e tuttora consulta, i rappresentanti dell'ente, al fine di mantenere e migliorare l'efficacia dello strumento.

Lo stesso comportamento è riscontrato nel legame con Kyoto Club, caso di studio approfondito nel seguito, e nelle interazioni con esponenti della Pubblica Amministrazione, soprattutto a livello locale: nel primo caso si trae beneficio dal confronto con un player, non concorrente, impegnato su obiettivi simili; nel secondo caso, invece, si punta a richiamare l'attenzione delle istituzioni sulle attività e gli interessi del network, così da valorizzarle e legittimarle adeguatamente. La chiave di lettura che spiega le relazioni avviate con le diverse istituzioni risiede nella volontà di confrontarsi e promuovere l'interesse verso le aziende che abbiano scelto la sostenibilità ambientale come parte integrante della filosofia di business.

### *Le relazioni e la comunicazione di AssoSCAI*

Il caso AssoSCAI si distingue per coinvolgere un numero ristretto di partner, dalla presenza attiva: le relazioni tra questi sono quindi un elemento decisivo e molto curato all'interno del network. Grazie all'organizzazione descritta e ad un'impostazione basata su piena trasparenza e fiducia reciproca, i soci sono naturalmente propensi ad interfacciarsi tra di loro per ogni necessità, sia per dare

sia per acquisire nuovi risultati: l'atteggiamento tipico è quello di offrire aiuto reciproco e confrontarsi con gli altri in caso di necessità. È proprio da questi momenti che scaturiscono idee e proposte, che successivamente vengono vagliate da tutto il gruppo. L'ambiente interno a questa organizzazione può quindi essere definito frizzante e dinamico, con partner che propagano e, al tempo stesso, ricevono "pillole" di conoscenze.

Ciò che più caratterizza le dinamiche di comunicazione risulta decisivo per lo sviluppo della mission di AssoSCAI: principalmente, questa consiste nella volontà di alimentare una cultura d'impresa basata sulla gestione ambientale per approfondire i comportamenti sostenibili, che sempre più le imprese sono chiamate ad osservare, e per rilanciare la loro competitività su scala nazionale. Questo obiettivo si traduce in un quadro di attività in cui i partner sono uniti sia nella generazione di idee, sia nello svolgimento di progetti e lavori congiunti: infatti, con maggiore enfasi sulle fasi iniziali e decisionali, sono previsti molti momenti di interazione tra gli associati, seguiti da altri di pratica degli strumenti relativi alla responsabilità ambientale per poi avviare un lavoro di collaborazione tra i vari partner. A valle di questo percorso collettivo, esiste un momento di raccolta ed analisi dei feedback delle attività svolte, al fine di trovare insieme miglioramenti per le pratiche future.

Dunque il cambiamento di CSR inizia dalla creazione di una nuova "filosofia" ambientale, ma AssoSCAI intende diffondere questo messaggio ponendo maggiore attenzione sugli aspetti pratici, in risposta al naturale bisogno delle imprese di capire come implementare azioni concrete, in materia di impegno ambientale. Come mostra la figura sottostante, un miglior livello di competitività e di qualità ambientale sono raggiunti attraverso un piano d'azione articolato in tre step: inquadramento del miglioramento ambientale, passando per i miglioramenti sul prodotto, fino ad arrivare alla competizione basata sugli impatti riscontrati. Tutto ciò viene approfondito presupponendo una stretta interazione dei soci tra di loro e con l'organizzazione cui aderiscono: infatti, traspare la volontà di una costante crescita in questa direzione anche e soprattutto attraverso le risposte del mondo imprenditoriale.

### *La modalità operativa di AssoSCAI*

In linea con il procedimento appena esposto, riepilogabile nella sequenza valutazione-pianificazione-implementazione, è facile intuire come Assoscai sia dedito ad una serie di attività diverse. Ciò che le caratterizza, tuttavia, risiede nella forte partecipazione attiva dei partner, che si inseriscono e gestiscono quasi interamente tutte le fasi del funzionamento operativo del network. In questo caso, l'organizzazione che raccoglie tutti i soci si limita a coordinare momenti di

incontro, nei quali le risorse per sviluppare progetti culturali e pratici provengono soprattutto dalle imprese che partecipano. Grazie a ciò, il network si mostra come un soggetto propositivo ed operativo su diverse tipologie di intervento.

Per illustrare le attività di AssoSCAI in modo efficace, si sceglie di introdurre attraverso la descrizione del cartiglio caratteristico dell'Associazione, che segue i passi intrapresi individualmente da ogni azienda. Come mostrato in figura X, il miglioramento della competitività e della qualità ambientale, fine ultimo anche dell'Associazione, possono essere raggiunti, attraverso un piano d'azione articolato in tre step: dalla definizione teorica del miglioramento ambientale desiderato, sulla base della condizione attuale, passando per l'individuazione di migliorie su prodotto e ciclo di vita, fino ad arrivare alla competizione basata sugli impatti riscontrati. Questo procedimento, replicato a livello network, viene approfondito nelle varie attività, presupponendo una stretta relazione dei soci tra di loro e con l'organizzazione di riferimento.



Figure 37: La competitività ambientale secondo AssoSCAI.

In un'ottica così descritta, AssoSCAI mette in pratica una serie di attività volte a creare la linea di pensiero da seguire e a fare del network un soggetto propositivo non soltanto a livello tecnico ma anche da un punto di vista pratico. Sostanzialmente è possibile distinguere questi macro-ambiti di intervento:

- ✓ Favorire lo scambio di esperienze e lo sviluppo di progetti innovativi tra gli associati, per mostrare come concretamente la variabile ambientale diviene un valido strumento competitivo;
- ✓ Creare un quadro di strumenti di sviluppo della competitività, condiviso con gli stakeholder, quindi promuoverlo, soprattutto per quanto riguarda i metodi più nuovi. Esempio: l'Atlante dell'eco-innovazione, che fornisce una panoramica delle strategie, degli ambiti di intervento e degli

- strumenti per conoscere le proprie performance ambientali ed approfondirle in linea con la normativa ed in modo innovativo;
- ✓ Proporre alle imprese gruppi di lavoro e con il loro contributo avviare progetti concreti per crescere in ambito di competitività ambientale, come, ad esempio, il progetto di qualificazione LCT, per indagare e valorizzare gli impatti ambientali in ambito produttivo;
  - ✓ Esercitare azioni di indirizzo presso gli organi istituzionali per sostenere l'approccio volontario e lo sviluppo della competitività ambientale d'impresa, attraverso la partecipazione attiva ai convegni.

É bene precisare che tutte le diverse iniziative possono prendere avvio dai singoli soci del network, che spesso richiedono anche lo sviluppo di attività in risposta a loro specifici interessi, in un interazione di carattere bidirezionale con l'organizzazione. Tuttavia l'impostazione dei singoli progetti viene gestita da AssoSCAI, secondo una struttura che varia a seconda dell'impegno delle risorse che le imprese mettono a disposizione.

### *I benefici e il punto di forza di AssoSCAI*

Il primo beneficio che AssoSCAI sente di poter garantire risiede nelle dinamiche di networking: senza raggiungere il livello "lobby", si crea una rete di imprese che prima si conoscevano, ma non avevano modo di interagire effettivamente tra di loro, lavorando a progetti comuni. Grazie ad AssoSCAI, dunque, per un'impresa individuare altri partner che abbiano fatto la scelta della sostenibilità ambientale. Questo comporta, in primo luogo, un momento di adeguamento per tutti i soci, al fine di poter partecipare e trarre vantaggio dalle varie iniziative: il primo presupposto per poter praticare un cambiamento ambientale è, infatti, quello di disporre delle giuste competenze e coloro che non ne sono provvisti necessariamente devono provvedere ad integrarle. Implicitamente, dunque, i soci beneficiano anche di una progressiva consapevolezza circa le modalità per realizzare il cambiamento. Dal canto loro, le imprese con le loro diverse esperienze, mettono in luce questioni di interesse comune, sulle quali l'organizzazione indirizza il suo impegno.

I tratti distintivi del network fin qui descritti lasciano intendere che il principale punto di forza di AssoSCAI risiede nella possibilità che offre, ai suoi soci, di entrare in contatto con altri partner di stesso o diverso settore, che condividono tutti la scelta di praticare la sostenibilità nel loro business. L'incontro delle idee apre alla possibilità di svolgere progetti insieme, quindi di crescere per arricchimento delle proprie possibilità, attraverso le dinamiche di networking.

Questo risultato si rafforza considerando anche che AssoSCAI si qualifica, secondo l'opinione di Lanzi, come un'associazione di categoria, a rappresentanza di una "fetta" di attori: sebbene non sia propriamente affermata, come ad esempio è per Confindustria, cerca anche l'interesse delle istituzioni verso i suoi temi. Per ambiti come la responsabilità ambientale, è importante avere un atteggiamento di confronto e dialogo soprattutto con la pubblica amministrazione: quest'ultima, ancora più in momenti di crisi, non deve essere considerata unicamente come fonte di finanziamento, ma al contrario ricopre l'importante ruolo di mediatore di punti di vista differenti, che sicuramente contribuisce ad arricchire le prospettive di miglioramento della competitività ambientale del singolo.

Si crede dunque nell'importanza delle interazioni sia all'interno del network sia con tutti i riferimenti esterni ad esso, che inevitabilmente sono coinvolti nel business del imprese.

### 6.1.3 CASO CSR MANAGER NETWORK ITALIA



#### Introduzione al network

<b>NOME NETWORK</b>	CSR Manager Network Italia
<b>ANNO DI FORMAZIONE</b>	2006
<b>MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<p>Si contano circa 98 associati, distinti nelle seguenti categorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Professionisti singoli e società;</li> <li>✓ Grandi e medie imprese;</li> <li>✓ Fondazioni di imprese;</li> <li>✓ Pubblica amministrazione; <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Piccole imprese;</li> <li>✓ Settore no-profit.</li> </ul> </li> </ul>
<b>MISSION</b>	"Favorire lo sviluppo della professionalità di chi fa CSR, attraverso la condivisione di esperienze, lo scambio di best practice e promuovendo la conoscenza".
<b>ATTIVITA' DI BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convegni e workshop;</li> <li>✓ Guida alla professione di CSR manager;</li> <li>✓ Servizi pratici ai soci.</li> </ul>
<b>SITO UFFICIALE DEL NETWORK</b>	<a href="http://www.csrmanagernetwork.it">www.csrmanagernetwork.it</a>

Table 13: Scheda introduttiva per il network CSR Manager Network Italia.

**Dall'intervista con il Segretario Generale, Stefania Bertolini:**

*"Il vantaggio principale è quello dell'essere in rete": così si trova il manager che ha già fatto un'attività ed aiuta chi la vuole svolgere adesso".*

Figure 38: La frase più significativa dell'intervista a CSR Manager Network Italia.

CSR Manager Network Italia è un'organizzazione italiana, alla quale le imprese aderiscono nella figura dei singoli manager: si tratta, pertanto, di un network di sole persone fisiche variamente impegnate nelle attività di responsabilità sociale e sostenibilità all'interno delle loro realtà di provenienza.

Questo network costituisce oggi un importante supporto a tutte quelle persone che hanno incarichi nella responsabilità d'impresa: il suo primo scopo, infatti, è quello di promuovere, nel contesto economico italiano, comportamenti in linea con i concetti della corporate social responsibility. Oltre, a creare una base culturale si impegna a rappresentare i manager italiani in contesti istituzionali, nazionali ed internazionali ed ambisce inoltre ad alimentare le relazioni dei professionisti del Paese con l'estero.

Per conoscere e comprendere al meglio l'origine, gli obiettivi e le principali attività di questo caso, ha dedicato il suo tempo il Segretario Generale, Stefania Bertolini.

CSR Manager Network nasce nel 2006 dall'intuizione dell'intervistato insieme con l'attuale direttore, Mario Molteni. All'epoca i due erano coinvolti nell'osservatorio ISVI (Istituto per i valori di impresa), dedito dal 1989 studia le questioni di responsabilità sociale d'impresa: a partire da questo contesto, nasce con l'obiettivo immutato di sostenere una figura professionale dei tempi moderni, ossia quella del CSR manager. Spesso, infatti, alcune posizioni aziendali, in aggiunta alle loro normali mansioni, sono chiamate a curare la pratica di aspetti ambientali, di gestione sociale delle risorse umane e di comportamenti etici con tutti gli stakeholder.

**L'organizzazione di CSR Manager Network Italia**

A differenza di altri casi di studio, CSR Manager Network Italia tratta la CSR per le aziende coinvolgendo persone fisiche: quindi si rivolge ai manager rappresentanti le varie aziende. La sua natura è principalmente quella di associare i singoli manager e di rivolgersi così alle imprese, soprattutto quelle del

settore produzione; tuttavia tra i suoi partner figurano anche esponenti di organizzazioni diverse, come individui del mondo no-profit e della consulenza. Inizialmente era stato posto un tetto massimo del 30% per questi partner rispetto al totale degli associati; oggi questo limite non è osservato perché gli altri partner sono effettivamente pochi rispetto alle imprese. Si è pertanto riusciti a non snaturare il network, pur garantendo ai soci la possibilità di confrontarsi con realtà diverse come ulteriore servizio da parte del network. Un riassunto quantitativo di quanto fin qui descritto si ritrova anche nello schema che segue.

È interessante notare che fino ad oggi il network non ha mai avuto una sua indipendenza giuridica, in quanto risulta essere ancora dipendente da ISVI sotto l'aspetto giuridico ed amministrativo e pertanto la sua organizzazione formale è costituita da Presidente, Segretario generale, Direttore e da un Comitato di Gestione in luogo di un vero e proprio Consiglio di Amministrazione. A questo si aggiunge il Comitato di gestione, composto da nove soggetti dei quali sette sono eletti tra i membri del network (per volontà dei componenti) cui si aggiungono due degli altri organi sociali, appartenenti a istituti promotori del network, ALTIS ed ISVI. Così strutturato, il Comitato di Gestione ha il compito di definire le strategie e le attività annuali dell'organizzazione.

Al Comitato così descritto, si aggiunge un ruolo simbolo, ricoperto a rotazione sempre da uno dei soci del network: attualmente nella figura di Roberto Zangradi di Enel, esiste un rappresentante dei manager e del network, in senso esteso, presso le Istituzioni europee, fondamentale per le relazioni burocratiche con l'estero.

- 
- Fulvio Rossi (Terna) – PRESIDENTE
  - Stefania Bertolini (ISVI) – SEGRETARIO GENERALE
  - Davide Dal Maso (Avanzi)
  - Susanna Galli (Novamont)
  - Stefania Lallai (TNT Express)
  - Manuela Macchi (Holcim Italia)
  - Marina Migliorato (Enel)
  - Mario Molteni (ALTIS) – DIRETTORE
  - Angela Tanno (ABI)

Fi

Figure 39: La composizione dell'attuale Comitato di Gestione di CSR Manager Network Italia.

Questo assetto di governo, benché non totalmente legittimato come negli altri casi, fornisce un'impostazione alquanto strutturata ai suoi partner. Sebbene i soci siano coinvolti attraverso più ruoli, il loro atteggiamento, come sarà chiarito anche in merito alle dinamiche di comunicazione, risulta alquanto passivo: in tal senso l'organizzazione del network si pone a loro guida e supervisione, prevedendo ruoli strutturali precisi con l'obiettivo di creare e potenziare le

dinamiche cognitive e relazionali. La scelta di ricreare una gerarchia che coinvolge anche i soci si rivela ottimale per far crescere la loro consapevolezza e l'interesse verso le questioni caratteristiche della responsabilità sociale d'impresa.

### *Altri partner in contatto con CSR Manager Network*

Anche CSR Manager Network Italia nutre diverse relazioni con partner esterni alla cerchia dei suoi associati. Questi legami sono concepiti come uno strumento di confronto decisivo per un network efficace ed efficiente, poiché la tendenza è quella ad interfacciarsi con organizzazioni simili e/o impegnate negli stessi obiettivi, per migliorare il proprio assetto e l'operato di base. Tra i principali contatti si ricordano in particolare quelli con alcune fondazioni ed organizzazioni per la responsabilità sociale, sia in Italia che nel contesto internazionale. L'intervistata ha ricordato l'importanza del confronto con il mondo americano, particolarmente attivo sul tema e ricco di strutture dedite alla CSR: la più rilevante è costituita dall'organizzazione CROA (Corporate Responsibility Officer Association) la cui impostazione è quella di un network di manager proprio come CSR Manager Network Italia.

Se questo network ricerca ispirazione anche molto lontano dalla sua sede, è bene ricordare che si circonda anche di relazioni più o meno strette sul territorio nazionale: infatti, intreccia molti contatti con enti di varia natura per raccogliere materiale oppure organizzare eventi specifici, dal momento che in Italia è concepita quasi come un'associazione di categoria per la figura del CSR manager. Il principale vantaggio di tutto ciò risiede nella visibilità secondo una doppia prospettiva: da un lato il network si tiene aggiornato su quanto può essere utile ed interessante per i suoi soci; dall'altro, invece, riesce a promuovere le azioni e le best practice che i manager aderenti portano avanti in materia di responsabilità sociale d'impresa.

In aggiunta a quanto fin qui esposto, si vuole ricordare che, da quanto emerso, questo network non nutre particolari legami con istituzioni propriamente dette o enti della pubblica amministrazione: ciò avviene solo occasionalmente, sulla base delle necessità manifestate dai manager. Per arricchire il patrimonio conoscitivo con il quale rispondere alle esigenze più significative dei partner, è doveroso citare anche il legame con l'istituto che ha originato CSR Manager Network Italia, ossia ISVI: quest'ultimo può essere ritenuto il principale alimentatore del network, poiché dedito a studi, valutazioni e ricerche indirizzate ai manager, con il fine ultimo di favorire e supportare il miglioramento della pratica della CSR in azienda.

### *Le relazioni e la comunicazione di CSR Manager Network Italia*

Richiamando la mission riassunta nella tabella introduttiva, CSR Manager Network Italia lavora per favorire lo sviluppo delle competenze proprie del CSR manager, curando particolarmente la condivisione di risultati conseguiti e di conoscenza a livello nazionale ed internazionale. Questo obiettivo, sostanzialmente immutato nel tempo, è assimilabile ad uno scopo di diffusione e promozione delle tematiche sociali ed ambientali, che si concretizza secondo dinamiche di comunicazione improntate allo "Spreading". In particolare, l'ente centrale del network propaga vari tipi di contributi a soci naturalmente propensi alla ricezione e poco predisposti ad una partecipazione attiva. Tutto ciò è strettamente coerente con lo scopo e le tipologie di attività svolte dal network: secondo quanto raccontato anche dal Segretario Generale, l'organizzazione focale, ossia quella che detiene il controllo della struttura formale, si pone in ascolto delle necessità dei manager e, di conseguenza, genera idee e cerca di fornire loro la risposta più efficace ai loro problemi. Per svolgere al meglio la funzione descritta, CSR Manager Network Italia si serve dei contributi di altri partner appena richiamati e delle esperienze dei soci, dando così visibilità a quelle best practice che, in assenza del network, rimarrebbero nascoste e non adeguatamente valorizzate per favorire il miglioramento dei manager impegnati nella CSR.

Per dare al lettore un ulteriore dettaglio delle relazioni tipiche di questo caso di studio, è utile riportare una breve panoramica di "etichette" che il network ha elaborato per descrivere compiutamente sé stesso ed il suo operato. Tale mix di qualifiche è indicativo delle principali aree di attività, che nel seguito saranno approfondite:

- ✓ Laboratorio per lo sviluppo delle competenze, in cui il CSR manager illustra le proprie esperienze, si confronta con le best practices italiane ed estere, viene a conoscenza dei nuovi modelli, approcci e standard;
- ✓ Associazione di categoria che promuove, dentro e fuori l'impresa, una professione in rapida evoluzione;
- ✓ Organo di rappresentanza e dialogo nei confronti del mondo politico, delle associazioni imprenditoriali, dei sindacati, delle associazioni ambientaliste e del Terzo Settore;
- ✓ Centro di promozione e sperimentazione della sostenibilità, in quanto contribuisce alla diffusione della cultura della sostenibilità partecipando attivamente ai dibattiti nazionali e internazionali;

- ✓ Nodo italiano di una rete di analoghe associazioni che si stanno sviluppando in tutto il mondo, appartenendo alla quale possono essere meglio perseguiti gli obiettivi precedenti.

### *La modalità operativa di CSR Manager Network Italia*

Alla luce delle precedenti considerazioni, è lecito affermare che le attività svolte da CSR Manager Network Italia sono tutte sostanzialmente improntate alla diffusione di conoscenza. Ciò denota una rilevanza significativa del commitment organizzativo rispetto alla partecipazione dei soci: nello specifico, tutti i manager associati tendono a rispondere sulla base di iniziative stabilite dal network ed è soltanto sporadico un loro coinvolgimento attivo tale da generare nuove idee e proposte. In linea con il modello proposto da Corso, Giacobbe e Martini (2009), CSR Manager Network Italia assume i connotati di una comunità di pratica finalizzata all'apprendimento: infatti, favorisce un valido supporto operativo ed organizzativo a fronte di una partecipazione dei suoi partner poco rilevante. Il commitment organizzativo di questo network è così alto da proporre una sfera diversificata di attività, così da poter aiutare tutti i soci nel modo più efficace a seconda delle loro esigenze: pertanto, si riportano le principali modalità con le quali l'organizzazione è solita operare:

- ✓ Workshop a porte chiuse. Si tratta di incontri annuali su tematiche di interesse prioritario segnalate dai membri stessi. L'intervistata li definisce come veri e propri incontri di lavoro, finalizzati a mostrare le caratteristiche fondamentali per i CSR manager, a seconda dell'ambito approfondito. Così emergono le difficoltà incontrate, i costi sostenuti e gli espedienti di successo specifici di un'iniziativa, per sensibilizzare i soci secondo una prospettiva pratica e concreta;
- ✓ Convegni. Sono stati evidenziati nello specifico due appuntamenti annuali di grande rilevanza sia per i temi affrontati sia per i relatori coinvolti: uno all'estero, in collaborazione con il CROA (Corporate Responsibility Officer Association), uno in Italia, in collaborazione con Fondazione I-CSR ed il forum di ABI (Associazione Banche Italiane), nei quali vengono presentati i risultati della ricerca annuale;
- ✓ Contributi al dibattito. Il network interviene pubblicamente con giudizi, pubblicazione, documenti su temi rilevanti per la vita delle imprese e dell'intera società;
- ✓ Servizi di varia natura tra i soci. Tra i più rilevanti si ricordano segnalazioni di richieste di informazioni, suggerimenti e spunti, piuttosto

che l'analisi critica delle bozze o della versione definitiva dei bilanci di sostenibilità realizzate dai colleghi circolazione di questionari in tema di CSR;

- ✓ Professione CSR. In partnership con ALTIS, il Network propone un corso annuale che costituisce il punto di riferimento in Italia per chi intende fare delle politiche di CSR e di sostenibilità il cuore della propria attività professionale. Inoltre il network collabora con iniziative promosse da altri enti di formazione sui medesimi temi;
- ✓ Convenzioni per servizi connessi alla CSR. Ne sono esempi le riviste in tema di CSR e sostenibilità, i siti web a pagamento dedicati alla CSR, servizi di certificazione di natura sociale e ambientale ed assicurazioni con clausole connesse ai comportamenti sociale e ambientali.

### *I benefici e il punto di forza di CSR Manager Network Italia*

La Dottoressa Bertolini ritrova il principale beneficio offerto CSR Manager Network Italia nell'attività di rete. Dal suo punto di vista, infatti, un manager che scelga di aderire all'organizzazione ha a sua disposizione una panoramica delle iniziative già testate, presentate con tutte le loro luci ed ombre: questo significa poter accedere ad un background di opinioni ed esperienze, così da orientare al meglio le azioni da intraprendere nella propria azienda, conoscendo anche in anticipo gli aspetti operativi connessi. A questo si aggiunge la possibilità per i soci di intraprendere attività individuali di CSR, ricorrendo eventualmente al supporto di altri manager e di un network che studia ed approfondisce i temi di interesse: ciò facilita la valutazione di impatti e benefici raggiungibili, nonché l'implementazione effettiva delle decisioni prese.

Spesso le due aree di beneficio appena spiegate sono sovrapposte: infatti, CSR Manager Network Italia propone anche progetti ed azioni che i soci possono svolgere insieme, sotto la supervisione dell'organizzazione. Questo espediente non soltanto favorisce l'inserimento ed il coinvolgimento dei manager nel network, ma consente anche loro di continuare il loro percorso di responsabilità sociale attraverso le idee promosse dal network, così da perseguire il miglioramento continuo del loro operato.

#### 6.1.4 FONDAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



##### Introduzione al network

NOME NETWORK	FONDAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE
ANNO DI FORMAZIONE	2008
MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE	Circa 80 soci tra: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imprese;</li> <li>✓ Associazioni di imprese;</li> <li>✓ Esperti singoli.</li> </ul>
MISSION	<p><i>"In Italia, per storia, caratteristiche territoriali ed economiche, vi sono potenzialita' e possibilita' concrete per uno sviluppo sostenibile. E' realistico sviluppare attivita' compatibili con l'ambiente, avviare nuove, rivitalizzare territori, innescare dinamiche di sviluppo locale, sollecitare un maggiore impegno e una piu' efficace operativita' degli Enti locali e delle Regioni, attivare filiere che comprendano conoscenza, imprese e istituzioni".</i></p>
ATTIVITA' DI BASE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pubblicazione di rapporti e ricerche;</li> <li>✓ Organizzazione di workshop, seminari ed incontri;</li> <li>✓ Diffusione di buone pratiche;</li> <li>✓ Supporto tecnico ad imprese ed enti.</li> </ul>
SITO UFFICIALE DEL NETWORK	<a href="http://www.fondazionevilupposostenibile.org">www.fondazionevilupposostenibile.org</a>

Table 14: Scheda introduttiva per il network Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile.

**Dall'intervista con il Direttore della Fondazione, Raimondo Orsini:**

*“Vogliamo incoraggiare, sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile in Italia in particolar modo aiutando la diffusione della green economy”.*

**Figure 40: La frase più significativa dell'intervista a Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile.**

La Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile (FSS), iscritta al Registro delle persone giuridiche come ente senza scopo di lucro (n. 685/2009), è nata il 13 Settembre 2008 per iniziativa di imprese, associazioni di imprese ed esperti della sostenibilità, che puntano a favorire lo sviluppo della *green economy* in Italia.

Scopo della Fondazione è la promozione di uno sviluppo sostenibile, in grado di affrontare le grandi sfide di questo nuovo secolo riducendo il consumo di risorse naturali e gli impatti ambientali locali e globali, assicurando un benessere equamente esteso, condizioni e risorse per uno sviluppo economico duraturo e un rafforzamento della cooperazione europea e internazionale.

L'attività della Fondazione consiste principalmente nell'approfondire, dal punto di vista culturale e tecnico, le tematiche dello sviluppo sostenibile, attraverso:

- ✓ La pubblicazione di rapporti e ricerche;
- ✓ L'organizzazione di workshop, seminari ed incontri;
- ✓ L'individuazione e diffusione delle buone pratiche italiane ed internazionali;
- ✓ Il supporto tecnico ad imprese ed enti.

I settori già avviati dagli esperti della Fondazione sono in particolare:

- ✓ Energia e clima;
- ✓ Gestione e riciclo dei rifiuti;
- ✓ Mobilità sostenibile;
- ✓ Sostenibilità d'impresa.

La Fondazione ha collaborato con Il Comitato Europeo di standardizzazione (CEN) e l'Agenzia Internazionale dell'energia (IEA). Inoltre supporta la diffusione del programma Global Compact delle Nazioni Unite, è *organizational stakeholder* della Global Reporting Initiative, ed è membro dell'UNI e dell'ISWA (International solid waste association).

Nell'Ottobre del 2009 ha ricevuto una targa dal Presidente della Repubblica di riconoscimento per le attività svolte.

### *L'organizzazione di Fondazione Sviluppo Sostenibile*

L'adesione alla Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile è un concreto impegno per un'economia capace di futuro. Possono aderire alla Fondazione imprese, associazioni di imprese ed esperti singoli.

In particolare, vi prendono parte attori che già sviluppano prodotti o servizi "green" (ad esempio, nel campo del recupero dei rifiuti, delle energie rinnovabili o della mobilità sostenibile). Il 95% delle imprese facenti parte del network ha prodotti o servizi con una forte valenza ambientale; si tratta, quindi, di aziende per esempio attive nel campo del riciclo dei rifiuti o della produzione di energie rinnovabili o ancora della mobilità sostenibile.

Solamente una piccolissima percentuale di aziende socie della Fondazione manifesta un forte impegno nelle politiche di CSR (operativamente questo si traduce in un miglioramento delle performance ambientali e dell'utilizzo delle risorse) ma senza avere un prodotto/servizio direttamente riconducibile all'ambito della green economy. Ad esempio, Terna - operante nella distribuzione dell'energia elettrica - è un caso di azienda di questo tipo, che, pur non producendo direttamente un servizio "verde", ha un pronunciato commitment di responsabilità sociale e di sostenibilità, quindi fa parte del network.

Il patrimonio della Fondazione - l'insieme dei beni e dei mezzi finanziari utili al perseguimento del suo scopo - è costituito dalle donazioni dei fondatori, dalle quote annuali, dalle eventuali eccedenze attive delle gestioni annuali, da beni, elargizioni, contributi, pervenuti a qualsiasi titolo.

Vi sono diversi organi sociali all'interno della Fondazione, secondo quanto di seguito dettagliato:

- ✓ Il Comitato dei fondatori. Sono fondatori coloro che con le loro donazioni, in quote annuali o accorpate per più anni, conferiscono il fondo per il patrimonio della Fondazione. I fondatori deliberano a maggioranza l'ammissione di altri fondatori.

L'insieme dei fondatori costituisce il Comitato dei fondatori che è convocato dal Presidente, direttamente o su proposta di almeno un terzo dei fondatori.

Il Comitato dei fondatori è convocato dal Presidente, con avviso inviato almeno 15 giorni prima della data del suo svolgimento, almeno una volta l'anno, inoltre tutte le volte che lo ritenga necessario per decisioni o orientamenti di particolare rilievo.

- ✓ Il Presidente. Il Presidente è nominato per cinque esercizi sociali. Il suo mandato è rinnovabile. Il Presidente ha la rappresentanza legale e la

responsabilità amministrativa della Fondazione, convoca e presiede il Comitato dei fondatori ed il Consiglio, partecipa al Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile, cura l'esecuzione delle rispettive deliberazioni, assume le decisioni necessarie per l'organizzazione, il personale ed il buon andamento delle attività della Fondazione, sentendo il parere del Consiglio, oppure, nei casi di urgenza, informandolo successivamente.

- ✓ Il Consiglio. Il Consiglio, composto da un minimo di cinque e un massimo di undici fondatori, è nominato per tre esercizi sociali. Il mandato dei suoi componenti è rinnovabile. Nel caso uno o più componenti siano indisponibili, per dimissioni o altro, il Comitato dei fondatori procede alla sostituzione. Per ciascuno dei componenti del Consiglio, al momento della nomina, vengono previsti precisi incarichi svolti nell'ambito delle attività della Fondazione.

Il Consiglio, convocato e presieduto dal Presidente, promuove e coordina le attività della Fondazione.

Il Consiglio delibera in materia di compensi del Direttore nonché di incarichi riguardanti gli organi della Fondazione.

Il Consiglio nomina il Comitato tecnico-scientifico ed il suo Coordinatore e propone al Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile la candidatura per la nomina di un Coordinatore.

Il Consiglio prende atto delle dimissioni di un fondatore o della sua decisione di interrompere il suo sostegno alla Fondazione, aggiornando prima della convocazione dell'Assemblea, l'elenco dei fondatori.

Il Consiglio svolge le funzioni di organo di controllo della trasparenza e correttezza delle attività della Fondazione, nonché della loro efficacia e coerenza rispetto allo scopo statutario.

Il Consiglio, nel caso di gravi violazioni dello scopo e dell'etica della Fondazione, delibera, con la maggioranza di almeno i due terzi dei componenti, la sospensione temporanea o l'esclusione di un fondatore dalla Fondazione. Tale delibera va trasmessa in forma scritta entro 24 ore al fondatore interessato che può presentare ricorso al Presidente il quale, entro i 30 giorni successivi, sottopone la decisione al Comitato dei fondatori.

- ✓ Il Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile. Il Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile è nominato dal Comitato dei fondatori per due esercizi sociali.

Il Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile promuove la partecipazione delle imprese, delle loro organizzazioni e associazioni,

all'etica, alla visione, alla cultura e all'implementazione di uno sviluppo sostenibile, quali contenuti essenziali della responsabilità sociale dell'impresa nella nostra epoca, confrontandosi sistematicamente con l'elaborazione europea e internazionale.

Il Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile esprime le proprie valutazioni, indicazioni e proposte con particolare riferimento ai settori rappresentati, costituendo una sede per specifici approfondimenti, ma anche di coordinamento e integrazione fra i diversi settori e fra questi e il perseguimento dello scopo della Fondazione, al fine di promuovere l'innovazione dei processi produttivi, dei beni e dei servizi, per una sempre migliore eco-efficienza e sostenibilità.

- ✓ Il Comitato tecnico-scientifico. Il Comitato tecnico-scientifico è convocato dal Coordinatore che ne presiede le riunioni e ne organizza e coordina le attività.

Il Comitato tecnico-scientifico promuove accordi e convenzioni, organizza una rete di collegamenti con centri, enti di ricerca, università, istituzioni, a livello nazionale e internazionale, al fine di assicurare alla Fondazione accessi aggiornati alle fonti, alle documentazioni, alle elaborazioni utili ai fini delle sue attività, nonché al fine di partecipare alle ricerche e agli studi avanzati in materia di sviluppo sostenibile.

Il Comitato tecnico-scientifico elabora analisi, rapporti, pareri e valutazioni di propria iniziativa o su richiesta degli altri organi sociali.

Il Comitato tecnico-scientifico collabora all'elaborazione e alla stesura di un Rapporto annuale della Fondazione dedicato all'approfondimento di una o più problematiche connesse con lo sviluppo sostenibile, individuate sentito il parere del Consiglio e del Forum delle imprese per lo sviluppo sostenibile; collabora, inoltre, all'elaborazione e alla stesura di un Rapporto quinquennale della Fondazione dedicato alla valutazione dei progressi e delle difficoltà dello sviluppo sostenibile a livello internazionale, europeo e nazionale.

### *Altri partner in contatto con Fondazione Sviluppo Sostenibile*

La Fondazione supporta la diffusione fra le imprese italiane del programma Global Compact delle Nazioni Unite, è *organizational stakeholder* della Global Reporting Initiative, è membro dell'ISWA (International Solid Waste Association) e partecipa a progetti europei in materia di sostenibilità.

Collabora inoltre con l'Agenzia Ambientale Europea (EEA), Il Comitato Europeo di standardizzazione (CEN), l'Agenzia Internazionale dell'energia (IEA) ed il World Economic Forum.

Tra le numerose partnership internazionali che la Fondazione ha intrapreso vi è, ad esempio, la partecipazione nel 2011 al "Water Forum", evento di presentazione di tecnologie e soluzioni innovative italiane ed olandesi nel settore della prevenzione dalle inondazioni e tecnologie delizie.

Uno degli intenti principali del Forum, organizzato da Confindustria e dall'Ambasciata dei Paesi Bassi, è stato proprio quello di facilitare lo scambio di informazioni, know-how ed esperienze pratiche che interessano l'intero settore idrico, dalle inondazioni dei delta, all'erosione delle coste, passando per l'ottimizzazione dei processi decisionali, le innovazioni e l'uso delle infrastrutture stesse.

Il Forum, votato quindi a stimolare il confronto e la condivisione di esperienze, fu moderato da Raimondo Orsini, direttore della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile e vide la partecipazione - fra gli altri - del Vicepresidente di Confindustria Cesare Trevisani.

Il pomeriggio fu strutturato in workshops in cui furono presentati casi di eccellenza di aziende olandesi e italiane, dando ampio spazio per un dibattito con i partecipanti.

Un altro esempio interessante da citare, sempre con riferimento all'anno 2011, è stato una partnership tra esponenti della politica e della società italiana e tedesca sulle strategie per una politica energetica sostenibile.

Tra i partecipanti per la parte italiana ci furono Edo Ronchi, Presidente della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile e il Presidente di Legambiente, Vittorio Cogliati Dezza e per la parte tedesca il Vice Ministro Ursula Heinen-Esser, Ministero Federale dell'Ambiente e Andrea Lindlohr, portavoce per la politica economica del gruppo parlamentare dei Verdi nel parlamento regionale del Baden-Württemberg.

### *Le relazioni e la comunicazione di Fondazione Sviluppo Sostenibile*

Come già anticipato nel relativo paragrafo, i soci della Fondazione sono sia aziende sia persone singole, circa sessanta esperti delle tematiche della sostenibilità.

Tutti questi soci vengono sia invitati alle conferenze e ai rapporti che periodicamente il network tiene, sia hanno la possibilità loro stessi di proporre queste attività non solo nell'assemblea annuale ma vi sono anche in altri momenti informali in cui poter segnalare delle questioni importanti e interessanti da approfondire: i soci sono quindi attivamente coinvolti nelle attività di natura istituzionale della Fondazione.

Far parte del network di una fondazione vuol dire che i soci versano delle quote annuali per sostenere la stessa, dal momento che essa sviluppa ogni anno una

serie di iniziative che vengono decise insieme ai soci e che sono di interesse dei singoli settori o della *green economy* in generale. La fondazione realizza quindi degli studi, vale a dire dei rapporti tecnici su determinate tematiche (dall'efficienza energetica alle fonti rinnovabili, alla riduzione della CO<sub>2</sub>, al riciclo dei rifiuti, ad aspetti riguardanti il clima); emette, quindi, circa sette o otto rapporti tecnici all'anno che vengono poi presentati anche nelle sedi istituzionali, coinvolgendo ad esempio il governo; una volta diffusi questi rapporti, la Fondazione organizza incontri, workshop, conferenze, approfondimenti anche di tipo politico in cui vengono coinvolte parti sociali e politiche su alcune tematiche. Quando, ad esempio, il settore del riciclo dei rifiuti ha la necessità di approfondire una certa tematica, la Fondazione lo fa direttamente a sue spese e per queste attività i soci finanziano la Fondazione, dando una quota annuale (si tratta in realtà di una donazione, non vi è una regola ben definita in termini di quote minime, ma queste dipendono dalla grandezza dell'azienda e dal suo ciclo di vita/maturità).

Fatta questa premessa su come avvengono le dinamiche per la generazione di nuove idee all'interno del network, ogni attore "utilizza" la Fondazione a sua discrezione. Ciascuno può, ad esempio, contattare gli altri ottanta soci più facilmente e in maniera più immediata, essendo già noto il proprio biglietto da visita; quest'ultimo gli permette anche di avere maggiori accessi e facilitazioni nei confronti di attori istituzionali che operano al di fuori del network.

Attualmente la Fondazione sta lavorando moltissimo sulla realizzazione di tavoli di lavoro, in cui i soci, suddivisi per tematiche di interesse, portano avanti studi e approfondimenti sui temi comuni.

Con riferimento al "tavolo del riciclo", la Fondazione introduce ogni anno il rapporto denominato "L'Italia del riciclo", realizzato annualmente per ciascuna filiera mediante la collaborazione di Confindustria. L'idea di fondo è quella di avere al tavolo attori con interessi e meccanismi differenti, quindi si creano dei veri e propri *network* in cui la filiera dei riciclatori della carta e la filiera del legno, ad esempio, possono interagire e possono tirare fuori delle tecnologie nuove, attraverso lo scambio di idee. Questi tavoli di lavoro sono sempre interni, grazie all'impiego di soci istituzionali; vengo talvolta invitate persone/ aziende/enti non facenti parte della Fondazione quando è necessario un input esterno.

In sostanza, il funzionamento relazionale fa in modo che sia presente una sorta di forum di tutti i soci suddiviso per aree tematiche e quindi tavoli di lavoro. Periodicamente - una volta al mese - si tengono questi incontri ma ciascun attore deve portare i propri risultati e obiettivi, che vengono poi messi a fattor comune; alternativamente o in aggiunta a ciò, viene realizzato con i membri soci il

rapporto sul nucleare o sulle energie rinnovabili piuttosto che sulla mobilità sostenibile.

### *La modalità operativa di Fondazione Sviluppo Sostenibile*

Le principali attività svolte da Fondazione Sviluppo Sostenibile possono essere dettagliate secondo quanto segue:

- ✓ Studi, rapporti e ricerche. La Fondazione redige e pubblica analisi tecniche, studi normativi ed approfondimenti culturali sulle tematiche correlate alla green economy e allo sviluppo sostenibile. Le analisi, condotte dagli esperti della Fondazione, vengono poi pubblicate, presentate e dibattute in eventi pubblici, e diffuse attraverso i media;
- ✓ Seminari, convegni e workshop. Affrontare le tematiche della green economy vuol dire approfondire sia gli aspetti tecnico-scientifici che quelli normativi e politici, analizzando le diverse posizioni e favorendo lo scambio di conoscenze. La Fondazione organizza incontri pubblici e conferenze, workshop tematici dedicati agli esperti del settore e momenti di approfondimento aperti a tutti;
- ✓ Supporto tecnico a imprese ed enti;
- ✓ Ricerca e diffusione di best practice manageriali, gestionali e tecniche sulla *green economy*. La Fondazione, a supporto delle esigenze dei propri soci per la green economy, partecipa attivamente al dibattito politico come interlocutore di rilievo anche a livello parlamentare e governativo. Come ormai tradizione, la Fondazione organizza anche il Premio per lo sviluppo sostenibile con Ecomondo ed il sostegno della Presidenza della Repubblica;
- ✓ Partnership ed attività internazionali. La Fondazione supporta la diffusione fra le imprese italiane del programma Global Compact delle Nazioni Unite, è organizational stakeholder della Global Reporting Initiative, è membro dell'UNI e dell'ISWA (International solid waste association) e partecipa a progetti europei in materia di sostenibilità. Collabora inoltre con l'Agenzia Ambientale Europea (EEA), Il Comitato Europeo di standardizzazione (CEN), l'Agenzia Internazionale dell'energia (IEA) ed il World Economic Forum.

In misura marginale e secondaria rispetto al core business della Fondazione, è presente un'attività di consulenza proposta anche ad aziende che non si occupano di sviluppo e commercializzazione di prodotti per loro natura *green*; si tratta quindi, talvolta, di imprese che allo stato presente non potrebbero

diventare membre del network dal momento che il loro business non è pienamente coerente con la mission della Fondazione e pertanto può essere offerto loro solamente un servizio consulenziale su come cercare di ottenere performance ambientali più sostenibili.

Per quanto riguarda indicatori sulla misurazione delle attività realizzate, alcune possibili modalità potrebbero essere il numero di workshop e conferenze prodotte dalla Fondazione in un anno, il numero di Rapporti tecnici pubblicati annualmente, il numero di incontri realizzati con parlamentari e Governo, o il numero di articoli sulla Fondazione pubblicati su riviste scientifiche e inerenti il tema della *green economy*.

### *I benefici e il punto di forza di Fondazione Sviluppo Sostenibile*

Per quanto riguarda i benefici apportati dalla Fondazione alle aziende, è necessario specificare a monte una sostanziale distinzione: esistono benefici diretti e benefici indiretti.

I primi sono tipici di quelle aziende, che seppure non siano membre del network, usufruiscono comunque di servizi consulenziali in un certo ambito che è per loro di forte interesse.

Il secondo tipo di beneficio, invece, va a vantaggio delle aziende socie; in particolare, si parla di beneficio indiretto, dal momento che i report, ad esempio, che vengono pubblicati su una certa tematica non vanno a beneficio unico ed esclusivo di una singola impresa, bensì hanno un'utilità estesa ad un intero settore.

Attraverso l'attività istituzionale del network - e non quella consulenziale, sviluppatasi soltanto negli ultimi anni -, gli studi realizzati dalla Fondazione hanno l'obiettivo ultimo di promuovere un settore anche a livello di giornali e media. In questi termini, pertanto, si vuole giungere non tanto ad apportare un beneficio diretto per un'azienda, quanto piuttosto a realizzare un "gioco di squadra" per un intero settore industriale, che opera con una forte attenzione per la *green economy*.

A livello di singola organizzazione, ciascun attore aderente alla Fondazione partecipa alla definizione delle tematiche più interessanti da trattare nel corso di un anno: ognuno di essi, infatti, propone di sviluppare e approfondire, per interesse all'interno del proprio business operativo, un certo argomento; il beneficio che ne deriva è, quindi, direttamente collegato con le necessità di una certa azienda richiedente.

Nei due casi sopra citati, i benefici hanno un riscontro operativo in un orizzonte di tempo differente: nel caso dell'attività consulenziale il beneficio è certamente

immediato, dal momento che la soluzione ad un certo problema viene apportata subito a valle di una esplicita richiesta.

Nel caso invece dell'attività istituzionale vera e propria il beneficio apportato può essere di natura più generale, vale a dire non calato nelle specificità del contesto di una determinata azienda, ed inoltre può non avere un impiego così diretto ed immediato come nel caso precedente. L'utilità che ne deriva deve spesso esser presa in considerazione dopo un periodo di tempo sufficientemente ampio in modo tale da dare la possibilità ai diversi attori di poter studiare e approfondire adeguatamente la tematica di interesse.

### 6.1.5 CASO FORUM PER LA FINANZA SOSTENIBILE



Forum per la Finanza Sostenibile

#### Introduzione al network

NOME NETWORK	Forum per la Finanza Sostenibile
ANNO DI FORMAZIONE	2001
MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE	<p>Circa 50 associati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5 soci sostenitori/aderenti;</li> <li>✓ 37 soci ordinari;</li> </ul>
MISSION	“Promuovere la cultura della responsabilità sociale nella pratica degli investimenti finanziari in Italia”.
ATTIVITA' DI BASE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promozione culturale;</li> <li>✓ Realizzazione di ricerche e studi</li> <li>✓ Organizzazione di eventi e campagne di formazione;</li> <li>✓ Pubblicazioni di varia natura.</li> </ul>
SITO UFFICIALE DEL NETWORK	<a href="http://www.finanzasostenibile.it">www.finanzasostenibile.it</a>

Table 15: Scheda introduttiva per il network Forum per la Finanza Sostenibile.

#### Dall'intervista con il Segretario Generale, Davide Dal Maso:

*“Ciò che invoglia di soci a partecipare è soprattutto il piacere di fare una cosa giusta, anche per chi lavora nel campo della finanza”.*

Figure 41: La frase più significativa dell'intervista a Forum per la Finanza Sostenibile.

Come suggerito anche dalla sua denominazione, il Forum per la Finanza Sostenibile (FFS) è un'associazione senza scopo di lucro estremamente focalizzata su quei tratti della responsabilità d'impresa inerenti le attività di natura finanziaria. La sua missione è principalmente quella di promuovere la cultura e la pratica della responsabilità sociale nel mondo della finanza, rendendo l'investimento responsabile un approccio largamente adottato nei processi di investimento da parte delle principali istituzioni finanziarie del mercato italiano. Per investimento sostenibile e responsabile si intende la pratica in base alla quale considerazioni di carattere ambientale, sociale e di governance integrano le valutazioni di carattere finanziario che vengono normalmente svolte, nel momento in cui si decide relativamente all'acquisto/vendita di un titolo oppure nell'esercizio dei diritti collegati alla sua proprietà.

Per capire a pieno i meccanismi di CSR caratteristici di questo settore e approfondire il modo in cui questa organizzazione li sostiene, è stato intervistato il Segretario Generale, Davide Dal Maso, che ha chiarito alcune dinamiche caratteristiche del caso.

L'origine di questo network, nato ufficialmente nel 2001, è stata dettata dal progressivo sviluppo delle organizzazioni dedite alla CSR per il business finanziario. Nel mondo, infatti, a partire dagli anni'90 si sono formati dei centri di approfondimento della CSR applicata agli investimenti: i più grossi sono quelli a livello continentale ed in Europa è nato EUROSIF (European Sustainable and Responsible Investment Forum), con sede a Parigi, che si inserisce nel panel degli altri network continentali riportati nella seguente figura.



**Figure 42: Planisfero con i network dediti alla finanza responsabile nel mondo.**

A partire da un'iniziativa della Commissione Europea nell'ambito delle attività di promozione della responsabilità sociale d'impresa, le stesse organizzazioni si sono formate anche a livello nazionale: queste, seguendo quanto viene approfondito nel continente, si propongono di continuare sulla stessa linea e di rispondere adeguatamente alle caratteristiche del sistema finanziario locale. Pertanto, il Forum per la Finanza Sostenibile si inquadra come l'ente italiano

dedito a questo tema e oggi vanta legami molto forti con gli altri network europei dell'ambito.

È facile intuire, dunque, come questa organizzazione, diversamente da altre coinvolte nell'analisi, non sia nata "dal basso" per esigenza dei suoi soci, ma piuttosto rappresenti il risultato dell'estensione sempre più capillare di network volti a creare interesse verso i comportamenti responsabili della finanza, in tutti i soggetti del settore.

### *L'organizzazione di Forum per la Finanza Sostenibile*

La struttura organizzativa di Forum per la Finanza Sostenibile è molto snella e coinvolge poche cariche, come mostra l'organigramma dei collaboratori in figura sottostante. Se per altri network studiati "organizzazione snella" è sinonimo di struttura informale ed orientata alle relazioni, in questo caso l'organico così articolato gestisce tutti gli aspetti principali del Forum, dei quali i soci sono destinatari. Il controllo del network si basa su ruoli strutturali ben precisi, che impongono dall'alto cultura, obiettivi ed indicazioni operative, per sopperire alla totale mancanza di legami tra i partner: raramente, infatti, esistono contatti tra pari e volontà di inserirsi nel gruppo, evidenziando così difficoltà di tipo relazionale, che questa struttura mira a compensare. La figura proposta, pertanto, ripropone una piccola gerarchia, nella quale, su indicazioni e coordinamento del Segretario Generale, gli altri attori si dedicano all'operato e alle relazioni interne. In prospettiva di portare realmente vantaggio a chi aderisce, nel livello più basso della struttura vengono incluse due rappresentanze dei soci più attivi (lato sinistro dell'organigramma), emblematiche delle aspettative che tutti i partner nutrono nei confronti dell'organizzazione: queste però non hanno poteri decisionali, ma piuttosto svolgono una funzione consultiva. Concretamente, infatti, il Consiglio ed il Comitato d'onore esprimono pareri e valutazioni circa l'adempimento delle principali attività, in considerazione soprattutto dei benefici attesi dai soci-spettatori.

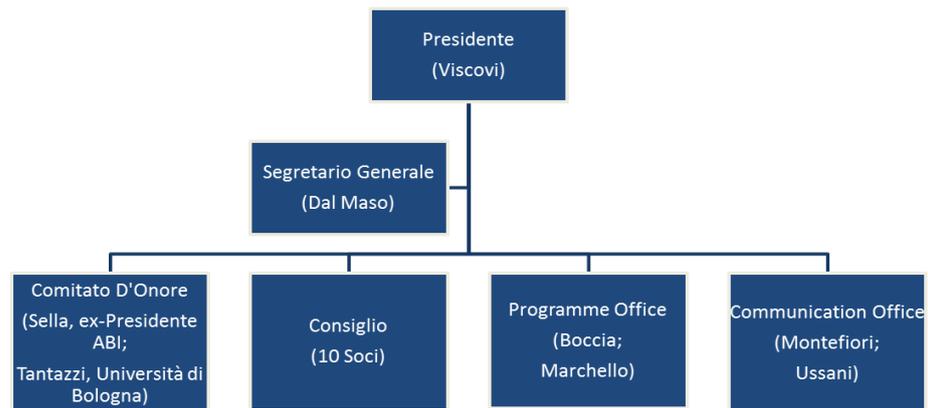


Figure 43: Organigramma delle principali posizioni di Forum per la Finanza Sostenibile.

Definito il ruolo marginale ricoperto dai partner del Forum, è interessante riflettere sulle principali categorie coinvolte, riassunte nel grafico che chiude il paragrafo. I soci che aderiscono al Forum per la Finanza Sostenibile sono soggetti variamente interessati ai temi dello sviluppo sostenibile applicato all'ambito finanziario. Tra di essi, si trovano non soltanto operatori del settore, ma anche varie associazioni, organizzazioni no-profit ed istituzioni, che nelle loro realtà sono influenzati dall'attività di investimento finanziario, questione di punta per questo network. La base associativa del Forum è costituita in prevalenza da banche ed istituti finanziari in genere, ma si contano molti esponenti anche tra le associazioni di categoria, (tra cui Assogestioni per le società di risparmio) enti di ricerca ed infine, istituti di formazione specialistica. Questa gamma così differenziata di parti coinvolte lascia trasparire la volontà del Forum di operare secondo un approccio multi-stakeholder, volto a supportare un pattern di attori eterogeneo.

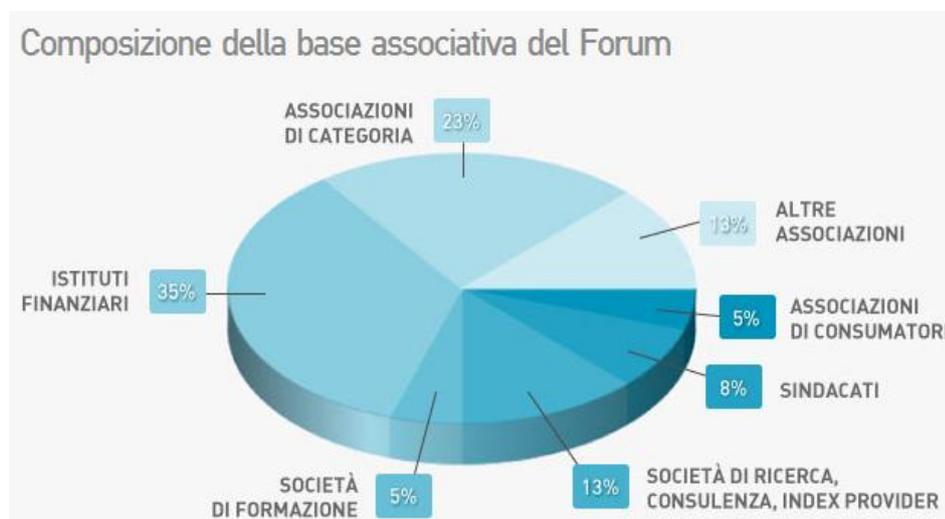


Figura 44: I soci di Forum Finanza Sostenibile.

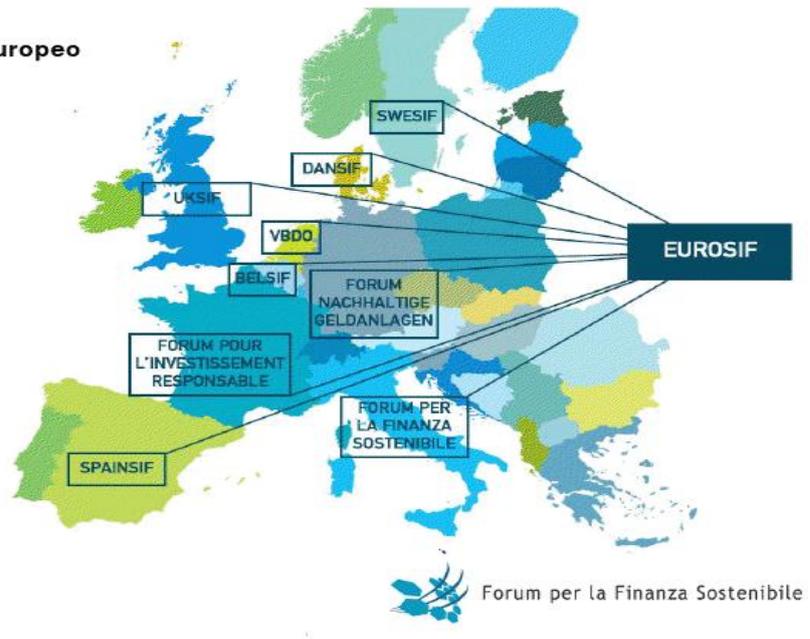
*Altri partner in contatto con Forum per la Finanza Sostenibile*

A differenza di altri casi analizzati, il Forum non crea una serie numerosa di partnership con attori al suo esterno. Nasce, infatti, come un'organizzazione estremamente dedita allo studio e alla diffusione di conoscenze, quasi sul modello di un osservatorio o di un ente di ricerca e pertanto è solito procedere tendenzialmente da solo. Questa decisione, benché ad un primo impatto possa risultare strana e poco ragionevole, è in realtà totalmente allineata al contesto organizzativo, in cui il Forum è inserito. Come già spiegato, infatti, il Forum per la Finanza Sostenibile, segue ed approfondisce la direttiva europea di EUROSIF e pertanto, anche nell'esame di problematiche e situazioni tipiche del paradigma italiano, può eventualmente contare sul supporto del potente network europeo per qualsiasi necessità.

Tuttavia, si riconoscono alcune interazioni con soggetti appartenenti a realtà diverse, al fine di riuscire a presidiare tutte le occasioni e gli eventi di maggior interesse per il Forum: è questa una delle funzioni riconosciute ad alcuni membri del consiglio e soprattutto al Comitato d'Onore, che spesso raccoglie esponenti di università, associazioni di categoria o altre organizzazioni, i quali possono riportare all'attenzione del Forum gli eventi più in linea con i suoi scopi, oppure prendervi parte facendo le veci dell'organizzazione.

Contrariamente alle relazioni con organizzazioni di natura diversa, come è già emerso relativamente alle sue origini, il Forum per la Finanza sostenibile si avvale di molte relazioni con altri network internazionali, principalmente costituiti dalle altre organizzazioni nazionali dedite alla finanza responsabile, che la figura sottostante riporta con precisione. Si avvale dell'interazione con essi soprattutto per approfondire le tecniche di analisi e le procedure da seguire nello studio della comunità finanziaria locale, ma non mancano progetti che li portano a collaborare in ambito europeo, sotto la supervisione ed il coordinamento di EUROSIF.

**Il network pan-europeo**



**Figura 45: Cartina dell'Europa con i network nazionali, membri di EUROSIF.**

Si ricordano poi, i contatti che il Forum ha avuto e continua ad avere anche con organizzazioni sul territorio nazionale: tra i più rilevanti si trovano altri network più interessanti dalle nostre analisi, come Sodalitas e Impronta Etica. Questo tipo di collaborazioni, abbastanza permanenti, dal momento che queste organizzazioni figurano tra i soci, sono da intendersi a beneficio di entrambi le parti: infatti se i soci riescono ad accedere a competenze di natura estremamente specifica, allo stesso tempo, il Forum acquisisce una maggiore consapevolezza dell'impegno e degli sviluppi che caratterizzano attualmente la CSR.

**Le relazioni e la comunicazione di Forum per la Finanza Sostenibile**

Sebbene Forum per la Finanza Sostenibile abbia mostrato caratteristiche rispondenti alla definizione di network per la CSR propria di questo elaborato, le sue dinamiche di comunicazione risultano alquanto differenti da quelle tipiche del network. Ciò deriva dal fatto che il Forum non ha particolari interessi a creare e favorire la comunicazione intra-partner: in una logica volta a diffondere la sua conoscenza, la tendenza è piuttosto quella di promuovere i risultati conseguiti attraverso le sue attività, all'interno di un gruppo di partner statico e potenzialmente composto da singoli a sé stanti. Pertanto, in linea con l'organizzazione presentata, gli unici flussi comunicativi stabili e rilevanti sono quelli che intercorrono tra l'ente centrale del network ed i suoi associati.

Quanto osservato, benché discutibile, risulta funzionale all'approfondimento della degli obiettivi del network. Il Forum per la finanza sostenibile ha come mission la promozione dello sviluppo sostenibile presso la comunità finanziaria italiana. Nello sviluppo pratico di quest'ultima, appoggia a pieno l'idea che la responsabilità sociale degli investitori non debba essere imposta per legge, bensì favorita attraverso misure indirette ispirate ai principi della volontarietà e della trasparenza. Perciò, quanto si propone di fare è istituire un modello di guida per il settore finanziario verso una progressiva adozione di investimenti responsabili e ciò avviene attraverso un insieme variegato di azioni: dalla basilare diffusione di informazione e conoscenza allo studio delle implicazioni dell'inclusione della finanza nello sviluppo sostenibile, fino a favorire la crescita di questo settore attraverso un miglioramento delle capacità professionali dei suoi operatori.

L'impostazione generale che ne emerge è quella di un network che vuole favorire l'apprendimento di nuove soluzioni per la finanza, studiare la condizione attuale del settore e lavorare a livello centralizzato con gli altri network nazionali per lo sviluppo di strumenti sempre più innovativi: una struttura con queste caratteristiche risponde bene al prototipo "Spreading Community" così come lo definiscono in letteratura Kim, Hong e Suh (2012).

### *La modalità operativa di Forum per la Finanza Sostenibile*

In relazione alla presentazione introduttiva di questo caso, l'obiettivo base del Forum è quello di promuovere l'investimento responsabile in tutte le sue caratteristiche, poiché, in considerazione dell'accresciuta sensibilità e consapevolezza dell'opinione pubblica, sempre più le tematiche ambientali e sociali possono costituire un driver importante per indirizzare le scelte di investimento.

Tale obiettivo viene concretizzato attraverso attività differenti, volte a creare una buona consapevolezza dell'importanza e dei benefici che possono discendere dalla finanza responsabile: si lavora, quindi, per informare, diffondere principi e strumenti esistenti ed supportare tutti coloro che sono interessati nel loro percorso di sostenibilità. Considerando tutte le iniziative svolte ad un livello aggregato, Forum per la Finanza Sostenibile si impegna nella divulgazione di una serie di teorie e concetti e nel riconoscimento delle buone pratiche per la finanza responsabile, valutate secondo un approccio simile al rating.

Per comprendere le diverse tipologie di attività praticate dal Forum, è necessario affermare che esse sono pianificate a partire da una semplice constatazione che sempre più caratterizza il mondo degli investimenti. Oggi i risparmiatori sono alla ricerca di investimenti che rispondano in modo efficace ad un duplice

obiettivo: da un lato quello tradizionale relativo alla gestione finanziaria, dall'altro quello della responsabilità. In altre parole, l'investimento sempre più deve coniugare l'ottimizzazione del rapporto tra rischio e rendimento in un dato orizzonte temporale con una serie di considerazioni di natura ambientale e sociale.

Questo risultato porta alla conclusione che le attività devono essere finalizzate a supportare la domanda e l'offerta di questo nuovo segmento di investimenti e a tal fine, il Forum per la Finanza Sostenibile ha identificato tre filoni d'azione diversi:

- ✓ Il futuro di valore. Si tratta di un programma pluriennale, intrapreso dal 2002 e volto ad aumentare la consapevolezza, la conoscenza e le capacità per gestire l'implementazione degli investimenti sostenibili e responsabili. Tutto ciò mira a supportare le società d'investimento verso le nuove esigenze manifestate dagli investitori;
- ✓ Rapporti con le istituzioni. Qui l'impegno è rivolto alla promozione dell'innovazione normativa, così da trasmettere un'informativa chiara e completa che possa rendere gli investitori soggetti consapevoli con un ruolo attivo nel processo di investimento. Nello specifico queste attività consistono nella diffusione di provvedimenti legislativi e non, ed inoltre prevedono anche una serie di iniziative organizzate dal Forum, per rendere noti alcuni risultati emersi dalle ricerche svolte che possono influire sulla condotta delle diverse organizzazioni finanziarie;
- ✓ Investire con i piedi per terra. Quest'ultimo filone ha come obiettivo l'individuazione dei mezzi più idonei per lo sviluppo e la diffusione dei prodotti finanziari sostenibili presso gli investitori retail. Nello specifico le attività di questo terzo programma si svolgono sul fronte della produzione e su quello della distribuzione: nel primo caso si lavora per la caratterizzazione dei prodotti, l'attenzione alle performance, il ricorso all'azionariato attivo e l'efficacia nella comunicazione ai clienti; nel secondo, invece, ci si focalizza sulla formazione della rete di vendita, sull'innovazione nei meccanismi di remunerazione delle reti di vendita e da ultimo sull'informazione agli investitori retail.

La descrizione dei tre programmi di attività, tutti concretizzati da ricerche, convegni, seminari e pubblicazioni, convinceranno il lettore dell'approccio didascalico e formativo perseguito dal network: in particolare la sua modalità operativa è caratterizzata da forte commitment, tanto sul piano delle iniziative da implementare, quanto sull'allocazione delle risorse e la linea pratica da tenere. In

linea con quanto già dedotto dall'analisi delle dinamiche di comunicazione, i soci di FFS sono spettatori e ricettori di quanto il network decide di elaborare, secondo un atteggiamento tendenzialmente non collaborativo e di carattere passivo.

### *I benefici e il punto di forza di Forum per la Finanza Sostenibile*

Il principale beneficio che può essere riconosciuto ad un network come il Forum per la Finanza Sostenibile risiede principalmente in un ritorno positivo in termini di reputazione, soprattutto alla luce delle relazioni sterili che intraprende con i suoi partner. Infatti, lo stesso intervistato ha raccontato della forte propensione del Forum allo svolgimento di attività a beneficio collettivo, come quella descritta in modo più approfondito, a discapito di un impegno attivo in risposta ad esigenze particolari di uno singolo partner. Considerando, dunque, la natura delle attività praticate e l'assetto organizzativo, cui si unisce il carattere istituzionale ampiamente riconosciuto a questo network, è evidente comprendere le motivazioni che portano ad individuare il primo beneficio di questo caso di studio proprio in un discorso reputazionale.

La sua capillare affermazione anche a livello europeo ed i suoi contatti con gli altri network nazionali favoriscono, inoltre, la visibilità delle attività e delle iniziative dei soci. Infatti non soltanto gli associati allargano le loro fonti di informazione e apprendimento, ma possono conseguire una facile promozione del loro impegno per una finanza sostenibile anche e soprattutto nei riguardi degli investitori sempre più esigenti e, più in generale, verso tutti i loro stakeholder.

Dalle principali attività che svolge, il Forum per la Finanza Sostenibile ritrova il suo principale punto di forza nell'impegno ad offrire un supporto informativo collettivo. Pur essendo un network i cui principali contributi riguardano principalmente la consapevolezza della sostenibilità relativa alla finanza, non si impegna solamente nella diffusione di pratiche, ma contribuisce ad arricchirle con un attività di ricerca e certificazione a partire dalle realtà dei soci.

In conclusione, ciò che gli attori del settore finanziario apprezzano di più risiede, dunque, nel binomio apprendimento-ritorno d'immagine: infatti, da un lato aumentano le loro competenze e possono migliorare di continuo il loro modo di procedere; dall'altro, sono supportati nell'intento di mostrare agli stakeholder la serietà e l'impegno di responsabilità caratteristico delle loro attività, per via dell'esistenza di un garante universalmente accreditato.

## 6.1.6 CASO IMPRONTA ETICA



### Introduzione al network

<b>NOME NETWORK</b>	Impronta Etica – Partecipazione e Responsabilità-
<b>ANNO DI FORMAZIONE</b>	2001
<b>MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<p>Circa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 15 piccole-medie imprese;</li> <li>✓ 13 banche e associazioni;</li> </ul>
<b>MISSION</b>	“Promuovere la responsabilità d’impresa attraverso la diffusione delle esperienze dei soci, la creazione di eventi di studio e la definizione di partnership innovative”.
<b>ATTIVITA' DI BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informazione e divulgazione;</li> <li>✓ Progetti e iniziative;</li> <li>✓ Networking.</li> </ul>
<b>SITO UFFICIALE DEL NETWORK</b>	<a href="http://www.improntaetica.org">www.improntaetica.org</a>

Table 17: Scheda introduttiva per il network Impronta Etica.

**Dall'intervista con la Coordinatrice operativa, Marjorie Breyton:**

*"Impronta Etica esiste per i soci: è nata come un luogo di confronto per i soci e quindi l'obiettivo è quello di sviluppare dei progetti che rispondano alle loro specifiche esigenze.*

*Abbiamo interesse a trattare molti temi, ma non possiamo essere specializzati su tutto; quindi contiamo molto sul contributo di altre organizzazioni".*

**Figure 46: La frase più significativa dell'intervista ad Impronta Etica.**

Membro italiano di CSR Europe insieme a Sodalitas, Impronta Etica è un'associazione di imprese per la promozione della responsabilità sociale, che aggrega aziende ed associazioni del nord-Italia, con una concentrazione particolare nella regione dell'Emilia-Romagna. Nasce, infatti, nel 2001, secondo il volere di sette delle imprese che oggi ne fanno parte, dal momento che queste hanno sentito il bisogno di istituire un luogo di incontro e confronto, nel quale poter discutere e praticare la responsabilità sociale d'impresa, ambito rispetto al quale mostrano grande sensibilità. Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile in termini sia sociali sia ambientali, creando un network di partner che intendono questo impegno come parte essenziale della propria missione e vogliono cimentarsi in pratiche concrete di responsabilità sociale.

Obiettivo prioritario è mantenere collegati gli associati tra essi, metterli in relazione anche con le istituzioni nazionali e farli partecipare attivamente ai network internazionali che trattano questioni simili o direttamente ricollegate, come la rendicontazione oppure l'etica nella condotta di business. A questo si affianca l'impegno a tenere alta l'attenzione delle istituzioni circa i meriti delle imprese locali, affinché siano riconosciuti e valorizzati in modo opportuno; inoltre, spicca anche la finalità di rafforzare la presenza italiana nel panorama europeo in materia di CSR, spiegando così la scelta di voler aderire a CSR Europe, già dal 2002.

Ciò che ha unito fin da subito le imprese e ha permesso l'allargamento di Impronta Etica è la necessità di un continuo aggiornamento e rafforzamento delle competenze dei soci attraverso l'interazione interna e con i partner locali, al fine di ottenere una pratica della CSR di successo. Questo spiega il motivo per il quale il network ha deciso di crescere pur mantenendo un focus geografico preciso ed un numero ristretto di soci: è stata fatta la scelta di rispondere in modo accurato ed esaustivo alle esigenze di pochi, piuttosto che prediligere una diffusione meno minuziosa perché rivolta ad un pubblico più ampio.

Le informazioni che ci hanno permesso di cogliere le dinamiche più significative sono state arricchite dall'intervista con la Coordinatrice operativa, Marjorie Breyton.

### *L'organizzazione di Impronta Etica*

La struttura organizzativa formale di Impronta Etica si differenzia rispetto a quelle degli altri network descritti nelle pagine di questo capitolo. Al classico statuto che formalizza organi sociali, diritti e doveri di ciascuno e tutti i tratti caratteristici del network, Impronta Etica preferisce un manifesto dai toni non propriamente legali se pur formali, per presentare la sua mission e le relative attività, piuttosto che descrivere diritti e dovere dei soci ed attribuire loro un ruolo preciso.

La scelta di un'impostazione simile esprime al meglio l'idea di essere un'associazione di imprese di pari livello, dove non esistono posizioni di rilievo ma tutti contribuiscono allo stesso modo, nei termini stabiliti da un regolamento di base, redatto a fini di coordinamento e non di tutela dei singoli soggetti. Su questa linea, dunque, l'organigramma riportato in figura sottostante, è molto lineare e composto in tutte le sue funzioni da membri del network, siano essi esponenti di imprese o di associazioni socie. Si nota come la struttura sia essenziale ed articolata solo nelle funzioni operative, riportate al centro dello schema gerarchico, necessarie al coordinamento dell'associazione. In particolare, il Comitato Operativo, composto da 13 membri, cura l'implementazione delle decisioni approvate a maggioranza, quindi i tre componenti del Comitato Etico hanno il compito di garantire uno svolgimento delle attività conforme ai canoni prestabiliti dal network ed, infine, il Revisore Contabile controlla il buon funzionamento complessivo.

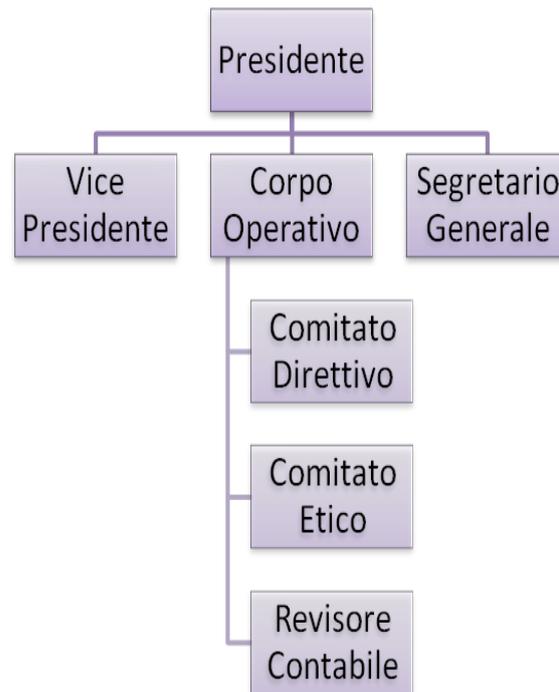


Figure 47: L'organigramma di Impronta Etica.

L'efficacia prestazionale del network, dunque, risiede nell'autoregolazione di partner sostanzialmente omogenei tra loro, che si coordinano e prendono parte ai meccanismi di base in un clima di assoluta fiducia e trasparenza. Il grafico a torta sottostante ci consente di mostrare le scarse differenze tra le categorie di soci, elemento che ha facilitato la coesione e lo sviluppo di un senso di appartenenza al gruppo.

Impronta Etica conta oggi un totale di 28 partner, tra imprese ed associazioni di varia natura. In linea con quanto emerso anche dall'analisi della struttura organizzativa, non esiste una distinzione dei soci a seconda del ruolo che ricoprono, dal momento che godono tutti di stesse opportunità e benefici. È possibile però riconoscere delle differenze nella loro valutazione di aderire ad un network di responsabilità sociale.

Nella figura che segue, si riportano i nomi e le icone dei soci fondatori: questi sono sette degli attuali componenti del network, che si sono uniti e hanno deciso di dare vita ad Impronta Etica. Quindi, diversamente da altri casi, nei quali aziende ed altri enti hanno aderito ad un'organizzazione già esistente e più o meno focalizzata sulle loro esigenze, i soci fondatori hanno preferito creare una nuova realtà, perfettamente calibrata sulle loro necessità e con uno specifico attaccamento al territorio. Come si può notare, fin da subito, nasce come un gruppo di partner variegato, che include piccole-medie imprese, cooperative ed una società di consulenza.

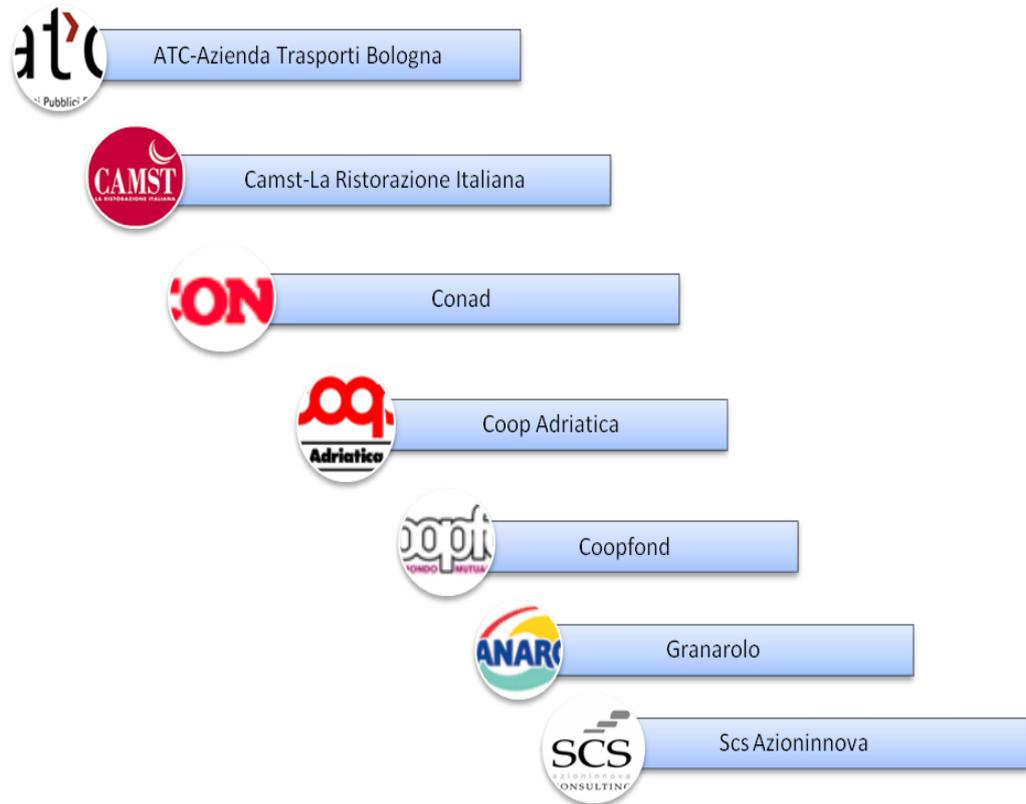


Figure 48: I soci Fondatori di Impronta Etica.

Nel corso del tempo, a questi si sono aggiunti i rimanenti ventuno soci, cui è stato dato il nome di soci ordinari, diversi dunque dai precedenti soltanto per aver scelto di aderire ad un'associazione già costituita. Più che in altri casi di studio, emerge qui una presenza in ugual misura di imprese ed associazioni di imprese: la partecipazione di queste ultime ha decisamente influito sull'impostazione di dinamiche di gruppo e collaborazione efficienti, creando un clima trasparente e produttivo a vantaggio di ogni singolo partner.

#### *Altri partner in contatto con Impronta Etica*

Impronta Etica si definisce come un'associazione molto impegnata nella ricerca di contatti che travalicano la cerchia dei suoi soci; quindi si avvale moltissimo di contributi esterni relativamente alle finalità di innovazione e promozione. La stessa intervistata racconta come questi diversi apporti siano spesso derivati da partnership di breve e lunga durata con organizzazioni, diverse a seconda dell'iniziativa che si intende sviluppare in modo congiunto.

Ad oggi si contano circa una quarantina tra centri di ricerca e formazione, osservatori, forum ed istituzioni, cui si aggiungono altri network di CSR. Alcuni esempi di questi partner sono dati dall'Università di Bologna, da gruppi di

ricerca come “Gruppo Bilancio Sociale” ed osservatori come quello per la comunicazione ambientale e sociale. Diversamente dalle imprese socie, questi collaboratori esterni sono localizzati in tutta Italia, così da poter avere un maggior numero di contatti e riuscire ad individuare, per ogni caso, il partner più idoneo alle esigenze. In generale tutte queste relazioni con veri e propri esperti della materia sono fondamentali, nell’ottica dei soci di voler allargare le loro competenze anche in merito a questioni estremamente specifiche.

Tra le relazioni esterne di Impronta Etica si registrano anche legami con altri network ed istituzioni. In riferimento alle istituzioni, si prediligono soprattutto i contatti a livello locale della regione Emilia-Romagna e spesso Impronta Etica si relaziona con enti come la Regione o i comuni di Bologna, Modena e Parma. Queste istituzioni sono le più battute proprio perché possono offrire un riconoscimento maggiore ed immediato alle buone pratiche dei soci, ma non mancano momenti di incontro anche con istituzioni nazionali, come ad esempio i Ministeri dell’ambiente e del lavoro.

Per quanto concerne i network per la CSR, in Italia Impronta Etica ha trovato riferimenti importanti in altri network coinvolti nelle interviste svolte: ad esempio, ha collaborato con il Forum per la Finanza Sostenibile, che si è rivelato fondamentale per comprendere meglio lo sviluppo sostenibile nella comunità finanziaria italiana; altre organizzazioni interfacciate sono state Anima e Sodalitas.

A livello europeo, invece, è stato già accennato che Impronta Etica è coinvolta in CSR Europe, definita dall’intervistata “una finestra privilegiata per scoprire cosa succede in Europa”. In particolare l’associazione è uno dei national partner organization (NPO), ai quali il network europeo trasmette una serie di attività da replicarsi nell’ambito dei singoli stati. Inoltre, in qualità di associato, ha avviato alcune iniziative e ha preso parte a progetti supportati da CSR Europe e pianificati dai altri national partner. La presenza in CSR Europe è fondamentale non solo per conoscere le altre realtà e partecipare a progetti si stampo continentale, ma anche e soprattutto per disporre di una serie di contatti con altri partner con i quali, in occasione degli NPOs meetings, è possibile scambiare supporto reciproco, dal momento che lavorano o hanno lavorato su temi e questioni di interesse comune.

### *Le relazioni e la comunicazione di Impronta Etica*

Relativamente ad un’organizzazione informale, senza ruoli definiti ed opposta al prototipo della gerarchia, è possibile osservare che la comunicazione rappresenta un elemento significativo per le attività di Impronta Etica. Ciò è vero anche e

soprattutto in virtù dell'esigenza che porta alla nascita di questo network: stabilire un confronto con i partner del territorio per imparare da loro e lavorare insieme a qualcosa di nuovo. Le imprese e gli altri soci che ne fanno parte, infatti, sono costantemente interfacciati e concepiscono i loro compagni come propagatori e ricettori delle varie informazioni. La comunicazione è così curata e centrale anche per via di alcuni accorgimenti organizzativi, oggi ben consolidati: tra i principali si ricordano i tavoli di lavoro ed i focus group, che hanno unito ed armonizzato le relazioni tra tutti i membri e costituiscono un valido supporto all'operato del network. Si crea così un ambiente di apprendimento frizzante e sempre propositivo, nel quale le idee e le decisioni sono prese dai soci: queste premesse sono funzionali a comprendere lo scopo ed i sotto obiettivi cui l'organizzazione lavora.

In particolare lo scopo di Impronta Etica è favorire lo sviluppo sostenibile, ritenuto parte essenziale della mission di ciascun socio. Questo viene sostanzialmente declinato in due obiettivi consecutivi, che aprono a due diverse dinamiche, come sarà chiaro anche da un'analisi delle principali attività. Il primo fine è quello di creare un'organizzazione del dialogo, dove poche imprese lavorano a stretto contatto e si aiutano reciprocamente nel tentativo di comprendere e poi mettere in pratica tutti i temi più rilevanti della responsabilità d'impresa. A valle di questo, il secondo scopo risiede, invece, nella diffusione delle pratiche dei partner all'esterno, affinché, in primis, acquistino visibilità presso le istituzioni, soprattutto quelle locali; in secundis, possano essere conosciute anche a livello europeo, contribuendo così a rappresentare all'estero l'impegno italiano di CSR.

### *La modalità operativa di Impronta Etica*

La mission presentata nella tabella introduttiva si ricollega al duplice obiettivo che Impronta Etica si propone di promuovere e che può essere efficacemente riassunto nel binomio "diffusione-collaborazione", il cui fine ultimo è l'innovazione. Questo proposito si concretizza a partire dai contatti tra gli associati, mettendoli in relazione con le istituzioni nazionali di maggior interesse e dando loro modo di partecipare attivamente ai network internazionali, per un ulteriore approfondimento dei temi sui quali lavorano. Ciò avviene a seguito di una forte partecipazione dei soci: l'impegno ed il commitment organizzativo in questa sede sono promossi direttamente dalle imprese, che insieme decidono quali attività implementare e tutte le modalità operative da mettere in atto.

Nell'ottica di favorire una crescita continua delle conoscenze e delle competenze sociali ed ambientali di tutti i soci, si segue una linea d'azione che mette in

sequenza diverse tipologie di attività. Si parte dalla considerazione dello status quo attraverso ricerche e studi sul campo, quindi ci si impegna nell'informazione di tutti i soci sul paradigma contemporaneo e questo costituisce l'input alla definizione di comportamenti e allo sviluppo di progetti congiunti per l'innovazione, i quali, infine, vengono divulgati in Italia ed in tutta Europa, per mostrare la sensibilità delle imprese italiane verso la responsabilità sociale.

In linea con queste considerazioni, le attività di Impronta Etica possono essere distinte precisamente in quattro diverse tipologie, che si approfondiscono singolarmente nel seguito. È interessante notare come si tratta di attività tutte indirizzate ai soci: diversamente da altri network che sviluppano anche iniziative a sfondo sociale e comunitario, Impronta Etica traslascia questa dimensione, che al più può ritornare nelle relazioni con i partner esterni, per concentrarsi sull'approfondimento della CSR alle imprese.

- ✓ Una prima tipologia è costituita dalle attività di ricerca, in termini sia ideologici che pratici. Le prime sono volte ad indagare i meccanismi di ricezione della responsabilità sociale da parte delle imprese italiane e sono spesso svolte in collaborazione con l'Università di Bologna. Le ricerche pratiche, invece, si pongono come obiettivo quello di scoprire nuovi metodi e strumenti per supportare le imprese verso nuove attività oppure migliorare il modo in cui sono solite svolgerle, spesso richieste dai soci: a titolo di esempio si ricorda la definizione delle linee guida per la gestione della diversità in azienda e per la realizzazione di eventi sostenibili;
- ✓ Un secondo gruppo di attività riguarda l'informazione e l'approfondimento della cultura d'impresa. Ciò può avvenire mediante vari strumenti, tra i quali si ricordano il sito internet, l'uso di LinkedIn e la creazione di una newsletter per i soci. La finalità di tutto ciò è fornire un costante aggiornamento sulle iniziative interessanti che si svolgono in Italia. Esistono poi anche seminari di formazione, svolti con il supporto di società di consulenza ed altre iniziative per attivare momenti di dibattito anche su nuove frontiere;
- ✓ Fondamentale è poi la categoria dei progetti, siano essi nati dall'idea di singoli soci oppure dalla decisione del gruppo. Le proposte scaturiscono spesso dai laboratori cui i soci prendono parte: si tratta di momenti di riflessione e analisi su temi diversi, che mettono a confronto imprese più esperte con quelle meno preparate, dando modo di imparare le une dalle altre;
- ✓ Infine, si ricordano le attività volte a dare visibilità al lavoro dei soci. Queste vengono promosse attraverso le relazioni di networking che si

creano intorno all'associazione, interagendo con altri network e con le istituzioni. Al tempo stesso, si creano le basi per un confronto che migliora il modo di lavorare di Impronta Etica, ricavando così un duplice beneficio dalle attività di comunicazione, soprattutto in materia di questioni specifiche.

### *I benefici e il punto di forza di Impronta Etica*

La coordinatrice di Impronta Etica ha riportato tra i principali benefici ai soci, quello del networking. Come riassunto anche nella frase più significativa dell'intervista, questo network nasce per i soci ed in particolare si forma per dare loro la possibilità di crescere attraverso le esperienze di altre aziende emiliane e grazie ad un lavoro congiunto tra esse. Le diverse impostazioni d'impresa con i rispettivi settori di appartenenza, quindi anche i loro livelli di consapevolezza e maturità di CSR, creano uno scenario estremamente variegato dal quale si impara non soltanto per osmosi, ma soprattutto attraverso le attività di collaborazione che si implementano insieme. Pertanto il principale beneficio per ogni socio è insito nelle dinamiche di comunicazione e interazione: più precisamente questo è proporzionale alla sua capacità di sfruttare le risorse che Impronta Etica mette a disposizione, e a sua volta la partecipazione assidua dei singoli alle attività, favorisce l'aggiornamento ed un costante miglioramento del funzionamento del network, a prova del fatto che una comunicazione così configurata, è potenzialmente in grado di portare beneficio a tutte le parti coinvolte.

Dall'analisi svolta e fin qui riportata, ciò che maggiormente costituisce il punto di forza di Impronta Etica e consente di raggiungere l'obiettivo e il risultato descritto è la sua capacità di mettere in contatto parti anche molto diverse, purché orientate alle questioni sociali ed ambientali. In questo, l'Associazione è estremamente abile a creare relazioni interne ed esterne al network, così da poter arricchire il beneficio per i soci. Infatti, considerando la comunicazione all'interno del network, riesce a coordinare a pieno i contributi di tutti i partecipanti, mettendoli nelle condizioni di esprimersi liberamente e di dare il loro migliore risultato. Riguardo i contatti con altre organizzazioni, invece, è possibile dare visibilità alle proposte dei suoi soci, raccogliere molteplici spunti da valutare e, al tempo stesso, si dispone di relazioni di aiuto reciproco, contattando i soggetti più idonei a seconda delle specifiche esigenze.

Per riassumere Impronta Etica in una metafora, si può definire questa organizzazione come la combinazione di due network: uno più interno tra tutti i soci ed uno più esteso, che mette in relazione i suoi membri con altre

organizzazioni e realtà simili a livello internazionale, raddoppiando così le opportunità di confronto, le iniziative e le collaborazioni.

### 6.1.7 CASO KYOTO CLUB



#### Introduzione al network

<b>NOME NETWORK</b>	Kyoto Club – Contro i cambiamenti climatici con nuove energie-
<b>ANNO DI FORMAZIONE</b>	1999
<b>MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<p>Circa 300 soci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 210 tra imprese ed associazioni di imprese;</li> <li>✓ 40 tra università e centri di ricerca;</li> <li>✓ 40 tra comuni, province ed enti regionali.</li> </ul>
<b>MISSION</b>	“Impegnarsi nell'accrescimento della cultura ambientale d'impresa, promuovendo politiche di eco-efficienza, prodotti ecocompatibili e sistemi di gestione ambientale”.
<b>ATTIVITA' DI BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diffusione culturale;</li> <li>✓ Sviluppo di modelli e progetti;</li> <li>✓ Creazione di rapporti tra imprese e con le istituzioni.</li> </ul>
<b>SITO UFFICIALE DEL NETWORK</b>	<a href="http://www.kyotoclub.org">www.kyotoclub.org</a>

Table 17: Scheda introduttiva per il network Kyoto Club.

**Dall'intervista con il responsabile della cooperazione internazionale,  
Piero Pelizzaro  
(senior expert in politiche di adattamento ai cambiamenti climatici):**

*"Il motivo per il quale Kyoto Club nasce è la volontà di fare dialogare il mondo della ricerca, il settore dei privati e la sfera delle istituzioni, per uno sviluppo non zoppo dei temi trattati.  
Non potremmo lavorare divisi, perché verremmo meno ad uno dei nostri primi obiettivi".*

**Figure 49: La frase più significativa dell'intervista a Kyoto Club.**

Già nominato nei rapporti con il network AssoSCAI, Kyoto Club è un'organizzazione no-profit che raccoglie imprese, associazioni ed amministrazioni locali attente a diversi temi di natura ambientale: l'efficienza energetica, le energie rinnovabili e le alternative sostenibili sono alcuni esempi. Pertanto promuove la CSR nella declinazione del solo pillar ambientale ed, in particolare il suo primo obiettivo è quello di promuovere l'interesse verso le questioni climatiche ed energetiche, accrescere la cultura ambientale d'impresa e sostenere lo sviluppo di nuove attività e tecnologie ecocompatibili. Nello specifico si rivolge ad interlocutori il cui business sia di carattere ambientale, così da condividere per natura gli stessi obiettivi del network: l'impostazione alla base dell'informazione, lo sviluppo di progetti e la creazione di dialogo anche con le istituzioni sono tutte organizzate con un taglio estremamente, pratico, tecnico e dettagliato, proprio per la scelta di interagire con gli esperti del settore energetico-ambientale.

A supportare lo studio di Kyoto Club, ha dedicato il suo tempo il Dottor Piero Pelizzaro, che all'interno del network si occupa principalmente delle relazioni esterne e dei contatti internazionali.

Kyoto Club nasce alle soglie del nuovo millennio e precisamente nel febbraio del 1999. Fin da subito ed ancora oggi coinvolge tutte le diverse categorie di soci già citate: l'obiettivo che li unisce è la volontà di impostare il business così da poter essere rispettosi dell'ambiente, seguendo le direttive del protocollo di Kyoto, trattato internazionale sul problema del surriscaldamento ambientale, sottoscritto nel 1997 da oltre 160 paesi in tutto il mondo ed elemento che ufficialmente ha innescato la formazione di questo network.

A partire dal suddetto documento, Kyoto Club si è impegnato dapprima per promuovere la necessità di un cambiamento e gli accorgimenti da osservare in ambito energetico, ed in seguito ha previsto anche lo sviluppo di proposte e politiche di intervento per le imprese, su come approcciare gli impatti di cambiamento climatico ed ambientale, rispetto alle quali da sempre ricerca la collaborazione con le istituzioni e la pubblica amministrazione locale. Questo

modo di agire è sempre allineato alle iniziative che nascono a livello internazionale e, ad esempio, attualmente il programma di Kyoto Club segue gli obiettivi del programma della Commissione Europea “Europa 2020”.

Fin dalla nascita dunque, questo network rielabora una linea comportamentale universalmente riconosciuta, la diffonde in uno specifico settore e la traduce in provvedimenti e misure concrete.

### *L'organizzazione di Kyoto Club*

La struttura organizzativa di Kyoto Club risulta caratterizzata dalla prevalenza dei meccanismi relazionali e cognitivi su quelli strumentali. Infatti, poiché aggrega partner anche diversi ma impegnati nello stesso business, con cultura ed obiettivi di gran lunga simili, dispone già in partenza di un contesto piuttosto omogeneo, abbastanza favorevole al coordinamento e ad una facile gestione delle parti, riducendo di conseguenza la necessità di imporre loro un ente supervisore. La scelta di rivolgersi ad imprese ed organizzazioni non troppo diverse è, pertanto, significativa tanto del buon funzionamento di questo network, quanto della sua efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

La base di partner attualmente aderenti a Kyoto Club è composta da imprese, enti di ricerca ed istituzioni operanti in settori strettamente legati all'ambiente. Ciò ha consentito fin da subito di mettere in relazione tanti attori dagli stessi interessi, in virtù di un approfondimento completo dei temi trattati. In una stessa sede, infatti, le imprese hanno modo di dialogare con le istituzioni e possono accedere a nuovi risultati e competenze diffusi dagli istituti di ricerca oppure anche dagli altri network ed organizzazioni di supporto, che, con le loro esperienze, consentono a Kyoto Club di allargare i propri orizzonti. In aggiunta a ciò, le imprese sono entrano in contatto con il parere dei singoli individui interessati alle questioni ambientali, accolti da Kyoto Club anche per sostenere la crescente sensibilizzazione della società sull'importanza delle misure ambientali. Bisogna, comunque, affermare che le persone fisiche aderenti al network non godono degli stessi servizi e non sono diretti destinatari delle attività promosse da Kyoto Club: possono, quindi, essere concepiti come degli “spettatori” delle dinamiche dell'organizzazione con i suoi soci propriamente detti.

Dalle considerazioni sui soci e su un modello organizzativo impostato sugli accorgimenti descritti, deriva una struttura formale molto snella ed essenziale. Questa, difatti, si compone di tre parti: oltre al consiglio direttivo e al collegio dei revisori dei conti, che detengono i poteri esecutivi e di controllo, l'organo emergente è dato dall'assemblea dei soci, sede in cui questi ultimi valutano ed approvano le linee di azione annuali.

Le principali iniziative del network sono curate da un organigramma dal carattere "flat": come mostrato anche in figura X, sul modello di un'unica realtà aziendale, esiste un livello di piccole divisioni di poche persone dedite ad una specifica area di competenza. In particolare, le varie funzioni ricalcano i tre prototipi di attività più praticate, dati da comunicazione, formazione e progetti, cui si aggiungono le funzioni di staff.

Tutte le cariche descritte sono ricoperte da imprese o enti diversi, tutti soci di Kyoto Club, a sottolineare come l'organizzazione in questo caso non sia imposta ai soci dall'alto, quanto piuttosto sia allineata alle naturali relazioni tra di essi.

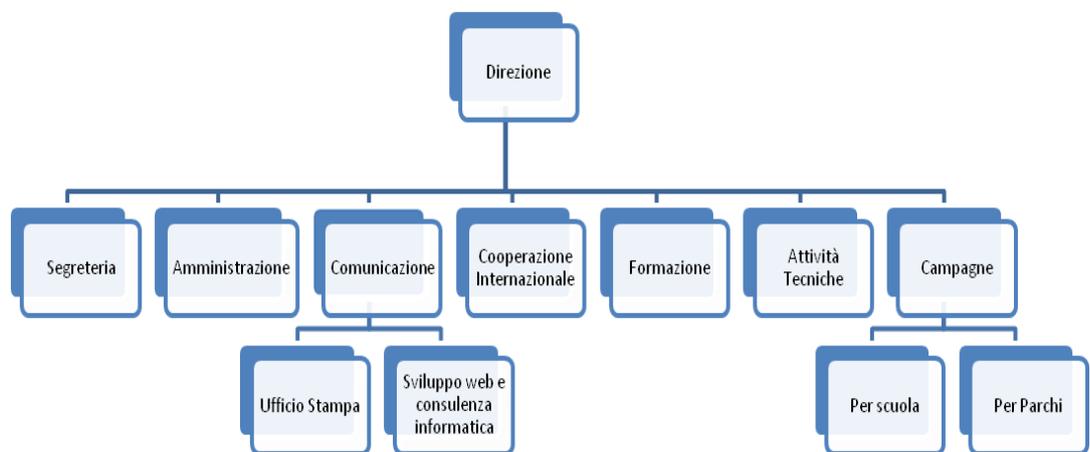


Figure 50: L'organigramma delle funzioni operative di Kyoto Club.

### Altri partner in contatto con Kyoto Club

Come decide di rifarsi alla linea internazionale per la definizione della sua mission e delle principali attività attraverso il protocollo di Kyoto, così Kyoto Club decide anche di interfacciarsi con altri network focalizzati sugli specifici temi ambientali del clima e dell'energia, oltre i confini nazionali. Tra i più importanti contatti, si ricorda che questo network fa parte del board di EUASE (European Union Alliance to save Energy), partecipa ad ECEEE (European Council for Energy Efficient Economy) e alla commissione UNFCCC (United Nation Framework Convention on Climate Change), enti focalizzati su temi in modo distinto e molto approfondito, dai quali Kyoto Club estrapola competenze non solo a livello ideologico-culturale, ma anche sulla prospettiva della normativa. Non mancano poi rapporti con altre reti di imprese europee: un esempio tra tutti è dato da Global Eco Forum, network spagnolo per la pratica

della sostenibilità, il quale consente a Kyoto Club di crescere e migliorare le sue iniziative nell'ottica della gestione ambientale, così da portare un beneficio effettivo alle imprese. Inoltre, per raccogliere sempre nuovi input di lavoro e approfondire l'ambito delle aziende italiane il network si relaziona con alcune istituzioni, associazioni di categoria come Confindustria e la partecipazione di Kyoto Club a fiere e convegni rivolti a tutte le imprese del settore, come "Solarexpo" ed "Ecomondo", sono alcuni esempi.

Tra le altre istituzioni di riferimento, si contano non solo enti nazionali e locali della pubblica amministrazione, ma anche i consorzi dei vari settori: la loro partecipazione alle dinamiche del network è dettata dal fatto che Club è nato anche con l'obiettivo di interfacciare i tre mondi della ricerca, delle imprese e delle istituzioni, al fine di avere uno sviluppo sostenibile integrale, completo ed effettivo.

### *Le relazioni e la comunicazione di Kyoto Club*

L'organizzazione e la natura dei partner lasciano intendere l'importanza che Kyoto Club attribuisce alla comunicazione e alle relazioni tra tutti i componenti del network. La struttura, infatti, è pensata per dare ampio spazio ai soci, in particolare alle imprese, che si interfacciano in modo reciproco e, lavorando in modo congiunto, danno vita alle idee e alle iniziative caratteristiche di Kyoto Club.

E' questo il risultato che il network in esame si propone di favorire e supportare: difatti, ha per obiettivo la diffusione culturale, propedeutica, da un lato alla conoscenza e all'adozione di strumenti specifici, dall'altro all'implementazione di soluzioni e attività di riguardo verso l'ambiente. Nella sua mission, poi, si fondono tre elementi: la cultura ambientale d'impresa, i sistemi di gestione ambientale e le politiche di eco-efficienza, con la scelta di circoscrivere il raggio d'azione soprattutto al settore energetico.

Le attività finalizzate a questa scala di obiettivi sono molteplici e comprendono vari momenti di formazione, dialogo tra le parti, incluse le istituzioni e definizione di progetti. Ciò che accomuna questi diversi processi è la volontà di crescere ed innovare in campo energetico: se, infatti, si riprende la linea condivisa a livello internazionale come punto di partenza, si mira a seguirla ed approfondirla al punto da poter individuare metodi e procedure per assimilarla e renderla tangibile, con risultati sempre più efficaci e soddisfacenti.

Se oggi Kyoto Club ha creato un gruppo ben integrato di partner che si confrontano per generare nuove idee e spunti da seguire, è importante precisare che in fase iniziale le dinamiche di comunicazione e definizione delle linee d'azione erano diverse. Infatti, si osservavano principalmente flussi comunicativi

tra i partner e l'organizzazione centrale, a causa della scarsa consapevolezza ed esperienza di questi ultimi verso le questioni trattate. In assenza di una buona autonomia e preparazione dei partner, Kyoto Club ha dunque deciso di porsi a riferimento del network, coordinando le relazioni e le attività da sviluppare: ciò non è stato dettato dalla volontà di creare un sistema rigido e gerarchico, ma piuttosto è avvenuto nell'ottica di conferire ai soci le competenze giuste in fase di start-up, per poi coinvolgerli attivamente e affidare loro le dinamiche del network, fino ad arrivare al livello di interazione e partecipazione attuale.

### *La modalità operativa di Kyoto Club*

Quanto finora illustrato in merito a questo quinto caso di studio costituisce una premessa efficace per comprendere la sua modalità operativa. Infatti, in linea con la sua organizzazione interna e con la trasformazione attuata a livello comunicativo, Kyoto Club si distingue per il coinvolgimento attivo dei suoi associati: le attività che svolge, sono pensate per creare una sequenza di passaggi finalizzati a supportare un percorso individuale di costante innovazione di carattere ambientale. L'input operativo per lo sviluppo di questo proposito e la concretizzazione della mission descritta risiede, quindi, nelle proposte e nelle richieste dei soci, che possono essere considerate l'elemento motore delle dinamiche del network. Sfruttando l'ampio livello di partecipazione riscontrato, Kyoto Club approfondisce principalmente tre ambiti di attività, con l'obiettivo di offrire un supporto vario e personalizzato e per portare ogni impresa ad elaborare il proprio percorso di sostenibilità ed innovazione ambientale. Nel tentativo di sostenere tutte le fasi di un percorso standard, l'organizzazione si dedica alle seguenti tipologie di attività:

- ✓ Sviluppo ed approfondimento della cultura ambientale, anche e soprattutto attraverso la valorizzazione di buone pratiche. Così sono abbastanza frequenti sessioni di informazione, arricchite dalle conoscenze raccolte nelle varie pubblicazioni del network e nei position paper più tecnici, all'interno della rivista bimestrale "QualEnergia", attraverso l'organizzazione di seminari e convegni ed infine nell'intranet cui i soci possono accedere su autenticazione;
- ✓ L'impegno nella formazione, a contorno dell'informazione. Questa avviene attraverso corsi dedicati, workshop normativi e tecnologici tenuti da enti spesso esterni e talvolta anche mediante viaggi culturali, che permettono di approcciare da vicino realtà interessanti, come la città di Friburgo, nota tedesca d'eccellenza per la sostenibilità;
- ✓ La pianificazione e l'implementazione di campagne e progetti con

coinvolgimento diretto dei soci. Si tratta di iniziative estremamente concrete che, nel caso delle campagne, coinvolgono anche attori esterni ed intere comunità (esempio: “Scuole per Kyoto”), oppure puntano a valorizzare la sfera di efficienza e prestazioni delle imprese, come nel caso dei progetti, supportati spesso anche dalle istituzioni locali.

### *I benefici e il punto di forza di Kyoto Club*

Per un network come Kyoto Club i benefici sono vari, in relazione alla moltitudine di attività e servizi che mette in atto. La tipologia e l'entità dei vantaggi cambiano a seconda dell'approccio delle imprese partecipanti, cioè dipendono dagli obiettivi e dai percorsi di sostenibilità ambientale prestabiliti da ognuna di esse. Richiamando qui il trinomio di attività che sono praticate, si può notare un beneficio crescente per le imprese in base al loro livello di consapevolezza ed impegno ambientale, come mostrato anche dalla rappresentazione sottostante.

Infatti, il beneficio attribuito a Kyoto Club si ferma ad una presa di consapevolezza circa l'orientamento del proprio business, se un'impresa mostra un carattere totalmente reattivo alle tematiche ambientali e pertanto si avvicina ad essere per immagine o semplice compliance: ciò si traduce in una naturale propensione verso le attività di sensibilizzazione, che consentono all'impresa di creare una base culturale, dalla quale successivamente scaturisce la strategia da seguire. Invece, ad un comportamento reattivo ma in parte anche proattivo si può ottenere il beneficio massimo, che risiede nell'implementazione di progetti ed iniziative promosse da Kyoto Club.

Lo stesso intervistato descrive i vantaggi offerti ai soci come diversi e dall'efficacia direttamente proporzionale al loro impegno di sostenibilità ambientale: in Kyoto Club ciascuno trova la dimensione più consona alle sue esigenze e ne beneficia di conseguenza. Chiaramente, una gamma diversificata, approfondita e specifica di settore supporta la crescita dell'interesse e dell'impegno ambientale di tutti i partner, in un cammino improntato al miglioramento continuo e all'innovazione.

### 6.1.8 CASO PLANET LIFE ECONOMY FOUNDATION



#### Introduzione al network

NOME NETWORK	Planet Life Economy Foundation
ANNO DI FORMAZIONE	2003
MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aziende;</li> <li>✓ Manager, imprenditori, esperti e professionisti;</li> <li>✓ Persone, private cittadini, studenti e volontari.</li> </ul>
MISSION	<i>"Elaborare un approccio di problem solving al centro del quale si pongono le risorse vitali del pianeta (cittadini e ambiente)".</i>
ATTIVITA' DI BASE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formazione;</li> <li>✓ Modelli e strumenti di gestione;</li> <li>✓ Sviluppo progetti e "case-histories" concreti.</li> </ul>
SITO UFFICIALE DEL NETWORK	<a href="http://www.plef.org">www.plef.org</a>

Table 18: Scheda introduttiva per il network Planet Life Economy Foundation.

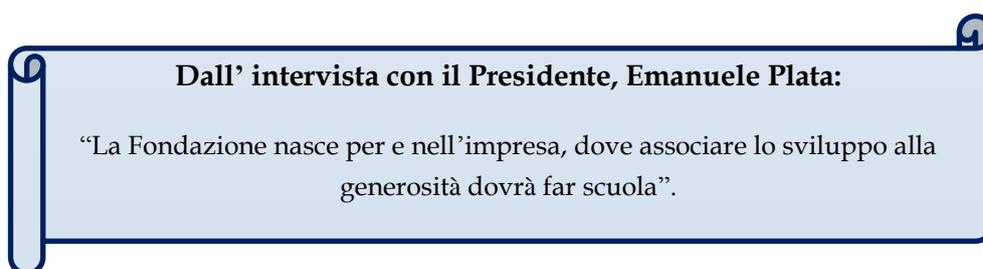


Figure 51: La frase più significativa dell'intervista a Planet Life Economy Foundation.

Planet Life Economy Foundation (PLEF) è una libera Fondazione senza scopo di lucro che si occupa di dare concretezza ai principi della Sostenibilità al fine di includerli nelle dinamiche gestionali dell'impresa (strategie, competitività, valore aggiunto, finanza, processi produttivi, ecc.) facendo attenzione alle reali aspettative dei cittadini/consumatori (qualità di vita, emozione, piacere, divertimento).

PLEF promuove la realizzazione di un nuovo modello economico e sociale in grado di creare vero "Valore" (economico, sociale, ambientale, umano) superando le tesi contrapposte della "Crescita" o della "Decrescita".

La finalità della Fondazione risiede nel promuovere strategie d'impresa rispettose del vincolo della sostenibilità; questa definizione deriva dal contatto con il mondo della ricerca, dal momento che, all'inizio, non era stato attivato un vero e proprio regolamento formale della CSR circa gli elementi di base caratterizzanti.

Il network in questione si rivolge principalmente al mondo delle imprese della comunicazione, nonché a tutti quei soggetti che ruotano attorno ad esso, incluse Istituzioni, Amministrazioni, ONG, Istituti di ricerca ed Università. Ma il fulcro, su cui si fonda ogni pensiero ed attività di PLEF, è sempre e comunque il cittadino con le sue esigenze, i suoi sogni, il suo stile di vita, la gioia di vivere e di partecipare. La Fondazione, nata nel 2003 su iniziativa di un gruppo di manager e imprenditori italiani, si propone di sviluppare progetti, processi e prodotti sostenibili creando una comunità di esperienze e di sinergie reciproche tra gli associati. Cultura d'impresa e comunicazione con i consumatori/cittadini sono i temi principalmente trattati al suo interno, distinguendosi dalle associazioni che si occupano prettamente di CSR. Sono numerose le organizzazioni, accademie, enti o associazioni affini con le quali la Fondazione collabora ed è gemellata.

### *L'organizzazione di Planet Life Economy Foundation*

I soci di PLEF sono aziende, istituzioni e persone che hanno deciso di impegnarsi concretamente per il perseguimento di uno sviluppo che sia davvero sostenibile.

Di seguito si riportano schematicamente i membri soci del network con le loro principali specificità e caratteristiche:

- ✓ Aziende coscienti del fatto che non possono limitarsi al praticare attività di cause related marketing o di puro mecenatismo, e consapevoli che per contribuire realmente al benessere sociale è necessario porre la

Sostenibilità al centro delle proprie strategie e azioni, creando anche così vero valore aggiunto;

- ✓ Manager, imprenditori, esperti e professionisti provenienti da svariati settori dell'economia (distribuzione, commercio, finanza, comunicazione, arte e spettacolo, ecc.), dotati di una visione antesignana del cambiamento che investe la società tutta e che insieme a PLEF studiano, sviluppano e realizzano progetti, iniziative, eventi;
- ✓ Persone, privati cittadini, studenti, volontari consapevoli e responsabili, che desiderano vivere e godere di una migliore qualità di vita, dei piaceri e dei beni che la natura e la vita stessa offrono, e che quindi desiderano partecipare e attivarsi in prima persona assumendo comportamenti e promuovendo iniziative sostenibili;
- ✓ Enti, istituzioni e persone giuridiche di qualsiasi natura e genere (sia nazionali che internazionali e/o sopranazionali) gemellate con la Fondazione, che svolgono o si occupano in forma stabile di tutto o parte degli scopi di PLEF.

Le persone che ruotano attorno alla Fondazione sono pertanto molte e diverse: soci, associazioni e fondazioni amiche e gemellate, simpatizzanti, volontari e collaboratori fissi. In particolare le iniziative - di cui si riporta il dettaglio nel paragrafo 8.5 - vengono sviluppate tramite:

- ✓ 250 soci Sostenitori e Fondatori;
- ✓ 20 organizzazioni gemellate;
- ✓ 30 volontari a rotazione, per lo più studenti universitari;
- ✓ 2 collaboratori.

L'attuale configurazione organizzativa della Fondazione poggia su una struttura societaria formata dal Fondatore, dal Presidente e dal Vice Presidente, a cui fanno riferimento un Consiglio d'indirizzo, un Consiglio di gestione e il Comitato dei saggi.

Considerando i soci attualmente presenti, la metà circa sono imprese (sia *profit-oriented* sia non, dal momento che in entrambi casi l'obiettivo è costruire valore, l'unica differenza risiede nel come esso viene destinato) e la rimanente parte è rappresentata da semplici cittadini (studenti, professionisti).

I soci possono essere classificati sia in operativi o semplici sia in gemellati: i soci gemellati sono un'istituzione con finalità diverse ma complementari a quelle del network in analisi con cui decidiamo di collaborare (ad esempio, con un'organizzazione che si occupa di acquisti in materia di sostenibilità).

*Altri partner in contatto con Planet Life Economy Foundation*

Il network Planet Life Economy Foundation collabora con il Club di Budapest, che è un'associazione internazionale dedicata a sviluppare un nuovo modo di pensare e nuove etiche che aiuteranno ad affrontare i cambiamenti sociali, politici ed economici del XXI secolo.

E' stato recentemente approvato anche l'accordo di collaborazione con l'associazione di promozione sociale NEXT, Nuova Economia Per Tutti, nata con l'obiettivo di perseguire finalità di solidarietà e promozione sociale promuovendo la cultura della sostenibilità ambientale e sociale nell'economia.

L'organizzazione si riserva poi la possibilità di interagire anche con il mondo della ricerca, per avere delle linee guida sugli sviluppi futuri delle tematiche che l'organizzazione affronterà congiuntamente con i propri soci.

Dal momento che PLEF è nata su iniziativa di un gruppo di manager ed imprenditori italiani di successo, si propone di rendere concretamente realizzabili progetti, processi e prodotti sostenibili all'interno delle imprese e delle organizzazioni associate.

A tal fine interagisce con ogni altra istituzione, rendendosi disponibile non solo su istanze proprie ma anche su iniziative provenienti dagli aderenti e, in particolare, fungendo da ponte di collegamento tra momento di elaborazione culturale e fase di messa a punto dei progetti. Si tratta quindi di un impegno a tutto campo che fino ad oggi ha comportato un continuo coinvolgimento dei settori più vari, da quello della ricerca, a quello dell'applicazione e dell'impresa, tanto sul terreno domestico che internazionale. Tutto ciò ha progressivamente fatto emergere una posizione del tutto particolare di Planet Life Economy Foundation sui temi della sostenibilità: una visione chiara, che la distingue nettamente dalle altre associazioni ambientaliste esistenti, con molte delle quali tuttavia è gemellata o collabora. I principi dello sviluppo sostenibile vanno correttamente declinati all'interno delle dinamiche gestionali dell'impresa (competitività, valore aggiunto, sistemi operativi, ecc.) e nei confronti delle aspettative dei cittadini (qualità di vita, emozione, piacere, benessere); pertanto il fulcro attorno al quale ruotano le attività ed i pensieri di Planet Life Economy Foundation si occupa degli aspetti economici di cultura d'impresa e di comunicazione, rivolgendosi necessariamente anche a pratiche di eccellenza o risolutori di casi di crisi prefigurandosi di conseguenza come contro propulsore di un network di persone e competenze in continua espansione.

### *Le relazioni e la comunicazione di Planet Life Economy Foundation*

Un socio che entra a far parte dell'organizzazione in analisi ha l'opportunità di frequentare un network formato da attori differenti che hanno però lo stesso bisogno, vale a dire cercare di capire meglio come si riesce ad immaginare un approccio d'impresa che abbia le capacità di rispettare i vincoli di un approccio di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

L'approccio che viene utilizzato dal network è quello di considerare la CSR come un punto di partenza e non come un punto d'arrivo; un punto d'arrivo si ottiene quando un'impresa è capace di definire una strategia che fonda sulla sua identità le ragioni del suo percorso di vita e della sua presenza sul mercato. In ciò può essere reperita una serie di competenze della *green economy* ma fondamentalmente un'azienda deve costruire il suo percorso su un obiettivo di realizzazione che non è il profitto, ma il valore aggiunto, adottando un criterio che valorizza tutto ciò che è immateriale e riduce tutto ciò che è materiale; quindi si tratta di un smaterializzazione delle componenti variabili di un percorso produttivo e di una valorizzazione secondo gli elementi immateriali che si è in grado di produrre.

Contrariamente al caso italiano più noto - Sodalitas - la comunicazione in questo network non avviene solamente tra una singola azienda e l'organizzazione focale del network, ma avviene principalmente grazie alla collaborazione tra le aziende stesse che vengono coordinate dall'organizzazione focale.

Le attività svolte dal network sono, infatti, realizzate - secondo quanto descritto nel successivo paragrafo - per dare la possibilità ai soci di comunicare tra loro e mettersi in contatto l'un l'altro anche per sviluppare congiuntamente partnership in materia di progetti di sostenibilità.

### *La modalità operativa di Planet Life Economy Foundation*

Il network in questione opera secondo una modalità operativa di creazione di conoscenza e apprendimento per le aziende membre, contrariamente a quanto è stato desunto da altre forme organizzative che prevedevano la diffusione di best practice di CSR sviluppate singolarmente dalle aziende partecipanti.

Le attività nei confronti dei soci vengono svolte principalmente attraverso la piena visibilità e partecipazione di tutti gli eventi della newsletter, mediante una convegnoistica mensile e con conferenze multidisciplinari che lasciano passare i ragionamenti citati sulla capacità di impostare dei processi sostenibili; si lavora anche con attività più specifiche per favorire l'interscambio di competenze ed esperienze tra i soci, con momenti chiamati "Matching moment".

Uno strumento molto apprezzato dalle aziende sembra essere un corso base per il top management che inquadra il momento storico dell'economia di mercato che si sta attualmente vivendo e che fornisce la chiave di lettura dell'evoluzione dei bisogni - corretto raccordo con il mercato - e dei principali conseguenti riferimenti gestionali.

Presso le imprese sono anche previste delle testimonianze gratuite per dibattere circa i temi della Fondazione e l'approccio esclusivo nella direzione di una progressiva sostenibilità d'impresa.

Infine si realizzano anche lavori con una base più impegnativa che non è più solo quella dell'incontro o del convegno, ma si basa sul progetto: un socio che ha un'idea la propone lanciandola e se il Consiglio d'indirizzo reputa che il progetto sia coerente con la finalità della fondazione, vengono contattati gli altri soci che hanno le competenze per poter facilitare lo sviluppo di questo progetto, al fine di renderlo oggettivamente praticabile sul mercato, sia esso un processo come anche un prodotto.

Ultimo tassello aggiunto nel 2011 è stato l'attività di consulenza offerta a soci e a coloro che non sono soci, a seguito delle competenze acquisite. Vengono così forniti strategie e modelli applicativi per migliorare la competitività ed il valore aggiunto dell'impresa con l'aiuto di esperti e professionisti soci. E' stato recentemente aperto lo sportello della sostenibilità su richiesta della Camera di Commercio di Lodi.

Alcuni esempi di attività praticate da Planet Life Economy Foundation sono la conduzione delle cosiddette "Scuole del Territorio" nel periodo estivo, cioè campi applicativi tenuti in alcune parti dell'Italia, in cui si procede con la visita di alcuni campioni di imprese, partendo da un'analisi di carattere strutturale del territorio e andando poi a valutarne il posizionamento strategico con delle griglie di valutazione sviluppate appositamente dal network; confrontando poi i fattori critici del territorio con il posizionamento strategico, si procede con il suggerimento di una serie di raccomandazioni che dovrebbero essere applicate. L'attività formativa serve quindi a capire il metodo applicato e, nel profondo, gli elementi che sono più collegabili a questi fattori di immaterialità, provenienza e origine territoriale di qualsiasi impresa.

Altri esempi di attività possono essere lo sviluppo dello "Sportello della sostenibilità", proposto alle strutture di rappresentanza camerale in Italia, o anche lo sviluppo e l'implementazione di strumenti di rendicontazione delle attività svolte dalle aziende socie in materia di CSR.

*I benefici e il punto di forza di Planet Life Economy Foundation*

Il beneficio principale di chi aderisce al network è proprio quello di capire il proprio futuro, perché senza dubbio il network lavora sulla capacità di identificare un orizzonte di continuità, che può essere di cambio imprenditoriale piuttosto che non di riscoperta dei valori nell'impresa, e di generare conseguentemente una prospettiva d'impresa.

Il primo contributo che viene operativamente fornito a tutti i soci è un seminario, che si chiama Vision e che ha l'obiettivo ultimo di comprendere l'orizzonte dell'impresa, in cui vengono presentati i contenuti formativi concettualizzati dal network, in sostanza un modello a validità macro a cui viene tipicamente fatto riferimento e la metodologia per passare dal macro al micro per la singola impresa: vengono quindi forniti i fondamentali per dare un'impostazione concreta della prospettiva.

Il secondo passaggio dopo la Vision è quello di rendere le aziende socie capaci di finalizzare strutturalmente, "nero su bianco", il posizionamento strategico e sostenibile che l'impresa deve avere; questo passaggio è necessario con il fine di non operare per raggiungere il prodotto ideale, ma per essere consapevoli di ciò che si può effettivamente fare.

Il salto è pertanto duplice: è fondamentale avere una strategia, ma questa deve essere sostenibile, cioè deve avere diversi elementi, come riconoscere i portatori di interesse e non solo il target del prodotto realizzato.

L'organizzazione aiuta quindi a rendere evidente quale sia il beneficio essenziale che un'impresa entrata in questa analisi è in grado di riconoscere come sua offerta al mercato.

Nello specifico delle diverse attività svolte, inoltre, il valore aggiunto apportato dal network alle aziende membre può essere spiegato diversamente in base al tipo di attività a cui un'azienda prende parte.

I progetti, ad esempio, vengono studiati e realizzati con l'aiuto di accademici, manager e professionisti di alto livello al fine di evolvere il mondo accademico e sociale verso uno sviluppo realmente sostenibile. Ogni impresa o individuo può identificare progetti propri collegati ai temi della Sostenibilità che potrà realizzare con l'aiuto e il contributo della Fondazione.

Sempre a disposizione delle aziende socie, ci è una vera e propria biblioteca, con più di cento volumi che trattano i temi collegati allo sviluppo sostenibile (economia, scienza, energia, consumi, psicologia, ecc).

La Fondazione mette anche a disposizione delle imprese uno strumento per definire il loro posizionamento in relazione ai temi della sostenibilità, utile quindi a migliorarsi ed evolvere, e che prende il nome di Planet Life Economy Sustainability Index (PLESI).

## 6.1.9 CASO FONDAZIONE SODALITAS



### Introduzione al network

<b>NOME NETWORK</b>	Fondazione Sodalitas
<b>ANNO DI FORMAZIONE</b>	<b>1995</b>
<b>MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 95 imprese aderenti;</li> <li>✓ 80 manager volontari.</li> </ul>
<b>MISSION</b>	<i>"Fondazione Sodalitas è una realtà ancora oggi unica in Italia, capace di unire l'impegno socialmente responsabile delle imprese e dei manager per un obiettivo comune: far crescere la coesione sociale nel nostro Paese".</i>
<b>ATTIVITA' DI BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supporto per l'implementazione di programmi di CSR;</li> <li>✓ Formazione;</li> <li>✓ Informazione;</li> <li>✓ Organizzazione di convegni.</li> </ul>
<b>SITO UFFICIALE DEL NETWORK</b>	<a href="http://www.sodalitas.it">www.sodalitas.it</a>

Table 19: Scheda introduttiva per il network Fondazione Sodalitas.

**Dalla prima intervista con il consigliere d'indirizzo, Alessandro Beda:**

*“La sostenibilità va di pari passo con la competitività. È la base per essere competitivi e senza uno sviluppo sostenibile non può esserci competitività”.*

**Dalla seconda intervista con il consigliere d'indirizzo, Ruggero Bodo:**

*“Il nostro compito, e allo stesso tempo la nostra difficoltà, non è occupare spazi ma lanciare il tema che poi altri devono diffondere”.*

Figure 52: La frase più significativa dell'intervista a Fondazione Sodalitas.

Nel 1995 Assolombarda, la più grande associazione territoriale del sistema confindustriale italiano, celebrò il cinquantesimo anno dalla sua nascita guardando al futuro, e lanciò un'idea innovativa destinata a lasciare il segno: quella di dar vita a un'organizzazione capace di contribuire all'evoluzione del ruolo dell'impresa come attore sociale e non solo economico; capace di sostenere la tumultuosa crescita del settore no-profit italiano, mettendo al servizio della società civile i punti di forza della cultura d'impresa.

Il 23 maggio 1995 l'Associazione Sodalitas si presentò al pubblico, e contò da subito sulla partecipazione attiva di 14 imprese aderenti e di 10 manager. Nel 2007 Sodalitas si trasformò in Fondazione. Dal 1995 ad oggi Fondazione Sodalitas ha saputo raggiungere molti traguardi ambiziosi.

Ha introdotto - prima in Italia - la cultura della Sostenibilità d'Impresa, aggregando una comunità sempre più ampia di imprese che oggi lavorano con la Fondazione per sviluppare progetti di Sostenibilità.

Ha stimolato lo sviluppo del Terzo settore italiano verso una maggiore efficienza e capacità manageriale.

Ha sviluppato interventi di sistema nel mondo della scuola per avvicinare i giovani al mondo del lavoro.

E, nel fare tutto questo, ha saputo diventare un qualificato interlocutore delle istituzioni, italiane e d' europee.

Fondazione Sodalitas è ancora oggi una realtà unica in Italia, capace di unire l'impegno di 95 imprese aderenti e 80 manager volontari per un obiettivo comune: far crescere la coesione sociale nel nostro Paese.

### L'organizzazione di Sodalitas

Fondazione Sodalitas è una realtà ancora oggi unica in Italia, capace di unire l'impegno socialmente responsabile delle imprese e dei manager. Fanno infatti parte della Fondazione 82 imprese leader del mercato italiano per impegno sostenibile e 80 manager volontari portatori di un patrimonio prezioso di competenze. Le 95 imprese coinvolte nel network lavorano insieme nella Fondazione per sviluppare progetti di Sostenibilità d'Impresa a favore dell'Ambiente, del Lavoro, della Comunità e del Mercato. Gli 80 manager volontari portano la cultura d'impresa nella comunità, lavorando al fianco delle organizzazioni no-profit e dei giovani nella scuola. Fondazione Sodalitas è così un mix inedito di imprese e persone unite da un obiettivo comune: far crescere la coesione sociale nel nostro Paese. Fondazione Sodalitas ha scelto di essere innovativa anche nel sistema di governance. Ha optato infatti per un sistema duale e multistakeholder, che assicura da un lato l'ampio coinvolgimento delle imprese e dei manager che fanno parte della Fondazione, dall'altro permette di distinguere la funzione di indirizzo da quella di gestione.

La governance di Fondazione Sodalitas può così contare sull'impegno attivo di alcuni tra i più noti business leader del nostro mercato, che lavorano con la Presidente Diana Bracco a mettere a punto ed attuare le strategie della Fondazione.

Nel passaggio da Associazione a Fondazione, si è deciso di strutturare la governance della Fondazione con un Consiglio d'Indirizzo, principalmente formato da imprese, e un Consiglio di Gestione, viceversa composto principalmente da volontari. La Presidente - Diana Bracco - siede nel Consiglio d'Indirizzo che fornisce le linee guida d'azione del network.

Oggi aderiscono a Fondazione Sodalitas 95 imprese, che danno lavoro a più di 800.000 persone, creano valore economico per oltre 500 miliardi di euro (pari al 30% del PIL), dedicano ogni anno 800 milioni di euro ad iniziative a favore dell'Ambiente, della Comunità, del Lavoro, del Mercato.

Sono imprese italiane e multinazionali; industriali, di servizi, finanziarie; prevalentemente di grandi dimensioni, ma con una rappresentanza qualificata di PMI.

Imprese accomunate dalla scelta di "fare impresa" secondo parametri socialmente ed economicamente innovativi, per favorire la competitività responsabile e sostenibile contribuendo così allo sviluppo di una società inclusiva, equa e coesa.

Aderire a Fondazione Sodalitas significa far parte dell'organizzazione di riferimento in Italia per la promozione della Sostenibilità d'Impresa.

Fondazione Sodalitas offre alle proprie imprese aderenti:

- ✓ Supporto uno-a-uno per implementare programmi di Sostenibilità d'impresa;
- ✓ Formazione personalizzata sulla Sostenibilità d'Impresa per i propri manager;
- ✓ Coinvolgimento in iniziative di ampio respiro per sviluppare con altre imprese "prodotti" e soluzioni di Sostenibilità;
- ✓ Il coinvolgimento nei programmi dell'Unione Europea per lo sviluppo della Sostenibilità d'Impresa;
- ✓ Informazione costante sulle novità dal mondo della Sostenibilità d'Impresa e del no-profit;
- ✓ Visibilità per le proprie iniziative di Sostenibilità d'Impresa.

Fondazione Sodalitas può contare su una risorsa preziosa: le competenze ed esperienze dei propri 80 manager volontari, costruite in anni di esperienza professionale.

Il volontario-tipo della Fondazione è un manager che, conclusa la carriera professionale, dedica pro bono le proprie competenze manageriali alla mission della Fondazione.

La Fondazione cura in modo particolarmente dedicato la selezione e l'inserimento dei propri volontari, sia attraverso percorsi di formazione sia affidando a ogni neo-volontario un tutor che ne accompagna l'inserimento nei progetti e nei gruppi di lavoro.

Fare il manager volontario in Fondazione Sodalitas è un'esperienza coinvolgente, per continuare a valorizzare la propria professionalità mettendola al servizio della coesione sociale.

In un'organizzazione come Sodalitas si fa moltissimo riferimento – sebbene in maniera implicita e indiretta – ai ruoli strutturali e gerarchici; non si considerano infatti tra i fattori alla base del successo del network valori come la fiducia tra i partner, quanto piuttosto l'esistenza di ruoli gerarchici ben precisi che differenziano le posizioni delle aziende socie da quelle di coloro che diffondono le buone pratiche da queste sviluppate.

### *Altri partner in contatto con Sodalitas*

Fondazione Sodalitas è in rete con i network europei e internazionali di riferimento per la promozione della Sostenibilità d'Impresa.

Di seguito vengono riportate le relazioni della Fondazione con alcuni dei principali enti.

- ✓ CSR Europe. Fondazione Sodalitas è il partner italiano dell'Unione Europea per l'attuazione dell'Agenda in materia di Sostenibilità. Fin dal 1995 rappresenta ufficialmente nel nostro Paese CSR Europe, il network continentale di imprese impegnate a integrare la Sostenibilità nel modo di fare business.  
Fondazione Sodalitas fa parte del ristretto gruppo di lavoro incaricato dalla Commissione Europea di mettere a punto ed attuare le strategie di sviluppo della Sostenibilità d'Impresa in Europa.  
Ogni anno, inoltre, Fondazione Sodalitas ha l'opportunità di presentare all'Unione Europea le soluzioni di Sostenibilità sviluppate insieme con le proprie imprese aderenti, e condividerle con le organizzazioni che rappresentano CSR Europe negli altri paesi europei.  
Dopo aver fatto parte del ristretto gruppo di lavoro che ha messo a punto e sviluppato l'Alleanza Europea per un'impresa competitiva e sostenibile, oggi Fondazione Sodalitas lavora a fianco dell'Unione per realizzare Enterprise 2020, la nuova strategia per fare dell'Europa il polo d'eccellenza sulla Sostenibilità d'impresa.
- ✓ United Nations Global Compact. Fondazione Sodalitas partecipa allo United Nations Global Compact, l'alleanza strategica delle imprese impegnate ad allineare comportamenti e strategie a 10 principi accettati universalmente in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corruzione. In questo modo le imprese, come protagoniste della globalizzazione, possono contribuire a far sì che i mercati, il commercio, le tecnologie e la finanza si sviluppino coniugando in tutto il mondo l'impatto economico e quello sociale.
- ✓ CSR360 Global Partner Network. Fondazione Sodalitas è partner per l'Italia di CSR360 Global Partner Network, la rete mondiale di organizzazioni indipendenti impegnate a promuovere il coinvolgimento dell'impresa nella comunità.  
Il network - promosso a livello internazionale da realtà come Corporate Citizenship e Business In The Community - unisce oggi 100 organizzazioni partner provenienti da 60 paesi del mondo, ed è in grado di offrire alle imprese competenze e supporto per lo sviluppo di programmi ad alto valore sociale. Tra le campagne promosse dal network spicca ENGAGE, il programma mondiale di volontariato d'impresa, che Fondazione Sodalitas è impegnata a sviluppare a Milano.
- ✓ European Foundation Centre. Fondazione Sodalitas è il partner italiano di European Foundation Centre, il punto di riferimento europeo per le fondazioni private.

L'obiettivo di EFC è costruire un quadro fiscale e legale di riferimento a livello europeo per le fondazioni, contribuire al loro sviluppo, promuovere partnership tra diverse fondazioni e tra il mondo delle fondazioni e altri stakeholder.

✓ EABIS – European Academy of Business in Society.

Fondazione Sodalitas è *affiliate member* di EABIS-European Academy of Business in Society, il network europeo di riferimento per la ricerca interdisciplinare sulla Responsabilità Sociale d'Impresa-CSR.

EABIS collabora con imprese e istituzioni europee per sviluppare programmi formativi che mettano la Responsabilità Sociale d'Impresa-CSR al centro della formazione manageriale.

### *Le relazioni e la comunicazione di Sodalitas*

In quanto alle dinamiche per la generazione di nuove idee, è possibile riconoscere un cambiamento avvenuto con il passare degli anni.

Nei primissimi anni di vita del network, infatti, la quasi totalità delle proposte innovative proveniva dagli organi direttivi della Fondazione; proprio per il fatto di avere un'ampia rete di contatti e collegamenti con organizzazioni e associazioni internazionali, i membri dell'attuale Consiglio d'Indirizzo acquisivano una profonda sensibilità su questi temi, che portava loro in prima persona a proporre nuove possibili tematiche d'interesse per le aziende socie del network.

Attualmente quest'aspetto è differente e nel corso degli anni è radicalmente mutato: le idee provengono principalmente dalle imprese - per circa il 95% -, in particolar modo dalle grandi imprese che si trovano ad avere "una marcia in più" rispetto al network; ciò può essere ricondotto alla necessità delle imprese di essere sempre più competitive sul mercato e quindi di cercare di essere il più possibile proattive - e non passive - nella proposta di idee nuove da poter sviluppare concretamente con progetti specifici.

Questo secondo momento di sviluppo è considerato tale non senza un ingente sforzo da parte delle imprese stesse di sensibilizzare il marketing sulle tematiche di CSR: il marketing è infatti una delle principali funzioni da sensibilizzare, dal momento che il suo potere di trasformazione è rilevante.

Oggi Sodalitas sta lavorando alla realizzazione di un'alleanza volta a dare alla funzione marketing delle aziende una nuova anima, quella del marketing sostenibile. Si tratta di realizzare dei gap qualitativi di performance sociali e ambientali nei prodotti/servizi che vengono immessi sul mercato dei consumatori finali.

Da un lato è quindi necessario il coinvolgimento e la partecipazione del marketing nel processo di innovazione e sviluppo di un nuovo prodotto/servizio; dall'altro, però, è fondamentale la funzionalità e l'attivazione della comunicazione da ripensare congiuntamente con gli stakeholder coinvolti (spesso si tratta infatti di trasformare gli stili di vita e di consumo del consumatore finale, mutandoli da non sostenibili a sostenibili).

A conclusione della trattazione sull'aspetto relazionale e comunicativo della Fondazione, si può affermare come la comunicazione sia prevalentemente non tra aziende, quindi tra membri di pari livello, quanto piuttosto vi sia una comunicazione bidirezionale tra organizzazione focale e singola azienda socia.

Sodalitas si pone quindi come intermediario nella diffusione di best practice sulla sostenibilità che scaturiscono dalle singole aziende.

### *La modalità operativa di Sodalitas*

Ad introduzione di questo paragrafo, è utile sottolineare come Sodalitas abbia al suo interno le due "anime" che conserva e porta avanti sin dalla nascita dell'Associazione: da un lato la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa e dall'altro l'aiuto al no-profit, contribuendo quindi alla crescita della società civile.

Le attività di Sodalitas possono essere classificate in tre categorie, per lo meno da un punto di vista teorico: vi sono delle attività primariamente rivolte a supportare lo sviluppo dell'attività di CSR all'interno delle imprese membre; altre invece volte a fare in modo che le aziende socie sviluppino dei progetti congiuntamente tra di loro; altre ancora mirate alla diffusione di ciò che le singole organizzazioni eseguono anche nel tessuto complessivo economico-industriale italiano.

In linea teorica ciò che il network si propone di fare riguarda tutti e tre gli aspetti sopra citati.

Per quanto riguarda l'ambito del lavoro congiunto, Sodalitas ha al suo interno diversi laboratori su vari temi; ad esempio, in quello riguardante la sicurezza e la salute dei dipendenti, vi sono due imprese, IBM e Luxottica, che sono le più avanzate in Italia su questo tema, che riuniscono una ventina di imprese per comunicare e spiegare come loro hanno risolto certi problemi di salute in azienda, con quali costi e attraverso quali modalità operative. Quest'attività si sviluppa tra le imprese facenti parte del network, ma gli attori coinvolti si dichiarano disponibili a portare al di fuori queste informazioni, con tutte le difficoltà che ne derivano.

In quanto al primo livello, vale a dire lo sviluppo delle buone pratiche all'interno di ogni singola impresa, l'impegno da parte del network è certamente rilevante, anche se è opportuno notare che alcune delle aziende coinvolte, essendo grandi aziende presenti sul territorio italiano, sono ben più avanti - in termini di idee e progetti sviluppati in materia di CSR - rispetto alla Fondazione in sé. Le restanti imprese, invece, si rivolgono alla Fondazione chiedendo suggerimenti ad esempio nel come poter condurre delle attività riguardanti il volontariato d'impresa.

Un recente sviluppo del network rientra proprio nell'aiutare le piccole e medie imprese (PMI) nello sviluppare delle iniziative di responsabilità sociale; queste ultime, infatti, disponendo spesso di scarse risorse interne - anche finanziarie - hanno un forte interesse nel rivolgersi ad un'organizzazione come Sodalitas, di ampio respiro e con molti contatti nei diversi ambiti sviluppati; essa, infatti, attingendo alle iniziative di CSR implementate dalle aziende più grandi e strutturate, sta cercando negli ultimi anni di diffondere queste buone pratiche alle PMI, ricongiungendoci quindi all'ultimo livello di attività definito all'inizio del paragrafo.

A prescindere dal livello di attività presentato, Sodalitas sviluppa quattro filoni di attività (si veda l'Allegato 2 per i dettagli):

- ✓ Lavoro. Fondazione Sodalitas è impegnata a valorizzare le Diversità nei luoghi di lavoro, con riferimento alle Pari Opportunità di genere, all'inserimento delle persone disabili, all'integrazione delle diverse generazioni in azienda;
- ✓ Mercato. Diventa centrale la capacità di gestire in modo sostenibile la catena di fornitura, scegliendo e monitorando i fornitori in base al rispetto di standard ambientali e sociali, di innovare il prodotto/servizio in modo sostenibile e rendere più trasparente il rapporto con i clienti, nonché di comunicare correttamente agli investitori la performance ambientale e sociale dell'azienda;
- ✓ Ambiente. Si inseriscono in questo filone progetti che hanno l'obiettivo di rendere visibili le buone pratiche delle imprese, gratuitamente, nei comuni; alcuni esempi concernono la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, il risparmio energetico, la gestione dei rifiuti e la mobilità sostenibile;
- ✓ Comunità. Sono ivi incluse partnership con il settore no-profit e attività di volontariato d'impresa.

All'interno di questi quattro filoni le iniziative tipiche sono i laboratori, tendenzialmente condotti da aziende di Sodalitas su una tematica e volti a discutere le modalità operative di conduzione dei progetti; talvolta vi

partecipano anche esperti esterni al network, oltre ad alcuni membri della Fondazione che fungono da facilitatori per le imprese che vi partecipano.

Altre attività condotte da Sodalitas riguardano principalmente l'organizzazione di workshop/convegni volti ad approfondire una certa tematica e a cui spesso prendono parte anche enti esterni; questi convegni hanno la finalità principale di formare e informare tutti gli attori interessati ad un certo tema circa gli sviluppi in atto.

Certamente l'attività più citata e riconosciuta dai media è il *Sodalitas Social Award*, che si tiene annualmente, e ha lo scopo di assegnare dei premi alle aziende socie che hanno effettivamente sviluppato e implementato i progetti più socialmente responsabili, secondo una giuria composta da membri sia interni al network sia esterni (per l'approfondimento di questo evento, si veda l'Allegato 2).

A conclusione delle attività realizzate da Sodalitas, si può affermare come siano tutte incentrate sulla diffusione di conoscenza in materia di CSR, e non tanto sulla generazione di vero e proprio apprendimento che ha il suo incipit dall'organizzazione focale stessa.

### *I benefici e il punto di forza di Sodalitas*

In relazione alle attività realizzate, si evince come il principale beneficio apportato dal network alle imprese di più piccole dimensioni che vi partecipano sia quello di poter avere visibilità su ciò che viene realizzato dalle grandi imprese del network. Come già precedentemente accennato, infatti, queste ultime godono degli sforzi, dei tempi e dei costi impiegati dalle aziende maggiormente strutturate, che nell'ottica di divulgare e fare promozione delle best practice da loro sviluppate, sono incentivate ad aiutare operativamente le PMI attraverso il network.

Diverso è invece il punto di vista delle grandi imprese: per queste è infatti fondamentale essere in contatto con la Fondazione dal momento che essa rappresenta la più grande e nota realtà italiana in materia di CSR; la non partecipazione porterebbe ad una "caduta d'immagine" che verrebbe recepita da parte del mercato, e che condurrebbe la stessa impresa ad essere meno competitiva rispetto ad un suo concorrente di pari dimensioni. Inoltre, per il ragionamento riportato nel paragrafo 6.4 "Le relazioni e la comunicazione di Sodalitas", la non appartenenza e partecipazione proattiva al network non avrebbe quei risultati di cui potrebbe invece beneficiare, in termini di sensibilizzazione dei suoi consumatori finali.

Ad ogni modo, non deve essere trascurato il beneficio - anche per le grandi imprese - di poter osservare da vicino le attività e i progetti promossi da altre grandi aziende sul mercato, sempre appartenenti alla Fondazione.

L'accesso ad altre risorse ha una certa rilevanza dal momento che consente alle aziende di effettuare un *benchmarking* con altri player del mercato italiano in ambito di CSR. Avere delle linee guida con cui potersi confrontare per capire se l'azienda stessa è allineata alla media del mercato come progetti di CSR è certamente uno strumento di grande utilità per una grande azienda intenzionata a sviluppare la maggior parte dei suoi progetti internamente.

### 6.1.10 CASO SYMBOLA



#### Introduzione al network

<b>NOME NETWORK</b>	Symbola - Fondazione per le qualità italiane-
<b>ANNO DI FORMAZIONE</b>	2005
<b>MEMBRI DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	Partner divisi secondo due classi: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 21 componenti sostenitori;</li> <li>✓ oltre 100 componenti ordinari.</li> </ul>
<b>MISSION</b>	<i>"Promuovere un nuovo modello di sviluppo orientato alla qualità in cui si fondono tradizione, territorio, ma anche innovazione tecnologia, ricerca, design".</i>
<b>ATTIVITA' DI BASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seminari;</li> <li>✓ Diffusione di conoscenze;</li> <li>✓ Promozione di teorie e strumenti.</li> </ul>
<b>SITO UFFICIALE DEL NETWORK</b>	<a href="http://www.symbola.net">www.symbola.net</a>

Table 20: Scheda introduttiva per il network Symbola.

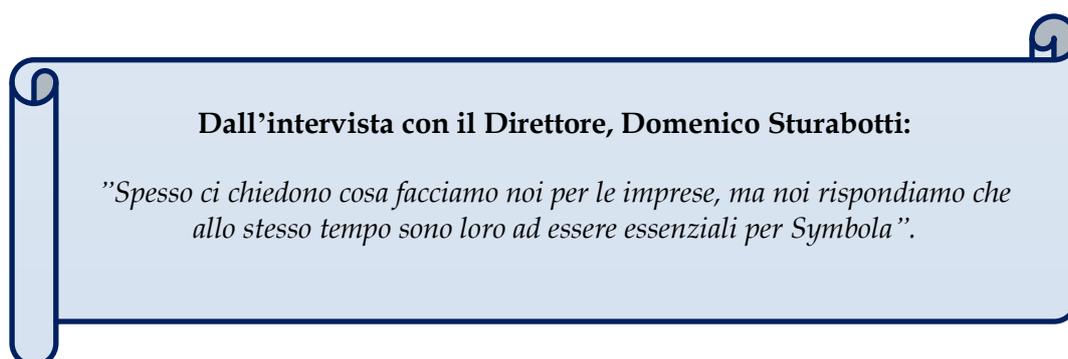


Figura 53: La frase più significativa dell'intervista a Symbola.

Il network Symbola, in modo leggermente differente dagli altri casi esaminati, affronta la CSR a partire da un tema collegato: più precisamente ha come oggetto la qualità, riferita nello specifico alla manifattura del prodotto e al legame di quest'ultimo con il territorio, fondamentale non solo per la competitività delle imprese ma anche per creare coesione tra queste e il territorio che in cui sono inserite.

Il tema della qualità, secondo Symbola, può essere concretizzato e ben sviluppato attraverso una serie di aspetti come la valorizzazione del capitale umano, il rispetto di ambiente e comunità e la coesione sociale: in termini più estesi, questa dipende strettamente da azioni in campo ambientale e sociale, oggi strettamente funzionali alla crescita economica. Da questa considerazione appare più chiara la ragione per la quale Symbola è stato incluso tra i casi di studio: il network, difatti, promuove alcuni aspetti della responsabilità sociale, con l'obiettivo di mostrare alle imprese come questi possono essere decisivi per la competitività economica. L'intervista al Direttore, Domenico Sturabotti, ha consentito di cogliere la relazione esistente tra CSR e qualità.

Symbola diviene ufficialmente una fondazione nel corso del 2005, benché ad oggi il network possa definirsi attivo già da una decina di anni. Nasce per mettere in contatto ed amalgamare tra loro tre diverse anime: il mondo dell'ambientalismo, un gruppo di imprese interessate all'ambito socio-ambientale (soprattutto ai temi sul territorio) ed infine alcuni esponenti del Terzo settore. Il loro incontro, dettato dalla moderna crisi del sistema economico, punta a valorizzare la qualità del business come vero e proprio asset per la riqualificazione e la competitività. Questo tema, in relazione anche al suo fine, è oggi sempre più condiviso e dibattuto da soggetti diversi, tra i quali il mondo imprenditoriale, le realtà territoriali ed istituzionali e le organizzazioni culturali. Tutte queste sono interfacciate a Symbola, che, con la sua attività anche in ambito politico, costituisce una vera e propria "lobby" della qualità italiana e della sostenibilità.

### *Organizzazione di Symbola*

La struttura organizzativa di Symbola risulta essere molto formalizzata e rigorosa, sia a livello operativo sia a livello direzionale. Infatti, tutti i meccanismi alla base del funzionamento del network sono curati da un organico di collaboratori coinvolti in attività di amministrazione, comunicazione per eventi, stampa divulgativa e ricerca, sotto le indicazioni del Direttore. I programmi e le dinamiche operative di questo livello organizzativo sono stabiliti da un consiglio di otto organi sociali, i cui ruoli sono accuratamente definiti nello statuto del network. Nello specifico questi attori sono chiamati ad approvare i piani gestionali, i bilanci e i programmi di attività annuali, quindi a decidere anche in materia di definizione delle strategie di supporto ai soci, indirizzi politico-culturali della Fondazione, ed infine, in merito all'esecuzione delle delibere nel rispetto della normativa vigente e di una corretta gestione economico-finanziaria.

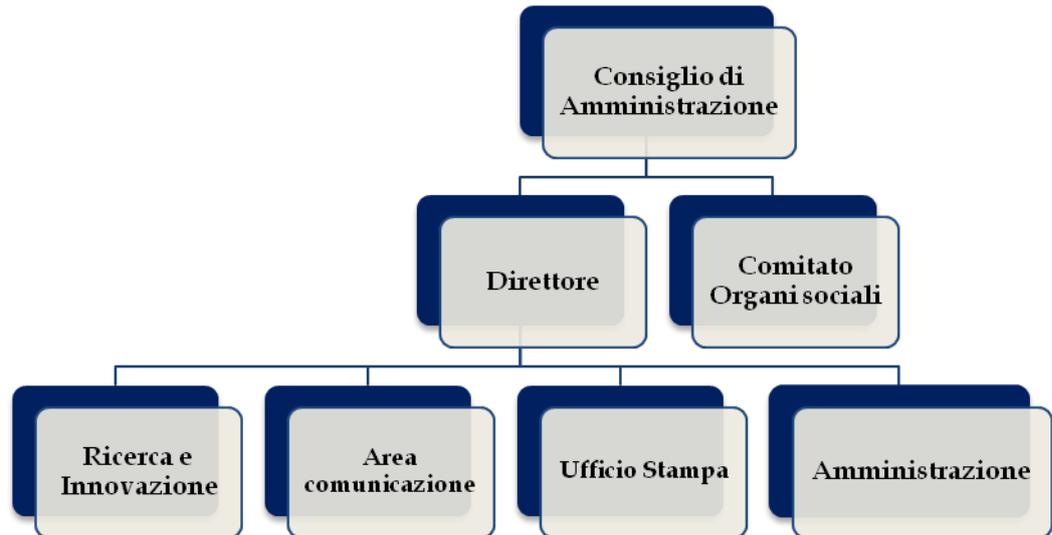


Figure 54: Organigramma della struttura interna di Symbola.

Una struttura direttiva come quella sopra schematizzata lascia intendere una forte impostazione strutturale, con ruoli stabili, ben definiti e monitorati dal regolamento condiviso. Pertanto, i soci che aderiscono a Symbola vengono inseriti in un contesto rigido e stabile, la cui efficacia risiede nell'esistenza di un'autorità (con relativi strumenti di controllo) che si impegna a tutela gli interessi delle parti. La componente strutturale prevale su quelle cognitive e relazionali: la cultura e gli obiettivi condivisi, in questo caso, non sono il "collante" per relazioni trasparenti e buon funzionamento, ma piuttosto rappresentano il risultato conseguito attraverso un'organizzazione come quella presentata.

Sebbene molto rigoroso, questo assetto si presta al coordinamento di associati e partner di varia natura. Nell'ottica di portare beneficio a chi aderisce, l'organizzazione di Symbola ha predisposto due sedi in cui ascoltare e considerare esigenze e d opinioni dei suoi membri:

- ✓ Comitato dei promotori. Raccoglie i partner che vogliono provare le dinamiche e le logiche operative del network. A tal fine, questo comitato svolge un ruolo di controllo e validazione delle decisioni prese a livello centrale, nel rispetto dell'obiettivo ultimo di portare vantaggio alle imprese
- ✓ Comitato scientifico. Rappresenta un organo interessante per quei partner che vogliono avanzare proposte da inserirsi nella linea strategica e culturale della Fondazione.

Nell'immagine del Direttore di Symbola, questi due comitati ammorbidiscono la rigidità organizzativa, nel tentativo di ricreare una struttura simile all'"agorà" greca, dove un organo centrale discuteva e decideva sulla base delle prospettive dei destinatari delle scelte prese.

In generale Symbola opera ed imposta il suo funzionamento a partire dagli input di aziende, istituzioni e Terzo settore, cui si rivolge: in figura X, si riporta un grafico a torta indicativo della varietà dei partner aderenti a questo network.

### *Altri partner in contatto con Symbola*

I contatti con altri network e con le istituzioni, soprattutto se specificamente dedite ai temi collegati alla qualità, sono fondamentali per Symbola: costituiscono, infatti, un importante strumento di approfondimento del lavoro e forniscono un grosso contributo ai risultati che l'organizzazione poi diffonde ai suoi soci. L'utilità che deriva per Symbola è quindi duplice e data da arricchimento delle sue conoscenze e attività, cui si aggiunge una legittimazione del suo operato. Il rapporto che si crea vede alcuni di essi diventare anche soci della Fondazione, ma in generale tutti si pongono come promotori e sostenitori di alcune iniziative di ricerca e di informazione, facilitando così anche lo sviluppo di proposte territoriali e settoriali sulla base delle loro competenze specialistiche. Per quanto concerne le istituzioni, queste non sono solo fonte di legittimazione delle attività svolte da Symbola, ma sono considerate anche per l'importante fine di aumentare il coinvolgimento di tutti gli attori del contesto economico: il loro ruolo è quello di contribuire a stimolare le imprese a partecipare a queste dinamiche e collegare le tre anime di Symbola, per un risultato ancora più efficace, che può venire solo dalla partecipazione propositiva di tutti.

Sebbene non coinvolgano anche esponenti governativi del Paese, Symbola ha intrapreso parterniship attive da tempo, ad esempio, con Unioncamere, Comieco, INEA (istituto nazionale di economia agraria) e Coldiretti: il target istituzionale che predilige è pertanto quello delle associazioni di categoria, soprattutto se a carattere locale, fattore importante per l'avvio di iniziative di ricerca su una specifica area nazionale.

L'importanza attribuita al legame con le istituzioni e gli enti del territorio (un esempio è dato dal Parco Nazionale del Pollino) è tale da aver portato la Fondazione a delineare piani di interazione futura con network ed altre organizzazioni all'estero, in particolare in Canada ed in Brasile, ritenuti paesi impegnati su temi interessanti per Symbola.

### *Le relazioni e la comunicazione di Symbola*

In virtù della struttura organizzativa adottata e della tematica trattata, molto puntuale ed innovativa per le aziende, la comunicazione interna si presenta più assidua ed approfondita tra l'organizzazione e i suoi partner, soci e non soci: questi ultimi, infatti, manifestano spesso la volontà di allargare i loro orizzonti e acquisire nuove competenze, in un ambito di cui percepiscono l'importanza ma che conoscono o valorizzano poco. Si nota, dunque, una base di interazioni accentrate verso il nodo organizzativo del network, che rappresenta il motore delle idee e di tutte le attività avviate per la formazione dei soci.

É immediato intuire che un management così frizzante e impegnato a coinvolgere sempre più le imprese nelle sue attività, non può che avere una mission principalmente basata sulla formalizzazione di un filone culturale importante. Il suo primo obiettivo è quello di portare l'attenzione delle imprese sul tema della qualità, promossa come tema centrale nei processi di sviluppo, e sull'importanza del rispetto di ambiente e società per migliorare il livello dei propri output: ciò non si riduce ad una formazione in termini semplicistici, ma l'auspicio di Symbola è quello di creare consapevolezza intorno all'importanza, ai benefici e all'utilità dei temi discussi, così da spingere i suoi partner ad un impegno effettivo. In termini più specifici l'obiettivo della Fondazione è quello di proporre un nuovo modello di sviluppo per una prestazione complessiva più soddisfacente: ciò avviene attraverso la promozione della "soft economy", un'economia della qualità in grado di coniugare competitività e valorizzazione del capitale umano, crescita economica e rispetto dell'ambiente, produttività e coesione sociale. La Fondazione, dunque, concepisce gli elementi normalmente annoverati tra gli ambiti della CSR come funzionali e finalizzati a tradursi in un miglioramento della qualità, valido strumento per essere competitivi, anche e soprattutto a livello internazionale.

Quanto oggi costituisce la mission principale di Symbola trae origine dallo studio dei principali cambiamenti che hanno segnato il contesto economico italiano: l'avvento dell'euro unito alla presenza di grandi player dalle produzioni orientate alla quantità piuttosto che alla qualità, ha contribuito alla crisi dell'industria manifatturiera italiana del nuovo millennio: questo ha portato Symbola a creare un'organizzazione dedita alla definizione di un modello operativo efficace nel nuovo scenario. Quest'ultimo, che ha poi dato avvio al filone della soft economy, persegue elevati livelli di qualità, raggiungibili anche e soprattutto attraverso una condotta responsabile verso ambiente e società.

Un obiettivo simile è stato progressivamente articolato e approfondito grazie alla pianificazione di una serie di attività diversificate e specificate sulla tipologia dei partner coinvolti, come sarà approfondito immediatamente a seguire: l'ente

focale di Symbola, pertanto, è sempre alla ricerca di nuove idee e proposte, con le quali concretizzare la filosofia supportata.

### *La modalità operativa di Symbola*

Quanto già illustrato circa l'organizzazione, gli obiettivi e le relazioni interne di Symbola fa emergere la presenza di un forte commitment dell'organizzazione verso i suoi associati. A fronte di scarsa consapevolezza da parte delle imprese circa questo ambito di interesse, la Fondazione si impegna a proporre una gamma di attività volta ad avvicinare queste ultime agli ambiti che possono dare un miglioramento di qualità; il tutto ha come punto di partenza le necessità dei soci, rispetto alle quali le attività si definiscono e si specificano. A tal proposito, è utile riportare una panoramica delle principali iniziative affrontate da Symbola.

- ✓ Attività di formazione ed istruzione per riflettere circa l'importanza della qualità e degli aspetti che ne consentono un miglioramento. Si tratta eventi ed incontri per creare ed approfondire una base culturale, da cui poi scaturiscono le azioni successive;
- ✓ Iniziative di ricerca e studio del territorio, al fine di redigere e divulgare dossier e altri documenti concernenti le criticità e le potenzialità del contesto alle imprese, così da conoscerle e gestirle al meglio;
- ✓ Comunicazione e diffusione di risultati e best practice territoriali, in riferimento a tematiche specifiche che spaziano dalla Green Economy alle "produzioni a Km 0", dalla coesione sociale e i cambiamenti del territorio, alla riconversione ecosostenibile del "Made in Italy". Tutto questo viene raccolto nella "Banca della Qualità", che raccoglie nomi ed iniziative di coloro che hanno già intrapreso la filosofia promossa;
- ✓ Momenti di supporto ai singoli soci nella definizione della loro linea strategica e della condotta da seguire per creare valore aggiunto alle sue attività attraverso l'impegno responsabile. Questa categoria di attività non deve essere intesa come un semplice aiuto qualitativo ed astratto: infatti, il network lavora anche per fornire una serie di strumenti operativi che possono aiutare le aziende sul piano strettamente pratico, come l'indicatore PIQ (Prodotto Interno Qualità), approfondito in appendice.

Quanto mostrato mette in luce la necessità di Symbola di tenere una rete di contatti con altri network ed istituzioni, così da ampliare le competenze a sua disposizione: sebbene internamente la Fondazione risulti rigida e statica, all'esterno si inserisce in un ambiente dinamico.

### *I benefici e il punto di forza di Symbola*

Symbola punta a divulgare ed implementare una nuova cultura all'interno delle aziende, quindi il principale beneficio che può riscontrare è quello di essere una guida pratica al loro miglioramento continuo, dando loro una maggiore consapevolezza della direzione da seguire per essere competitivi nello scenario economico dell'ultimo decennio. Tutti i partner che aderiscono imparano, dunque, una nuova filosofia imprenditoriale, basata sulla qualità piuttosto che sulla quantità e realizzabile attraverso l'impegno in campo sociale e ambientale.

Nell'ottica di Symbola, la chiave contro la crisi risiede nel legame economia-ambiente-società: un comportamento responsabile deve coniugarsi con la cultura di impresa e comunicarla a pieno al cliente, perché, se ben valorizzata, questa è fonte di grande valore aggiunto. Gli associati, pertanto, apprendono un nuovo modo di fare business, attendibile e degno della loro attenzione perché parte proprio dalle loro stesse esigenze e mostra i benefici che possono scaturire in modo più che oggettivo, attraverso la ricerca e la condivisione di pratiche di successo.

Sebbene l'idea di mostrare come la CSR possa essere funzionale per il raggiungimento di un risultato economico soddisfacente sia già di per sé un tratto caratteristico di Symbola, il punto di forza più significativo di questo caso di studio è insito principalmente nelle dinamiche alla base del suo funzionamento. Infatti, si può delineare un meccanismo ciclico che segue i passi mostrati anche in figura: partendo da un'analisi della condizione attuale, Symbola si impegna a diffondere una linea comportamentale innovativa, a carattere sia teorica sia pratica, guida le organizzazioni affinché possano in pratica ed, infine, osserva e analizza i risultati raggiunti, per indirizzare le attività future. Questo nobilita l'impegno della Fondazione: non si tratta, pertanto, di una formazione delle imprese finalizzata a sé stessa, ma piuttosto di un percorso di sensibilizzazione e reale cambiamento delle strategie attualmente adottate: in questo modo Symbola riesce a definire e trasmettere un metodo che le imprese possono utilizzare per la gestione del cambiamento, migliorando così il loro impegno responsabile.

Il punto di forza appena evidenziato risulta decisivo per capire il legame imprescindibile che esiste tra Symbola e le imprese socie: in linea con la frase più saliente dell'intervista, lo stesso Direttore afferma come la Fondazione non possa esistere senza il contributo delle imprese, le quali, pur essendo destinatarie dell'operato del network, sono al tempo stesso parte integrante di un processo congiunto.



**Figure 55: Punto di forza di Symbola, insito nel procedimento ciclico alla base del suo funzionamento.**

## 6.2 CROSS-CASE ANALYSIS

L'analisi dei singoli casi di studio secondo i modelli estrapolati dalla letteratura si presta ad un'interpretazione finalizzata a rispondere alle domande di ricerca che sono state definite a valle dell'analisi scientifico-letteraria, quindi strettamente legate all'obiettivo ultimo di questo elaborato.

In particolare, un'analisi comparata delle variabili caratteristiche di ciascuna unità del campione ci consente di individuare le possibili relazioni tra le dimensioni di cui un network di CSR si compone. Quindi, il contesto italiano di riferimento ci ha permesso di trarre conclusioni a completamento del "gap" di letteratura evidenziato.

In accordo con l'obiettivo prefissato, è molto interessante riassumere attraverso una tabella quanto è stato possibile dedurre dalle testimonianze dei responsabili intervistati. Le descrizioni che sono state fin qui riportate per ogni caso studiato sono ora rielaborate in modo puntuale e dettagliato: ciò ha costituito il primo passo verso la redazione di un modello rispondente al nostro interesse.

La tabella che segue riporta sulle righe l'interpretazione di ogni caso studiato: questa è costituita dalla sequenza delle dimensioni alla base di un network di CSR, le quali compaiono sulle colonne dello schema. Per facilitare la lettura dei risultati emersi, oltre ad aver diviso i casi di studio su due schemi, in corrispondenza di ogni casella si inserisce il nome della categoria descritta dai connotati evidenziati per ciascun contributo di letteratura preso in esame. Tra queste compaiono dunque le sei dimensioni emerse dalla definizione: inoltre, l'analisi empirica ha lasciato intendere la significatività dell'ambito tematico trattato dal network, poiché questo influisce su alcuni dei sei aspetti da noi considerati. Pertanto, tra le variabili figurerà anche quest'ultima in qualità di evidenza proveniente dall'analisi empirica.

Caso	ANIMA	ASSOCIAI	CSR MANAGER NETWORK ITALIA	FONDAZIONE SVILUPPO SOSTENIBILE	FORUM FINANZA SOSTENIBILE	VARIABILI	DIMENSIONE	
							ORGANIZZAZIONE	
						LEGAMI INTERNI	ORGANIZZAZIONE	
						CONFIGURAZIONE RIGIDA		
						STABILITÀ ORGANIZZATIVA		
						OBIETTIVI COMUNI		
						CULTURA CONDIVISA		
						FIDUCIA		
						ISTITUZIONI	ALTRI PARTNER COINVOLTI	
						UNIVERSITÀ' / RICERCA		
						NO PROFIT		
						NETWORK ITALIANI		
						NETWORK ESTERI		
						EGOISTIC PROPAGATOR		
						EGOISTIC RECEIVER	RELAZIONI	
						SENSIBILIZZAZIONE E CONSAPEVOLEZZA		
						DOMINIO DI CONOSCENZA		
						COINVOLGIMENTO DI ESPERTI		
						ORGANIZZAZIONE DI MEETING		
						PARTECIPAZIONE INDIVIDUALE		
						INTERROGAZIONE NEL GRUPPO	MODALITÀ OPERATIVA	
						OPPORTUNITÀ' DI INTERAZIONE		
						SENSO DI APPARTENENZA		
						RILEVANZA DELLA COMUNITÀ		
						BASE CULTURALE		
						RISULTATI ALLINEATI A OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		
						CONTRIBUTO AMBIENTALE		BENEFICIO
						CONTRIBUTO SOCIALE		
CONTRIBUTO ECONOMICO								
NUOVE DIRETTIVE								
						NUOVE AZIONI	TEMA	
						UNO/POCHI TEMI		
						TANTI TEMI		
						AMBIENTE		
						SOCIETÀ		
						ECONOMIA		

Table 21: Cross-case analysis sulle dimensioni di interesse (1).

SYMBOLA	SOLIDITAS	PLANET LIFEE ECONOMY FOUNDATION	KIOTO CLUB	IMPRONTA ETICA	CASO	VARIABLE	DIMENSIONE
•	•					LEGAMI INTERNI	ORGANIZZAZIONE
•	•					CONFIGURAZIONE RIGIDA	
•	•					STABILITÀ ORGANIZZATIVA	
		•	•	•		OBIETTIVI COMUNI	
		•	•	•		CULTURA CONDIVISA	
		•	•	•		FIDUCIA	
•	•	•	•	•		ISTITUZIONI	ALTRI PARTNER CONVOITI
•	•	•		•		UNIVERSITÀ' - RICERCA	
•	•	•				NO PROFIT	
	•		•	•		NETWORK ITALIANI	
	•	•	•	•		NETWORK ESTERI	
•	•					EGOISTIC PROPAGATOR	RELAZIONI
		•	•	•		EGOISTIC RECEIVER	
•	•					SENSIBILIZZAZIONE E CONSAPEVOLEZZA	
•	•					DOMINIO DI CONOCENZA	
		•	•	•		COINVOLGIMENTO DI ESPERTI	
		•	•	•		ORGANIZZAZIONE DI MEETING	
		•	•	•		PARTECIPAZIONE INDIVIDUALE	MODALITÀ OPERATIVA
		•	•	•		INTERROGAZIONE NEL GRUPPO	
		•	•	•		OPPORTUNITÀ DI INTERAZIONE	
		•	•	•		SENSO DI APPARTENENZA	
•	•					RILEVANZA DELLA COMUNITÀ	
•	•					BASE CULTURALE	
•	•					RISULTATI ALLINEATI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI	
	•			•		CONTRIBUTO AMBIENTALE	BENEFICIO
	•			•		CONTRIBUTO SOCIALE	
	•			•		CONTRIBUTO ECONOMICO	
•		•	•			NUOVE DIRETTIVE	
•		•	•			NUOVE AZIONI	
•		•	•			1/POCHI TEMI	TEMA
	•			•		TANTI TEMI	
	•	•	•			AMBIENTE	
•	•			•		SOCIETÀ	
•	•	•	•	•		ECONOMIA	

Table 22: Cross-case analysis sulle dimensioni di interesse (2).

Quanto appena schematizzato invita ad alcune riflessioni. Infatti, il tentativo di riconoscere gli elementi distintivi dei modelli selezionati ha portato ad analizzare alcune delle informazioni raccolte secondo prospettive diverse. Un valido esempio di quanto appena affermato si riscontra nei dati riguardanti le domande finalizzate a conoscere la descrizione della struttura organizzativa propria del network<sup>4</sup>: le risposte sono state scomposte per riconoscere gli espedienti tipici della gestione dei soci, delle dinamiche di comunicazione e della modalità operativa standard. Tale procedura lascia, dunque, presagire un possibile allineamento delle suddette dimensioni: questa prima ipotesi, insieme a quelle formulate per le rimanenti variabili, è stata poi testata e confermata dall'analisi delle caratteristiche date dalla combinazione degli elementi osservati. La seconda fase di elaborazione della cross-case analysis per tutte le dimensioni coinvolte si trova facilmente riassunta nella tabella 24.

DIMENSIONE X \ DIMENSIONE Y	ORGANIZZAZIONE	ALTRI PART.	RELAZIONI	MODALITA' OPERATIVA	BENEFICIO	TEMA
ORGANIZZAZIONE			LEARNING COMMUNITY & INDUSTRIAL DISTRICT INTRACORPORATE NETWORK & SPREADING COMMUNITY	INVOLVEMENT & INDUSTRIAL DISTRICT INTRACORPORATE NETWORK & COMMITMENT		
ALTRI PARTNER						
RELAZIONI	LEARNING COMMUNITY & INDUSTRIAL DISTRICT INTRACORPORATE NETWORK & SPREADING COMMUNITY			LEARNING COMMUNITY & INVOLVEMENT SPREADING COMMUNITY & COMMITMENT		
MODALITA' OPERATIVA	INVOLVEMENT & INDUSTRIAL DISTRICT INTRACORPORATE NETWORK & COMMITMENT		LEARNING COMMUNITY & INVOLVEMENT SPREADING COMMUNITY & COMMITMENT			
BENEFICIO						INNOVATION & MONO-TEMA CONTRIBUTION & MULTI-TEMA
TEMA					INNOVATION & MONO-TEMA CONTRIBUTION & MULTI-TEMA	

Table 23: Le correlazioni tra le dimensioni di interesse.

<sup>4</sup> per conoscere in dettaglio le domande formulate agli intervistati si rimanda all'Allegato uno in appendice.

In luogo dell'analisi qualitativa svolta, è possibile osservare che i connotati assunti da "organizzazione", "comunicazione" e "modalità operativa" risultano caratterizzati da una correlazione. Infatti, un'organizzazione poco formalizzata e con significativo coinvolgimento dei soci, imposta spesso anche uno schema comunicativo volto a supportare l'interesse e la partecipazione dei partner, quindi la volontà di accrescere le loro competenze. Di contro, ad una struttura più rigida e contraddistinta da elevato commitment dell'ente focale corrisponde una comunicazione orientata alla diffusione di contenuti ed indicazioni elaborati a livello centrale per tutti i soci.

A questa correlazione segue il legame riconosciuto tra "tematica trattata" e "beneficio" per i partner. I casi di studio hanno dato prova del fatto che un ambito tematico più ristretto è sintomatico di un approfondimento rivolto anche all'elaborazione di nuovi contributi, mentre i network che si dedicano a più questioni di CSR si limitano a diffondere e rimarcare risultati già osservati.

Da ultimo è stato osservato che il rapporto con altre organizzazioni ed istituzioni esterne ai network non è direttamente correlato e dipendente da altre dimensioni considerate: è tuttavia possibile distinguere due tendenze diverse, in parte collegate all'ampiezza della tematica affrontata, ma non dipendenti anche dal tipo di beneficio atteso dal network. Tale dimensione rimane comunque decisiva nella qualificazione dei network della CSR e nella comprensione delle principali differenze tra di essi: si sceglie, quindi, di tenerla in considerazione durante l'elaborazione del framework finale, la cui trattazione esaustiva e dettagliata è rimandata al capitolo successivo.

---

# 7

## I risultati dell'analisi

*Considerando la natura dei contributi fin qui raccolti ed elaborati, ci accingiamo ad affrontare la stesura del framework di classificazione, ricercato tra gli obiettivi di questo lavoro di tesi. Sarà quindi proposta una descrizione dei passi seguiti nell'elaborazione del modello, con l'interesse di approfondire le sue dimensioni strutturali e le categorie che esso distingue. A seguire, saranno illustrate le considerazioni relative ai fattori critici di successo per le diverse categorie, con un approfondimento relativo anche alle performance del cluster più popolato.*



## **7.1 INTRODUZIONE AL MODELLO**

A partire dalle informazioni raccolte tramite le interviste ai rappresentanti dei vari network per la CSR e dalla loro rielaborazione e classificazione effettuate nel capitolo precedente, è possibile adesso cercare di rispondere all'obiettivo ultimo di questo lavoro di tesi: quello di restituire un framework esaustivo per la mappatura delle organizzazioni che rispondono alla definizione di "network di CSR", redatta in questo elaborato.

A valle delle evidenze riscontrate attraverso lo studio del campione selezionato, ci si appresta, dunque, a rispondere al "gap" di letteratura, che ha orientato l'analisi presentata in questo scritto. Le informazioni raccolte si prestano ad una rielaborazione delle conoscenze di partenza, al fine di proporre uno strumento di classificazione efficace nel contesto italiano.

Nello specifico, in questa sede è possibile rispondere alle due domande di ricerca definite in precedenza: in primo luogo, l'analisi empirica ci consente di riconoscere delle relazioni tra quelle variabili che in letteratura sembravano essere indipendenti. In aggiunta a ciò, i casi studiati sono indicativi dei fattori critici di successo specifici delle tipologie di network riconosciute: siamo, dunque, in grado di capire i fattori in cui risiede l'utilità di queste organizzazioni per le grandi e le piccole imprese, a riprova della crescente importanza dei network per la CSR nel paradigma contemporaneo.

Saranno così fornite indicazioni circa le dimensioni da tenere in considerazione per una buona classificazione, quindi le principali caratteristiche delle categorie distinte. Inoltre, sulla base dei dati raccolti, saranno mostrati gli elementi che possono condizionare la qualità dell'attività del network a seconda della categoria di appartenenza, con un focus dettagliato sulle performance laddove sia riscontrata una buona base di confronto.

## **7.2 IL MODELLO PROPOSTO: DESCRIZIONE DEGLI ASSI**

Per presentare il modello redatto secondo le evidenze raccolte, si riportano le considerazioni emerse dalla cross-case analysis. È stato, infatti, osservato che esiste una correlazione tra la natura del beneficio e l'ambito tematico trattato, così come la gestione dell'organizzazione risulta correlata alla natura della comunicazione interna e alla sua modalità operativa.

Questa conclusione ci porta ad impiegare uno schema matriciale a due assi, per riproporre in modo efficace tali variabili aggregate: queste ultime, così articolate, sono riassuntive di due macro-aree di componenti, fondamentali per descrivere un network.

- ✓ La relazione beneficio-tema è emblematica del “cosa” un network fa. Raccoglie, infatti, gli elementi indicativi delle questioni e degli ambiti di intervento cui la struttura si dedica, in virtù del raggiungimento di risultati variamente allineati alle aspettative dei partner.
- ✓ Il legame esistente tra organizzazione, comunicazione e modalità operativa, invece, si traduce nella definizione di “come” un network agisce. Individuato l’ambito di interesse attraverso le precedenti variabili, i network scelgono la struttura formale più funzionale allo svolgimento delle loro iniziative e al raggiungimento delle finalità.

Gli aspetti concernenti i contatti con altri partner esterni al network, poiché non direttamente correlati alle variabili discusse, vengono considerati all’interno di ciascuna delle categorie individuate: contribuiscono, infatti, a definire le relazioni proprie di un network, in particolare quelle focalizzate sull’esterno. I casi di studio hanno dimostrato come la natura e la tipologia di relazione con partner esterni dipendono sia dalla struttura interna sia dal contesto esterno, fattore esogeno al network. Pertanto, sebbene con le differenze proprie di ciascun caso, questa dimensione esprime il risultato delle scelte prese in merito alle altre variabili ed è influenzata allo stesso modo dal “cosa” e dal “come” di ciascun network, in virtù del raggiungimento dei suoi diversi obiettivi.

La rielaborazione presentata per le variabili considerate dà luogo alla matrice e alle quattro categorie riportate in questa figura.

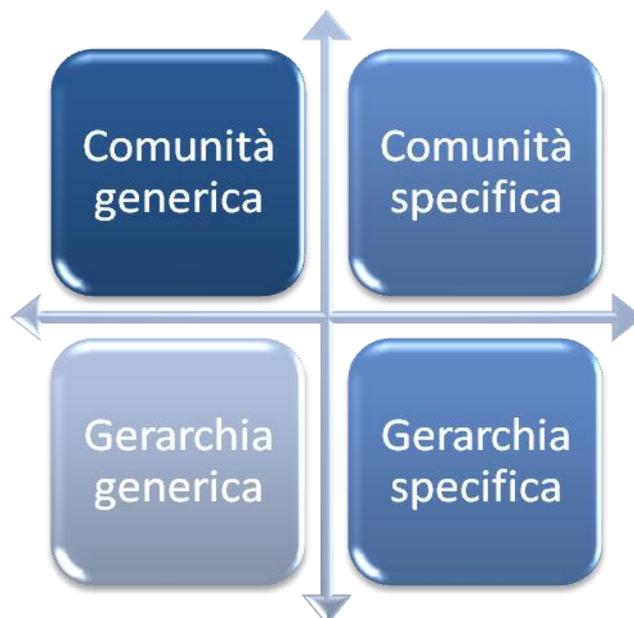


Figura 56: Il framework di mappatura proposto.

Sono così riconosciute quattro categorie, il cui approfondimento è rimandato al

paragrafo che segue. Prima di analizzarle singolarmente, è utile chiarire gli estremi dei due assi portanti della matrice:

- ✓ *Asse orizzontale.* Focalizzato sulle dinamiche base dei network, si estende da un tema circoscritto e puntuale ad una trattazione più ampia della CSR tramite questioni, che abbracciano i tre pillar ambientale, economico e sociale di cui essa si compone. Il beneficio associato alla scala dell'ambito trattato si differenzia tra un contributo innovativo, generato proprio dall'impegno e dal funzionamento del network, ed un supporto derivante dalla semplice revisione ed interpretazione di risultati già consolidati circa i temi d'interesse;
- ✓ *Asse verticale.* Le combinazioni di organizzazione, comunicazione e modalità operativa agli estremi sono indicate richiamando due strutture organizzative con stesse caratteristiche: si parla quindi di gerarchia in virtù di una struttura rigida e poco flessibile, contrapposta alla comunità, rappresentativa di un modello più dinamico e meno formalizzato.

### **7.3 IL MODELLO PROPOSTO: LE CATEGORIE**

Dopo aver chiarito il modello redatto sulla base del contributo dei casi di studio, ci si appresta a descrivere singolarmente ognuna delle quattro categorie ricavate. Le loro differenze vertono principalmente sulle caratteristiche delle dimensioni riscontrate in letteratura, a nostro avviso fondamentali per un'analisi esaustiva delle organizzazioni, che la definizione di questo elaborato identifica come network. Infatti, una volta riscontrate le suddette correlazioni, si è scelto di impiegare i rispettivi contributi della letteratura per qualificare in modo accreditato i connotati di ogni singolo caso: gli attributi che saranno proposti per definire le dimensioni delle categorie provengono dai contenuti dei modelli già illustrati nel capitolo relativo all'analisi della letteratura sul tema. Nello specifico, si è scelto di riprendere gli elementi più estremi per evidenziare in modo facile ed agevole le reali differenze riscontrate. La metodologia seguita, dunque, considera la letteratura come elemento di partenza e di completamento del ragionamento svolto tramite i casi di studio.

Per ognuna di esse sarà proposta una descrizione discorsiva articolata secondo la struttura e gli elementi portanti del framework; questa sarà poi rafforzata da una tabella riepilogativa di tutti gli elementi specifici riscontrati attraverso tutti i passi dello studio svolto, quindi anche da un caso esemplificativo.

### 7.3.1 COMUNITA' SPECIALISTICA

La prima descrizione riguarda il quadrante in alto a destra, per poi procedere in senso antiorario: ci apprestiamo quindi a trattare la "Comunità Specialistica". In questa prima tipologia sono raccolti i network dalla struttura dinamica e flessibile, che hanno scelto di dedicarsi all'approfondimento di una cerchia ristretta di temi, spesso circoscritti ad un pillar della responsabilità sociale in particolare. Dal campione dei network di CSR emergenti in Italia, si è evinto che questo primo cluster è il più numeroso e conta quasi la metà delle organizzazioni studiate: AssoSCAI, Fondazione Sviluppo Sostenibile, Kyoto Club e Planet Life Economy Foundation.

È interessante scomporre il nome attribuito a questa categoria per comprendere al meglio le sue principali caratteristiche. Il termine "Comunità" è stato scelto perché emblematico dei tratti di un gruppo ben integrato ed orientato al lavoro collettivo da un punto di vista organizzativo e relazionale: infatti, i casi di questa tipologia hanno evidenziato relazioni solide e trasparenti tra tutti i soci, alti livelli di comunicazione tra partner ed individui dell'ente di riferimento ed infine strutture organizzative di carattere "flat" senza ruoli di superiorità. Quanto appena spiegato si presta ed essere riassunto secondo i concetti ripresi dalla letteratura: l'organizzazione risulta facilmente assimilabile ad modello "Industrial District", la comunicazione è paragonabile a quella tipica di una "Learning Community" e, da ultimo, l'elemento motivante e motore del network risiede nell'"Involvement" dei suoi partecipanti.

A differenza del concetto appena spiegato, l'aggettivo usato per qualificare la comunità risulta più facile ed intuitivo: l'approccio di queste organizzazioni è, infatti, quello tipico dello specialista, che tra tante cose sceglie un ambito di analisi più limitato, da studiare in modo più dettagliato. Il grado di approfondimento delle tematiche selezionate consente a questi network di restituire un beneficio di ordine maggiore: insieme a conoscenze e pratiche consolidate, infatti, si lavora per generare nuovi risultati, così da accrescere il patrimonio a disposizione delle imprese per una certa area d'interesse.

#### Caso esemplificativo: Fondazione Sviluppo Sostenibile

Dalla scheda descrittiva del capitolo precedente, Fondazione Sviluppo Sostenibile ricalca adeguatamente i tratti distintivi di questa prima classe di network restituita dal modello. La sua impostazione richiama la comunità soprattutto nella fitta rete di legami tra soci attivi nella green economy, all'interno della quale ognuno di essi può comodamente interfacciarsi ad uno o

più partner d'interesse ed è possibile anche lavorare con aziende della stessa filiera, grazie ai diversi tavoli di lavoro avviati.

A partire dalle richieste che emergono dalla forte partecipazione dei suoi membri, la comunità si impegna a studiare un tema molto specifico con l'obiettivo di generare anche nuove conoscenze, in aggiunta alla divulgazione di quelle più consolidate. In questo modo i soci dispongono di un vero e proprio laboratorio sul tema ambientale di riferimento e trovano nell'organizzazione varie opportunità di collaborazione su progetti concreti, attraverso i quali raggiungere i target di sostenibilità prestabiliti, in accordo con la propria strategia.

<b>COMUNITA' SPECIALISTICA</b>			
	<b>DIMENSIONE</b>	<b>VALORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>COMUNITA'</b>	<i>Organizzazione</i>	<b>Industrial District</b>	<i>I suoi partner condividono cultura ed obiettivi e si impegnano a lavorare insieme.</i>
	<i>Comunicazione</i>	<b>Learning Community</b>	<i>La dimensione della ricerca di conoscenza prevale su quella di diffusione.</i>
	<i>Modalità operativa</i>	<b>Active Involvement</b>	<i>I soci nutrono forte interesse verso il network e promuovono le sue attività.</i>
<b>SPECIALISTICA</b>	<i>Tema</i>	<b>Mono-tema</b>	<i>Le questioni trattate sono pertinenti ad uno specifico pillar della CSR.</i>
	<i>Beneficio</i>	<b>Innovazione</b>	<i>Tra i contributi del network si trovano anche nuovi risultati pratici e teorici.</i>
	<i>Relazioni con altri partner</i>	<b>Aumento di interesse</b>	<i>Le relazioni con l'esterno sono finalizzate a catturare l'attenzione sull'argomento d'interesse.</i>

Table 24: Le dimensioni di una comunità specialistica.

### 7.3.2 COMUNITA' VERSATILE

La categoria "Comunità Versatile" nel secondo quadrante identifica i network di CSR le cui variabili di struttura lasciano presagire un'organizzazione "morbida" ed informale ed il cui focus tematico risulta esteso, quindi aperto alla trattazione di argomenti differenti. Dal nostro campione, i casi di studio che hanno evidenziato questi requisiti sono Anima ed Impronta Etica.

Quanto approfondito dai network di questo tipo risulta generalmente rivolto tanto all'ambiente quanto alla società, in virtù di un studio della responsabilità sociale finalizzato ad indagare tutte le questioni pertinenti: le attività organizzate danno modo ai soci di affrontare problemi di diversa natura, così da offrire supporto per esigenze diversificate. In relazione al carattere multi-tematico appena spiegato, il tipo di apporto di cui i soci possono beneficiare è dato dall'attività di diffusione di conoscenze consolidate, pratiche accreditate ed idee già testate. Queste considerazioni spiegano la scelta del termine "versatile" a qualifica del focus del network: data l'ampiezza del tema, infatti, l'obiettivo è quello di concentrarsi sul "riciclo" di contributi, così da spingere le imprese ad essere attive su ciò che si è già rivelato essere di successo, senza dedicarsi alla

generazione sistematica di nuovi risultati, possibile attraverso la selezione di alcuni problemi più piccoli.

La struttura di questa categoria di network risulta assimilabile a quella di un gruppo di pari ben motivati e naturalmente propensi alla collaborazione. Come sarà rimarcato nella tabella successiva, l'organizzazione è caratterizzata da trasparenza e fiducia tra i partner, che spesso condividono cultura ed obiettivi, senza il bisogno di istituire particolari ruoli organizzativi e meccanismi rigidi di supervisione per un lavoro di gruppo efficace. Questo clima consente di avere buoni livelli di partecipazione e coinvolgimento di tutti i partner, il cui apporto può essere più o meno rilevante a seconda del background del singolo; conseguenza diretta di queste due osservazioni è una comunicazione generalmente finalizzata all'apprendimento di chi è coinvolto.

#### *Caso esemplificativo: Anima*

L'impostazione raccontata dal Presidente di Anima ricalca bene i tratti descritti per questa seconda categoria di network. La triangolazione imprese-istituzioni-terzo settore, insieme con le attività pratiche e di comunicazione svolte sono sintomatiche di un assetto organizzativo flessibile ed estremamente collaborativo, secondo i canoni della comunità. Per un ulteriore esempio caratteristico di tutto ciò si rimanda all'iniziativa "Manager con Anima" in appendice, dalla quale sarà ancor più chiaro lo stato di supporto attivo sul quale questo network lavora, che si propone di raggiungere.

La sua versatilità, invece, risiede nell'ampia tematica e nella principale area di beneficio: i tavoli di lavoro periodicamente organizzati sono una delle diverse modalità cui Anima ricorre per promuovere conoscenze ed interesse sulle varie questioni trattate.

Richiamando la presentazione dettagliata di questo caso e le considerazioni fin qui proposte, l'obiettivo ultimo di un network come Anima è quello di creare contatti tra soggetti simili e diversi, così da interfacciare chi singolarmente si interessa di CSR e migliorare l'operato di ciascuno di essi attraverso la collaborazione con gli altri.

<b>COMUNITA' VERSATILE</b>			
	<b>DIMENSIONE</b>	<b>AGGETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>COMUNITA'</b>	<i>Organizzazione</i>	<b>Industrial District</b>	<i>I suoi partner condividono cultura ed obiettivi e si impegnano a lavorare insieme.</i>
	<i>Comunicazione</i>	<b>Learning Community</b>	<i>La dimensione della ricerca di conoscenza prevale su quella di diffusione.</i>
	<i>Modalità operativa</i>	<b>Active Involvement</b>	<i>I soci nutrono forte interesse verso il network e promuovono le sue attività.</i>
<b>VERSATILE</b>	<i>Tema</i>	<b>Multi-tema</b>	<i>Le questioni trattate si estendono variamente tutti i tre pillar della CSR.</i>
	<i>Beneficio</i>	<b>Diffusione</b>	<i>Tra i contributi del network sono dati dal riciclo e dalla promozione di risultati consolidati.</i>
	<i>Relazioni con altri partner</i>	<b>Legittimazione</b>	<i>Le relazioni con l'esterno sono finalizzate a formalizzare le attività ed i temi approfonditi.</i>

Table 25: Le dimensioni di una comunità versatile.

### 7.3.3 GERARCHIA VERSATILE

Proseguendo secondo l'ordine stabilito, si trova una classe di network per la CSR dal carattere ancora versatile per ciò che concerne l'oggetto delle sue attività, ma dalla struttura formale diversa, così da poter parlare di "Gerarchia Versatile". La presente categoria rappresenta la generalizzazione dei casi di studio Sodalitas e CSR Manager Network Italia.

Gli aspetti che il modello richiama nel suo asse orizzontale sono, dunque, sostanzialmente analoghi a quelli della categoria descritta nel paragrafo appena precedente. Si è osservato un focus tematico molto ampio e variegato, che mostra l'interesse di questi network verso tanti aspetti della responsabilità sociale, prescindendo dall'esame dettagliato di un singolo tema. Ne consegue un beneficio derivante dall'opera di diffusione di conoscenze ed esperienze cui questi network si dedicano, con il fine di creare maggiore interesse e consapevolezza dei partner verso queste problematiche.

Sebbene l'ambito sul quale operano sia lo stesso delle "Comunità Versatili", la struttura di questi network preposta agli obiettivi accennati è molto diversa dai casi già illustrati. Il termine "Gerarchia" richiama l'immagine di un assetto più rigido, controllato e dai partner più passivi e propensi a seguire delle istruzioni dall'alto. Secondo la letteratura considerata, si ritrova lo stesso tipo di organizzazione creato tra le unità di una stessa struttura principale, indicato con il nome di "Intracorporate Network": quest'ultimo richiama proprio una struttura i cui partner sono sincronizzati e coordinati come fossero organi di un'unica matrice, anche nel caso in cui siano ben diversi tra loro. Un coordinamento così puntale e strutturato deriva dall'esistenza di almeno un livello gerarchico superiore ai partner, ricoperto dall'ente focale del network, il quale ha il compito di stabilire una serie di regole di comportamento e controllare che la condotta dei singoli sia corretta ed allineata agli obiettivi ultimi del network. Il buon funzionamento di questi network risiede, quindi, nell'esistenza e nelle garanzie di un supervisore preposto a controllare e tutelare gli interessi di tutti, i quali se pur non naturalmente propensi all'interazione, in questo modo, assumono una condotta ben disposta verso gli altri. Le dirette conseguenze di questa configurazione si osservano in merito alla comunicazione e alla modalità operativa caratteristica: i flussi di comunicazione tipici sono quelli tra partner ed ente focale, quindi maggiormente orientati alla diffusione di conoscenza dall'alto piuttosto che all'apprendimento tra pari. A questo si aggiunge un'impostazione operativa caratterizzata da forte commitment organizzativo, finalizzato a coinvolgere ed istruire partner pressoché "dormienti" nei confronti delle attività svolte.

#### *Caso esemplificativo: Fondazione Sodalitas*

Il caso Sodalitas si presta particolarmente a riassumere le caratteristiche fin qui presentate, dal momento che nel 1995 si è formato proprio con il presupposto di guidare ed "illuminare" chi iniziava ad approcciare la responsabilità sociale d'impresa. Secondo una linea volta a considerare parimenti questioni ambientali e sociali, Sodalitas ha creato un luogo di incontro prima per grandi player poi anche per piccole-medie imprese, a supporto e riconoscimento dell'impegno di ciascuna di esse: eventi ed iniziative come il "Sodalitas Social Award" in appendice sono quindi finalizzati alla diffusione di best practice e al tributo di chi si distingue per azioni meritevoli.

Il principale beneficio che ne consegue è insito nella promozione di opportunità e attività che le imprese interessate alla CSR possono intraprendere: sul modello di uno "show room", per imprese sono raccolte e presentate esperienze già testate e possibilità di partnership tra attori diversi. Il fine più importante è quello di

incrementare le nozioni e la conoscenza globale delle imprese, rendendole più consapevoli su queste tematiche ed invogliandole a dedicarsi singolarmente al loro sviluppo ed approfondimento.

<b>GERARCHIA VERSATILE</b>			
	<b>DIMENSIONE</b>	<b>AGGETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>GERARCHIA</b>	<i>Organizzazione</i>	<b>Intracorporate network</b>	<i>I partner si inseriscono in un gruppo regolato secondo linee guida impartite dall'ente focale.</i>
	<i>Comunicazione</i>	<b>Spreading Community</b>	<i>La dimensione della diffusione di conoscenza prevale su quella di ricezione.</i>
	<i>Modalità operativa</i>	<b>Active Support (Commitment)</b>	<i>L'impegno e la pianificazione delle attività sono gestite dall'ente focale a fronte di soci piuttosto "dormienti".</i>
<b>VERSATILE</b>	<i>Tema</i>	<b>Multi-tema</b>	<i>Le questioni trattate si estendono variamente tutti i tre pillar della CSR.</i>
	<i>Beneficio</i>	<b>Diffusione</b>	<i>Tra i contributi del network sono dati dal riciclo e dalla promozione di risultati consolidati.</i>
	<i>Relazioni con altri partner</i>	<b>Legittimazione</b>	<i>Le relazioni con l'esterno sono finalizzate a formalizzare le attività ed i temi approfonditi.</i>

Table 26: Le dimensioni di una gerarchia versatile.

### 7.3.4 GERARCHIA SPECIALISTICA

Ultima per ordine ma non per importanza, è possibile distinguere la tipologia di network alla quale è stato dato il nome di "Gerarchia Specialistica", le cui caratteristiche corrispondono alle informazioni raccolte per Symbola e Forum per la Finanza Sostenibile.

Questi casi di studio hanno mostrato una nuova combinazione dei profili variamente dettagliati fino a questo punto. In particolare, il “cosa” cui questi network si dedicano, è dato da poche problematiche dal focus particolare, tematico e/o settoriale a seconda dei casi: pertanto è possibile generalizzare che si tratta di organizzazioni mono-tematiche, dedite principalmente ad attività di diffusione e formazione culturale dei partner, spesso poco preparati in virtù della specificità dei temi trattati.

Invece, per ciò che concerne il modo in cui il network decide di organizzarsi ed affrontare l’ambito scelto, questo risulta simile alla struttura della “Gerarchia: i ruoli organizzativi sono stabili e subordinati all’ente focale, che cura e gestisce l’impostazione delle relazioni e delle attività. Il fine per il quale si lavora è quello di dialogare con i soci, invogliandoli ad approfondire le loro conoscenze e ad assumere un atteggiamento progressivamente più attivo all’interno del network.

#### *Caso esemplificativo: Symbola*

Tra i casi che mostrano le caratteristiche illustrate, Symbola costituisce un valido esempio di gerarchia specialistica. Attraverso un’organizzazione rigida ma comprensiva di un organo rappresentativo delle esigenze dei soci, questo network ha pianificato la sua impostazione in modo tale da poter ricercare soluzioni e risposte ai “gap” delle imprese, quindi diffonderle dall’alto e renderle sempre più efficaci. Le iniziative di ricerca (sia teorica che pratica) e reportistica promosse mostrano un forte commitment sui soci che si lasciano guidare su un tema specifico che conoscono poco, ma di cui sono interessati a comprendere l’importanza e l’utilità.

Il network svolge quindi il ruolo del “collante” di realtà diverse e poco avviate al tema trattato: per aumentare la sua efficacia e credibilità promuove anche l’uso di strumenti ed accorgimenti pratici come il PIQ, di facile elaborazione, servendosi anche di partnership con istituzioni ed associazioni di categoria, come Coldiretti, per raggiungere più facilmente i suoi associati.

Ciò che, dunque, una gerarchia specialistica si propone di fare è dato dall’elaborazione di un approccio di business e dalla diffusione di una mentalità innovativa per migliorare la competitività d’impresa, così come Symbola ha scelto di dedicarsi alla soft economy e all’importanza della qualità della produzione.

<b>GERARCHIA SPECIALISTICA</b>			
	<b>DIMENSIONE</b>	<b>AGGETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>GERARCHIA</b>	<i>Organizzazione</i>	<b><i>Intracorporate network</i></b>	<i>I partner si inseriscono in un gruppo regolato secondo linee guida impartite dall'ente focale.</i>
	<i>Comunicazione</i>	<b><i>Spreading Community</i></b>	<i>La dimensione della diffusione di conoscenza prevale su quella di ricezione.</i>
	<i>Modalità operativa</i>	<b><i>Active Support (Commitment)</i></b>	<i>L'impegno e la pianificazione delle attività sono gestite dall'ente focale a fronte di soci piuttosto "dormienti".</i>
<b>SPECIALISTICA</b>	<i>Tema</i>	<b><i>Mono-tema</i></b>	<i>Le questioni trattate sono pertinenti ad uno specifico pillar della CSR.</i>
	<i>Beneficio</i>	<b><i>Innovazione</i></b>	<i>Tra i contributi del network si trovano anche nuovi risultati pratici e teorici.</i>
	<i>Relazioni con altri partner</i>	<b><i>Aumento di interesse</i></b>	<i>Le relazioni con l'esterno sono finalizzate a catturare l'attenzione sull'argomento d'interesse.</i>

Table 27: Le dimensioni di una gerarchia specialistica.

A conclusione di questo paragrafo si riporta la matrice redatta con il posizionamento dei casi di studio analizzati: ciò, oltre a riassumere le informazioni raccolte dall'analisi empirica, risulta funzionale anche al seguito del capitolo, dedicato ai fattori critici di successo riscontrati attraverso il lavoro svolto.

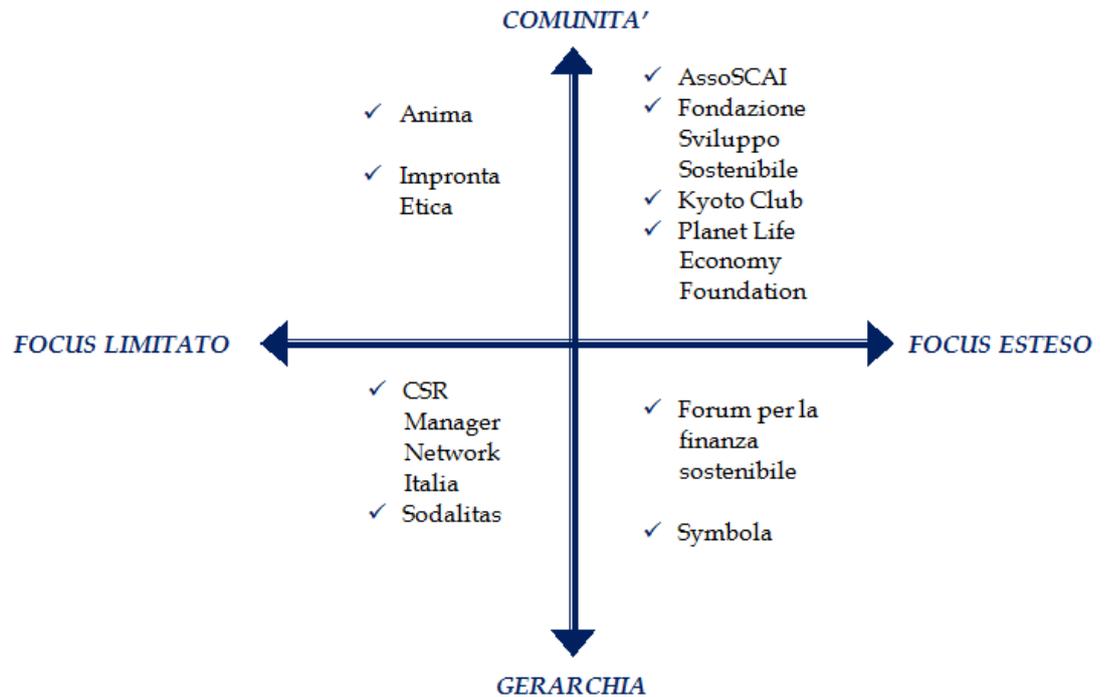


Figure 57: Posizionamento dei casi di studio secondo il framework proposto.

## 7.4 I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DI OGNI CATEGORIA

La mappatura proposta e fin qui analizzata ha rappresentato un valido supporto per riflettere in merito ai fattori critici di successo dei network per la CSR. Infatti, la classificazione consente di capire le dimensioni di cui si compongono ed individuare i tratti caratteristici più comuni ai network italiani: questo fornisce l'input alla seconda domanda di ricerca di questa analisi, volta ad indagare le condizioni e gli espedienti culturali, organizzativi e tecnologici che migliorano l'efficacia delle attività svolte.

### 7.4.1 L'IMPORTANZA DI UNA CULTURA CONDIVISA

I casi del campione studiato lasciano emergere la necessità di creare ed alimentare una dimensione culturale di riferimento per il network. In linea con quanto già esposto, è necessario chiarire i temi trattati, la loro importanza ed il valore aggiunto che può scaturire dalla loro pratica per le imprese, in entrambi i contesti di comunità e gerarchia, qualunque sia il focus tematico scelto.

Tutti gli intervistati hanno dato un riscontro conforme a quanto osservato in letteratura sulla cultura all'interno di un gruppo, da Schein agli autori minori richiamati nel paragrafo 4.7.1: ciò spiega come tutti i network approfonditi siano

interessati ad includere, come prima categoria delle loro attività, eventi a carattere didascalico, seminari di formazione dal focus più o meno specifico e convegni multi-attore sulle questioni più rilevanti.

A prescindere dall'impostazione organizzativa e dalla finalità perseguita, ossia dal "come" e dal "cosa" cui il network si dedica, in tutti i casi è risultato fondamentale dedicare tempo e risorse alla definizione e all'approfondimento di una vera e propria cultura della responsabilità sociale d'impresa. In modo molto condiviso, è emersa l'esigenza del network di istituire un linguaggio comune tra tutti i soci, propedeutico e strumentale alle attività di CSR vere e proprie che si intende promuovere. Ciò può essere più enfatizzato in fase iniziale e meno nel seguito, oppure costituisce un ambito di attività alimentato in modo uniforme, in parallelo con le altre iniziative. Sul piano empirico, la prima procedura è stata riscontrata nei rapporti di Sodalitas con le grandi aziende, cui oggi si rivolge principalmente con proposte di altro genere; la seconda invece è comune a più casi e risulta particolarmente evidente in Symbola piuttosto che dall'intervista ad Impronta Etica.

La cultura rappresenta, dunque, il primo aspetto di interesse di un network di CSR e può essere considerato un fattore critico di successo se tenuto in costante aggiornamento: in una misura conforme alle attività e allo scopo perseguito, infatti, il network mira ad arricchire e precisare la propria cultura condivisa, analizzando gli stimoli del contesto economico, sociale e politico di riferimento. Ciò consente una buona preparazione e valutazione delle altre attività e delle relazioni da proporre alle imprese, per approfondire la sfera della responsabilità sociale.

La visibilità sull'esterno rappresenta una fonte di vantaggio per le imprese che scelgono di praticare la responsabilità sociale anche attraverso l'adesione ad un network: ciò significa disporre di un ente che raccoglie più risultati da considerare e fornisce supporto operativo per la definizione della propria condotta di CSR, quindi anche per rispondere nel modo più adeguato possibile ai vari stakeholder. Dedicandosi alla definizione di una cultura di responsabilità in senso stretto, il network, nei termini dell'ente focale oppure del gruppo di tutti soci coinvolti, rappresenta una guida ed un meccanismo di supporto a quanto un'impresa decide per la propria strategia, consentendole quindi di raggiungere un risultato migliore e più efficace.

Così il network supporta l'idea che per una prestazione di responsabilità di successo sia necessario approfondire la propria consapevolezza in materia di CSR, includerla all'interno della strategia e creare valori ed ideali condivisi con le parti scelte per collaborare al suo sviluppo. A seconda dell'importanza e dell'efficacia dedicata all'ambito culturale, un network può raggiungere i propri

obiettivi e migliorare la performance complessiva che è in grado di offrire ai suoi soci.

#### 7.4.2 LE LEVE ORGANIZZATIVE RICORRENTI

Se sul piano culturale non si riscontrano particolari differenze nel modo in cui i network approcciano la cultura condivisa, le leve organizzative che abilitano le performance variano a seconda dei quadranti individuati.

La distinzione più significativa si osserva dapprima nella scelta di un'organizzazione basata sul modello di una gerarchia piuttosto che di una comunità: sulla base delle evidenze descritte, infatti, cambiano soprattutto gli espedienti che possono favorire il coordinamento. A questo si aggiungono accorgimenti specifici circa la comunicazione e lo svolgimento delle attività, diversi anche a seconda del focus curato dal network.

Volendo approfondire dapprima i casi riportati nei quadranti della parte superiore del modello, è risultato evidente come questi presentino spesso meccanismi di coordinamento orizzontale, volti a favorire le relazioni tra pari. Per rendere più chiara questa osservazione si propongono alcuni degli elementi derivati dalle interviste condotte, che lasciano intendere la volontà delle comunità di stabilire fiducia nel gruppo e di contribuire ad una performance collettiva soddisfacente per tutti:

- ✓ *Impronta Etica* ha scelto di legittimare il proprio operato ai suoi soci attraverso un manifesto nel quale, oltre a mission e strategia, definisce in modo trasparente diritti e doveri dei soci, i quali non sono stati imposti dall'alto, ma sono stati scelti in modo consapevole dai fondatori all'atto di costituzione del network. Il normale funzionamento è poi costantemente sotto la supervisione del Comitato Etico, trio di soci garante del controllo operativo;
- ✓ *Anima* ha spiegato la scelta di ricorrere alla delega decisionale verso i soci, come espediente efficace per responsabilizzare la loro condotta e partecipazione, al fine di avere un ruolo reattivo e, al tempo stesso, proattivo verso il gruppo;
- ✓ *Kyoto Club* ha optato per un organigramma "flat" con funzioni ricoperte direttamente dai soci e spesso interfacciate tra loro attraverso progetti cross-funzionali e ruoli di collegamento.

La presenza di regole di comportamento condivise, di ruoli di controllo per un buon funzionamento e la volontà di includere concretamente i soci nell'organizzazione sono emblematici della collaborazione tra partner che una comunità ambisce a mettere in atto.

Per quanto concerne gli aspetti di comunicazione e modalità operativa, una comunità di CSR si dedica all'implementazione di dinamiche di team working, supporto alla cultura organizzativa e definizione di obiettivi condivisi.

Ciò che distingue le comunità versatili da quelle specialistiche risiede nella natura degli stimoli cui il gruppo è sottoposto: nel primo caso è emerso il ricorso a team di progetto, a ruoli di project management e mediazione così da favorire la condivisione di conoscenza. Nel secondo caso, invece, tecniche di focus group, momenti di brainstorming ed elaborazione di feedback finali sono pensati per garantire innovazione e miglioramento continuo dell'output del network. A tal scopo si considera il confronto tra i due esempi sottostanti, dai quali si evince una differenza nelle aspettative, a seconda che si voglia semplicemente diffondere conoscenza oppure generare nuovi risultati.

- ✓ *Anima* ha spiegato la scelta di dare a turno l'opportunità ai soci più meritevoli di organizzare momenti di apprendimento per i compagni, per rafforzare la fiducia ed i rapporti interpersonali;
- ✓ *AssoSCAI* ha riportato l'abitudine di discutere in gruppo i feedback raccolti in merito ai progetti e alle attività messe in atto, per favorire momenti di riflessione circa le dinamiche di gruppo adottate e perseguire il miglioramento continuo.

Gli esempi citati sono soltanto alcuni degli elementi cui spesso le comunità della CSR possono ricorrere: in linea generale, si evince l'interesse a favorire e rafforzare le interazioni su cui l'organizzazione si fonda, per via della convinzione che l'apprendimento tra pari sia una formula estremamente efficace di formazione. Di conseguenza, la struttura organizzativa con i suoi ruoli e le sue regole di comportamento condivise diventa un meccanismo facilitatore delle relazioni all'interno del network e, al tempo stesso, funge da garante di una sana e profittevole cooperazione tra i partner.

Diverso è invece lo scenario riscontrato per i network impostati secondo i termini di una gerarchia, i cui meccanismi organizzativi sono volti a supportare i legami tra l'ente focale di riferimento e i soci al contorno. Di conseguenza, l'organizzazione risulta finalizzata a favorire il coordinamento verticale, ricorrendo alla definizione di partnership con l'esterno per legittimare la guida del network, tecniche di leadership e modalità di controllo dell'efficacia delle procedure seguite. Così, ad esempio, si richiamano i casi particolari di Sodalitas e CSR Manager Network Italia, dai quali sono scaturite applicazioni pratiche di questa considerazione:

- ✓ *Sodalitas* si avvale spesso della partecipazione di organizzazioni ed enti

esterni per legittimare il proprio modo di operare e proporsi come team leader delle diverse iniziative, guadagnandosi così più facilmente stima e fiducia da parte dei soci;

- ✓ *CSR Manager Network Italia* coinvolge alcuni soci nella sua organizzazione formale, definendo per essi anche ruoli di task manager, come l'esempio già citato delle relazioni burocratiche con l'estero.

La supervisione e la guida promossa nell'organizzazione sono poi rafforzate dagli espedienti organizzativi di comunicazione e modalità operativa: tra questi è stato possibile riscontrare l'interesse nella condivisione della mission, creando così una vision orientata all'esterno, una strategia dai tratti del "management by objectives" e l'istituzione di momenti e luoghi di ascolto dei soci, per ricercare la loro fiducia ed essere certi di operare per la soddisfazione delle loro aspettative.

Anche a supporto di questa conclusione risulta interessante riportare alcuni esempi dedotti dai casi di studio:

- ✓ Secondo il ciclo operativo descritto, a monte di ogni attività, *Symbola* si dedica ad una spiegazione della linea strategica e degli obiettivi attesi da ciò che si intende promuovere, sensibilizzando i soci su tutti gli aspetti di rilievo e sui possibili benefici;
- ✓ *CSR Manager Network Italia* definisce la sua condotta considerando il parere dei soci più attivi, rappresentativo dell'interesse dei partner che saranno coinvolti nelle iniziative stabilite.

Dai casi riproposti è facile intuire che un network di stampo gerarchico, se pur poco flessibile e rivolto spesso a soci passivi, è diverso da un'organizzazione imposta dall'alto. Esso piuttosto si configura come uno schema rigido, con l'obiettivo di offrire una guida chiara ed efficace a partner che si avviano alle questioni della CSR.

A seconda degli espedienti scelti, pertinenti ai campi organizzativi qui citati, un network riesce a rendere la sua organizzazione ed il modo di procedere efficaci al raggiungimento degli obiettivi definiti. Si ribadisce che nel caso della comunità questi sono volti a supportare la collaborazione tra partner, mentre per la gerarchia ambiscono a legittimare il ruolo dell'ente focale a guida del network. È doveroso concludere che ad una differenza di obiettivi, struttura organizzativa e benefici attesi, corrisponde una specializzazione diversa delle competenze dei soci: la combinazione degli aspetti raccolti sui due assi, infatti, può portare ad una specializzazione "orizzontale", trasversale a più pillar nel caso di network versatile, alternativa ad una specializzazione "verticale" su uno specifico ambito

nel caso di network specialistico. Inoltre, la sfera delle competenze progressivamente acquisite può essere più o meno ricca a seconda del background della singola impresa, ma anche e soprattutto a seconda delle relazioni cui quest'ultima è sottoposta. In particolare una comunità consente lo sviluppo e l'approfondimento di più competenze per via delle interazioni di tipo peer-to-peer, non molto valorizzate da un assetto di natura gerarchica.

### ***7.4.3 LE SOLUZIONI DI NATURA TECNOLOGICA PIU' DIFFUSE***

Le leve tecnologiche riscontrate nei quattro quadranti identificati sono finalizzate a favorire lo sviluppo di una cultura condivisa ed un corretto funzionamento dell'organizzazione e delle sue attività. I fattori critici di successo fin qui approfonditi sono, pertanto, propedeutici alla comprensione delle scelte riguardanti gli strumenti di informazione e comunicazione adottati.

Per prima cosa, è stato riscontrato un denominatore comune tra i network che sono stati studiati: con una gamma più o meno ampia di servizi e dati condivisi, tutti hanno riportato l'esistenza di una rete intranet per i soci in aggiunta al sito web di consultazione pubblica. Attraverso una rete privata interna, infatti, i network riescono a condividere informazioni di varia natura e possono notificare tutte le opportunità di interesse per i soci, con più di un unico vantaggio:

- ✓ Accesso facilitato ed illimitato alle nozioni più tecniche e formali dei temi trattati;
- ✓ Possibilità di conservare il background conoscitivo consolidato, così da favorire anche la generazione di nuovi risultati;
- ✓ Disponibilità di un canale diretto di comunicazione ed aggiornamento continuo di tutti i partner che possono accedere.

Disporre di un tool come una intranet consente di tenere unito il network anche senza il bisogno di incontrarsi fisicamente e di offrire un supporto almeno teorico ed ideologico costante: risultati di questa natura sono fondamentali per ogni tipo di network, sia esso una comunità tanto quanto una gerarchia e naturalmente anche a prescindere dalla complessità dell'ambito tematico approfondito.

A valle di questa osservazione, è utile discutere anche le conclusioni dedotte da un'analisi di dettaglio delle singole categorie. Sebbene gli strumenti emersi dalle varie interviste siano spesso comuni e di varia natura, è possibile riconoscere dei trend stabili nelle configurazioni adottate, che per comodità si ripropongono in relazione all'obiettivo che i network vogliono raggiungere:

- ✓ Le comunità si distinguono per la loro tendenza ad utilizzare tool propri dell'era informativa del Web 2.0. Strumenti tra i più citati sono stati Corporate blogging, video conference e social network tra i più diffusi, come LinkedIn ed in parte anche Facebook. Queste opzioni sono tra le preferite in virtù del loro contributo alla creazione di relazioni e contatti di varia natura tra tutti i partner, necessari per creare un clima realmente collaborativo;
- ✓ Le gerarchie hanno mostrato maggiore propensione verso le tecnologie di knowledge e document management, creando così archivi di pubblicazioni online e facilitando l'accesso al "know-how" proprio del network. A ciò si aggiunge il ricorso ad e-mail e newsletter per diffondere comunicazioni formali ed informali ai soci interessati. L'obiettivo atteso che spiega l'impiego di questi mezzi è dato dalla volontà di condividere conoscenza e favorire l'accesso alle informazioni e alle dinamiche principali dell'ente focale.

Tra gli esempi più caratteristici si ricordano le conferenze spesso in modalità virtuale di Kyoto Club, piuttosto che l'uso di LinkedIn da parte di Impronta Etica, per la dimensione della comunità. Queste esperienze si contrappongono all'uso della tecnologia da parte della gerarchia, per il quale si può ripensare alla newsletter di Sodalitas oppure all'archivio tecnico a completa disposizione dei soci di CSR Manager Network Italia.

Come già accennato, è bene ribadire che quanto qui descritto rappresenta la generalizzazione di un trend osservato durante l'analisi empirica e non mancano casi di compresenza dei due tipi di strumenti. Infatti, sporadicamente le gerarchie possono aprire dibattiti sull'intranet, ricreando la dimensione relazionale della comunità, come è per Symbola. Al contrario una comunità, come nel caso di AssoSCAI, investe spesso anche nel knowledge management online<sup>5</sup>.

Le macro aree tecnologiche presentate si affinano e si specificano ulteriormente in relazione al focus tematico trattato: un tema circoscritto, approfondito al punto da ricercare anche risultati innovativi, vede spesso la creazione di forum online di discussione nel caso di una comunità, piuttosto che la definizione di una sessione online per raccogliere l'opinione e le esigenze dei soci in una gerarchia. Ciò è quanto, in modo particolare, si evince rispettivamente da Kyoto Club per le comunità e dal Forum per la Finanza Sostenibile tra le gerarchie.

---

<sup>5</sup> l'iniziativa di riferimento è qui quella dell'Atlante dell'eco-innovazione.

## **7.5 CONFRONTO DELLE PERFORMANCE SULLE COMUNITA' SPECIALISTICHE**

A chiosa delle considerazioni scaturite dall'analisi empirica a supporto della letteratura, si vogliono riconsiderare le categorie individuate. Nello specifico, il quadrante in alto a destra, ossia quello delle comunità specialistiche, risulta definito dal 40% delle unità del campione e più densamente popolato rispetto ai restanti quadranti. La maggiore varietà di casi in questo contesto risulta interessante per svolgere un'ulteriore riflessione: quella di mettere in relazione i fattori critici di successo e le performance che ne conseguono.

Un confronto delle configurazioni operative più significative adottate da AssoSCAI, Fondazione Sviluppo Sostenibile, Kyoto Club e Planet Life Economy Foundation può suggerire uno specifico "pattern" organizzativo e tecnologico di successo sulla base delle caratteristiche di questo network. Per elaborare questo risultato si intende ripercorrere alcuni aspetti salienti emersi in relazione alla pianificazione e allo sviluppo della attività: ciò costituisce il punto di partenza di una conclusione di carattere generale circa le comunità specialistiche.

La valutazione di queste informazioni consentirà di capire quali strumenti rispondono meglio al binomio "cosa-come" proprio di questo cluster: trattando temi e relazioni con partner diversi, infatti, gli elementi costituenti il network sono un fattore comune tra i quattro casi e consentono di confrontarli nonostante gli aspetti per i quali questi differiscono.

### **Caso AssoSCAI**

Insieme con l'organizzazione Fondazione Culturale Responsabilità Etica, dedicata anch'essa alle questioni ambientali e sociali benché non sia un network di CSR, AssoSCAI ha lanciato il social network "Zoes", volto a coniugare web e sostenibilità. L'iniziativa, pensata per essere lanciata durante la fiera "Ecomondo" del Novembre 2012, è finalizzata a promuovere uno strumento di interazione business-to-business, al fine di poter coniugare imprese, ambiente ed innovazione. L'intento del network è quello di creare un confronto aperto sull'utilità della tecnologia a supporto della sostenibilità, continuando l'approfondimento di quanto iniziato sul web: l'obiettivo atteso è quello di dare concretezza ai rispettivi percorsi di responsabilità ambientale, favorendo lo scambio di contatti e lo sviluppo di progetti congiunti tra imprese, Pubblica Amministrazione, bloggers e comunità no profit.

In questa iniziativa si osserva, pertanto, l'impiego di un tool tecnologico per creare un luogo virtuale di lavoro congiunto di parti diverse, ma variamente interessate a sviluppi concreti di sostenibilità.

### *Caso Fondazione Sviluppo Sostenibile*

Fondazione Sviluppo Sostenibile ha il suo punto di forza principalmente nell'aspetto tecnologico piuttosto che organizzativo del network. I ruoli organizzativi non rappresentano, infatti, un fattore particolarmente differenziale per il successo del network rispetto ad altre organizzazioni, dal momento che i ruoli di collegamento presenti hanno come funzionalità primaria quella di coordinare la buona riuscita del progetto, aspetto che è possibile riscontrare in molti dei network di tipo comunitario, riscontrati dai casi di studio realizzati.

L'aspetto tecnologico è invece preponderante proprio negli strumenti utilizzati per la diffusione delle best practice in materia di sostenibilità: questo network, come precedentemente dettagliato, mira alla pubblicazione dei Rapporti Tecnici sviluppati durante l'anno. E' possibile giungere alla stesura di questi elaborati solamente a seguito di uno studio e un'analisi approfondita mediante il contributo delle aziende socie: l'idea alla base di un progetto proviene infatti da una loro volontà e conseguente richiesta di approfondimento di una tematica, che, coerentemente con gli obiettivi della Fondazione, viene valutata per un eventuale ulteriore sviluppo.

In questo contesto, hanno perciò un ruolo fondamentale gli strumenti di diffusione e condivisione di questi documenti: questi processi avvengono principalmente mediante una intranet interna, a disposizione dei soci, e ad accesso autorizzato e selettivo. In aggiunta a ciò, ma sempre nella stessa ottica, sono stati sviluppati strumenti come blog e chat, per permettere alle aziende di collaborare e di coordinarsi sugli specifici progetti in corso.

### *Caso Kyoto Club*

Diversamente dai due casi precedenti, Kyoto Club si distingue per la rilevanza attribuita agli strumenti di natura organizzativa. È stato già accennato, infatti, come questo network abbia scelto di basare gran parte delle attività sui gruppi di lavoro tematici: questi rappresentano una vera e propria forma di team di progetto autonomi, ognuno dedicato ad un tema ambientale, energetico diverso. Grazie a questo espediente organizzativo, il Dottor Pelizzaro per Kyoto Club ha testimoniato di aver raggiunto un duplice obiettivo: da un lato contribuire alla diffusione dei dettami del Protocollo di Kyoto, quindi alla promozione di una

condotta “environment-friendly”; dall’altro fornire idee concrete e supporto efficace alle necessità sempre più specifiche e diversificate dei soci impegnati nel “green”.

Il beneficio che l’organizzazione ha potuto riscontrare risiede principalmente nell’opportunità di coinvolgere realmente le imprese nelle pratiche di responsabilità ambientale: ha trovato, infatti, un modo per suscitare interesse verso i suoi temi, dimostrando ascolto e volontà di proporre risposte “dai soci e per i soci”. Dall’intervista come dal sito di riferimento di Kyoto Club, questa scelta mostra il carattere di aperto dialogo ed interazione caratteristico di questo network: non soltanto offre risposte in un clima di aperta collaborazione, ma mostra anche piena disponibilità ad orientare le sue attività sugli interessi dei soci, che emergono anche essi nei gruppi di lavoro e costituiscono la base di orientamento dei temi di discussione futura.

#### *Caso Planet Life Economy Foundation*

All’interno di questa Fondazione risulta di fondamentale importanza l’identificazione di ruoli organizzativi, volti a condurre le attività che il network si propone di intraprendere.

Si riconoscono, infatti, all’interno dell’organizzazione dei ruoli di collegamento con il mondo della ricerca: per dare la possibilità alle aziende socie di comprendere al meglio la loro “Vision”<sup>6</sup>, è necessario avere un ampio background sui macro fenomeni socio-politici ed economici che investono i diversi business. Per fare ciò sono necessari dei ruoli di contatto e collegamento tra i soci del network e organizzazioni esterne che effettuano ricerca sui temi da analizzare.

In aggiunta a ciò, una struttura organizzativa gerarchica è necessaria per andare a discutere e, eventualmente a validare, le proposte dei membri sulla trattazione di una o più tematiche nel corso dell’anno. Anche in questo secondo caso è necessario l’intervento di persone esperte che abbiano un ruolo di interfaccia con il mondo esterno.

A conclusione di ciò, pertanto, i ruoli organizzativi di contatto e interfaccia nei confronti di enti ed associazioni esterni rappresenta il fattore critico di successo del network in questione.

---

<sup>6</sup> Il nome è qui evidenziato per richiamare un progetto specifico, accennato nella descrizione del relativo caso di studio.

### Conclusioni

Alla luce dei quattro riferimenti qui riproposti, indicativi del legame esistente tra strategia operativa e benefici di efficacia del network, è stato possibile osservare un trend di strumenti di successo specifico di questo cluster. In aggiunta alla dimensione culturale, ritenuta fondamentale a prescindere dalla specifica configurazione scelta, è emerso un binomio di leve organizzative e tecnologiche, che può essere riassunto richiamando le aree seguenti:

*Fattori critici di successo = Corporate blogging & team autogestiti con ruoli di coordinamento.*

Tale conclusione deriva dalla considerazione dei punti di forza che ciascun network ha illustrato durante le interviste. Pur adottando espedienti leggermente differenti in virtù di soci, temi e organizzazioni personalizzate, il fine ultimo comune è quello di rendere il network un luogo di studio approfondito di pochi temi, estremamente collaborativo e costruito a misura dei soci.

La creazione di social network, chat e forum online, abilitata della rete intranet, sono sintomatici del fenomeno tecnologico del corporate blogging: ciò risponde alla volontà di rendere i soci sempre più consapevoli ed esperti dei temi trattati, al fine di dare loro autonomia nella gestione delle proprie strategie e delle relazioni con i partner, portandoli a comunicare di continuo, anche in modo virtuale, per rispondere alle loro esigenze.

A questo primo elemento si aggiunge la scelta di lavorare attraverso team di progetto autonomi con supervisori di coordinamento, per favorire un approccio pratico estremamente collaborativo: un punto comune emerso dallo studio dei quattro network è stato quello di mostrare alle imprese che, in un'ottica collaborativa, è possibile unire i loro contributi e creare valore condiviso a beneficio di tutte le parti. Replicare poi tale espediente su questioni specifiche e circoscritte consente di raggiungere un grado di approfondimento maggiore, con risultati più accurati ed innovativi.

Le osservazioni scaturite da un'analisi qualitativa delle performance delle comunità specialistiche di CSR convinceranno il lettore della possibilità di delineare elementi comuni tra realtà in prima battuta diverse. Infatti, non soltanto è stato possibile dare un metro di classificazione dei principali network di CSR esistenti, ma, nel caso in cui era lecito istituire un confronto sufficientemente robusto, si è arrivati a definire un insieme di caratteristiche riferite alle dinamiche operative di base.

Senza la pretesa di aver dato una panoramica esaustiva ed universale del tema trattato e ricordando che il lavoro proposto è stato condotto esclusivamente

tenendo il punto di vista del network, si invita il lettore a considerare ulteriori sviluppi dell'argomento: applicare il framework proposto ad un contesto diverso, approfondire lo studio specifico di altri quadranti, considerare la prospettiva dei soci, piuttosto che modificare la definizione di network data in input possono costituire, a nostro avviso, alcuni percorsi interessanti da seguire.

---

# 8

## Conclusioni e sviluppi futuri



*Al fine di riepilogare le principali conclusioni conseguite durante lo svolgimento del presente lavoro di ricerca, si dedica il capitolo conclusivo dell'elaborato ad un commento critico del lavoro svolto.*

*Più precisamente si vuole riassumere al lettore il percorso seguito, rimarcando l'utilità dello studio presentato, nonché l'apporto innovativo che questo aggiunge alla letteratura scientifico-letteraria presa come riferimento.*

*Sarà nostro interesse illustrare anche i limiti e gli sviluppi futuri della presente ricerca, al fine di suggerire le possibili strade per un ulteriore approfondimento circa i network di CSR.*

---

In un momento in cui le imprese sono tenute a rendere conto del proprio impatto sulla società, la responsabilità sociale delle imprese (Corporate Social Responsibility - CSR) è sempre più oggetto di discussione in Europa. Nel Giugno 2001 l'Unione Europea ha presentato il Green Paper "Promoting a European framework to CSR". Questo documento suggerisce l'adozione di un approccio basato su una stretta collaborazione tra imprese, stakeholder, NGOs, autorità e comunità locali. Nel Green Paper la CSR viene definita come "l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti". Contemporaneamente, la Commissione Europea manifesta la volontà di fondare delle organizzazioni, su base nazionale ed internazionale, al fine della promozione e della pratica della CSR, esortando le imprese a prendervi parte. Più in generale, la CSR è uno strumento che può contribuire al conseguimento degli obiettivi delle politiche comunitarie in materia di competitività, occupazione, coesione sociale e protezione dell'ambiente, ma anche allo sviluppo e a una migliore gestione mondiale, applicando gli strumenti strategici esistenti, quali la normativa e il dialogo sociale. In questo ambito, perciò il network ricopre un ruolo decisivo: porsi a guida delle aziende, dalle grandi alle piccole-medie imprese, nell'adozione e nell'implementazione della CSR, con l'obiettivo ultimo di essere sempre più competitive nel rispetto delle aspettative degli stakeholder.

In un'era economica come quella contemporanea, le imprese sono costrette a ricorrere e valorizzare tutte le diverse risorse potenzialmente a loro disposizione, per rispondere alle richieste sempre più sfidanti del contesto esterno. Tra queste, la conoscenza assume un ruolo decisivo: diventa fondamentale valorizzare tutti i contributi d'interesse, siano essi taciti o espliciti, e lavorare al fine di arricchire ed ampliare la propria base conoscitiva. Un network di imprese che si uniscono per condividere i propri background e generare nuovi risultati, appare dunque come uno strumento a gran valore aggiunto: attraverso la collaborazione e lo scambio di conoscenze, utilizzando piattaforme e meccanismi organizzativi per l'apprendimento e la sperimentazione collettivi, è possibile far emergere un problema ed articolare una strategia risolutiva.

Una struttura con queste caratteristiche si rivela decisiva anche nell'ambito della CSR: se, infatti, si presuppone che l'oggetto di conoscenza sia dato dalla combinazione delle questioni dei pillar ambientale, economico e sociale, le considerazioni fin qui osservate possono essere replicate nel contesto dei network di CSR.

La crescente rilevanza pratica e politica del tema degli ultimi anni è dimostrata, oltre che dall'ingresso della CSR nello scenario politico, anche dai numerosi progetti di ricerca, che coinvolgono la responsabilità sociale in tutte le sue sfaccettature. I risultati emersi e maggiormente accreditati giungono alla conclusione che la responsabilità sociale costituisca il punto di arrivo di una serie di elementi: la creazione di valore condiviso con gli stakeholder, la volontà di individuare una nuova direttrice per migliorare l'attrattività e la competitività sul mercato ed, infine, la necessità di rispondere all'esigenza di tenere una condotta rispettosa della società e dell'ambiente. All'interno di questo contesto, si inserisce il progetto IMPACT (Misurazione degli impatti ed analisi delle performance di CSR), una ricerca a carattere europeo, volta a valutare empiricamente come la CSR contribuisca al raggiungimento degli obiettivi di Lisbona e favorisca lo sviluppo di migliori di strumenti, tra i quali il network, per la diffusione di pratiche di CSR a diversi livelli: europeo, nazionale, settoriale ed aziendale.

Il presente lavoro di tesi prende avvio anche da questo progetto, nella sua quarta fase, che si focalizza sulle modalità con le quali i network promuovono la CSR e/o aspetti dello sviluppo sostenibile, assumendo il ruolo di intermediario per diffondere le attività specificamente svolte dalle singole aziende. A partire da ciò e con il contributo dei casi di studio, è stato redatto un framework di classificazione, finalizzato a comprendere le differenze esistenti tra le varie forme di network riscontrate. Un'attenta analisi della letteratura ha permesso di conoscere gli attributi che influenzano la natura di un generico network, arrivando poi alla definizione dei "valori" che essi possono assumere. La mappatura proposta è, dunque, finalizzata ad aggregare queste caratteristiche così da poter dare una classificazione più solida di quelle presenti in letteratura sui network di conoscenza: queste, infatti, risultano poco applicabili perché troppo astratte oppure estremamente focalizzate su aspetti di nicchia, quindi non in grado di restituire distinzioni robuste. Inoltre, queste evidenze vengono supportate e completate dai risultati dei casi di studio analizzati: l'aggregazione di queste due fonti ha prodotto il modello presentato in questa sede.

Per attuare questa procedura di analisi, è stato necessario ricercare nella letteratura presente in materia una o più definizioni che permettessero di restringere il campo di ricerca da considerare per andare a reperire dei casi di studio che consentissero di analizzare adeguatamente il fenomeno.

In risposta all'obiettivo di creare un meccanismo utile per confrontare tutte le varie forme di network, sono state individuate dalla letteratura e dall'analisi empirica le due dimensioni necessarie per poter parlare di forme organizzative di questo tipo: il che "cosa" un network fa e il "come" questo lo esegue. La loro

combinazione ha prodotto quattro cluster, diversi sulla base dei principali elementi strutturali, qui ricordati: lo “scope”, quindi il perimetro dei temi trattati e, in particolare, se esso sia dato da più temi o ci si concentra su un’unica tematica; il beneficio generato in termini di conoscenza; la natura del capitale sociale impiegato; la concezione dell’organizzazione, volta al coinvolgimento dei membri piuttosto che al commitment da parte dell’organizzazione focale; da ultimo, il flusso di comunicazione, distinto tra una prevalenza della propagazione piuttosto che della ricezione.

Per l’analisi empirica di supporto, la scelta è ricaduta sulla metodologia con casi di studio multipli. Oltre ad essere la più idonea alle caratteristiche dell’analisi, per la necessità di approfondire almeno un caso per cluster, questa ha conferito una maggiore validità e veridicità al modello sviluppato, arrivando ad arricchire le conclusioni consolidate della letteratura.

Trattandosi di un tema nuovo di enorme attualità, inoltre, si è escluso un approccio metodologico basato su survey o questionari, dal momento che le domande poste ai diversi interlocutori avrebbero potute essere fraintese con conseguenti risposte non coerenti o pertinenti e probabilmente interpretabili in modo soggettivo.

Si precisa, infatti, come la scelta del *case study* risulta appropriata per comprendere le peculiarità e gli elementi determinanti di un fenomeno o di un modello, che si trova ancora ai primi stadi di conoscenza (Yin, 2003) oppure per costruire conoscenza attraverso l’espansione e l’approfondimento del sapere attuale (Siggelkow, 2007).

La raccolta dei dati provenienti dai casi di studio è stata gestita attraverso una serie di tabelle, una per ogni singolo network, volte ad evidenziare i connotati di ogni caso in relazione alle variabili caratteristiche di ogni cluster: questi strumenti hanno consentito un’interpretazione agevole dei risultati emersi, quindi hanno facilitato la redazione della *cross case analysis* e, in seguito, l’attribuzione di ciascun componente del campione ad una delle categorie evidenziate dal framework elaborato. Quindi, è possibile concludere che il modello implementato da un punto di vista teorico, può avere una valenza pratica ed effettiva applicabilità nel contesto reale.

Il modello sviluppato può essere ritenuto un valido sostegno alla definizione della strategia complessiva e alle relative linee guida operative di CSR, che la singola azienda intende perseguire: è, infatti, un efficace strumento esplicativo dell’ambito di interesse su cui ognuna di esse sceglie di focalizzarsi e, al tempo stesso, della modalità di partecipazione al network ed interazione con gli altri

partner più conforme ai suoi obiettivi. Oltre a questo, è stato riscontrato un diverso livello di efficacia del funzionamento dei diversi network in relazione alla dimensione delle imprese, quindi anche sulla base del loro livello di consapevolezza e dei loro obiettivi. In particolare, è possibile concludere come le grandi imprese, localizzate sul territorio nazionale, siano più propense a partecipare ad un network di carattere divulgativo per un beneficio di immagine e per ricercare un costante aggiornamento sulle pratiche di CSR scelgono network a carattere specialistico. Ciò è vero in virtù del fatto che hanno sufficienti risorse per sviluppare dei progetti concreti al loro interno, ma spesso necessitano di aggiornamenti su questioni puntuali. Al contrario, le imprese più piccole, che in Italia coprono più del 90% del panorama imprenditoriale, traggono maggior beneficio dall'adesione ad un network multi-tematico, nel caso in cui abbiano scarsa conoscenza della CSR, e scelgono di aderire ad organizzazioni più specifiche, per avere la possibilità di svolgere iniziative pratiche, congiuntamente con gli altri membri.

Dalle interviste, si è potuto, inoltre, constatare l'esistenza di un legame tra i cluster che sono stati distinti. In particolare, si evince un percorso temporale secondo il quale un network di tipo comunitario spesso rappresenta uno stadio evoluto di un network basato su chiari livelli gerarchici. Infatti, per creare anche un clima di interazione e lavoro collaborativo efficace tra tutti i partner, è indispensabile che, in fase preliminare, ognuno di essi abbia acquisito una buona consapevolezza di tutte le sfaccettature del tema trattato. La buona riuscita delle attività di implementazione e sviluppo della CSR deriva, il più delle volte, dall'esperienza maturata nel campo e dalla padronanza delle relazioni con altre aziende.

Un ultimo risultato desunto riguarda il valore aggiunto derivante dalla decisione di aderire ad un network di CSR. Sia per le grandi, che per le piccole imprese, il network è fonte di visibilità, nei confronti di altre grandi aziende e delle varie istituzioni. Attraverso il network, pertanto, le imprese hanno la possibilità di migliorare la loro attrattività nel contesto in cui sono inserite.

Di recente, però, alcuni network – come ad esempio Sodalitas – si sono dati una nuova ragione d'essere, proprio perché gli obiettivi con cui inizialmente erano nati non rispecchiavano più le attuali necessità delle imprese. Ciò mostra come i network per la CSR siano sempre in continuo aggiornamento ed evoluzione, rimarcando anche in questo modo l'attualità del tema trattato.

Tuttavia, vi è qualche limite che ostacola la corretta ed efficace implementazione del modello proposto. Un primo punto di debolezza alla sua applicazione, è la

mancanza di una chiara e reale distinzione tra ciò che è network e ciò che non lo è: esistono, infatti, svariate forme organizzative dal carattere ibrido e sfumato, in grado di dare alcuni dei benefici apportati dai network, seppur con connotati diversi da esso. Vi è poi una serie di fattori che limitano la piena diffusione di buone pratiche di sostenibilità. La mancanza di una standardizzazione delle informazioni, di una definizione chiara di direttive e linee guida, da parte della Commissione Europea, per il raggiungimento di obiettivi e miglioramenti in ambito sociale e ambientale, che quindi rischia di scoraggiare lo sviluppo di spinte interne all'azienda verso l'impegno in tali tematiche.

Un potenziale limite da citare è anche relativo alla ristrettezza del campione adoperato per giungere ad una classificazione sufficientemente esaustiva dei network presenti sul territorio italiano. Va ad ogni modo precisato che i dieci network reperiti sono stati i soli rispondenti alle caratteristiche stabilite con la definizione di network di CSR, in Italia; quindi, seppur pochi, hanno coperto interamente l'ambito di interesse. Un ipotetico sviluppo futuro potrebbe quindi essere inerente all'estensione dell'applicabilità della tassonomia a livello europeo, estendendo il focus geografico, oppure in confronto con un'altra nazione, comparando così due realtà diverse.

Il presente studio si inserisce, quindi, in un contesto in cui gli aspetti da chiarire sono ancora numerosi e in cui i possibili sviluppi futuri si concentrano intorno al perimetro dei network coinvolti nell'analisi. È stato, infatti, appurato un fenomeno di crescita di network di CSR all'interno di organizzazioni di rappresentanza già esistenti, quali le associazioni di categoria: negli ultimi anni, ABI (Associazione Banche Italiane) e Confindustria, realtà molto affermate nel panorama economico italiano, hanno sentito il bisogno di creare al loro interno delle strutture organizzative autonome dal punto di vista operativo, con l'obiettivo di offrire ai loro soci servizi ed attività specifiche della responsabilità sociale, anche attraverso la creazione di relazioni tra di essi. Si tratta, pertanto, di estendere la presente analisi anche ai "network nei network".

## Bibliografia

---

Al-Alawi, A. I. et alii (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11: pages, 22 - 42.

Alter, C. and J. Hage (1993). *Organizations working together*. London: Sage Publications.

Andriola, L. and Serafini, C. (2002). Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze  
appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43: pages 781-814.

Arena, M. et alii (2009). A State-of-the-art of Industrial Sustainability: Definitions, Tools Metrics. *International Journal of Product Lifecycle Management*, 4(1-2-3): pages 207-251.

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainability: A longitudinal study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal* 26: 197-218 (2005) and Published online in Wiley InterScience (2004).

Bartezzaghi, E. (2004) .*Organizzazione e Risorse Umane*.

Bartezzaghi, E. (2010). *L'organizzazione dell'impresa-Processi, progetti, conoscenza e persone-*. ETAS.

Basu, K. and Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33 (1), pages 122-136.

Beesley, L. (2004). Multi-level complexity in the management of knowledge networks. *Journal of Knowledge Management* 3: pages 71-88.

Best, M. (1990). *The new competition*, Cambridge: Polity Press.

Bititci, U.S. et alii (2003). Creating and sustaining competitive advantage in collaborative systems: the what? And the how? *International Journal of Production Planning & Control*, 14/ 4: pages 410-424.

Bolwijn, P.T. and Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990s - productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, 23: pages 44-57.

Boons, F. and Roome, N. (2005). Sustainable Enterprise in Clusters of Innovation. In 'Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage' (Eds.) S. Sharma, A. Aragón-Correa, Edward Elgar Publishing, Cheltenham page 336.

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the business man. New York: Harper&Row.

Bradach, J. L. and Eccles, R. G. (1989). Annual Review of Sociology Vol. 15: pages 97-118.

Brown, J. E. and Hendry, C. (1998). Industrial districts and supply chains as vehicles for managerial and organizational learning. *International Studies of Management & Organization*, 27(4): pages 127-157.

Buckley, P. J. and Casson M. C. (1988). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 3: pages 539-572.

Burke, L. and Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29: pages 495-502.

Butera, F. et alii (2008). Knowledge working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza. Mondadori, Milano.

Carley, M. and Christie, I. (1993). Managing sustainable development, Minneapolis: University of Minnesota Press.

Carrol, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility-Evolution of a definitional construct-. *Business and Society* 38/3: pages 268-295. Sage Publications, Inc. online.

Carroll, A. B. (1977). Managing corporate social responsibility. Boston: Little Brown Editor.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4: pages 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34: pages 39-48.

Castells, M. (1996). *The rise of the Network Society*. Maiden: Blackwell Publishers.

Castka, P. and Balzarova, M. A. (2008). Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3): pages 297-309.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School, press Boston.

Clarke, S. and Roome, N. (1995). Management for environmentally sensitive technology: Networks for collaboration and learning, *Technology Analysis and Strategic Management*, 7 (2): pages 191-215.

Clarke, S.F. and Roome, N. (1995) Managing for environmentally sensitive technology: networks for collaboration and learning, *Technology Assessment and Strategic Management*, 7, (2), 191-215.

Contractor, F.J. and Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures", in Contractor, F.J. and Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.

Corbett, L. M. (2009). Sustainable operations management: A typological approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1): pages 10-30.

Corso, M. et alii (2003). Creare valore attraverso le intranet: strategia o casualità? Rapporto dell'osservatorio sulle intranet in Italia. MIP, Politecnico di Milano e Gruppo Webegg.

Corso, M. et alii (2003). Knowledge management configuration in Italian small-to-medium enterprises. *Integrated manufacturing system. The international journal of manufacturing technology management*, 14/1: pages 46-46.

Corso, M. et alii (2009). Designing and managing business communities of practice. *Journal of knowledge management*, 13/2: pages 73-89.

Crossan, M.M. and Holland, J. (2002). Leveraging knowledge through leadership of organizational learning. In Choo, C.W. and Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, New York.

Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), "An organizational learning framework: from intuition to institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 522-37.

Dahlsrud, A. (2005). A comparative study of CSR-strategies in the oil and gas industry. Paper presented at *Navigating Globalization: Stability, Fluidity, and Friction*, Trondheim, Norway.

Dahlsrud, A. (2008). Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corporate Social Responsibility. *Environmental management* 15, 1-13.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2: pages 70-76.

Davis, K. and Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.

Dawkins-Lewis *Journal of Business Ethics* 44: 185-193, 2003. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

De Bruijn, T. and Tukker, A. (2002). *Partnership and Leadership Building Alliances for a Sustainable Future*, Dordrecht: Kluwer.

De Mandeville, B. (2006). The fable of the beers, or, private vices, public benefits.

Di Giandomenico, M.E. (2008). *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*. Giuffrè Editore.

Dincer, I. and Rosen, M. A. (1999). Energy, environment and sustainable development. *Applied Energy*, 64(1-4): pages 427-440.

Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *Sociological Journal*, 34: pages 459-482.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17: pages 55-83.

Drucker, P. F. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility*. California Management.

Easterby-Smith, M. et alii (2008). Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45: pages 677-690.

- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation. Technologies, institutions and organizations*, London: Pinter.
- Elkington J. (1997). *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone: Oxford.
- Fadeeva, Z. (2004). Development of assessment framework for sustainability networking. *Journal of Cleaner production*, 13: pages 191-205.
- Falck, O. and Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3): pages 247-254.
- Fenwick, T. and Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35.
- Ferrari, L. et alii (2009). *L'impresa del Duemila verso la stakeholder vision*. Isedi Editore.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*, 13: pages 32-33 and 122-126.
- Gammelgaard, J. and Ritter, T. (2000). Knowledge retrieval process in multinational consulting firms. Danish Social Sciences Research Council, Frederiksberg, Denmark, available at: <http://web.cbs.dk/departments/int/seminarpapers/JG-Knowledge.pdf> (accessed 4 September 2004).
- Garriga, E. and Melè, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53: pages 51-71.
- Georgiadis, P. and Besiou, M. (2008). Sustainability in electrical and electronic equipment closed-loop supply chains: A System Dynamics approach. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): pages 1665-1678.

- Googins, B. K. and Rochlin S. A. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review* 105/1: pages 127-144.
- Graafland, J. and Eijffinger, S. (2004). Corporate social responsibility of Dutch companies: benchmarking, transparency and robustness. *Business and Economics* 152: pages 403-426.
- Granovetter, M. S. (1995). Coase revisited: business groups in the modern economy. *Industrial Corporate Change* 4: pages 93-131.
- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (winter, special): pages 109-122.
- Graves, S. (2002). 100 best corporate citizens. *Business Ethics*, 11/2: pages 8-13.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: pages 619-652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Gulati, R. et alii (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue): pages 203-215.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: pages 83-103.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4): pages 986-1014.
- Hatch, M. and Yanow, D., 2003. Organization theory as interpretive science. In: Tsoukas, H., Knudsen, C., *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford.
- Hatch, M., Yanow, D., 2003. Organization theory as interpretive science. In: Tsoukas, H., Knudsen, C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford, OK.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library and Information Science Research*, 18(4): pages 323-342.

Heijden et alii (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. Pages 1-10.

Hinds, P and Pfeffer, J. (2003). Why organization don't know what they know: cognitive and motivational factors effecting the transfer of expertise. In M. Ackerman, V. Pipek, V. Wulf. Beyond knowledge management: sharing expertise. The MIT press Cambridge, pages 3-26.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3): pages 177-191.

Hutchins, M. J. and Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): pages 1688-1698.

Inkpen, A. C. and Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, network and knowledge transfer. *Accademy of management review*, 30: pages 146-165.

Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6): pages 809-821.

Johnson, H. L. (1971). Business in contemporary society: Framework and issues. Belmont, CA: Wadsworth.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*: pages 59-67.

Kanter, R.M. (2001). *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, pages: 71-9

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kates, R. W. et alii (2005). What is Sustainable Development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3): pages 8-21.

Kim, S. et alii (2012). A diagnosis framework for identifying the current knowledge sharing activity status in a community of practice. *Expert systems with applications*: pages 1-15.

Kochhar, A. and Zhang, Y. (2002). A framework for performance measurement in virtual enterprises. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement*, 6-7 Hannover, Germany: pages 2-11.

Koka, B. R. and Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances and social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23: pages 795–816.

Kreitner, R. and Kinicki, A. (2008). *Comportamento Organizzativo: Dalla teoria all'esperienza*. Apogeo Editore.

Krut, R. and Munis, K. (1998). Sustainable industrial development: benchmarking environmental policies and reports. *Greener Management International*, 21: pages 88-98.

Krut, R., Munis, K., 1998. Sustainable industrial development: benchmarking environmental policies and reports. *Greener Management International* 21, 88 e 98.

Labuschagne, C. and Brent, A. C. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4): pages 373-385.

Labuschagne, C. and Brent, A. C. (2008). An industry perspective of the completeness and relevance of a social assessment framework for project and technology management in the manufacturing sector. *Journal of Cleaner Production*, 16(3): pages 253-262.

Langlois, C.C. and Schlegelmilch, B.B. (1990). Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, fourth quarter: pages 519-36.

Lehtonen, M. (2004). The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological Economics*, 49(2): pages 199-214.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge building and sustaining the source of innovation*. Harvard Business School, press Boston.

- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. I. (2010). Organizational adaptation and resilience to extreme weather events. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim. Recipient of the 2010 Carolyn Dexter Best International Paper Award.
- Maggiolini, P. (2010). Responsabilità sociale delle professioni e dell'impresa. DigitalPrint Service.
- Maggioni, M. (2003). La certificazione etica come valore sociale, aziendale, economico. Franco Angeli, Milano.
- Maria Urbaniec, Wolfgang Gerstlberger: 2011 "Management of Environmental Quality: An International Journal Emerald Article: Innovation in environment-oriented networks: Influence factors from case study and survey research" pp 1-20
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mathis, A. (2007). Corporate Social Responsibility and policy making: what role does communication play? *Business strategy and environment*, 16: pages 366-385.
- Matten, D. and Moon, J. (2004). The adoption of voluntary codes. *Business and Society Review* 109: pages 449-477.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill (New York); 312 pages.
- McKenzie, S. (2004). Social sustainability: towards some definitions. Hawke Research Institute, University of South Australia, pages 1-29.
- McWilliams, A. and Siegel, D. 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review*, 26. No.1, 2001, pp. 117-127.
- Mjoen, H. and Tallman, S. (1977). Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8: pages 257-274.
- Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristic of partnership success - partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15.
- Molteni, M. (2005). Per una imprenditorialità socialmente orientata. In Semplici, S. (2005). *Il mercato giusto e l'etica della società civile*. Vita e Pensiero, Milano: pagine 125-157.
- Morsing M, Schultz M. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15(4): 323-338.

Nielsen A. And Thomsen C. "Sustainable Development: the role of network communication", 2010, pp 1-10

Nielsen, K.R. and Galloway, P.D. (1994). Anticipating problems: project risk assessment and project risk management. In Shaughnessy, H. (Ed.), *Collaboration Management: New Project and Partnering Techniques*, Wiley, New York, NY.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69/6: pages 96-104.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University press Oxford.

of organizations: the network effect. *Sociological Revolutions*, 61: pages 674-698.

Orlikowski, W. J (1992). The duality of technology rethinking the concept of technology in organization. *Organization Science*, 3/3: pages 398-416.

Panapanaan, V. M. et alii (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44/2: pages 133-146.

Parung, J. and Bititci, U. S (2006). A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management* 1: pages 116 - 136.

Perrow, C. (1993). Small firm networks. In *Explorations in Economic Sociology*, ed. R Swedberg, pages 277-402.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives* (formerly *The Academy of Management Executive*), 24(1): pages 34-45.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide*, New York: Basic Books.

Podolny, J. M and Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Reviews*: pages 57-76. Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California.

Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining social performance*. The free press, New York.

Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*: pages 77-90.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, pages 78-92.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy. *Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, 12: pages 295-336.

Provan, K. G. et alii (2007). Inter-organizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33: pages 479-516.

Punniyamoorthy, M. and Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15: pages 420 - 443.

Quak, H. J. and De Koster, M. B. M. (2007). Exploring retailers' sensitivity to local sustainability policies. *Journal of Operations Management*, 25(6): pages 1103-1122.

Raab, J. and Kenis, P. (2009). Heading towards a society of networks: empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, 18: pages 198-211.

Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43: 85-105.

Ranganathan, J. (1998). Sustainability rulers: measuring corporate environmental and social performance. Pages 1-11. World Resources Institute.

Rogers EM, Kincaid DL. 1981. *Communication networks: Towards a paradigm for research*. Free Press: New York.

Roome, N. (2001). Networks, Environmental Management and Sustainable development, special issue of *Business Strategy and the Environment*, 10(2).

- Roome, N. (2012). A cybernetic model of corporate responsibility - Sensing changes in business and society, *International Journal of Sustainable Development*, Special issue on Business and the Environment, forthcoming.
- Roome, N. and Cahill, E. (2001). Sustainable Production: Challenges and Objectives for EU Research Policy, Report of the Expert Group on Competitive and Sustainable Production and Related Services, Brussels: European Commission, DG XII (Research).
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci, Roma.
- Russo Spena, T. and De Chiara, A. (2012). CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective. *International Journal of Technology Management*, 58 pages 83-108.
- Sardinha, D. (2011). Developing a sustainability balanced scorecard for the environmental services of three business units of large Portuguese companies. *Environmental Quality Management* 16/4: pages 13-34.
- Scarso, E. and Bolisani E. (2007). Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25: pages 3-16.
- Seufert, A. et alii (1999). Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management*, 3: pages 180 - 190.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy management journal*, 50: pages 20-24.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5: pages 25-44.
- Steurer et alii (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3): pages 263-281. Springer Editor.
- Sutcliffe et alii (2009). Development of a framework for assessing sustainability in new product development. *International Conference on Engineering Design*.
- Trist, E. (1983). Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains. *Human Relations*, 36: pages 269-284.

Tuzzolino, F. and Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance.

Uzzi, B. (1997). Networks and the paradox of embeddedness. *Administrative Science*, 42: pages 35-67.

Vachon, S. and Mao, Z. (2008). Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis. *Journal of Cleaner Production*, 16(15): pages 1552-1560.

Van Winkelen, C. (2010). Deriving value from inter-organizational learning collaborations. *The Learning Organization*, 17: pages 8 - 23.

Van Winkelen, C. et alii (2008). Exploring Relevance: A Case Study of an Interactive Research Method within the Context of an Inter-Organisational Community of Practice. British Academy of Management, Harrogate.

VanGundy, A.B. (1998). Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY.

Vera, D. and Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith and M. Lyles. *Blackwell and book of organizational learning and knowledge management*. Blackwell, Oxford, 122-141.

Vlek, W. (2002). Een praktisch model voor duurzaam bedrijfspresteren. *Economisch Statistische Berichten*: pages, 524-527.

Von Krogh, G. and Venzin, M. (1996), Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung*, Vol. 49, pp. 417-36.

Weerd, H. (2001). Pleasure at Work: Sense Making Aspects and Values on The Shopfloor.

Weick, K., 1995. Sensemaking in Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks.

Wenger, E. C. (1998). Community of practice, learning meaning and identity. Cambridge University press, Cambridge.

Wenger, E. C. and Snyder, W. M (2000). Community of practice: the organization frontier. *Harvard Business Review*, 78/1: pages 139-145.

Wenger, E. C. et alii (2002). *Cultivating of communication of practice*. Harvard Business School, press Boston.

Wenger, E. et alii (2002). *Cultivating Communities of Practice: Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston.

Windahl S, Signitser B, Olson JT. 1992. *Using communication theory - An introduction to planned communication*. Sage Publication: London, Thousand Oaks, New Delhi.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16: pages 691-718.

Yin, R.K., 2003. *Case study research: design and methods*. Sage publications, London. Pages 25-132.

Zhou, et alii (2000). Supply chain optimization of continuous process industries with sustainability considerations. *Computers and Chemical Engineering*, 24: pages 1151-1158.

## ALLEGATO 1: TRACCIA PER INTERVISTA AI CASI DI STUDIO

---

- ✓ Ruolo dell'intervistato;
- ✓ Nascita del network: da cosa ha avuto origine, quando e perché;
- ✓ Quali sono le aziende, gli enti, le associazioni coinvolte nel network;
- ✓ Il network è membro di altre associazioni/reti/organizzazioni internazionali?
- ✓ Qual è il primo obiettivo che il network si è posto fin dalle sue origini. Approfondimento della definizione della mission;
- ✓ L'obiettivo iniziale è cambiato nel tempo? Descrizione delle principali dimensioni assunte;
- ✓ Le principali attività svolte dal network e la sua logica di funzionamento;
- ✓ Le tipologie di pratiche diffuse/generate dal network. Esempi interessanti in merito;
- ✓ I meccanismi virtuosi di alimentazione e promozione della CSR nel network e come questi si alimentano;
- ✓ Il contributo delle aziende membre all'organizzazione;
- ✓ Il vostro contributo fornito ai partner coinvolti;
- ✓ Dal vostro punto di vista, quale può essere il vantaggio di trattare la CSR con un focus specifico in termini di tematica;
- ✓ Quanto può essere rilevante per le aziende socie divenire membro del network con la finalità di ricevere una "certificazione di qualità"? Quale può essere invece il beneficio di usufruire della conoscenza di CSR sviluppata da altri partner?
- ✓ Approfondimento dei meccanismi di generazione delle idee. Come avviene il coinvolgimento dei partner: sull'esistenza di un'organizzazione focale da cui provengono le idee oppure ciascun partner può proporre nuovi contributi, con una partecipazione proattiva.
- ✓ Vengono svolti progetti di CSR che vedono i partner collaborare l'un l'altro?
- ✓ Esistono nel vostro network contatti o interessi per una "legittimazione" della CSR da parte delle Istituzioni?

## ALLEGATO 2: INIZIATIVE DI INTERESSE PER I NETWORK DEL CAMPIONE

---

### ANIMA: ESEMPIO PIÙ DISTINTIVO

Dall'intervista con il Presidente è emerso un progetto particolarmente caratteristico e degno di approfondimento, dal nome di "Manager con Anima". Si tratta di un'iniziativa che coinvolge tutti i soci, selezionando quelli più esperti e già impegnati nella CSR, come relatori degli incontri. Si sviluppa una serie di riunioni, ognuna delle quali è tenuta da un'impresa che si racconta in modo informale ed esaustivo alle altre, attraverso la presentazione del suo percorso in ambito sociale ed ambientale. In questo modo imprese che hanno particolari problemi o esigenze da concretizzare, si possono rifare a misure e decisioni già applicate in situazioni simili. Per dare un esempio dei temi trattati, Sabrina Florio ha richiamato gli incontri attualmente in corso, che sono dedicati soprattutto alle problematiche relative al Welfare. Gli incontri di "Manager con Anima", che hanno visto tra i protagonisti Barilla, Ferrero, Telecom Italia e Vodafone, hanno riscosso un grande successo: non solo i relatori sono ben lieti di raccontare come hanno sviluppato le loro questioni di interesse, ma gli uditori sono più motivati all'apprendimento e successivamente alla pratica sulla base del fatto che gli insegnamenti proprio perché portati da altra aziende, risultano più credibili e concreti.

Proponendo un momento che l'intervistata ha definito come un "racconto delle imprese per le imprese", Anima si qualifica come un'organizzazione composta da soci attivi e propositivi raccolti in una stessa sede: non si tratta, dunque, di una guida formativa per le aziende, quanto piuttosto di uno strumento facilitatore delle dinamiche di interazione che si instaurano tra partner di per sé motivati.

### ANIMA: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI

Il progetto "Manager con Anima" mette in luce l'abilità dell'associazione di creare connessioni tra parti diverse, che singolarmente stenterebbero ad entrare in relazione tra loro. Attraverso questa specifica iniziativa, le imprese possono disporre di un catalogo di pratiche, spiegate di tutto punto, grazie alla scelta di aver aderito a questo network.

Inoltre, attraverso la promozione anche di attività sviluppate localmente, per via della sua connotazione territoriale, Anima ripropone diversi ambiti di intervento

sui quali le imprese possono comodamente focalizzarsi, rafforzando ancor più il collegamento tra tutte le parti coinvolte. Questo è un beneficio molto importante soprattutto per le piccole-medie imprese, che hanno sempre difficoltà maggiori ad attivare iniziative rispetto a quelle più grandi. In questo modo si riesce ad ovviare alla pecca spesso riconosciuta a Sodalitas, che a detta di molte piccole realtà opera in ottica troppo "Milano-centrica", a svantaggio delle necessità delle imprese più lontane dalla sua sede. Anima, invece, ha progressivamente curato la condizione delle PMI, con attività specificamente rivolte ad esse: oggi esempi di iniziative come la formazione per la redazione del bilancio sociale, il supporto per l'impiego degli indicatori di sostenibilità nella misura delle prestazioni, e più in generale il loro coinvolgimento in rete, sono tra le fonti di maggiore beneficio per questa categoria.

#### **ASSOSCAI: ESEMPIO PIU' DISTINTIVO**

In primo luogo si ricorda la partecipazione annuale di AssoSCAI a convegni e fiere: ne è un esempio la fiera "ECOMONDO" di Rimini, fissata per il prossimo 7-10 Novembre, nella quale sarà illustrato un progetto sul binomio web-sostenibilità. Questa occasione vuole mostrare la crescente importanza della dimensione "social" nella CSR: è da intendersi nell'accezione inglese del termine e si riferisce alle reti dei social network, ritenute fondamentali secondo AssoSCAI, per la responsabilità d'impresa. Si vuole approfondire maggiormente il progetto più conosciuto e di successo di questo network: l'Etichetta Ambientale. Non si tratta di uno strumento di carattere normativo, ma piuttosto di un riconoscimento delle proprietà ambientali del prodotto e del suo ciclo produttivo, che permette ad un'impresa di fare chiarezza su questi aspetti: è un modo immediato per dare un riassunto di tutti gli aspetti di interesse al cliente e agli stakeholder. La figura X, riferita al caso dell'azienda PALM Spa, mostra la struttura del documento, con il quale AssoSCAI aiuta le imprese a realizzare e poi comunicare ai suoi stakeholder le caratteristiche del prodotto: emerge un doppio interesse non solo per i processi, ma anche per la reportistica e comunicazione con l'esterno, senza la quale non si può crescere dal punto di vista competitivo.

#### **ASSOSCAI: BENEFICI DELLE ATTIVITA' PROPOSTE COME ESEMPI**

Richiamando l'esempio del progetto "web-sostenibilità", le imprese sono chiamate a dotarsi delle opportune competenze e a prepararsi in modo concreto per sfruttare opportunità come questa: secondo lo stesso Presidente, "la rete non perdona", pertanto è bene per le imprese, conoscere prima e dotarsi poi, dei giusti strumenti ed essere pronti per valorizzare al massimo i "trampolini di lancio"

derivanti dalla partecipazione al network. Ogni occasione, difatti, se ben sfruttata, apre percorsi di crescita e miglioramento sempre più profittevoli per chi vi aderisce. In riferimento poi all'Etichetta Ambientale, le imprese possono beneficiare di metodi e strumenti per chiarire esternamente le procedure ed i meccanismi adottati, migliorando così la trasparenza e la comprensione dell'impegno ambientale sottoscritto, e definendo in modo oggettivo la qualità del loro prodotto. In sostanza, questo strumento consente alle imprese di mostrare quanto le imprese svolgono intorno ai loro prodotti, in una sorta di riassunto di tutte le informazioni di carattere ambientale pertinenti. Il beneficio appena illustrato, secondo l'opinione dello stesso intervistato, è fonte di attrattività di nuovi soci verso il network.

### *CSR MANAGER NETWORK ITALIA: ESEMPIO PIÙ DISTINTIVO*

La Dottoressa Bartolini ha segnalato una partnership con Istat come attività particolarmente rappresentativa delle comuni dinamiche di funzionamento di CSR Manager Network Italia.

Si tratta di un lavoro di ricerca, in corso ormai da due anni, intorno alle modalità di rendicontazione socio-ambientale: in particolare questo progetto ha come obiettivo quello di rendere confrontabili i bilanci sociali delle aziende. L'iniziativa parte da una semplice constatazione: pur essendo redatti secondo gli standard largamente condivisi del Global Reporting Initiative (GRI) e richiesti da Istat per i report nazionali periodici, i bilanci sociali sono spesso scarsamente comparabili perché l'ente di riferimento non definisce principi di calcolo dei singoli indicatori sufficientemente stringenti. Il GRI tende, infatti, a precisare gli indicatori di interesse da includere nel documento, tuttavia lascia libertà alle singole aziende per tutto ciò che concerne la definizione dell'unità di misura piuttosto che relativamente al perimetro da considerare nel calcolo. Un caso specifico discusso dai due collaboratori riguarda il tasso di gravità degli infortuni: oltre alla formula matematica impiegata per il calcolo, si è osservato quanto fosse soggettivo il concetto di gravità degli infortuni. Così inevitabilmente si ritrovano varianti anche molto diverse di uno stesso indicatore, arrivando alla conclusione di non avere dati idonei ad un confronto efficace tra le imprese.

Oltre all'indicatore richiamato dall'esempio, il network ha scelto altri nove parametri sulla base della loro significatività e difficoltà computazionale da parte di chi redige il bilancio, per definire una linea comune circa l'elaborazione. Inoltre, per aumentare l'efficacia di questa iniziativa, sono previsti degli incontri periodici con le aziende, volti a far conoscere loro i passi della ricerca così da avere un parere circa l'applicabilità e la robustezza dei risultati: coinvolgere i

diretti destinatari, nonché utilizzatori dell'output finale, è fondamentale per orientare al meglio l'attività intrapresa, aumentando il beneficio atteso.

### *CSR MANAGER NETWORK ITALIA: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI*

Trattandosi di un progetto di ricerca, l'obiettivo principale dell'attività appena descritta è quello di migliorare la condizione attuale in relazione alla redazione dei bilanci socio-ambientali, sulla base della risoluzione delle attuali criticità. Il grande beneficio che ne consegue riguarda principalmente la possibilità di creare confronti intra ed inter-settoriali, in materia di prestazioni sociali ed ambientali: sia il network sia le singole imprese possono, pertanto, conoscere l'andamento globale delle performance analizzate, in cui sono direttamente coinvolte. Se un primo beneficio risiede, quindi, in una nuova serie di informazioni a disposizione dei soci, è necessario ricordare che ad esso si aggiunge il risultato derivante dalla modalità, con la quale CSR Manager Network Italia ed Istat hanno scelto di impostare la ricerca. Coinvolgendo periodicamente imprese di vari settori, infatti, i partner sono naturalmente portati al confronto e al dialogo: si crea così un'ulteriore occasione di interazione circa una problematica importante, intorno alla quale però difficilmente le aziende si troverebbero spontaneamente a discutere. Emerge, ancora una volta, il ruolo di sensibilizzatore e promotore della CSR ricoperto da un network come CSR Manager Network Italia: anche in questo contesto continua nel suo intento di diffondere gli strumenti e l'interesse verso la responsabilità sociale d'impresa, agevolando così la gestione di tutti gli aspetti imputati al CSR manager.

### *FONDAZIONE SVILUPPO SOSTENIBILE: ESEMPIO PIÙ DISTINTIVO*

Di recente Fondazione Sviluppo Sostenibile ha emesso un rapporto tecnico circa lo sviluppo di una strategia urbana per un benessere equo e sostenibile. Da sempre le città sono stati luoghi privilegiati di sperimentazione politica e di innovazione economica, sociale e tecnologica. Negli ultimi anni hanno assunto sempre più un ruolo di primo piano anche nell'ambito delle grandi sfide globali, a cominciare dalla lotta al cambiamento climatico.

A conferma di questo, si assiste al moltiplicarsi delle iniziative in campo internazionale ed europeo che promuovono e supportano l'azione degli Enti locali in materia di fonti rinnovabili, di efficienza energetica, ma anche di sviluppo economico e di qualità della vita.

L'iniziativa recente di maggiore successo è certamente quella del Patto dei Sindaci, che vede i primi cittadini e le rispettive città schierarsi direttamente in prima linea nella lotta al cambiamento climatico. In parallelo cresce l'interesse anche per le "Città Intelligenti", le "Smart City", che entrano nel quadro degli strumenti e dei progetti di finanziamento comunitari attraverso il piano europeo per la promozione delle tecnologie per una economia a basse emissioni di carbonio.

La Fondazione, che al suo interno vanta esperienza consolidata in materia di sviluppo di indicatori e di supporto agli Enti locali, ha elaborato un sistema di indicatori di performance per le città intelligenti e sostenibili. Questo sistema è stato sperimentato per la prima volta sul Comune di Piacenza.

#### **FONDAZIONE SVILUPPO SOSTENIBILE: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI**

I principali benefici che derivano dall'attività esemplificata appena sopra vanno a vantaggio diretto di un intero settore, e non di una singola impresa, a ulteriore conferma di quanto approfondito nel settimo capitolo, relativamente al presente caso di studio.

L'esempio presentato ben rappresenta questo concetto: il beneficio è infatti a vantaggio dell'intero settore relativo in questo caso al più ampio ambito della mobilità sostenibile. Contrariamente a quanto accade ad un servizio di consulenza, ad hoc per una specifica impresa, il progetto in questione va ad ampliare, sviluppare ed approfondire come sia possibile apportare delle azioni sostenibili dal punto di vista ambientale in un contesto - la città - che si per sé è contaminato da fattori che minano lo sviluppo sostenibile e responsabile alla base.

Proprio per questa ragione si parla di beneficio indiretto, da contrapporsi a quello diretto tipico dell'attività non istituzionale svolta dal network.

#### **FORUM PER LA FINANZA SOSTENIBILE: ESEMPIO PIÙ DISTINTIVO**

In linea generale, il Forum per la finanza sostenibile investe molto nella creazione di eventi volti a promuovere i maggiori temi d'interesse, a tal proposito si vuole descrivere l'iniziativa più importante, che ha avuto la sua prima edizione proprio quest'anno, la Settimana dell'Investimento Responsabile.

Svoltosi nella settimana dal 30 maggio al 6 giugno de corrente anno, si è trattato di un'interessante occasione per promuovere le pratiche dell'investimento responsabile attraverso una serie di eventi nell'intero territorio nazionale; Milano, Venezia, Bologna, Roma, Napoli e Bari le principali città coinvolte: l'insieme dei

singoli eventi è stato finalizzato a delineare una panoramica complessiva e trasversale al mercato finanziario italiano, coinvolgendo, nelle varie iniziative, tutti i principali operatori delle politiche di investimento su diverse classi di asset. Dato il successo riscosso in termini di adesioni, soddisfazione dei soci ed elaborazione di nuovi spunti di lavoro per il futuro, il forum ha già confermato l'iniziativa per i prossimi anni. Inoltre la Settimana dell'Investimento Responsabile è stata una buona occasione per divulgare anche i risultati di molte attività di ricerca che l'associazione abitualmente svolge. È interessante, dunque, richiamare brevemente in questa sede anche una delle dinamiche di lavoro maggiormente caratteristiche di questo caso di studio.

Infatti, il Forum è solito analizzare le pratiche operative dei principali esponenti del settore che scelgono di aderire: tra i servizi a beneficio dei soci, quindi, si inseriscono anche l'analisi e la validazione delle procedure adottate, secondo la prospettiva di questa organizzazione così da controllare, indirizzare, "certificare" la qualità di servizi e del lavoro svolto dagli operatori soci. Oltre i benefici derivanti dalle attività descritte, che di seguito saranno discussi in dettaglio, è possibile notare la tendenza di questo network a proporre iniziative dalle quali i soci possano trarre molteplici benefici.

#### **FORUM FINANZA SOSTENIBILE: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI**

L'iniziativa approfondita come caso particolarmente interessante del Forum per la Finanza Sostenibile, oltre a confermare i benefici appena discussi di informazione e visibilità, pone in evidenza un altro aspetto. Infatti, eventi come la Settimana dell'Investimento Responsabile creano momenti di incontro e confronto ideologico tra i soci, con anche un contributo di altri esperti in materia. Oltre alle conoscenze che il network diffonde ai partner attraverso la sua segreteria, esistono dunque altri momenti di formazione e crescita dati da incontri multi-attore che pongono in relazione anche i partner tra di loro. Si cresce così anche attraverso l'interazione tra pari, benché puramente teorica, e la creazione di situazioni aperte anche ai non soci, momenti che aggiungono nuovi benefici oltre a quelli alla base della normale impostazione di questa organizzazione.

#### **IMPRONTA ETICA: ESEMPIO PIU' DISTINTIVO**

In tutte le sue attività, Impronta Etica fa convergere opinioni dei soci e stimoli estrapolati dal contesto di riferimento, sia italiano sia europeo. Proprio al paradigma europeo si ispira il progetto più importante al quale il network sta attualmente lavorando: "Impronta 2020". Nato lo scorso anno in occasione del

decimo anniversario dell'associazione, si tratta di un manifesto redatto a partire dagli obiettivi di crescita stabiliti dalla Commissione Europea per il prossimo decennio e raccolti nel documento "Europa 2020". Questo è stato rivisitato da CSR Europe, che ha declinato in modo approfondito in "Impresa 2020", quali debbano essere l'impegno ed il contributo operativo richiesti alle aziende per il raggiungimento dei suddetti obiettivi. Con "Impronta 2020" i soci del network hanno espresso i loro specifici comportamenti per i prossimi anni e hanno iniziato a lavorare alla definizione di progetti con i quali concretizzeranno il loro impegno. Conclusa la sua redazione, Impronta Etica sta attualmente lavorando alla fase di progettazione, cui seguirà l'avvio delle iniziative previste per tutto l'orizzonte temporale.

Quello riportato è un chiaro esempio del meccanismo operativo alla base di Impronta Etica: si inizia da una rielaborazione di tutti i vari input raccolti, quindi si lavora con i soci per produrre un piano d'azione ed infine si cura l'implementazione delle iniziative con la valutazione del risultato conseguito.

#### **IMPRONTA ETICA: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI**

Un progetto come "Impronta 2020" apre ad un altro beneficio derivante dall'adesione ad Impronta Etica. Le imprese associate, infatti, attraverso attività come questa, allineate alle direttive europee, aumentano la loro fiducia verso le dinamiche dell'organizzazione e di conseguenza partecipano in modo più attivo, migliorando così la performance complessiva del network. Inoltre, hanno la garanzia di agire secondo una condotta comportamentale riconosciuta a livello internazionale: questo è spesso un fattore motivante per le imprese, che le spinge a praticare iniziative responsabili e a credere nello sviluppo sostenibile, soprattutto nel momento in cui faticano a quantificare i benefici che possono derivare dall'implementazione di alcune azioni. Nonostante i soci di Impronta Etica siano convinti dell'efficacia e dell'importanza della CSR per il loro business, mediante il network vedono ulteriormente rafforzate le loro consapevolezze.

#### **KYOTO CLUB: ESEMPIO PIU' DISTINTIVO**

Secondo quanto emerso in relazione alla trasformazione dei membri aderenti al network, Kyoto Club basa molte delle sue attività sui gruppi di lavoro tematici. Si tratta di piccoli "network nel network", composti da volontari esperti di settore soprattutto a livello italiano: tra di essi si trovano soci e non soci e spesso i responsabili di ogni gruppo sono dei professionisti, tra quali si possono trovare docenti universitari, assessori e consulenti, questi ultimi provenienti, ad esempio,

da Capgemini che spesso collabora con Kyoto Club. Ciascun gruppo affronta specifici temi, trasversali o squisitamente tecnici, con lo scopo di sviluppare principi, tecniche ed iniziative in linea con le attività e gli scopi del network, oltre che con le direttive internazionali di riferimento. Costituiscono uno strumento molto importante perché permettono di ampliare di gran lunga i domini di competenze e le tematiche approfondite da questa organizzazione ed inoltre consentono di rispondere perfettamente agli interessi particolari di ogni singolo associato. Infatti, i gruppi di lavoro tematici nascono per garantire servizi sempre più vicini alle specifiche esigenze tecniche, organizzative, e di formazione necessarie per affrontare le nuove sfide ambientali: in ognuno di essi si trovano esperti di riconosciuta competenza ed autorevolezza, che guidano piccoli di gruppi di soci verso l'analisi e l'individuazione di soluzioni di elevata qualità, offrendo così un beneficio ancora maggiore a chi vi prende parte.

#### **KYOTO CLUB: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI**

È evidente che i gruppi di lavoro tematici sono particolarmente apprezzati e frequentati dalle imprese, ed in generale, da tutti gli associati più concretamente impegnati verso il rispetto dell'ambiente ed i cambiamenti climatici. Il beneficio di punta che emerge dalla realizzazione di questi piccoli sotto-network è quello di una crescente osmosi di conoscenze e competenze all'interno di ognuno di essi, che mira a far crescere il valore dell'apporto di idee e soluzioni che poi l'associazione è in grado di proporre a tutti i suoi partecipanti. Quindi, non si tratta solo di un modo per far crescere i soci che prendono parte, ma è un modo per garantire anche l'arricchimento continuo di Kyoto Club: in altre parole, questo è uno tra i principali espedienti per promuovere l'innovazione di settore in relazione ai temi che vengono discussi nel network. Tale risultato lascia trasparire una chiara impostazione di "Community", sulla base della quale si cresce e ci si perfeziona non solo per il proprio approccio e contributo al network, ma anche per le strette relazioni che nascono tra tutti: il vero valore aggiunto di Kyoto Club risiede, come per altri casi di studio, nelle dinamiche di networking.

#### **PLANET LIFE ECONOMY FOUNDATION: ESEMPIO PIÙ DISTINTIVO**

La crisi economica ed ambientale globale con la quale il mondo si sta confrontando è prevalentemente provocata dal concretizzarsi di varie analisi che hanno segnalato i limiti dello sviluppo in relazione ai bisogni delle risorse. Alle emergenze ambientali, inevitabilmente connesse a questa nuova ma anche antica condizione umana, si possono contrapporre vari atteggiamenti: una

riscoperta consapevolezza del valore dei beni materiali e immateriali che ci circondano, una capacità di autovalutare e controllare l'apparentemente inesauribile fame di bisogni, un'aspirazione ad una più equa capacità di ripartire le risorse fra tutti gli abitanti del pianeta.

L'idea del progetto Milano Network 2015 è molto semplice: identificare e mettere in contatto gli

imprenditori dell'economia sostenibile di tutto il mondo in modo da metterli in grado, nel 2015, di

essere riconosciuti e di presentare le proprie necessità, con particolare riferimento agli abusi

della comunicazione e ai vari framework legislativi che limitano il successo delle loro iniziative.

In un ambito di oltre 130 potenziali fonti di recuperi significativi di produttività legata alla razionalizzazione dell'uso delle risorse, lo studio individua 15 opportunità che conterranno per quasi il 75% del recupero totale di produttività concretamente realizzabile in un lasso temporalmente ragionevole.

#### **PLANET LIFE ECONOMY FOUNDATION: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI**

Il beneficio principale che deriva dall'attività sopra descritta è quello di poter fornire maggiore consapevolezza alle aziende intorno ai cambiamenti a livello sociale, politico ed economico che accadono nel mondo. Questo permette loro di dare una maggior visibilità circa il futuro del business, fornendo linee guida d'azione, sebbene non specifiche della singola azienda, ma di carattere generale. Il vantaggio che ne deriva non è, infatti, fornito a livello operativo, bensì maggiormente in termini di vision e piano d'azione; questo, infatti, è il principale beneficio che un'azienda aderente ad questo network di CSR si attende.

Lo sviluppo di progetti ambientali di ampio respiro e vasto coinvolgimento in termini di partner permette inoltre alle aziende stesse di avere un "biglietto da visita" più facile da presentare ad altri partner con cui eventualmente si vuole collaborare per l'ulteriore sviluppo di una qualche tematica.

#### **SODALITAS: ESEMPIO PIÙ DISTINTIVO**

Il Sodalitas Social Award è il premio che ogni anno dal 2002 viene assegnato ad imprese, associazioni imprenditoriali, distretti industriali ed organizzazioni che si siano concretamente impegnate in progetti di Sostenibilità d'Impresa.

Di seguito vengono sintetizzati gli ambiti più significativi della Sostenibilità d'impresa:

- 1) Migliore iniziativa a favore dell'Ambiente
- 2) Miglior iniziativa rivolta alla Comunità, ai suoi protagonisti e ai suoi bisogni
- 3) Migliore iniziativa a sostegno del valore della Persona e del Lavoro
- 4) Migliore iniziativa nell'ambito del Mercato
- 5) Migliore iniziativa di Responsabilità Sociale realizzata da PMI
- 6) Migliore iniziativa di Responsabilità Sociale realizzata da ente locale, istituzione pubblica o scolastica.

Quest'anno poi il Premio Speciale della Giuria è stato dedicato alle imprese, alle organizzazioni territoriali ed alle istituzioni pubbliche, scolastiche ed universitarie che abbiano realizzato programmi a favore dell'inserimento e dello sviluppo professionale dei giovani, promuovendo apposite iniziative di avvicinamento e integrazione con il mondo della Scuola e dell'Università quali ad esempio stages, alternanza scuola-lavoro, praticantato, programmi di formazione, selezione mirata e piani di carriera, contribuendo così a facilitare l'accesso giovanile al mondo del lavoro.

#### **SODALITAS: BENEFICI DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE COME ESEMPI**

Il principale beneficio apportato alle organizzazioni che prendono parte al premio è certamente dato dalla notorietà e dal riconoscimento che viene ad esse implicitamente conferito. Infatti, non solo le aziende vincitrici del premio possono godere di questi vantaggi, bensì anche molte di quelle che vi prendono parte: si tratta proprio di un evento più o meno pubblico che vede coinvolti molti esponenti del mondo politico e istituzionale italiano.

In realtà, secondo molte delle grandi aziende membre di Fondazione Sodalitas, il beneficio è anche dato dall'immagine dell'azienda stessa che deriva a seguito della partecipazione di un evento di ampia portata; sia i media sia i giornali lo "pubblicizzano" nei giorni a seguire e questo può essere ricondotto ad uno degli elementi chiave che spinge le aziende ad aderire a network dedicati alla CSR; secondo quanto esemplificato a conclusione del terzo capitolo, infatti, la sensibilizzazione dei consumatori finali è uno degli aspetti chiave che spinge le aziende a voler aderire ad una forma organizzativa di questo tipo, visti i benefici che ne conseguono.

### **SYMBOLA: ESEMPIO PIU' DISTINTIVO**

Symbola svolge diverse attività di elevato interesse: ne sono alcuni esempi tutte le iniziative che sono state richiamate per quanto concerne i partner che concorrono alla loro realizzazione. Tuttavia, nel complesso dell'impegno di promozione e diffusione dell'economia della qualità, risulta decisivo uno strumento creato proprio dalla Fondazione: l'indicatore PIQ, acronimo di Prodotto Interno Qualità. Il PIQ ha l'obiettivo di quantificare, all'interno del PIL, quale sia la quota di beni/servizi di qualità, realizzata a livello macroeconomico. Questo indice è fondamentale per Symbola perché evidenzia gli aspetti più importanti per la qualità e, dunque, offre lo spunto per indagini e studi di approfondimento. Un esempio importante, sviluppato a partire dai risultati del PIQ, è dato da una serie di ricerche dal nome di "Green Italy", in materia di green economy, che ha dato modo di comprendere come la sostenibilità sia stata e continui ad essere un elemento decisivo per il processo di riqualificazione dell'economia italiana. Infatti, nel corso degli ultimi quindici anni, questo aspetto è stato declinato dalle aziende soprattutto in un miglioramento dell'efficienza produttiva (stesso output con una riduzione degli input energetici fino al 30%) o anche attraverso una razionalizzazione dell'impiego di materie prime, come è accaduto ad esempio nel settore ceramico. Altri esempi analoghi si riscontrano anche in merito alla creazione della cultura, altro tema di forte interesse per Symbola, a pari della green economy.

In sostanza, attraverso il PIQ Symbola riesce a scoprire tutte le misure sociali ed ambientali già in atto, che contribuiscono con profitto alla soft economy, quindi le analizza per poi diffonderle ai suoi associati, indirizzandoli verso il loro impiego. Attraverso il PIQ, infatti, è possibile conoscere le luci e le ombre del nostro sistema produttivo, quindi supportare al meglio il disegno del piano d'azione per la qualità e la competitività in primo luogo internazionale, ma anche nazionale e locale.

### **SYMBOLA: BENEFICI DELLE ATTIVITA' PROPOSTE COME ESEMPI**

Un indicatore come il PIQ risulta fondamentale per un'organizzazione come Symbola: non solo, infatti, indirizza verso gli aspetti di maggior interesse, ma permette di legittimare tutte le attività agli occhi degli associati. Dal momento che lo scopo finale del network è la promozione di una nuova linea culturale, questo strumento, dal carattere estremamente concreto, è molto efficace per trasmettere l'importanza e l'utilità di adottare un'impostazione di business in linea con la soft economy. La scelta di basarsi su un elemento decisamente quantificabile è sicuramente di aiuto alla diffusione del messaggio e al

coinvolgimento continuo di nuovi soci, al fine di rilanciare effettivamente l'economia italiana: aumentano così la fiducia nella Fondazione e la credibilità delle sue iniziative. Tutto ciò non fa che rafforzare l'immagine di Symbola non come semplice luogo di incontro in cui si discute in maniera astratta, ma anzi come riferimento culturale importante per indirizzare la strategia imprenditoriale.

## INDICE DELLE FIGURE

---

<i>FIGURE 2 I livelli di approfondimento della CSR nei Network</i>	9
<i>FIGURE 3 Il modello " closed innovation "</i>	11
<i>FIGURE 4 Il modello " open innovation "</i>	11
<i>FIGURE 5 Il modello concettuale del progetto IMPACT</i>	12
<i>FIGURE 6 Esempificazione della Stakeholder Theory (Falck e Hebllich, 2007)</i>	23
<i>FIGURE 7 Piramide di Carroll (1991)</i>	24
<i>FIGURE 8 : Ambiti inerenti lo sviluppo della sostenibilità sociale</i>	29
<i>FIGURE 9 : Schema del modello Triple Bottom Line</i>	35
<i>FIGURE 10 : Legame tra le categorie di prestazioni della Balanced Scorecard (Punnyamoorth e Murali, 2008)</i>	36
<i>FIGURE 11 : Rappresentazione delle possibili rivisitazioni della BSC, con esempi di indicatori per il primo caso</i>	37
<i>FIGURE 12 : Il ciclo di vita della conoscenza nelle organizzazioni.</i>	48
<i>FIGURE 13 : I livelli di apprendimento nidificati</i>	50
<i>FIGURE 14 : I processi di creazione e condivisione della conoscenza</i>	51
<i>FIGURE 15 : Il legame tra i principali elementi di un network di carattere collaborativo</i>	55
<i>FIGURE 16 : Il riassunto degli elementi salienti delle proposte</i>	69
<i>FIGURE 17 : Le tre principali componenti del network secondo la nostra definizione</i>	74
<i>FIGURE 18 : La formula per il calcolo dei canali di comunicazione in un Network, dato N come numero di partner</i>	75
<i>FIGURE 19 : Uno schema di riepilogo di tutti i principali benefici di un network di CSR</i>	84
<i>FIGURE 20 : La catena del valore, con apporto delle attività di CSR (Kramer e Porter, 2006)</i>	90
<i>FIGURE 21 : Il modello del diamante di Porter (Kramer e Porter, 2006)</i>	91

<i>FIGURE 22 : Schema riassuntivo del modello di Burke e Logdson (1996)</i>	92
<i>FIGURE 23 : Le dimensioni considerate per le classificazioni dei network di CSR</i>	94
<i>FIGURE 24 : Schema dei componenti principali di un processo di comunicazione (Kim, Hong e Suh, 2012)</i>	101
<i>FIGURE 25 : I tipi di partner in un processo di comunicazione (Kim, Hong e Suh, 2012)</i>	102
<i>FIGURE 26 : Il modello di classificazione dei network secondo Kim, Hong e Suh, 2012</i>	103
<i>FIGURE 27 : Un riassunto delle leve di miglioramento delle comunità secondo Kim, Hong e Suh 2012</i>	105
<i>FIGURE 28 : Un riassunto degli elementi che costituiscono una CoP (Wenger, Mc Dermott e Snyder, 2002)</i>	106
<i>FIGURE 29 : Modello di classificazione delle CoP elaborato da Corso, Giacobbe e Martini (2009)</i>	108
<i>FIGURE 30 : Le categorie di Network secondo la natura dei loro benefici (Fadeeva, 2004)</i>	112
<i>FIGURE 31 : Lo schema di ricerca adottato</i>	115
<i>FIGURE 32: La frase più significativa delle interviste ad Anima</i>	130
<i>FIGURE 33 : L'organizzazione di Anima</i>	131
<i>FIGURE 34 : I partner di Anima</i>	132
<i>FIGURE 35 : La frase più significativa dell'intervista ad AssoSCAI</i>	137
<i>FIGURE 36 : L'organigramma del consiglio direttivo, composto da un totale di 10 persone</i>	139
<i>FIGURE 37 : La competitività ambientale secondo AssoSCAI</i>	142
<i>FIGURE 38 : La frase più significativa dell'intervista a CSR Manger Network Italia</i>	145
<i>FIGURE 39 : La composizione dell'attuale Comitato di Gestione di CSR Manager Network Italia</i>	147
<i>FIGURE 40 : La frase più significativa dell'intervista a Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile</i>	152

<i>FIGURE 41: La frase più significativa dell'intervista a Forum per la Finanza Sostenibile</i>	161
<i>FIGURE 42 : Planisfero con i network dedicati alla finanza responsabile nel mondo</i>	161
<i>FIGURE 43 : L'organigramma delle principali posizioni di Forum per la Finanza</i>	162
<i>FIGURE 44 : I soci di Forumn per la Finanza Sostenibile</i>	163
<i>FIGURE 45 : Cartina dell'Europa con i network nazionali, membri di EUROSIF</i>	164
<i>FIGURE 46 : La frase più significativa dell'intervista ad Impronta Etica</i>	170
<i>FIGURE 47 : L'organigramma di Impronta Etica</i>	172
<i>FIGURE 48 : I soci Fondatori di Impronta Etica</i>	173
<i>FIGURE 49 : La frase più significativa dell'intervista a Kyoto Club</i>	179
<i>FIGURE 50 : L'organigramma delle funzioni operative di Kyoto Club</i>	181
<i>FIGURE 51 : La frase più significativa dell'intervista a Planet Life Economy Foundation</i>	185
<i>FIGURE 52 : La frase più significativa dell'intervista a Fondazione Sodalitas</i>	193
<i>FIGURE 53 : La frase più significativa dell'intervista a Symbola</i>	202
<i>FIGURE 54 : L'organigramma della struttura interna di Symbola</i>	204
<i>FIGURE 55 : Punto di forza di Symbola, insito nel procedimento ciclico alla base del suo funzionamento</i>	209
<i>FIGURE 56: Il framework di mappatura proposta</i>	217
<i>FIGURE 57 : Il posizionamento dei casi di studio secondo il framework proposto</i>	228

## INDICE DELLE TABELLE

---

<i>TABLE 1: Schema dei principi alla base della sostenibilità economica</i>	28
<i>TABLE 2: Riassunto dei principali strumenti di CSR (Bartezzaghi, 2004)</i>	30
<i>TABLE 3: Principi per un buon bilancio sostenibile, secondo il Gruppo di studio</i>	38
<i>TABLE 4: Esempi di attributi nel misurare l'efficacia di una collaborazione</i>	57
<i>TABLE 5: Esempi di attributi di Network collaborativi</i>	59
<i>TABLE 6: Quadro delle principali differenze con il network di CSR</i>	72
<i>TABLE 7: I risultati raccolti durante la seconda ricerca empirica</i>	81
<i>TABLE 8: Il modello di Inkpen e Tsang (2005) rispetto alle dimensioni del capitale sociale</i>	96
<i>TABLE 9: Le leve di miglioramento per una CoP (Corso, Giacobbe e Martini, 2009)</i>	110
<i>TABLE 10: Riassunto delle interviste svolte</i>	125
<i>TABLE 11: Scheda introduttiva per il network Anima</i>	129
<i>TABLE 12: Scheda introduttiva per il network AssoSCAI</i>	137
<i>TABLE 13: Scheda introduttiva per il network CSR Manager Network Italia</i>	145
<i>TABLE 14: Scheda introduttiva per il network Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile</i>	152
<i>TABLE 15: Scheda introduttiva per il network Forum per la Finanza Sostenibile</i>	161
<i>TABLE 16: Scheda introduttiva per il network Impronta Etica</i>	169
<i>TABLE 17: Scheda introduttiva per il network Kyoto Club</i>	178
<i>TABLE 18: Scheda introduttiva per il network Planet Life Economy Foundation</i>	185
<i>TABLE 19: Scheda introduttiva per il network Fondazione Sodalitas</i>	192
<i>TABLE 20: Scheda introduttiva per il network Symbola</i>	202
<i>TABLE 21: Cross-case analysis sulle dimensioni di interesse (1)</i>	211
<i>TABLE 22: Cross-case analysis sulle dimensioni di interesse (2)</i>	212

<i>TABLE 23: Le correlazioni tra le dimensioni di interesse</i>	213
<i>TABLE 24: Le dimensioni di una "comunità" specialistica</i>	212
<i>TABLE 25: Le dimensioni di una "comunità" versatile</i>	223
<i>TABLE 26: Le dimensioni di una "gerarchia" versatile</i>	225
<i>TABLE 27: Le dimensioni di una "gerarchia" specialistica</i>	227