



Imprenditorialità responsabile

*Una raccolta di esempi di buona pratica
rilevati tra le piccole e medie imprese di tutta Europa*



Imprenditorialità responsabile

**Una raccolta di esempi di buona pratica
rilevati tra le piccole e medie imprese di tutta Europa**



Commissione europea
DIREZIONE GENERALE PER LE IMPRESE

Avvertenza

Il contenuto del presente opuscolo non riflette necessariamente la posizione della Commissione europea.

Le seguenti «Guide alle buone pratiche» forniscono alcuni esempi di misure di sostegno alle piccole e medie imprese (PMI):

Aiuto all'avviamento di un'impresa

Aiutare le imprese a superare le difficoltà finanziarie

Aiuto alla crescita di un'impresa

Aiutare la successione nelle imprese

Per ulteriori informazioni rivolgersi all'indirizzo seguente:

Commissione europea

Direzione generale per le Imprese

Unità B.1 — Imprenditorialità (SC27, 3/4)

B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 62 78

E-mail: Entr-Business-Support@cec.eu.int

Sito web:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

Sito web sulla responsabilità sociale delle imprese:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

Europe Direct è un servizio a vostra disposizione per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea

**Nuovo numero verde unico:
00 800 6 7 8 9 10 11**

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet via il server Europa (<http://europa.eu.int>).

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2004

ISBN 92-894-5474-1

© Comunità europee, 2004

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Printed in Belgium

STAMPATO SU CARTA SBIANCATA SENZA CLORO

Indice

Prefazione di Erkki Liikanen	5
Introduzione	7
Capitolo 1 — Mercato	12
Connaught Electronics (Irlanda)	14
Gulpener Bier (Paesi Bassi)	15
Monnalisa (Italia)	16
Muumimailma Oy (Finlandia)	17
Progast (Repubblica slovacca)	18
Capitolo 2 — Luogo di lavoro	19
Eris (Polonia)	21
Fresh (Svezia)	22
Holm Nielsen (Danimarca)	23
Moulin Roty (Francia)	24
Needleworx Direct (Irlanda)	25
Capitolo 3 — Comunità	26
Arge (Turchia)	28
Filo Diretto (Italia)	29
Gundlach (Germania)	30
Happy Computers (Regno Unito)	31
Plus Uitzendkrachten (Belgio)	32
Capitolo 4 — Ambiente	33
Ecover (Belgio)	35
PGKiM (Polonia)	36
Pinifer (Finlandia)	37
Shields Environmental (Regno Unito)	38
Van Clewe (Germania)	39
Capitolo 5 — Casi integrati	40
Båtsfjordbruket (Norvegia)	42
DORF-Installateur (Austria)	44
Harineras Villamayor (Spagna)	46
Peeze Coffee (Paesi Bassi)	47
Sånga-Säby (Svezia)	49
Allegato	51

Prefazione



Per imprenditorialità responsabile s'intende uno stile di gestione finalizzato ad accrescere il contributo positivo che l'impresa reca alla società e minimizzare nel contempo gli effetti negativi sulle persone e sull'ambiente. Questo concetto identifica il modo in cui gli imprenditori interagiscono quotidianamente con le altre parti in causa: clienti e soci d'affari sul mercato, dipendenti sul luogo di lavoro, comunità locale ed ambiente. Gli imprenditori responsabili:

- trattano clienti, soci d'affari e concorrenti con equità ed onestà;
- hanno a cuore salute, sicurezza e benessere generale di dipendenti e consumatori;
- motivano la forza lavoro offrendo opportunità di formazione e sviluppo;
- danno prova di senso civico nell'operare a livello di comunità locale;
- rispettano le risorse naturali e l'ambiente.

Essi fanno questo ed altro non limitandosi al rispetto delle normative, ma spesso spingendosi volontariamente oltre le prescrizioni di minima della legge.

I 20 milioni di piccole e medie imprese (PMI) europee offrono già un notevole contributo sociale, creando e garantendo posti di lavoro, fornendo prodotti e servizi alla società e pagando le tasse. Trovano inoltre un riconoscimento sempre più ampio in quanto forza trainante dell'innovazione, dello spirito imprenditoriale e della competitività. Le PMI rappresentano dunque elementi fondamentali per il conseguimento dell'obiettivo strategico dell'Unione europea fissato a Lisbona per il 2010 ⁽¹⁾, fondato sui tre pilastri dello sviluppo sostenibile: crescita economica, coesione sociale e tutela dell'ambiente.

In questo contesto più ampio si comprende l'interesse dell'UE a promuovere l'imprenditorialità responsabile — detta anche responsabilità sociale delle imprese (RSI) ⁽²⁾ — tra le imprese in generale e le PMI in particolare. Per arrivare ad un equilibrio tra gli obiettivi economici, sociali e ambientali potranno rivelarsi necessari compromessi, ma gli esempi di questa pubblicazione dimostrano che il successo di un'impresa e la sua responsabilità nei confronti della società sono non soltanto compatibili, ma potenzialmente anche in grado di rafforzarsi a vicenda in quanto permettono d'individuare nuove occasioni commerciali. Tra gli altri vantaggi per le imprese vi sono la maggiore soddisfazione e quindi la fidelizzazione della clientela, una maggiore motivazione dei dipendenti, migliori relazioni con la comunità locale e le autorità pubbliche, risparmi sui costi e migliore reputazione.

Per molti proprietari/dirigenti di PMI tuttavia la spinta ad impegnarsi nel sociale non fa capo tanto ai preventivati vantaggi commerciali, quanto ai valori personali, soprattutto quando si tratta di operare a favore della comunità locale ⁽³⁾. Le attività di quest'ultimo tipo hanno spesso carattere

⁽¹⁾ Il Consiglio europeo di Lisbona del 23/24 marzo 2000 ha fissato un nuovo obiettivo strategico per il prossimo decennio: «Diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale» (conclusioni della presidenza).

⁽²⁾ Comunicazione della Commissione relativa alla *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* [COM(2002) 347 def. del 2.7.2002].

⁽³⁾ *Le PMI europee e la responsabilità sociale ed ambientale*, Osservatorio delle PMI europee, 2002, n. 4, Commissione europea (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm).

estemporaneo e risultano totalmente svincolate dalla strategia aziendale, a dimostrazione del carattere assolutamente «volontaristico» dell'impegno delle PMI; in altri settori, quali la salute e la sicurezza o l'ambiente, la regolamentazione e le pressioni della catena di approvvigionamento svolgono invece un ruolo maggiore.

L'imprenditorialità responsabile può altresì contribuire a diffondere un'immagine più positiva degli imprenditori nella società e ad incoraggiare un maggior numero di giovani a scegliere il lavoro autonomo in quanto promettente sotto il profilo professionale. Ciò favorisce dunque il conseguimento dell'obiettivo dell'UE di promuovere uno spirito imprenditoriale in Europa, quale delineato nel recente libro verde sull'argomento ⁽⁴⁾.

La presente pubblicazione è il risultato di un lavoro esplorativo svolto dalla direzione generale per le Imprese della Commissione nel quadro del proprio programma pluriennale per le imprese e l'imprenditorialità ⁽⁵⁾, in collaborazione con un gruppo di esperti nazionali. Essa raccoglie 25 casi di buona pratica relativi a PMI di 16 paesi europei, nell'intento d'illustrare la ricchezza e la diversità delle pratiche in questo campo dalla Scandinavia al Mediterraneo. Indubbiamente, questa selezione consente di gettare solo un rapido sguardo su quanto stanno già facendo di propria iniziativa migliaia di PMI europee impegnate in cause sociali e ambientali. Spesso però il loro impegno gode di notorietà minore di quello delle imprese più grandi poiché le PMI operano tendenzialmente su mercati locali e raramente danno una comunicazione formale delle proprie iniziative.

La presente pubblicazione rappresenta un primo tentativo di dar rilievo e maggiore visibilità al contributo sociale fornito dalle PMI su scala europea. Lo scopo non è indulgere all'autocompiacimento, quanto piuttosto ispirare un maggior numero di PMI di differenti regioni e paesi ad intraprendere il cammino verso l'imprenditorialità responsabile nell'intento di migliorare costantemente le rispettive pratiche in campo sociale ed ambientale.

Alle autorità pubbliche, tra cui l'UE, spetta un ruolo importante nell'incoraggiare l'interscambio d'esperienze e buone pratiche, nel consolidare le conoscenze e nell'offrire incentivi e sostegno. Il Forum europeo multilaterale sulla RSI ⁽⁶⁾ organizzato nell'ottobre 2002 rappresenta un punto focale per queste iniziative ed ha inserito la promozione della RSI tra le PMI tra le sue quattro tematiche prioritarie. Il presente documento integra il lavoro del Forum, le cui organizzazioni aderenti — in rappresentanza d'impresе, parti sociali e società civile — presenteranno entro la prima metà del 2004 un rapporto contenente le raccomandazioni rivolte alla Commissione.

Un ultimo aspetto, per ordine ma non per importanza, riguarda il fatto che la presente pubblicazione è destinata anche agli organismi intermediari cui si rivolgono le PMI per ottenere consulenza e sostegno in rapporto alle proprie attività. Questi intermediari di fiducia, tra cui camere di commercio, federazioni d'impresе, banche e studi commerciali, hanno, alla pari dei soci d'affari di maggiori dimensioni, l'impegnativo compito di arrivare a coinvolgere le PMI in quest'operazione sensibilizzandole a questa tematica ed offrendo loro strumenti, sostegno e consulenza. I casi di buona pratica illustrati nella presente pubblicazione possono costituire un utile strumento per diffondere il messaggio dell'imprenditorialità responsabile tra le PMI e servire da punto di riferimento iniziale per una più esauriente raccolta di casi da realizzare in futuro.



ERKKI LIIKANEN
Membro della Commissione europea
responsabile per le Impresе
e per la Società dell'informazione

⁽⁴⁾ Libro verde *L'imprenditorialità in Europa* [COM(2003) 27 def. del 21.1.2003].

⁽⁵⁾ Progetto 2.5/2002, *Imprenditorialità responsabile per le PMI*

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2002_en.pdf).

⁽⁶⁾ Sito Internet del forum europeo multilaterale sulla RSI: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>

Introduzione

I 25 casi di buona pratica illustrati in questo fascicolo sono altrettanti esempi di imprenditorialità responsabile riscontrati tra le piccole e medie imprese (PMI) (7) in Europa.

Si parla di pratiche «buone» anziché «ottimali» in quanto scopo della selezione era dar risalto alla diversità in termini di paesi interessati, settori d'attività e dimensioni delle imprese rappresentati nella pubblicazione. L'individuazione delle «pratiche ottimali» richiede un processo comparativo o la definizione di parametri di riferimento per la valutazione (*benchmarking*), il che avrebbe chiaramente esulato dallo scopo e dagli intenti di questo progetto. A ciò si aggiunga che la varietà dei contesti giuridici e culturali europei rende difficile, se non impossibile, confronti transnazionali. Il quadro normativo di ciascun paese determina in che misura l'attività di un'impresa può superare quanto prescritto dalla legge, ma quello che la società in generale considera un comportamento responsabile per le imprese può variare in funzione di elementi quali storia, cultura, livello di sviluppo socioeconomico e ruolo dello stato e del settore privato nella società. Ciò che in un paese è ritenuto una pratica innovativa d'imprenditorialità responsabile potrebbe essere valutato in un altro come «mera» osservanza della legge o come normale condotta aziendale. Ogni caso va quindi giudicato per quello che è, inquadrandolo nello specifico contesto nazionale, regionale o addirittura locale.

Cosa s'intende per «imprenditorialità responsabile»?

L'espressione «imprenditorialità responsabile» (8) denota l'adozione volontaria di strategie aziendali finalizzate allo sviluppo sostenibile ed è pienamente in linea con la definizione di responsabilità sociale delle imprese (RSI) data dall'UE:

«La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è un concetto che prevede l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti» (9).

La responsabilità sociale delle imprese è un concetto piuttosto complesso sviluppato in riferimento alle grandi imprese e non è forse l'espressione più adatta da utilizzare per comunicare con le PMI e cercare d'interessarle a questa tematica. Si è dunque preferito scegliere come oggetto della presente pubblicazione quello della «imprenditorialità responsabile». Il concetto d'imprenditorialità responsabile associa la motivazione e la vocazione imprenditoriale, necessarie sul piano individuale per creare e gestire una piccola impresa, ad un più ampio senso di responsabilità nei confronti della società che fa spesso parte del bagaglio personale di valori del proprietario/dirigente di una PMI. È questo lo spirito imprenditoriale che l'Unione europea cerca d'incoraggiare, senza per questo tralasciare di promuovere l'innovazione, l'occupazione e la concorrenzialità in Europa (10).

(7) Secondo la definizione dell'UE una PMI è un'impresa con meno di 250 dipendenti. Alla definizione concorrono anche altri criteri quali il fatturato/bilancio annuale. Cfr. *Raccomandazione della Commissione CE/2003/361* del 6.5.2003, reperibile sul sito http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm

(8) L'espressione «imprenditorialità responsabile» è stata coniata dal Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (PNUA) nel quadro dell'Agenda 21.

(9) *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* [COM(2002) 347 def. del 2.7.2002].

(10) Libro verde *L'imprenditorialità in Europa* [COM(2003) 27 def. del 21.3.2003].

Modalità di selezione dei casi di buona pratica

Gli esempi presentati in questo fascicolo sono stati individuati da un gruppo di esperti nazionali ⁽¹⁾ provenienti dagli Stati membri dell'UE, dalla Norvegia e dai paesi candidati all'adesione secondo un metodo prestabilito. Il lavoro è stato finanziato e coordinato dalla direzione generale per le Imprese della Commissione europea nel quadro del programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità ⁽²⁾.

A. Quadro concettuale

Il gruppo di esperti, riunitosi cinque volte tra il maggio 2002 e il giugno 2003, ha elaborato un «quadro concettuale» (cfr. tabella) su cui si basa la divisione in capitoli, intitolati rispettivamente **mercato, luogo di lavoro, comunità, ambiente**. Si tratta degli elementi costitutivi dell'imprenditorialità responsabile, che corrispondono ai tre pilastri (economico, sociale ed ambientale) su cui si fonda il concetto di sviluppo sostenibile. Il pilastro sociale ha a sua volta una dimensione interna (luogo di lavoro) ed una esterna (comunità).

Sebbene la linea di demarcazione tra gli argomenti trattati in ciascun capitolo sia a volte alquanto sfumata, la suddivisione in categorie giova alla chiarezza della presentazione ed alla esemplificazione delle tematiche che entrano concretamente in gioco quando si parla di imprenditorialità responsabile. Il quadro legislativo e le motivazioni alla base dell'impegno delle PMI variano inoltre da una categoria all'altra. Mentre in tema di luogo di lavoro e d'ambiente intervengono normative di livello relativamente elevato in molti paesi dell'UE, la categoria della comunità è molto meno regolamentata ed offre quindi alle imprese molta più libertà di trascendere gli obblighi giuridici. Non deve dunque sorprendere il fatto che le motivazioni etiche sembrino essere quelle che hanno un peso preponderante nell'indurre le PMI ad impegnarsi in attività in favore della comunità, mentre in campo ambientale risultano più importanti gli incentivi rappresentati dai vincoli normativi e dalle pressioni della catena di approvvigionamento.

Si osservi, parimenti, che la maggior parte delle imprese citate nella presente pubblicazione adotta pratiche d'imprenditorialità responsabile in più settori. Si è deciso pertanto d'inserire una quinta categoria di **casi «integrati»**, nella quale figurano le imprese impegnate ad affrontare l'intera gamma delle problematiche attinenti all'imprenditorialità responsabile.

B. Criteri

I casi sono stati selezionati in riferimento a quattro criteri:

1. **Rilevanza imprenditoriale:** la pratica deve presentare un chiaro nesso tra i vantaggi per l'impresa e i vantaggi per la società.
2. **Impostazione strategica:** deve risultare possibile integrare la pratica in una più ampia strategia aziendale.
3. **Comunicazione:** la pratica va comunicata attraverso canali formali e informali allo scopo di coinvolgere/informare le varie parti in causa.
4. **Dinamismo del processo:** la pratica dovrebbe rientrare in un processo di miglioramento dinamico e continuo, che s'inserisca nel quadro di una prassi consolidata d'imprenditorialità responsabile.

Si è inoltre deciso che le PMI selezionate debbano essere coscienti della necessità di tenere un comportamento responsabile in tutti i settori d'attività e nei confronti di tutti i principali gruppi interessati.

⁽¹⁾ Cfr. l'allegato per l'elenco dei membri del gruppo di esperti che hanno contribuito all'elaborazione della pubblicazione.

⁽²⁾ Cfr. nota n. 5. Maggiori informazioni sul progetto sono reperibili sul sito Internet http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

Tabella I — Quadro concettuale

Pilastri dello sviluppo sostenibile			
	Economico	Sociale	Ambientale
	Mercato	Luogo di lavoro	Comunità
Principali gruppi interessati	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clienti/consumatori ✓ Contraenti/fornitori e soci d'affari ✓ Investitori ✓ Settore pubblico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dipendenti ✓ Sindacati ✓ Datori di lavoro ✓ Comunità locale ✓ Organizzazioni imprenditoriali ✓ Autorità pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorità pubbliche ✓ ONG <p>Esempi: organizzazioni di datori di lavoro locali, ospedali, scuole, organizzazioni della società civile</p>
Tematiche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestione responsabile della catena di approvvigionamento (dall'acquisto di componenti al pagamento finale) ✓ Qualità ✓ Innovazione ✓ Sicurezza del prodotto ✓ Corretta determinazione dei prezzi ✓ Soddisfazione del cliente e aspettative dei consumatori ✓ Pubblicità etica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversità del luogo di lavoro ✓ Pari opportunità ✓ Equilibrio vita/lavoro ✓ Salute e sicurezza ✓ Formazione e sviluppo del personale ✓ Soddisfazione del lavoratore ✓ Retribuzione e benefici ✓ Creazione/mantenimento di posti di lavoro ✓ Diritti dei lavoratori 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrazione sociale (tolleranza etica e coesione sociale) ✓ Assistenza sanitaria ✓ Istruzione ✓ Qualità della vita (sport/cultura) ✓ Rigenerazione e sviluppo economico/occupazione ✓ Infrastrutture locali ✓ Sicurezza
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etichettatura (informazioni sul prodotto) ✓ Carta dei consumatori ✓ Marketing (in particolare marketing solidale) ✓ Comunicazione esterna ✓ Norme (es. ISO 9000, SA 8000, etichette sociali) ✓ Sistemi di gestione della qualità 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoscenza della legislazione da parte dei dipendenti ✓ Schemi di lavoro flessibili ✓ Partecipazione dei dipendenti al processo decisionale («democrazia sul luogo di lavoro») ✓ Relazioni con i sindacati ✓ Programmi di distaccoamento ✓ Collaborazione con reti/soggetti interessati esterni ✓ Norme (per es. SA 8000, etichette sociali) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donazioni di denaro ✓ Donazioni in natura ✓ Prestazioni gratuite di servizi ✓ Prestito di risorse aziendali ✓ Partecipazione dei dipendenti/volontariato ✓ Partecipazione dei datori di lavoro ✓ In che modo (modalità della partecipazione): ✓ Azioni una tantum ✓ Collaborazione (con soggetti pubblici e privati) ✓ Azioni commerciali/sponsorizzazioni
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente naturale. ✓ Portavoce per l'ambiente: ✓ ONG ✓ Comunità locale ✓ Cittadini/consumatori ✓ Dipendenti ✓ Autorità pubbliche
			<p>Con riferimento a prodotti/processi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso delle risorse <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiali: esaurimento delle risorse ✓ Uso delle acque: impatto sui vari habitat, siccità ✓ Energia: cambiamento climatico, acidificazione 2. Rifiuti <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interramento: utilizzo dei terreni, contaminazione dei terreni, delle falde acquifere ecc. 3. Inquinamento <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inquinamento atmosferico (cambiamento climatico, riduzione dello strato di ozono, acidificazione, smog, salute) ✓ Inquinamento idrico (eutrofizzazione, alterazione dei diversi habitat) ✓ Contaminazione dei terreni (accumulo di agenti inquinanti negli ecosistemi) ✓ Riduzione della biodiversità
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipazione delle normative ✓ Sistemi di gestione ambientale: formali e informali (EMAS, ISO 14000) ✓ Progettazione per l'ambiente ✓ Valutazione del ciclo vitale ✓ Etichette ecologiche: a livello nazionale e dell'UE ✓ Dichiarazioni ambientali sul prodotto: certificate ed autocertificate ✓ Produzione pulita ✓ Attività di R&S ✓ Pianificazione territoriale: raggruppamenti (clusters), reti, distretti ✓ Piano per i trasporti ✓ Accordi volontari

1. Rilevanza imprenditoriale. Il primo criterio è stato ritenuto il più importante in quanto racchiude l'idea del **reciproco beneficio** per l'azienda da una parte e la società o le parti in causa — ambiente compreso — dall'altra. L'imprenditorialità responsabile rappresenta dunque un modo per conferire un supplemento di valore alle imprese ed alla società.

I vantaggi per l'impresa possono essere misurati in termini di crescita dei profitti o aumento delle vendite, ma spesso risultano intangibili e difficili da quantificare. Per rendere la pratica responsabile sostenibile nel tempo occorre tuttavia un elemento di sostenibilità economica che consenta all'azienda di sopravvivere e prosperare. Tra i vantaggi per l'impresa citati più di frequente risultano la maggiore soddisfazione e la fidelizzazione della clientela, l'individuazione di nuove occasioni commerciali attraverso l'innovazione o la differenziazione sul mercato, la maggiore motivazione del personale, il miglioramento delle relazioni con la comunità locale, risparmi sui costi e migliore reputazione.

Per poter essere definita «d'imprenditorialità responsabile» una pratica deve nel contempo apportare benefici ai dipendenti, alla comunità locale od all'ambiente e non essere un semplice strumento di marketing. Gli effetti sulla società per di più sono spesso difficili da valutare e riguardano aspetti quali la maggiore soddisfazione dei lavoratori, l'integrazione dei gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro, la rigenerazione economica e la creazione di posti di lavoro per la comunità locale ovvero la riduzione dell'impatto ambientale dell'attività dell'impresa.

2. Impostazione strategica. Ciò che distingue le pratiche d'imprenditorialità responsabile dalle più tradizionali attività filantropiche o di beneficenza è il fatto che esse s'inquadrino in una più ampia strategia aziendale. Le attività di molte PMI, soprattutto quelle a favore della comunità, sono tuttora per lo più spontanee e senza alcun rapporto con la strategia aziendale⁽¹³⁾. Le imprese più progredite hanno però compreso che le attività sociali, se collegate all'attività commerciale principale, hanno maggiori probabilità di avere successo nel lungo periodo e di produrre vantaggi economici. Contrariamente alle grandi imprese, che dispongono d'uffici specializzati in tema di RSI, in una piccola impresa sono sempre le stesse persone ad occuparsi di questi problemi oltre a dover risolvere le questioni di normale amministrazione e pensare alle questioni di mera sopravvivenza. Se le PMI recepiscono il programma in tema d'imprenditorialità responsabile come accessorio facoltativo od onere aggiuntivo, esse finiranno con ogni probabilità per accantonarlo nei momenti difficili. È quindi opportuno incoraggiare le PMI a adottare un'impostazione gestionale più integrata, che conglobi le problematiche sociali ed ambientali.

Una maggiore partecipazione di dipendenti e dirigenti ad attività di carattere sociale — ad esempio attraverso il volontariato — può avere sulle capacità e sul morale del personale ripercussioni molto più positive di un assegno staccato dal proprietario a titolo di beneficenza una volta all'anno. Le attività filantropiche o di sponsorizzazione possono tuttavia costituire il punto di partenza per un futuro impegno più serio e a lungo termine.

3. Comunicazione. La questione riguardante l'opportunità di dare o no comunicazione della buona pratica riflette chiaramente le differenze culturali. Se in alcuni paesi è naturale «far del bene e parlarne», in altri si considera di cattivo gusto parlare in pubblico delle «buone azioni» compiute. Si può naturalmente argomentare che la comunicazione è parte integrante del più moderno approccio alla RSI, basato sulla trasparenza e sull'apertura alle parti interessate. Laddove le attività connesse all'imprenditorialità responsabile rientrano ancora ampiamente nell'ambito della filantropia, si è tendenzialmente più reticenti a parlarne.

È tuttavia chiaro che, contrariamente a quanto accade con le grandi aziende nelle quali la comunicazione viene considerata un aspetto fondamentale delle strategie di RSI, la maggior parte delle PMI non pubblica rapporti sulle pratiche seguite in materia sociale ed ambientale. Alcune delle PMI citate nel presente fascicolo, che hanno addirittura vinto premi per i loro rapporti sulle tematiche connesse allo sviluppo sostenibile, rappresentano eccezioni degne di nota. L'elaborazione di un rapporto su argomenti di natura sociale ed

⁽¹³⁾ *Le PMI europee e la responsabilità sociale ed ambientale*, Osservatorio delle PMI europee, 2002, n. 4, Commissione europea (cfr. nota 3).

ambientale può costituire un utile strumento di autodiagnosi per la valutazione dei progressi futuri. Rimane tuttavia da vedere quanto i rapporti periodici delle PMI, che spesso operano soltanto su scala locale, riescano a trovare un pubblico sufficiente e tale da compensare l'investimento di tempo e risorse che la loro redazione richiede. Il ricorso ad altre forme di comunicazione come l'etichettatura od a canali più informali potrebbe dunque risultare più adeguato alle esigenze delle PMI e dei relativi soggetti.

Le differenze culturali sono altresì valutabili con il metro dei premi accordati a testimonianza del **riconoscimento pubblico** e della **visibilità** dell'impegno delle PMI: molte delle imprese citate in questo fascicolo hanno ricevuto riconoscimenti per la sostenibilità delle proprie attività anche se questo non ha rappresentato un criterio di selezione. In alcuni paesi però l'attribuzione di premi per le pratiche sociali ed ambientali non è ancora molto diffusa.

4. Dinamismo del processo. Altro elemento chiave dell'imprenditorialità responsabile è il processo dinamico di continuo miglioramento. Ciò significa che l'impegno dell'impresa non può limitarsi ad un'attività occasionale od una tantum, ma deve rappresentare piuttosto un coinvolgimento più a lungo termine. Per le PMI non è realistico pensare d'internalizzare in blocco l'intero piano d'azione per l'imprenditorialità responsabile; conviene piuttosto puntare sul fatto che l'affrontare una tematica costituisce spesso il punto di partenza da cui può svilupparsi un impegno più ampio e profondo in futuro. L'idea del continuo miglioramento/apprendimento offre inoltre possibilità in termini di sviluppo di nuovi mercati e prodotti. Dall'analisi delle imprese che figurano nella pubblicazione emerge effettivamente che molte di esse sono concentrate sulla qualità e sull'innovazione, il che dimostra come il successo e l'imprenditorialità responsabile possano consolidarsi a vicenda. Il processo di apprendimento dovrebbe infine basarsi su metodi di misurazione o (auto)valutazione atti a determinare il successo delle pratiche seguite e controllare e valutare i progressi; a questo proposito però la messa a punto d'indicatori significativi costituisce ancora un problema irrisolto anche per le grandi aziende.



© Van Clewe

Mercato

Introduzione

Il mercato è uno dei campi nel quale risulta minima la comprensione delle modalità in cui si esplica la responsabilità delle imprese, ma anche uno dei più importanti visto che si tratta dell'elemento più vicino all'attività qualificante dell'impresa. Il modo in cui le imprese operano sul mercato costituisce un indicatore essenziale del grado d'integrazione delle problematiche sociali, etiche ed ambientali nella struttura organizzativa generale e nel processo decisionale. Attività commerciali come la fabbricazione di prodotti, la gestione della catena di approvvigionamento e l'acquisto di componenti, il marketing e la pubblicità, la determinazione dei prezzi e le pratiche di vendita dovrebbero riflettere l'impegno dell'impresa sotto il profilo dell'imprenditorialità responsabile. Sul mercato le aziende interagiscono con **tre soggetti esterni fondamentali**: clienti ed associazioni dei consumatori, fornitori e soci d'affari ed investitori od azionisti.

I principali aspetti dell'**interazione con la clientela** considerati in questo ambito sono i seguenti:

- fidelizzazione e soddisfazione della clientela;
- sicurezza del prodotto;
- qualità del prodotto/servizio;
- divulgazione d'informazioni, etichettatura e confezionamento;
- corretta determinazione dei prezzi;
- etica del marketing e della pubblicità e diritti dei consumatori;
- assistenza post vendita e educazione dei consumatori.

I casi selezionati presentati in questo capitolo evidenziano una serie di esempi di politiche e pratiche proficue adottate dalle PMI nell'interazione con i propri clienti. In Finlandia ad esempio la *Muumimaa* gestisce un parco ricreativo a tema per famiglie, finalizzato al benessere delle famiglie e dei bambini. L'irlandese *Connaught Electronics*, che produce componenti elettronici per autoveicoli,

è riuscita a mettere in atto una politica di soddisfazione totale grazie a controlli esterni di qualità effettuati da organismi indipendenti e dalla clientela.

Soci d'affari e fornitori rappresentano un altro importante tassello del *puzzle*. In questo campo, le imprese responsabili valutano il proprio impatto sui vari livelli della catena di approvvigionamento con riferimento a vari aspetti:

- criteri per la selezione dei soci d'affari;
- condizioni di vita e di lavoro nei paesi in via di sviluppo in cui le imprese si riforniscono di materie prime in rapporto ai diritti umani;
- sostegno dei fornitori locali;
- puntualità dei pagamenti;
- sensibilizzazione dei soci d'affari e della concorrenza.

La **Progest** in Slovacchia è un buon esempio d'impresa impegnata nella condivisione delle competenze con i fornitori in rapporto ai recenti sviluppi dell'industria di trasformazione alimentare. L'italiana **Monnalisa** ha ottenuto la certificazione SA 8000 per l'attenzione al tema dei diritti umani nell'ambito della catena di approvvigionamento. La **Gulpener Brewery** in Olanda è un'azienda che si rifornisce d'ingredienti ecologici presso la comunità locale.

Azionisti e investitori rappresentano un altro importante gruppo d'interesse poiché il valore di mercato di un'impresa è determinato in misura crescente da fattori intangibili quali l'immagine e il valore del marchio. Molte imprese e molti investitori vedono la RSI come uno strumento di gestione dei rischi destinato ad evitare la perdita d'immagine derivante dall'applicazione di pratiche insostenibili dal punto di vista sociale ed ambientale. Le imprese che adottano un'impostazione trasparente nelle proprie pratiche sociali ed ambientali e s'impegnano a migliorare continuamente in questi settori hanno quindi maggiori probabilità di attirare investitori individuali e istituzionali oltre che di accedere al nuovo mercato degli investimenti socialmente responsabili. L'importanza di questi sviluppi risulta comunque molto minore per la maggioranza delle PMI, che non è quotata in borsa. Le imprese ben gestite che adottano buone pratiche di mercato come l'attenzione alla qualità, l'innovazione e i servizi alla clientela godono peraltro anche di maggiori possibilità di ottenere finanziamenti bancari.

Le pratiche relative al mercato si avvalgono di **vari strumenti** atti a misurare il livello d'impegno. Alcuni sono di natura informale e rientrano nel normale processo di gestione dell'azienda, mentre altri sono certificazioni formali ad opera di organismi esterni ed indipendenti, come le norme o etichette ISO, QS e SAI (Social Accountability International). Le ripercussioni delle pratiche di mercato risultano relativamente difficili da misurare. Indicatori quali l'aumento delle vendite, la quota di mercato e il numero di reclami pervenuti ed evasi non rispecchiano in maniera precisa l'ampia serie di questioni in gioco. È tuttavia chiaro che alle pratiche di mercato responsabili sono associati importanti benefici commerciali, in particolare, l'individuazione di nuovi spazi di mercato grazie alla differenziazione dei prodotti.

La categoria incentrata sul mercato non si limita alle tematiche sopra elencate. Stanno infatti emergendo nuove problematiche connesse alle crescenti preoccupazioni dei consumatori in tema d'ingredienti alimentari geneticamente modificati, privacy e tecnologia delle informazioni o commercializzazione orientata all'infanzia. La gestione della catena di approvvigionamento d'altra parte tende all'adozione di politiche ambientali che interessino l'intero processo ed alla garanzia di un livello minimo di norme operative. Alcuni dei temi e degli strumenti indicati nella categoria pertinente al mercato, come le norme in tema di lavoro nella catena di approvvigionamento o quelle relative all'ambiente, potrebbero dunque venir presi in considerazione anche nelle categorie incentrate su luogo di lavoro od ambiente.

Le PMI sono particolarmente sensibili alle tematiche riguardanti il mercato poiché nella maggior parte dei casi le piccole imprese fanno parte di un meccanismo integrale di approvvigionamento e/o riforniscono direttamente le grandi imprese che sono tenute a rispettare norme internazionali. Le imprese grandi e piccole ricercano l'apprezzamento della clientela e per le piccole imprese risulta molto importante venir considerate socialmente responsabili dalla propria clientela e dalla comunità circostante.

Descrizione della buona pratica

Tematica **Qualità, innovazione, soddisfazione della clientela**

Descrizione Per poter rifornire adeguatamente le principali imprese del settore la CEL deve sottostare ad una serie di verifiche interne ed esterne in materia di qualità, ambiente e gestione generale. La CEL è registrata nell'ambito degli strumenti di certificazione della qualità come ISO 9001, QS 9000 e ISO 14001. Oltre ai controlli esterni gli alti dirigenti ed il personale tecnico delle imprese clienti effettuano periodicamente valutazioni in loco.

Grazie ad un processo di consultazione permanente, i clienti della CEL ricevono qualità e forniture efficienti sotto il profilo dei costi di specifici dispositivi tecnologicamente avanzati. I clienti hanno instaurato con la CEL un solido rapporto di fiducia, specialmente in settori sensibili e delicati come la sicurezza degli autoveicoli, compresi i sistemi di rilevazione GPS e l'elettronica di bordo.

Grazie all'adozione di una strategia attenta alla qualità e all'innovazione, e alla serietà con cui ha risposto alle esigenze dei propri clienti, l'impresa ha ottenuto risultati brillanti ed ha ampliato il proprio mercato. La CEL ha adottato il sistema della gestione basata sulla qualità totale (TQM) e uno dei suoi principi guida è l'attuazione di un sistema produttivo organizzato in squadre di lavoratori in grado di responsabilizzare i dipendenti che lavorano per l'obiettivo comune di perfezionare processi, prodotti e servizi. L'approccio di squadra alla qualità e alla produzione fa sì che tutti i dipendenti si sentano responsabili del prodotto, ne conoscano la destinazione e ricevano i riscontri della clientela.

Vantaggi per l'azienda

La CEL ha sempre avuto rapporti duraturi con la clientela, a tutto vantaggio della sostenibilità dell'attività e dei risultati commerciali. L'eccellenza nella qualità e la continua innovazione tecnologica sono stati il motore del proficuo impegno presente e futuro con la clientela che ha dato i suoi frutti in termini di soddisfazione della stessa, apprezzamento e migliore reputazione.

Vantaggi per la società/le parti in causa

La CEL si impegna a progettare e sviluppare prodotti di ottima qualità commercializzati al giusto prezzo e puntualmente disponibili, come risulta dal motto aziendale *Do it right now for the customer* (Fallo subito per il cliente). La CEL condivide con i clienti le proprie tecnologie e competenze per contribuire alla progettazione di prodotti in grado di soddisfare precisamente le esigenze dei clienti finali.

Riconoscimenti

- **Eco-Design Award 2001**, Commissione europea.
- **Dignity in the Workplace Award 2001**, Irish Health and Safety Authority.
- **All Island Innovation Award 2002**, Fofàs, InterTrade Ireland and Invest NI.

Relazioni/ulteriori informazioni

Caso pubblicato in: Progetto di ricerca *Engaging with Stakeholders*, realizzato da Business in the Community — Ireland. <http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Ragione sociale	Connaught Electronics Ltd
Settore di attività	Sviluppo/fabbricazione di componenti elettronici per autoveicoli.
Attività principale	La Connaught Electronics Ltd (CEL) è specializzata nel progettare, sviluppare e fabbricare prodotti tecnologicamente avanzati destinati all'industria automobilistica e relativi fornitori. La CEL sviluppa e produce componenti elettronici per la sicurezza degli autoveicoli ed applicazioni di radiofrequenze per le funzioni a distanza e i dispositivi di sicurezza.
Città/paese	Tuam, Contea di Galway, Irlanda.
Anno di fondazione	1982
Sito Internet	www.cel-europe.com
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 200
Fatturato annuale nel 2002	32 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Tematica Gestione responsabile della catena di approvvigionamento

Descrizione L'ambizione dichiarata dell'azienda è essere «in sintonia con la natura». La sostenibilità e la responsabilità sociale sono i principi ispiratori alla base dell'attività aziendale. Il desiderio di costruire un mondo migliore è la prima ragione per cui l'azienda viene gestita in questo modo. In secondo luogo, vi è l'esigenza di distinguersi su un mercato competitivo dominato essenzialmente dalle grandi aziende.

Il principio della sostenibilità influenza l'intera gestione della catena di approvvigionamento. Tutti gli ingredienti della birra sono coltivati secondo metodi ecologici nella stessa regione della birreria e per alimentare l'intero processo produttivo viene utilizzata l'energia solare. I 70 imprenditori agricoli, che hanno costituito la cooperativa «Triligran», non possono utilizzare antiparassitari e ne vengono ricompensati con prezzi dei prodotti superiori del 10 % ai prezzi di mercato mondiali. L'azienda cerca di abbattere l'inquinamento in ogni fase del processo produttivo. Tutte le bottiglie sono riciclabili e la confezione è ridotta al minimo.

L'azienda è completamente integrata nella comunità locale. Lo stabilimento è situato in pieno centro città, cosa che rende assolutamente prioritaria l'attenzione alla salute e alla sicurezza. L'azienda è collegata a reti di cui fanno parte altre imprese e organizza presentazioni per divulgare le proprie competenze in materia di sostenibilità. La Gulpener utilizza il sistema di gestione della scheda di valutazione bilanciata.

Vantaggi per l'azienda

Si tratta per lo più di vantaggi intangibili:

- buona reputazione;
- grande soddisfazione dei consumatori;
- grande soddisfazione dei lavoratori con conseguenti bassissimi indici di avvicendamento del personale.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Vantaggi per l'ambiente.
- Buoni prezzi del prodotto per i fornitori.
- Buone condizioni di lavoro.
- Benefici per i consumatori (prodotto responsabile).

Riconoscimenti

- Candidata al premio per la sostenibilità della provincia del Limburgo.
- Premio per la RSI del ministero dell'Agricoltura, della gestione delle risorse naturali e della pesca.

Ragione sociale	Gulpener Bier	
Settore di attività	Produzione di birra.	
Attività principale	La birreria Gulpener è un'azienda di famiglia fondata nella regione del Limburgo nel 1825.	
Città/paese	Gulpen, Paesi Bassi.	
Anno di fondazione	1825	
Sito Internet	www.gulpener.nl	
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 65	Tempo parziale: 14
Fatturato annuale nel 2002	15,5 milioni di euro	

Descrizione della buona pratica

Tematica Gestione responsabile della catena di approvvigionamento, qualità

Descrizione

La Monnalisa persegue da sempre una strategia incentrata sulla massima qualità e sul prestigio del «Made in Italy» ed è certificata ISO 9001. È stata classificata al primo posto da un'agenzia di valutazione rischi per la sua assoluta affidabilità, solvibilità e solidità.

Nel maggio 2002 ha ottenuto la certificazione SA 8000, una norma internazionale istituita nel 1997 dalla SAI (Social Accountability International).

Si tratta di una norma basata sui principi internazionali in fatto di diritti umani, diritti dei lavoratori, tutela contro lo sfruttamento del lavoro minorile e osservanza delle norme relative alla salute e alla sicurezza sul luogo di lavoro. Un comitato etico, di cui fanno parte due rappresentanti eletti dai dipendenti, controlla l'attuazione della norma e incoraggia a realizzare continui progressi.

La Monnalisa ritiene che la partecipazione di fornitori e subfornitori ad una sorta di processo a catena per l'adesione ai principi della norma SA 8000 stia diventando un'esigenza essenziale ed impegna dunque in tal senso i contraenti per mezzo d'attività d'informazione e formazione. Sono stati effettuati sopralluoghi presso i fornitori in modo da verificare che essi fossero coscienti dell'impegno dell'azienda in materia di RSI oltre che delle implicazioni che ciò ha per essi.

La Monnalisa cerca di promuovere e divulgare la norma SA 8000 attraverso il suo sito Internet ed ha realizzato un fumetto contenente il codice di condotta e i valori fondamentali. Tale fumetto è stato distribuito ai fornitori ed è disponibile presso tutti i punti vendita Monnalisa in Italia e in tutto il mondo. Esso è concepito come un gioco per bambini, che possono colorare con i pastelli, ma anche come strumento atto ad illustrare e far riflettere sulla norma SA 8000. Il primo rapporto sociale della Monnalisa è stato pubblicato sul sito Internet dell'impresa.

Vantaggi per l'azienda

- Produttività, efficienza e creazione di valore aggiunto.
- Forte collaborazione con i contraenti, migliore comprensione reciproca.
- Maggiore motivazione dei dipendenti e condivisione dei valori.
- Migliore reputazione presso i soggetti interessati esterni: clienti, autorità pubbliche (licenze operative).

Vantaggi per la società/le parti in causa

Perfezionamento del «processo produttivo etico», tutela dei diritti umani e dei lavoratori.

Riconoscimenti

Candidata al **Sodalitas Social Award 2003**, Sodalitas.

Relazioni/ulteriori informazioni

Sistema di gestione SA 8000, relazione di verifica.
http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000_uk.html



© Monnalisa Spa

Ragione sociale	Monnalisa Spa
Settore di attività	Disegno e produzione di abbigliamento per bambini e ragazzi.
Attività principale	Monnalisa SpA è l'azienda principale del gruppo Monnalisa, leader mondiale nel settore dell'abbigliamento per bambini e ragazzi, presente su 49 mercati mondiali. I suoi clienti sono i principali negozi specializzati e i grandi magazzini dove sono allestiti corner personalizzati.
Città/paese	Arezzo, Italia
Anno di fondazione	1968
Sito Internet	www.monnalisa-spa.com
Dipendenti nel 2002	tempo pieno: 35
Fatturato annuale nel 2002	15,65 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Tematica Soddisfazione della clientela

Descrizione

Moominworld è un parco a tema per famiglie basato sui principi dei valori della famiglia, dell'amicizia, della sicurezza, del rispetto dell'ambiente e dell'amore per l'avventura. Inizialmente, si era preoccupati che la speciale filosofia dei Moomin, che molti finlandesi considerano parte del proprio patrimonio culturale, potesse risultare compromessa dagli interessi commerciali dell'azienda. I creatori di Moomin ritenevano che il messaggio espresso dai loro personaggi appartenesse a tutti i bambini del mondo e trovarono un'isola ancora non sfruttata dove le loro fantasie avrebbero potuto diventare realtà. Il parco è stato costruito in funzione del punto di vista del principale gruppo di utenza: i bambini. Alcol e sigarette sono vietati e le tecniche di costruzione utilizzate rispettano la fauna e la flora esistenti. La gestione dei rifiuti riveste grande importanza anche per ragioni sanitarie, di riciclo e manutenzione. Il parco a tema è recintato soltanto durante i 70 giorni circa del periodo di apertura estiva.



© 2003 Moomin Characters
TM/Bulls & Dennis Livson

Ogni anno, l'azienda ha bisogno di assumere un gran numero di nuovi dipendenti, principalmente studenti delle scuole superiori e/o dell'università. Vengono pertanto organizzate ampie sessioni di formazione prima e durante la stagione operativa. L'istruzione sul prodotto e quella sui servizi alla clientela vanno di pari passo, passando dalla filosofia dei Moomin alla formazione degli attori/personaggi e all'istruzione professionale in materia di manutenzione, vendita, ristorazione e altri servizi. Poco prima dell'apertura ufficiale, i bambini disabili e quelli in età prescolare della regione di Naantali hanno l'opportunità di provare il prodotto e i dipendenti freschi di formazione hanno la possibilità di avere i primi contatti con il loro pubblico.

Moominworld si avvale principalmente di fornitori locali i cui prodotti sono conosciuti e ritenuti sicuri e di buona qualità. Periodicamente si effettuano sondaggi sul grado di soddisfazione della clientela ed ogni anno viene eseguita da un'azienda di ricerche di mercato finlandese (Taloustutkimus Oy) un'indagine comparativa tra Moominworld ed altri parchi di divertimenti e centri ricreativi per spingere ad un miglioramento costante. L'apertura dei rendiconti finanziari ai gruppi d'interesse e al consiglio comunale di Naantali è coerente con il modo di fare dei Moomin.

Vantaggi per l'azienda

- Aumento delle vendite.
- Migliore reputazione.

Vantaggi per la società/le parti in causa

Moominworld è divenuta un'attrazione turistica per famiglie e tutta la regione circostante di Naantali trae vantaggio dall'affluenza di visitatori, sia nazionali che stranieri, oltre che dalle possibilità di lavoro a livello locale. I visitatori locali hanno accesso gratuito al parco tranne che nella stagione turistica estiva quando il parco apre per circa 70 giorni all'anno.

Ragione sociale	Muumimailma Oy
Settore di attività	Parco ricreativo a tema.
Attività principale	Moominworld è un parco a tema per i bambini, dimora dei personaggi Moomin resi famosi dal libro per bambini di Tove Jansson e dai cartoni animati trasmessi dalle televisioni in tutto il mondo.
Città/paese	Naantali, Finlandia.
Anno di fondazione	1993
Sito Internet	www.muumimailma.fi
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 5 Stagionali/temporanei: 200
Fatturato annuale nel 2002	3,6 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Tematica Gestione responsabile della catena di approvvigionamento

Descrizione

La Prokast organizza periodicamente seminari per fornitori e clienti sulle novità nel settore della trasformazione alimentare. Il personale della Prokast prende parte direttamente a numerose iniziative di aggiornamento delle competenze in tema di nuove tecnologie, nuovi ingredienti e prodotti, standard di qualità e gestione, per poi trasmettere queste nuove conoscenze ai soci d'affari. I seminari per i fornitori vengono organizzati 3 o 4 volte all'anno. I costi di questi seminari non sono deducibili ai fini fiscali e la Prokast si assume pertanto tutte le spese. L'azienda allestisce inoltre periodicamente stand dimostrativi comuni per i suoi clienti e ne fa il nome nell'ambito di concorsi, nei quali alcuni hanno vinto premi. Secondo la filosofia della Prokast soci d'affari bene informati hanno maggiori capacità d'innovazione e di crescita.

La Prokast gestisce la propria catena d'approvvigionamento servendosi di un sistema di gratifiche per la puntualità di consegne (fornitori) e pagamenti (clienti). Accetta unicamente fornitori certificati ISO 9000 allo scopo di garantire un livello qualitativo elevato.

L'attenzione per l'innovazione e i servizi alla clientela viene dimostrata anche dalla messa a punto di nuovi prodotti, specialmente a richiesta dei clienti, accanto alla normale offerta.

Vantaggi per l'azienda

La Prokast aumenta il suo fatturato del 5-10 % all'anno. I dirigenti ritengono che lo stimolo più importante alla crescita venga dalla qualità della produzione e dall'attenzione nei confronti della clientela. Una clientela istruita risulta maggiormente innovativa e pertanto in grado d'incrementare vendite e fatturato.

Vantaggi per la società/le parti in causa

I vantaggi per fornitori/clienti sono chiari: avendo a che fare con dirigenti/dipendenti più istruiti ed esperti essi acquisiscono una maggiore capacità d'innovazione ed accrescono la produzione.

Riconoscimenti

Valutazione A-3 per i risultati economici della filiale ceca dell'azienda assegnata dall'agenzia di valutazione ceca.

Sito Internet: www.prokast.sk, www.prokast.cz, www.rating.cz

Ragione sociale	Prokast Ltd	
Settore di attività	Trasformazione alimentare.	
Attività principale	La Prokast, azienda del settore della trasformazione alimentare, produce ingredienti speciali per macellai e gestisce stabilimenti per la produzione di carne in scatola.	
Città/paese	Bratislava, Repubblica slovacca.	
Anno di fondazione	1990	
Sito Internet	www.prokast.sk	
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 70	Tempo parziale: 8
	Stagionali/temporanei: 6	
Fatturato annuale nel 2002	9,76 milioni di euro	



© Eris

Luogo di lavoro

Introduzione

Le tematiche pertinenti al luogo di lavoro sono fondamentali per il successo di qualsiasi impresa poiché un'azienda vive dei contributi dei suoi dipendenti in termini di produttività, servizi alla clientela e idee innovative. Il capitolo relativo al luogo di lavoro illustra le strategie e le pratiche adottate dalle aziende nei confronti dei diretti interessati interni — **i dipendenti** — anche se vi sono altri soggetti, in particolare **sindacati, comunità locale e autorità pubbliche**, che svolgono un ruolo importante in tema di miglioramento delle condizioni di lavoro, retribuzioni e vantaggi e creazione di posti di lavoro. Tra le altre tematiche pertinenti al luogo di lavoro possiamo annoverare:

- pari opportunità e diversità;
- equilibrio vita privata/lavoro;
- soddisfazione del lavoratore;
- salute e sicurezza;
- formazione e sviluppo del personale;
- diritti dei lavoratori.

Se da un lato i dipendenti fanno affidamento sui datori di lavoro per la propria sussistenza, dall'altro i proprietari/dirigenti d'azienda illuminati riconoscono che una **forza lavoro capace e motivata** ed il fatto di essere un «datore di lavoro desiderabile» sono elementi fondamentali in un'economia basata sulla conoscenza nella quale gli operatori si fanno concorrenza per capacità e competenze. Il promuovere un buon equilibrio vita privata/lavoro per mezzo dell'orario flessibile, l'attenzione alla salute e al benessere dei dipendenti espressa con l'offerta di strutture interne per l'esercizio fisico ed investimenti per la formazione e lo sviluppo del personale sono caratteristiche di un buon luogo di lavoro, come quello della svedese *Fresh*. Buone pratiche in tema di salute e sicurezza e

sviluppo del personale sono rilevabili altresì nelle imprese in rapida crescita dei paesi candidati all'adesione, come la *Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories* in Polonia.

Viste le loro modeste dimensioni le PMI godono d'importanti vantaggi quando si tratta di promuovere condizioni di lavoro «socialmente responsabili», ad esempio avvalendosi di modelli avanzati di **consultazione e partecipazione dei dipendenti al processo decisionale**. Ciò è ben illustrato dai casi delle aziende citate a titolo di esempio, come la cooperativa *Moulin Roty* in Francia, la *Needleworx* in Irlanda e la *Fresh* in Svezia.

Riuscire ad attirare e fidelizzare il personale può peraltro risultare arduo nelle regioni più isolate e nei settori in declino. Il fatto che le PMI siano profondamente radicate nel territorio fa sì che tanto i loro proprietari/dirigenti quanto i loro dipendenti risultino fortemente integrati nella vita della **comunità locale**. Questo coinvolgimento può, spesso grazie anche al sostegno di **politiche pubbliche**, portare all'**integrazione di gruppi socialmente svantaggiati** nel mercato del lavoro, come dimostra il caso dell'impresa danese di pittura edile *Holm Nielsen*.

I casi illustrati in questo fascicolo sono esempi di «buone pratiche» che debbono fungere da modello e fonte d'ispirazione. Per molte PMI rimangono tuttavia da risolvere importanti problemi per quanto riguarda l'attuazione delle norme in materia di salute e sicurezza o l'offerta di una formazione adeguata ai dipendenti. Nelle PMI, le relazioni tra dirigenti e dipendenti tendono ad essere più informali e dirette e la rappresentanza sindacale formale è generalmente meno diffusa che non nelle grandi aziende. Vi sono dunque i margini per lo sviluppo di nuove forme innovative di dialogo sociale, adeguate alle particolarità delle PMI, in settori d'interesse comune quali la formazione, la salute e la sicurezza.

Le differenze tra legislazioni nazionali in tema di condizioni di lavoro rendono difficili confronti sul piano transnazionale: una pratica d'imprenditorialità responsabile considerata avanzata rispetto alle prescrizioni di legge potrebbe costituire puro e semplice rispetto della normativa in un altro paese. I singoli casi vanno pertanto inquadrati nel corretto contesto nazionale, regionale o addirittura settoriale.

Le divergenze nel campo del diritto del lavoro e delle politiche salariali comportano parimenti il rischio che le grandi aziende preferiscano ricorrere per i loro acquisti ad imprese situate in paesi a basso costo salariale, nell'Europa orientale o nei paesi in via di sviluppo, piuttosto che alle PMI locali. Il rischio risulta particolarmente grande per l'occupazione e le condizioni di lavoro nelle imprese che si situano in basso nella catena di approvvigionamento. L'assenza di rappresentanza sindacale, la mancanza di risorse interne alle aziende tali da consentire di adeguarsi alle prescrizioni della legge e la mancanza d'informazione tra i lavoratori circa i propri diritti aumentano il rischio di un'applicazione inadeguata delle garanzie legali e contrattuali. Le multinazionali si vedono sempre più spesso attribuire la responsabilità delle condizioni di lavoro nell'intera catena di approvvigionamento e anche le PMI potrebbero essere chiamate a svolgere tali funzioni nei confronti dei propri subappaltatori o fornitori, come nel caso della *Moulin Roty*.

Descrizione della buona pratica

Tematica Salute e sicurezza, formazione e sviluppo del personale

Descrizione La missione dell'impresa è basata sul rispetto per dipendenti, clienti e soci d'affari e sulla collaborazione con questi soggetti. La qualità del processo produttivo e dei prodotti viene mantenuta a livelli elevati, come dimostrano la certificazione ISO 9000 dell'azienda ed i numerosi brevetti e riconoscimenti per l'eccellenza dei prodotti.

L'azienda si occupa di salute e bellezza con un'impostazione olistica, offrendo non soltanto prodotti ma anche consulenza e servizi attraverso i propri istituti di cosmesi in franchising e l'Hotel SpA. Questa attenzione alla salute e al benessere riguarda non soltanto la clientela, ma anche la forza lavoro, composta essenzialmente dalla manodopera femminile del principale stabilimento di produzione dei cosmetici. L'azienda ha deciso di realizzare speciali programmi d'assistenza per queste donne. Sono stati acquistati speciali tappeti e sedie ergonomiche, come pure scarpe ortopediche ed altri dispositivi atti a prevenire l'insorgere di dolori alla schiena. In due anni l'azienda ha speso oltre 50 000 euro. Ora essa mette a disposizione assistenza medica e infermieristica a tempo pieno. Giacché il personale è costretto a lavorare in piedi l'azienda ha deciso di concedere una speciale pausa retribuita ogni due ore.

Tutti i dipendenti hanno accesso a diversi programmi di formazione gestiti dall'azienda ed hanno diritto al rimborso delle spese per studi universitari o compiuti presso istituti specializzati di gestione aziendale; possono inoltre accedere ad uno speciale programma di mutui aziendali oltre che a progetti di partecipazione sociale e di altro tipo.

Vantaggi per l'azienda

- Il datore di lavoro è più apprezzato e rispettato.
- Personale motivato e più fedele all'azienda.
- I dipendenti fungono da ambasciatori dell'immagine dell'azienda.
- Diminuzione del tasso d'avvicendamento del personale.
- Maggiore produttività.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Collaborazione con i dipendenti.
- Migliori condizioni di lavoro per i dipendenti.
- Migliore assistenza sanitaria.

Riconoscimenti

Oltre 70 riconoscimenti per il livello di eccellenza aziendale ed i prodotti, come ad esempio:

- **1996** — **Firm of the Year**, *Polish Business Club*;
- **2000** — Premio **Fair Play** per la concorrenza tra imprese, *Camera di commercio polacca*;
- **2001** — **European Medal** per l'alta qualità dei prodotti per la cura del corpo nel rispetto delle norme europee, *European Integration and the Business Center Club*;
- **2003** — **Trusted Brand 2003**, *Reader's Digest Review*

Ragione sociale	Dr Irena Eris
Settore di attività	Laboratori cosmetici
Attività principale	I laboratori cosmetici della Dr Irena Eris producono oltre 300 diversi tipi di prodotti avanzati per la cura della pelle, distribuiti in Polonia e in tutto il mondo. L'azienda gestisce inoltre l'Hotel SPA a Krynica Zdrój, un centro di formazione e ricerca a Varsavia e una rete di dieci istituti di cosmesi in Polonia e uno a Mosca.
Città/paese	Piaseczno, Polonia
Anno di fondazione	1983
Sito Internet	http://www.eris.pl
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 245
Fatturato annuale nel 2002	20 milioni di euro

HOLM NIELSEN (DANIMARCA)

Descrizione della buona pratica

Tematica Pari opportunità, diversità del luogo di lavoro

Descrizione

L'anno scorso la Malerfirmaet Holm Nielsen A/S è stata candidata dalle autorità comunali ad un premio per le migliori pratiche assegnato alle aziende che danno prova di un comportamento socialmente responsabile. I dirigenti dell'azienda tengono in grande considerazione le responsabilità nei confronti della società in cui essa opera e l'amministrazione comunale apprezza l'impresa per la sua collaborazione nell'offrire opportunità di lavoro a soggetti con disabilità.

L'azienda si propone con un approccio innovativo alle sfide sociali ed adegua le infrastrutture di lavoro alle esigenze ed alle necessità dei singoli. Sei lavoratori operano attualmente nell'ambito di contratti «d'impiego protetto», mentre altri sei sono passati dal lavoro agevolato e tutelato ad impieghi permanenti a condizioni normali.

Questi risultati rivestono particolare importanza sull'isola di Bornholm nel mar Baltico, dove la disoccupazione interessa circa il 20 % della popolazione attiva. Tale situazione ostacola la creazione di un ampio mercato del lavoro e gli sforzi compiuti dalla Malerfirmaet Holm Nielsen A/S sono per questa ragione d'importanza cruciale, non solo per i potenziali beneficiari ma anche per il modello presentato alle altre aziende e agli altri datori di lavoro della comunità.

Vantaggi per l'azienda

Grazie alla stretta collaborazione con le autorità comunali la Malerfirmaet Holm Nielsen A/S si è guadagnata la benevolenza non soltanto di dette autorità, ma anche della comunità in generale. Se da un lato gli effetti diretti sui profitti non sono stati ancora misurati, vi sono dall'altro indicazioni di un chiaro miglioramento delle relazioni con la clientela. L'azienda ha inoltre visto migliorare notevolmente il morale dei dipendenti e crescere la loro fedeltà.

Vantaggi per la società/le parti in causa

I soggetti con disabilità fisiche o problemi mentali, gli analfabeti o comunque le persone in cerca di lavoro in qualche modo sfavorite si vedono offrire opportunità di lavoro, prospettive di vita interessanti e un reddito fisso.

Riconoscimenti

Network Award for Social Responsibility 2002 (NetværksPrisen 2002) assegnato dalla *Danish Network of Business Leaders*

www.netvaerksprisen.dk

Ragione sociale	Malerfirmaet Holm Nielsen A/S
Settore di attività	Pittura edile.
Attività principale	Tinteggiatura di locali commerciali e industriali e d'abitazioni. La Holm Nielsen realizza inoltre applicazione di carta da parati, levigatura di pavimenti e manutenzione di infissi.
Città/paese	Rønne, Danimarca.
Anno di fondazione	1953
Sito Internet	www.firmaet-hck.dk
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 50
Fatturato annuale nel 2002	1,7 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Tematica Creazione/mantenimento dei posti di lavoro, equilibrio vita privata/lavoro, processo decisionale partecipativo

Descrizione

In quanto cooperativa, la Moulin Roty ha una forte cultura democratica interna e presenta un divario salariale molto contenuto (pari ad 1:2 soltanto). I profitti sono distribuiti tra i 31 membri della cooperativa.

La Moulin Roty ha dimostrato che la crescita e il successo commerciale sono compatibili con i valori cooperativi e sociali. Ha continuato il rapporto di collaborazione con i laboratori locali che danno lavoro ai giovani disabili anche dopo che la produzione è stata spostata a Hong Kong e in Romania (i laboratori si occupano attualmente del confezionamento dei prodotti). In questo modo i posti di lavoro locali sono stati salvaguardati, pur creandone altri all'estero.

Allo scopo di garantire l'applicazione dei principi etici in materia di condizioni di lavoro e retribuzione presso i subappaltatori stranieri, la cooperativa ha preferito assumere un intermediario di fiducia in loco piuttosto che servirsi di un'impresa di importazioni. Sebbene non si tratti di una procedura rigorosa, come quella che prevede il controllo da parte di un terzo esterno, essa sottopone la gestione della catena di approvvigionamento al controllo democratico interno dei membri della cooperativa.

Vantaggi per l'azienda

- Maggiore soddisfazione della clientela.
- Miglioramento del morale del personale.
- Migliore reputazione.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Mantenimento dei posti di lavoro a livello locale nel mercato globale.

Relazioni/ulteriori informazioni

Rapporto di ricerca in cui la Moulin Roty figura quale azienda produttrice di giocattoli:

www.industrie.gouv.fr/bibliot/h/docu/dossiers/sect/pdf/rapport_digitip.pdf



© Moulin Roty

Ragione sociale	Moulin Roty
Settore di attività	Fabbricazione di giocattoli tradizionali ed arredi per nidi d'infanzia.
Attività principale	La Moulin Roty, nata originariamente come piccola azienda a conduzione familiare, è specializzata nella progettazione, commercializzazione e marketing di giocattoli tradizionali ed arredi per nidi d'infanzia. Dopo un periodo di crescita negli anni '80, la cooperativa ha sviluppato il principio «I giocattoli di ieri per i bambini di oggi» (<i>Les jouets d'hier pour les enfants d'aujourd'hui</i>), arrivando ad estendere la propria attività al Regno Unito.
Città/paese	Nort-sur-Erdre (vicino a Nantes), Francia.
Anno di fondazione	1972
Sito Internet	www.moulinroty.fr
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 22 Tempo parziale: 11 Stagionali/temporanei: 4
Fatturato annuale nel 2002	10,36 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Tematica Soddisfazione dei lavoratori, formazione e sviluppo del personale

Descrizione

L'azienda ha adottato una particolare politica di assunzioni e ricerca del personale. Gran parte del personale attualmente alle dipendenze dell'azienda è stato raccomandato ai dirigenti dai membri della comunità locale. In alcuni casi, sono state assunte persone che avevano bisogno di lavorare a prescindere dalla formazione e dalle competenze. In altri casi, si sono assunte persone a tempo parziale per consentire loro di guadagnare il denaro necessario per poter continuare a collaborare come volontari in organizzazioni con finalità non lucrative. Questa politica flessibile e orientata alle esigenze del personale si riflette nelle strategie concernenti la formazione.

Un programma di formazione individuale assegna a ciascun lavoratore una serie di livelli e competenze da sviluppare entro un dato periodo di tempo. Il programma tiene conto degli interessi dei singoli; di conseguenza alcuni dipendenti hanno sviluppato maggiori capacità artistiche, mentre altri si sono mostrati più abili nel settore dello sviluppo di software. Non vi sono valutazioni comparative dei progressi compiuti, poiché si è visto che la definizione di parametri di riferimento a tale scopo causava stress e confusione nel dipendente che si trovava in ritardo rispetto ai colleghi.

Per valutare il grado di soddisfazione dei lavoratori, l'azienda organizza incontri mensili con il personale che esprime le proprie opinioni e sensazioni circa il lavoro e l'azienda stessa. In passato, dirigenti e dipendenti hanno discusso i piani di retribuzione ed i dipendenti hanno spesso suggerito cambiamenti successivamente approvati dai dirigenti. Gli incontri hanno inoltre contribuito ad infondere nei lavoratori un senso di appartenenza e di partecipazione al processo decisionale.

Vantaggi per l'azienda

Queste politiche hanno favorito l'aumento delle vendite e la crescita dell'azienda, consentendole di espandersi in nuovi mercati e sperimentare nuovi prodotti. La maggiore soddisfazione sul lavoro e lo sviluppo delle competenze del personale costituiscono evidenti vantaggi sia per l'azienda che per i dipendenti in quanto soggetti interessati.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Miglioramento del morale.
- Competenze supplementari trasferibili.
- Responsabilizzazione dei singoli.

Relazioni/ulteriori informazioni

Caso pubblicato in: progetto di ricerca *Engaging with Stakeholders*, condotto da Business in the Community, Irlanda.

<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Ragione sociale	Needleworx Direct
Settore di attività	Progettazione di disegni per ricami.
Attività principale	La Needleworx Direct è uno studio che progetta disegni per ricami e produce soluzioni software per i laboratori di ricamo in Irlanda, Regno Unito e Paesi Bassi. L'azienda stessa ha i propri laboratori di ricamo a Lucan, nella contea di Dublino. Dopo quattro anni di attività e con un personale composto da 8 addetti, l'azienda è riuscita a realizzare crescita e aumento dei profitti, oltre a dar prova di una visione sostenibile a lungo termine della propria attività.
Città/paese	Lucan, Irlanda
Anno di fondazione	1998
Sito Internet	http://www.needleworxdirect.com
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 4 Tempo parziale: 4
Fatturato annuale nel 2002	160 000 euro



© Sångar-Såby

3

Comunità

Al giorno d'oggi, nessuna azienda può permettersi d'ignorare le questioni riguardanti il proprio ruolo e comportamento nella comunità in cui opera. Le PMI sono particolarmente sensibili a questi temi, dal momento che nella maggior parte dei casi esse operano su mercati locali. L'impegno volontario a beneficio della comunità locale — detto anche «investimento nella comunità» oppure «cittadinanza dell'impresa» — può assumere varie forme. Gli **strumenti** più utilizzati consistono in donazioni in denaro o in natura, ore di lavoro di proprietari/dirigenti dedicate a titolo gratuito ad attività di natura sociale (volontariato), oppure iniziative volte a favorire la rigenerazione economica o l'integrazione sociale. Ciò spesso comporta una collaborazione con le **organizzazioni** e le **istituzioni della comunità locale** come le scuole o gli ospedali, ma anche con le **autorità pubbliche** e le **organizzazioni non governative (ONG)**, per questioni pertinenti alla società.

Le **motivazioni** che spingono al coinvolgimento nei problemi della società sono **diverse**, ad esempio:

- un senso di responsabilità morale, spesso da parte del proprietario/dirigente della PMI, che risponde alle aspettative della società;
- la convinzione che a lungo termine le aziende abbiano interesse a favorire lo sviluppo di una comunità vigorosa e di migliori condizioni per l'occupazione (interesse proprio illuminato);
- la consapevolezza che interventi nella comunità tali da coinvolgere dipendenti, clienti e fornitori possono apportare vantaggi diretti mediante l'aumento della redditività, il rafforzamento dell'immagine dell'azienda, il miglioramento del morale dei dipendenti, la fidelizzazione della clientela oppure l'approvvigionamento di mercati sottoserviti.

Tra i **principali aspetti** del coinvolgimento nella comunità citiamo:

- integrazione sociale (tolleranza etnica, coesione sociale);
- assistenza sanitaria;
- istruzione;
- qualità della vita (sport/cultura);
- rigenerazione e sviluppo economico/occupazione;
- infrastrutture locali;
- sicurezza

I casi presentati in questo capitolo forniscono esempi di pratiche adottate dalle PMI nell'interazione con la comunità e coronate dal successo. La *Arge Consulting* ha fornito un utile contributo ad avviare programmi di volontariato dei dipendenti volti ad accrescere le capacità gestionali delle ONG, favorendo in tal modo il rafforzamento della società civile in Turchia. La britannica *Happy Computers* e l'italiana *Filo Diretto* sono entrambe attive in paesi in via di sviluppo, nei quali gestiscono una specie di banca del tempo che consente ai dipendenti di fare volontariato per opere di beneficenza. Le attività a beneficio della comunità promosse da *Happy Computers* sono caratterizzate da un elevato livello di partecipazione e da uno stretto vincolo con l'attività principale dell'azienda, che gestisce programmi di formazione in materia di tecnologie dell'informazione e fa dono di attrezzature informatiche. La tedesca *Gundlach GmbH & Co* reperisce abitazioni a basso costo per i rifugiati delle repubbliche della ex Jugoslavia, allo scopo di ravvicinare popolazione locale e immigrati e spingere al massimo il processo d'integrazione. *Plus Uitzendkrachten*, un'agenzia belga di lavoro interinale, è impegnata in varie iniziative atte ad incoraggiare la creazione di posti di lavoro ed il lavoro autonomo.

Questi esempi dimostrano come l'imprenditorialità responsabile nei confronti della comunità non si limiti a semplici donazioni in denaro od in natura, oppure alla disponibilità gratuita di risorse aziendali. Si deve distinguere tra il «dare» *ad hoc* — un concetto prossimo alla filantropia tradizionale — e l'investire nella comunità, che rappresenta piuttosto un'impostazione a carattere strategico, pianificata e realizzata in stretta collaborazione con le controparti. Il coinvolgimento nella comunità non va d'altronde confuso con le sponsorizzazioni commerciali. È peraltro vero che i confini non sempre sono chiaramente delineati e talvolta da una semplice sponsorizzazione può nascere un'autentica collaborazione, basata sulla partecipazione dei dipendenti.

Un dato di estrema importanza emerso dallo studio è la necessità di creare sul piano locale una situazione di reciproco vantaggio. Anche se è difficile quantificare le ripercussioni sulla comunità locale e i vantaggi commerciali tangibili, l'imprenditorialità responsabile nei confronti della comunità può comunque produrre effetti sociali positivi sulla comunità locale e offrire nuove prospettive di crescita per l'azienda.

Descrizione della buona pratica

Tematiche Istruzione, sviluppo della società civile

Descrizione La ARGE incoraggia tutti i suoi dipendenti a dedicare una giornata di lavoro retribuita alla settimana ad attività nell'ambito delle ONG al fine di migliorare la qualità della vita nella comunità a livello locale, nazionale e mondiale. Lo scopo è innalzare la qualità della gestione ed accrescere l'efficienza delle organizzazioni della società civile. Nel 1998 il presidente dell'ARGE ha fondato e guidato il **movimento nazionale per la qualità** in Turchia e sono state istituite nuove categorie di premi per la qualità rivolte alle PMI, al settore pubblico e — per la prima volta in Europa — alle ONG. È stato formulato un caso di studio per dimostrare chiaramente l'applicazione del modello di eccellenza EFQM alle ONG.

La ARGE incoraggia altresì la realizzazione di collaborazioni transettoriali tra le diverse organizzazioni. Ha avviato, prendendovi anche parte, il primo programma di distacco insieme con la Associazione turca per la qualità, mirante ad incoraggiare i soggetti in possesso di competenze gestionali specifiche a lavorare presso una ONG a tempo pieno/parziale. La ARGE ha inoltre dato un utile contributo alla costituzione dell'**Associazione del volontariato aziendale**, volta a promuovere la diffusione del volontariato nel settore privato. Ha contribuito a questa iniziativa fornendo lavoratori volontari per la pianificazione, la gestione e la pubblicità di queste attività oltre che per lo sviluppo di contenuti e metodologie di divulgazione. Le aziende partecipanti si impegnano a valutare i contributi volontari offerti dai rispettivi dipendenti in occasione delle revisioni annuali dei risultati.

La ARGE collabora con diverse organizzazioni della società civile per promuovere i principi della buona amministrazione nella gestione delle ONG. Ha inoltre istituito un **programma di certificazione per la gestione delle ONG** in collaborazione con l'Università del Bosforo. La fondazione **Società aperta** offre borse di studio a coloro che lavorano presso le ONG e desiderano prendere parte a questo programma.

In collaborazione con il principale canale culturale, NTV, essa ha infine sviluppato ed ospitato un programma televisivo di sei settimane, cui hanno partecipato noti dirigenti di ONG, volto ad aiutare le ONG a comprendere i principi di buona amministrazione. La ARGE ha pubblicato anche un libro ed ha iniziato uno studio e un programma di PR, in collaborazione con TESEV, un importante laboratorio d'idee turco indipendente, nell'intento di sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema della responsabilità sociale delle imprese nell'ambito della comunità.

Vantaggi per l'azienda

- La ARGE è stata classificata tra le prime tre aziende di consulenza gestionale della Turchia (indagine pubblicata dal prestigioso quotidiano economico *Dünya*).
- La promozione del volontariato favorisce la motivazione e la fidelizzazione del personale altamente qualificato dell'azienda.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- L'associazione del volontariato aziendale richiama un numero crescente di professionisti al lavoro volontario, contribuendo in tal modo alla maggiore efficienza delle istituzioni della società civile.
- Oltre 1 000 istituzioni del settore pubblico/privato e ONG hanno visto migliorare qualitativamente la propria gestione, con conseguenti vantaggi anche per i dipendenti e i soggetti interessati.
- Gli esempi di democrazia partecipativa sono aumentati

Riconoscimenti

Runner-up Shaping the Future Award 2002,
Generation Europe
<http://www.generation-europe.eu.com>

Ragione sociale	ARGE Consulting AS
Settore di attività	Consulenza in tema di gestione.
Attività principale	La ARGE è un'azienda di consulenza gestionale che presta servizi di consulenza in materia di strategie aziendali, metodologie di eccellenza commerciale, sviluppo istituzionale e organizzativo, gestione del cambiamento.
Città/paese	Istanbul, Turchia.
Anno di fondazione	1991
Sito Internet	www.arge.com
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 15
Fatturato annuale nel 2002	1 milione di euro

Descrizione della buona pratica

Tematiche Assistenza sanitaria, infanzia

Descrizione L'attenzione del gruppo Filo Diretto per l'assistenza sociale deriva essenzialmente dai seguenti fattori:

- la consapevolezza di disporre di **risorse** aziendali preziose anche per la comunità (risorse umane, finanziarie, tecnologiche ecc.);
- il desiderio di trasformare tali risorse in **vantaggi** per la comunità.

La costituzione di un'organizzazione senza fini di lucro — gruppo *Filo Diretto per l'impegno sociale ONLUS*, FDO — intende dare **coerenza e continuità** a questo tipo d'impegno.

Quest'organizzazione si prefigge la finalità di promuovere e finanziare iniziative e progetti senza scopo di lucro in favore dei bambini bisognosi e delle loro famiglie.

Queste attività vanno a vantaggio di beneficiari in Italia (l'ospedale di Vimercate) e in Angola (la diocesi di Bengala). Esse sono volte a migliorare l'ambiente ospedaliero per i bambini ricoverati a Vimercate e a dare sostegno ed assistenza ai bambini indigenti dell'Angola. Il progetto viene realizzato in collaborazione con l'ABIO, un'organizzazione caritativa specializzata nell'assistenza ai bambini degenti in ospedale.

Le donazioni dell'azienda all'FDO ammontano a 50 000 euro all'anno dal 1999. Si raccolgono fondi anche attraverso:

- la devoluzione all'FDO dell'1 % dei premi di assicurazione per la realizzazione di progetti sociali;
- il contributo di circa 100 agenti assicurativi che offrono all'FDO una percentuale (dal 5 al 10 %) delle loro commissioni.

La Filo Diretto gestisce infine un programma di volontariato basato su una «banca del tempo» — tre giorni all'anno — destinato a tutti i dipendenti impegnati nelle iniziative dell'FDO, che vengono organizzati in gruppi per fare un impiego ottimale delle rispettive competenze specifiche (vendite, contabilità, comunicazione, approvvigionamenti ecc.).



© Filo Diretto

Vantaggi per l'azienda

- Maggiore motivazione dei dipendenti: il programma di volontariato è sostenuto da un'alta percentuale (60 %) dell'insieme del personale.
- Reputazione agli occhi della clientela coinvolta e della comunità

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Riprogettazione ad hoc e allestimento di 14 posti letto per i bambini ricoverati all'ospedale di Vimercate.
- Adozione a distanza di 42 bambini dell'Angola.
- Offerte in natura e invio di container contenenti doni per i bambini angolani (sussidi didattici, vestiti, giocattoli ecc.).
- Sostegno finanziario e materiale alle attività dell'ABIO a favore dei bambini degenti in ospedale.

Ragione sociale	Gruppo Filo Diretto
Settore di attività	Servizi assicurativi
Attività principale	Il gruppo Filo Diretto, un'azienda di servizi assicurativi in rapida crescita, è specializzato nella prestazione di servizi sanitari e tecnici per la casa, l'automobile e l'assistenza ai viaggiatori.
Città/paese	Agrate Brianza (Milano), Italia.
Anno di fondazione	1987
Sito Internet	www.filodiretto.it
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 105 Stagionali/temporanei: 11
Fatturato annuale nel 2002	50,36 milioni di euro

Riconoscimenti

Finalista nella categoria relativa alla comunità per il **Sodalitas Social Award**, promosso da Sodalitas in quanto sostenitore della *European Business Campaign on CSR* (Milano, febbraio 2003).

<http://www.csrcampaign.org/conferences/> and <http://www.sodalitas.it/>

Descrizione della buona pratica

Tematiche Integrazione sociale, sicurezza

Descrizione L'attenzione della Gundlach per la gestione aziendale responsabile ha alimentato molte iniziative volte a promuovere l'integrazione sociale degli immigrati. Tra queste, si può citare la fornitura di abitazioni a basso costo per i rifugiati delle repubbliche della ex Jugoslavia, arredate in collaborazione con un gruppo locale composto da cittadini. Vi è stato inoltre un contributo all'integrazione. Un altro progetto, che riservava numerosi appartamenti di un complesso di edilizia abitativa di recente costruzione a famiglie d'immigrati, ha riunito nello stesso luogo abitanti locali ed immigrati dando così ulteriore impulso al processo d'integrazione. L'azienda ha finanziato un'operatrice sociale di origine russa, incaricata di aiutare le giovani donne provenienti da famiglie emigrate dalla Russia ad inserirsi nella società tedesca. La sua missione è aiutare le giovani donne a sfuggire alle violenze domestiche ed a diventare indipendenti.

Nel 1997 un dipendente dell'azienda ha inaugurato l'iniziativa denominata «Azione comune contro la violenza» (Gemeinsam gegen Gewalt) insieme ad altri membri dell'associazione «Stadtteilgespräch Roderbruch e.V.». L'iniziativa è volta a far cessare gli episodi di violenza nel quartiere e ad incoraggiare i residenti a prendere parte ad attività sociali di volontariato oppure a ricoprire cariche onorarie. Consapevole dei problemi sociali presenti nel quartiere e convinta della sua utilità, l'azienda ha deciso di dare il proprio contributo all'iniziativa. Ha ristrutturato uno spazio d'incontro insieme ai ragazzi immigrati che lo frequentano abitualmente. Ha inoltre organizzato un seminario di formazione destinato agli anziani per insegnare loro il modo di affrontare le paure connesse al fatto di vivere in un quartiere a rischio.

Vantaggi per l'azienda

Migliori relazioni con la clientela, migliore immagine dell'azienda e dell'imprenditore in genere. Distinzione rispetto alla concorrenza

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Migliore comprensione tra le componenti della popolazione della comunità.
- Riduzione della violenza nella zona

Riconoscimenti

Vari premi, tra cui:

- **Corporate Best Practices Award**, UN/New York/Habitat II Conference World Business Forum (1996);
- **World Habitat Award** della British Building and Social Housing Foundation per l'«Europahaus-Siedlung» (1997).

Riconoscimento della Social Venture Network Europe per «Wohnbau Experiment Habitat Internationales Wohnen am Kronsberg» (1999).

Relazioni/ulteriori informazioni

Il rapporto di sostenibilità della Gundlach può essere richiesto sul sito Internet dell'azienda.

Ragione sociale	Gundlach GmbH & Co Wohnungsunternehmen
Settore di attività	Edilizia e proprietà immobiliare.
Attività principale	La Gundlach GmbH & Co è attiva nel campo dello sviluppo di progetti, dell'edilizia e della proprietà immobiliare. Fa parte del gruppo Gundlach.
Città/paese	Hannover, Germania
Anno di fondazione	1952
Sito Internet	http://www.gundlach-bau.de
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 26 Tempo parziale: 14
Fatturato annuale nel 2002	20 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Tematiche Integrazione sociale, sviluppo economico/occupazione

Descrizione La Happy Computers devolve alla comunità il 20 % degli utili (sotto forma di donazioni in denaro ed in natura e di attività di volontariato). La dirigenza giustifica questa cifra ragguardevole con il concetto del «vantaggio reciproco» per l'azienda e la comunità. Esempio di ciò è stato il progetto a favore dell'Uganda. La Happy Computers ha collaborato con il Padeap (Pan African Development, Education and Advocacy Programme), un'organizzazione che si dedica all'assistenza delle popolazioni svantaggiate ed emarginate dell'Africa.

Due formatori della Happy Computers si sono recati a Kampala per un mese per lavorare con il centro di formazione in fatto di TI della comunità nel quadro del Padeap. Obiettivo generale era la sostenibilità: non soltanto offrire formazione, ma lasciare un centro di formazione con accresciute capacità, con personale più competente e affidabile e con maggiori risorse formative. A questo scopo, i formatori hanno prestato le loro competenze nell'ambito dei corsi sui pacchetti di MS Office e dei corsi di formazione dei formatori, distribuendo oltre un centinaio tra manuali di formazione, demo ed esercizi. È stato dato inoltre libero accesso ai materiali didattici dell'azienda per l'apprendimento in linea, premiati per la loro qualità.

Tutto ciò è stato possibile grazie alla banca del tempo della Happy Computers, che consente a ciascun dipendente di chiedere di partecipare ad un progetto che comporti un «vantaggio reciproco» per un'organizzazione caritativa e per l'azienda. Nel quadro di questo programma vengono messi a disposizione 100 giorni di lavoro (in media 2,5 giorni per dipendente), di cui 20 dedicati a questo progetto. A ciò si aggiunge il Giorno del volontariato, ossia la possibilità di prestare opera di volontariato un giorno al mese, integralmente retribuito, a favore di un'organizzazione caritativa di propria scelta.

Vantaggi per l'azienda

L'idea del programma è nata dall'analisi delle ragioni delle dimissioni del personale, che ad un certo momento hanno interessato più del 50 % degli effettivi. Tra i vantaggi per l'azienda vi sono: motivazione, impegno e sviluppo personale dei formatori. Oltre il 40 % dei formatori ha fatto richiesta di prendere parte al progetto che si estende quest'anno a Cambogia, Nigeria e Uganda. Negli ultimi due anni, nessun formatore ha chiesto di andarsene. Vi sono stati vantaggi per il marketing, con la pubblicità sulla stampa e l'attribuzione del premio *Chief Executive's Special Commendation Award* presso l'Institute of IT Training Awards, 2003.

Vantaggi per la società/le parti in causa

Una valutazione *a posteriori*, eseguita dopo sei mesi per misurare l'impatto a lungo termine del progetto, ha confermato i seguenti vantaggi:

- maggiori capacità per il centro della comunità di Kampala;
- maggiore affidabilità e competenza dei formatori locali;
- offerta di una più ampia gamma di corsi di alta qualità;
- disponibilità di risorse ad uso futuro (manuali, scadenziari, esercizi ecc.);
- vantaggi diretti, compresi i posti di lavoro per i clienti del centro;
- sito Internet ridisegnato dai formatori della Happy Computers, che ha portato ad una maggiore pubblicità;
- modello utilizzato dal Padeap nel nuovo centro in Nigeria e nei centri previsti in Ghana e Gambia.

Riconoscimenti

Numerosi riconoscimenti per meriti professionali e sociali, quali ad esempio:

- finalista al **2003 BITC Awards for Excellence**: premio per le ripercussioni sulla società;
- vincitore del **2002 Management Today/Unisys Service Excellence award**: settore *business to business*.



© Happy Computers

Ragione sociale	Happy Computers
Settore di attività	Azienda di formazione in materia di tecnologie dell'informazione (TI).
Attività principale	La Happy Computers è un'azienda di formazione nel settore informatico convinta che nell'imparare ci si debba divertire. È stata fondata per associare la competenza tecnica e le eccellenti capacità di formazione ad un contesto di apprendimento gradevole.
Città/paese	London, UK
Anno di fondazione	1990
Sito Internet	www.happy.co.uk
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 30 Tempo parziale: 12
Fatturato annuale nel 2002	Circa 2,9 milioni di euro (1,8 milioni di sterline)

Relazioni/ulteriori informazioni: http://www2.bitc.org.uk/resources/case_studies/happycomp_cs.html

Descrizione della buona pratica

Tematiche **Occupazione e creazione di posti di lavoro**

Descrizione Oltre alle buone pratiche riguardanti il luogo di lavoro, come la formazione gratuita, la consulenza giuridica e finanziaria e l'assicurazione per la copertura della degenza ospedaliera per i lavoratori temporanei, gli alti dirigenti dell'azienda ed il suo personale interno sono impegnati in numerosi progetti socioeconomici miranti a promuovere l'occupazione e la creazione di posti di lavoro. I quattro proprietari dell'azienda dedicano una certa percentuale dell'orario di lavoro ad attività di volontariato per progetti sociali.

Possiamo citare i seguenti esempi:

- varo di un importante progetto per il sostegno alle imprese in fase di avviamento nel settore dell'economia sociale: si offrono infrastrutture, consulenza aziendale, assistenza allo sviluppo e sostegno all'accesso al credito;
- partecipazione attiva a numerose iniziative di formazione nelle scuole tecniche atte a promuovere la creazione di posti di lavoro, in particolare per le persone al di fuori dei circuiti occupazionali tradizionali;
- istituzione di un premio per le iniziative che creano occupazione tra le categorie a rischio (premio PLUS);
- partecipazione al progetto Trivisi sulla gestione dei diretti interessati;
- partecipazione e sostegno a molte iniziative finalizzate alla creazione di posti di lavoro e al sostegno della comunità attraverso il lavoro autonomo.

Vantaggi per l'azienda

- Fedeltà dei lavoratori temporanei.
- Fidelizzazione della clientela.
- Buone relazioni con le autorità locali e la comunità locale.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Integrazione nel mercato del lavoro dei disoccupati di lunga durata.
- Rafforzamento del tessuto economico e sociale locale (per esempio, attraverso la costituzione d'incubatrici d'impresa).

Riconoscimenti

- **Zelfstandige Ondernemer van het jaar 2000**, *Fondation Roi Baudouin, KBC Bank and UNIZO.*
- **Prijs van de solidaire onderneming van het jaar**, *Hefboom.*

Relazioni/ulteriori informazioni

Pubblicazione *Stakeholder Management: Ook voor uw bedrijf?*, Business & Society Belgium, Trivisi, Commonsense. www.businessandsociety.be, www.commonsense.be

Ragione sociale	Plus Uitzendkrachten
Settore di attività	Agenzia di lavoro interinale.
Attività principale	La Plus Uitzendkrachten è un'agenzia di lavoro interinale con una particolarità: l'azienda professa una missione sociale volta a fare del lavoro flessibile un bene prezioso. In soli cinque anni, la Plus ha aperto oltre 12 agenzie in varie parti del Belgio.
Città/paese	Anversa, Belgio.
Anno di fondazione	1998
Sito Internet	www.plusuitzendkrachten.be
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 40
Fatturato annuale nel 2002	18,5 milioni di euro



4

Ambiente

Gli ultimi decenni hanno visto crescere notevolmente la consapevolezza e l'attenzione del pubblico per le ripercussioni delle attività produttive sull'ambiente naturale. Nel concetto di **sviluppo sostenibile**, che gode del pieno avallo dell'UE, rientra l'idea di arrivare ad un equilibrio tra crescita economica/integrazione sociale e salvaguardia di un ambiente sano a beneficio delle generazioni future. L'idea che occorra dissociare degrado ambientale e crescita economica è stata fatta propria dal vertice sulla Terra di Johannesburg del 2002 e costituisce una pietra miliare della strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile ^(*). Tale dissociazione richiede che operatori pubblici e privati s'impegnino attivamente nella promozione di modelli di produzione e di consumo ecocompatibili.

Tra le **ripercussioni sull'ambiente** delle attività economiche vi sono:

- l'uso inefficiente e insostenibile di risorse naturali quali petrolio, gas e acqua;
- l'emissione di gas di serra come la CO₂, che favorisce il cambiamento climatico;
- l'emissione di sostanze inquinanti, che contribuiscono all'inquinamento atmosferico e idrico;
- gli effetti a lungo termine di sostanze chimiche pericolose;
- la rapida riduzione della biodiversità;
- l'elevato livello di produzione di rifiuti, anche nocivi.

Questi effetti fanno capo in misura crescente a beni e servizi piuttosto che ai processi produttivi. Le imprese si servono di diversi **strumenti** per controllare gli effetti sull'ambiente, tra cui

^(*) Al vertice di Göteborg i dirigenti dell'UE hanno approvato una strategia per lo sviluppo sostenibile basata sulla comunicazione della Commissione *Un'Europa sostenibile per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile* [COM(2001) 264 def. 15.5.2001].

ricordiamo: i sistemi di gestione ambientale, sia formali (EMAS, ISO 14001) che informali, gli strumenti di progettazione ecologica, le tecniche e tecnologie produttive pulite, le etichette ecologiche.

La politica ambientale di un'azienda subisce l'influsso di numerose **parti in causa**: all'interno proprietari e dipendenti, all'esterno soci d'affari, ONG, cittadini, consumatori e, per finire, autorità pubbliche.

Negli ultimi venti anni, il settore manifatturiero dell'UE ha migliorato sensibilmente le proprie prestazioni sotto il profilo ambientale ⁽¹⁵⁾, in termini d'impiego delle risorse e di emissione d'inquinanti (eco-efficienza). La **politica ambientale** — compresa l'ampia **legislazione comunitaria e nazionale** nonché gli **incentivi non legislativi** — ha rappresentato un'importante forza trainante per questa evoluzione. Le imprese hanno risposto mettendo a punto nuove tecnologie, migliorando le tecniche di gestione e investendo di più nella tutela ambientale.

Molti problemi rimangono tuttavia aperti, non da ultimo, tra le PMI che hanno spesso minore conoscenza delle tendenze e delle normative attuali e future in materia ambientale o delle occasioni di mercato che si aprono loro. Le PMI tendono a sottovalutare le ripercussioni della loro attività sull'ambiente, che possono risultare modeste se misurate in termini di singola azienda, ma sono invece considerevoli se si considera il settore delle PMI nel suo insieme. La responsabilizzazione delle PMI in campo ambientale risulta ulteriormente ostacolata da fattori interni, come la mancanza di competenze, di sensibilizzazione e di risorse (anche umane).

Se le regolamentazioni e le pressioni della catena di approvvigionamento sembrano costituire i **principali stimoli** all'impegno per l'ambiente da parte delle PMI, i cinque casi riportati dimostrano che vi sono comunque piccoli e medi imprenditori i quali, andando oltre quanto prescritto dalla legge, hanno tratto vantaggi concreti dalle proprie iniziative. E lo hanno fatto cogliendo le occasioni commerciali attinenti alla possibilità di offrire prodotti o servizi «responsabili» (*Ecover*, *Pinifer*, *Shields*), anticipando le normative future (*Shields*) o sviluppando processi innovativi in risposta alle pressioni delle autorità pubbliche, così da ottenere vantaggi significativi sotto il profilo dei costi (*Van Clewe*).

La belga *Ecover*, un'azienda che fornisce prodotti ecologici per il lavaggio e la pulizia, e la finlandese *Pinifer*, che produce lubrificanti industriali a base di olio di pino, sono eccellenti esempi di produttori responsabili sotto il profilo ambientale. La britannica *Shields Environmental* è certamente all'avanguardia dell'innovazione con il programma «Fonebak» per il riciclo dei telefoni cellulari. «Fonebak» anticipa l'imminente legislazione UE in tema di rifiuti e incoraggia le pratiche ecocompatibili presso le grandi imprese clienti. L'impresa familiare tedesca *Van Clewe*, che opera nel settore tessile, ha adottato un processo produttivo pulito che riduce il consumo di acqua e l'inquinamento. Oltre ai vantaggi sotto il profilo dei costi, che sono comunque rilevanti per le PMI, questo caso dimostra il potenziale di sviluppo delle tecnologie innovative in risposta ad esigenze di tutela ambientale. Le buone pratiche in materia ambientale non riguardano infine soltanto i processi produttivi e l'impatto dei prodotti sull'ambiente durante il loro ciclo di vita, ma possono interessare settori quali l'istruzione e la sensibilizzazione nell'ambito della comunità locale: la polacca *PGKiM Co* promuove l'educazione ambientale per i bambini e ha realizzato un parco naturale e uno zoo presso il proprio impianto di trattamento delle acque reflue, ottenendo in tal modo dalla comunità una licenza operativa a lungo termine.

⁽¹⁵⁾ Cfr. il capitolo V del Rapporto sulla competitività europea 2002, documento di lavoro del personale della Commissione, [SEC(2002) 528 del 21.5.2002], reperibile sul sito http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index.htm

ECOVER (BELGIO)

Descrizione della buona pratica

Tematiche Prodotto ecocompatibile

Descrizione La politica ambientale della Ecover si concentra sui seguenti aspetti:

- la produzione avviene in uno «stabilimento ecologico» per la cui costruzione nei primi anni '90 sono stati utilizzati materiali ecologici, riciclati o recuperabili a basso contenuto energetico. Gli impianti che verranno costruiti in futuro dovranno conformarsi ai medesimi criteri o a criteri comparabili;
- «prodotti ecologici»: in quanto azienda pioniera la Ecover utilizza applicazioni e materie prime che minimizzano l'impatto dei prodotti sull'ambiente a salvaguardia dello stesso per le generazioni future. Per ciascuna applicazione la Ecover ricerca la massima biodegradabilità, bassi livelli di tossicità (acquatica), un rapido recupero della naturale tensione superficiale delle acque e un'elevata tollerabilità cutanea. Le materie prime utilizzate derivano principalmente da risorse rinnovabili;
- processi produttivi ecocompatibili: per recepire la legislazione in materia ambientale, riservare maggiore attenzione alle tematiche ambientali nelle fasi produttive e tenere sotto controllo gli eventuali rischi per l'ambiente è stato introdotto un sistema di gestione ambientale (ISO 14001) su cui si fonda la politica ambientale dell'azienda. Misurazioni e verifiche periodiche non soltanto garantiscono la conformità alle disposizioni di legge, ma danno modo di esplorare le possibilità di migliorare le prestazioni ambientali. Attualmente la Ecover è in procinto di ottenere la certificazione EMAS;
- andando oltre quanto prescritto dalla normativa, la Ecover effettua ricerche sull'impatto delle proprie attività a livello locale allo scopo di limitare le pressioni sull'ambiente;
- fornitori, subappaltatori e clienti della Ecover vengono incoraggiati e talvolta obbligati a seguire le stesse politiche ambientali. La Ecover sostiene inoltre l'adozione di adeguate normative ambientali in paesi dove ciò non è ancora stato fatto.

Vantaggi per l'azienda

- Differenziazione del mercato grazie ad un prodotto responsabile sotto il profilo ecologico.
- Nuove motivazioni e maggiore creatività.
- Superfluità dell'acquisizione di competenze in tema di condotta etica da prestatori di servizi esterni, poiché tale filosofia è sempre più connaturata all'azienda.
- Ampio sostegno sociale, con conseguente migliore reputazione e maggiore credibilità dell'azienda quando viene applicato il concetto del vantaggio per i soggetti interessati.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Vantaggi per l'ambiente: materie prime rinnovabili.
- Benessere del cliente: «fare la cosa giusta».

Riconoscimenti

- **500 Global Roll of Honour 1993**, UNEP.
- **Corporate Conscience Awards: Environmental Stewardship, 1999**, Council of Economic Priorities, USA.
- **Médaille d'or de l'environnement, 1999**, Test Achat.

Relazioni/ulteriori informazioni

Ragione sociale	Ecover
Settore di attività	Prodotti ecologici per il lavaggio e la pulizia.
Attività principale	La Ecover ha prodotto il suo primo sapone ecologico in una piccola fattoria nel nord del Belgio nel 1979. Dopo gli esordi pionieristici, è divenuta leader del mercato mondiale per quanto riguarda i prodotti ecologici per il lavaggio e la pulizia. La gamma dei prodotti offerti viene ormai distribuita in oltre 22 paesi ed è passata dai negozi specializzati nella vendita di prodotti alimentari salutistici agli scaffali dei supermercati tradizionali.
Città/paese	Malle, Belgio.
Anno di fondazione	1979
Sito Internet	www.ecover.com
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 50
Fatturato annuale nel 2002	23,5 milioni di euro

Caso pubblicato in: *Le Futur au quotidien*, Entreprise et développement durable, Fondation Roi Baudouin 2002.

Sito Internet: www.kbs-frb.be

Descrizione della buona pratica

Tematiche Tecnologia ambientale, istruzione, infrastrutture locali, qualità della vita

Descrizione In collaborazione con le amministrazioni locale e comunale la PGKiM ha organizzato diverse campagne educative rivolte ai bambini sulla necessità del riciclo (formazione per insegnanti, campagne porta a porta, pacchetti educativi).

Presso l'impianto di trattamento delle acque reflue, dal 1997 di proprietà della PGKiM, è stato creato un parco naturale ed un giardino zoologico. L'impianto è situato fuori città nel bosco ed è divenuto un sito ricreativo molto visitato. Tutto l'impianto è accessibile ai visitatori, soprattutto alle scolaresche che hanno la possibilità di organizzarvi speciali «lezioni verdi». Nello stagno vicino all'impianto è possibile trovare pesci gatto, carpe, lucci, tartarughe e lontre. Accanto, vi è un riparo per gli animali senza casa, uno speciale giardino per struzzi africani e un apiario gestito dai dipendenti dell'impresa.

L'intera area è collegata alla città da una pista ciclabile. Le ragioni principali che ha spinto l'azienda a organizzare un simile parco è far conoscere i vantaggi che la tecnologia può offrire alla comunità locale.

Vantaggi per l'azienda

- Miglioramento del morale del personale.
- Migliore reputazione.
- Concessione della licenza operativa da parte della comunità.
- Maggiori possibilità di crescita.
- Riduzione dei costi di trattamento e di trasporto.
- Maggiori entrate grazie alla vendita di particolari rifiuti riciclati.

Vantaggi per la società/le parti in causa:

- Minori quantità di rifiuti da interrare.
- Maggiore pulizia delle acque.
- Disponibilità di fertilizzante biologico in alternativa a sostanze chimiche pericolose.
- Educazione ambientale.
- Migliore situazione ricreativa e di accesso alla natura per i bambini.
- Società per il «sostegno» ai bambini e ai giovani, scuole locali.

Riconoscimenti

- 2003 — Primo premio nel concorso organizzato dal *Clean Business Program* della *Polish Environmental Partnership Foundation* nella categoria intitolata «Cura dell'ambiente naturale» e «Attività in favore delle comunità locali».
- 2003 — Titolo: **Innovator of Podkarpackie Region** e secondo premio nel concorso per l'azienda più innovativa del voivodato di Podkarpackie, *IRC South Poland programme*, con il sostegno finanziario del *Quinto programma quadro dell'UE*.

Ragione sociale	PGKiM Ltd (Azienda di servizi municipali e di gestione dell'edilizia abitativa)
Settore di attività	Approvvigionamento idrico e raccolta acque reflue, raccolta rifiuti, teleriscaldamento, alloggi, edilizia e altro.
Attività principale	La PGKiM, un'impresa originariamente statale privatizzata nel 1997, si occupa di gestione ambientale a livello locale, con particolare riferimento alla gestione dei rifiuti solidi, compresa la raccolta differenziata e la conversione dei rifiuti biologici in un fertilizzante denominato Biocal. Si occupa inoltre dell'approvvigionamento di acqua potabile, del trattamento delle acque reflue, del teleriscaldamento e della gestione dei complessi comunali di edilizia abitativa. Infine la PGKiM coltiva piantagioni di « <i>Salix viminalis</i> », una specie di salice a rapida crescita, utilizzato come combustibile per riscaldamento e cura le aree verdi e i parchi della città.
Città/paese	Nowa Dęba, Polonia.
Anno di fondazione	1966/97
Sito Internet	www.pgkim.nowadeba.pl
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 104 Stagionali/temporanei: 8
Fatturato annuale nel 2002	3,1 milioni di euro

PINIFER (FINLANDIA)

Descrizione della buona pratica

Tematiche Prodotti e servizi ecocompatibili

Descrizione L'azienda rispetta i valori ambientali in tutte le fasi operative, dalla scelta delle materie prime e degli additivi, fino alla loro utilizzazione e allo smaltimento. La Pinifer ha un ciclo produttivo chiuso e i suoi prodotti sono atossici e biodegradabili. I prodotti principali dell'azienda hanno ottenuto l'approvazione di un istituto di classificazione tecnica indipendente (TÜV), competente a verificare la biodegradabilità e l'atossicità dei prodotti. L'azienda è certificata ISO 14001 e ISO 9001 e sta integrando nella propria attività il sistema di valutazione in materia di salute e sicurezza OHSAS 18001. Lo sviluppo del prodotto è una delle principali attività dell'azienda finalizzata al continuo sviluppo di prodotti nuovi e di quelli esistenti e al perfezionamento delle metodologie ambientali. I dipendenti ricevono una formazione tesa a sensibilizzarli sui temi della tutela ambientale, della qualità e della sicurezza.



© Pinifer

Vantaggi per l'azienda

Le modalità operative dell'azienda costituiscono un elemento di distinzione sul mercato e il fatturato della Pinifer fa in larga misura capo al senso di responsabilità ambientale di cui l'azienda dà prova. I vantaggi si sono tradotti in un aumento delle vendite e della qualità aziendale. Le attività connesse alla qualità, all'ambiente e alla sicurezza creano valore aggiunto a vantaggio di clienti, venditori ed altri soggetti interessati, quali investitori e finanziatori. Le competenze e la sensibilità del personale sono cresciute con l'applicazione di questi sistemi, con il conseguente miglioramento della qualità e dell'immagine dell'azienda.

Vantaggi per la società/le parti in causa:

La Pinifer è impegnata nel continuo sviluppo di tutte le fasi operative, compresa la fabbricazione di prodotti economici ed ecologici e la loro distribuzione ai clienti. I prodotti a base di olio di pino sono atossici e sicuri per i consumatori rispetto ai prodotti equivalenti ottenuti da oli minerali e l'azienda fornisce adeguate informazioni alla clientela circa l'impatto ambientale dei propri prodotti. Si previene l'inquinamento ambientale. Viene utilizzato un sottoprodotto rinnovabile dello sfruttamento forestale in alternativa ad oli non rinnovabili.

Riconoscimenti

Primo premio **CSR reporting, SME category** (2002) assegnato — tra gli altri — dalla *Helsinki School of Economics and Business Administration*, dal *Finnish Institute of Chartered Public Accountants* e dalla *Finnish Business & Society* con il sostegno del ministero dell'Ambiente <http://www.businessandsociety.net>

Relazioni/ulteriori informazioni

Rapporto ambientale 2001:
www.pinifer.com
www.pinifer.com (www.masaoils.com)

Ragione sociale

Oy Pinifer

Settore di attività Attività principale

Lubrificanti industriali a base di olio di pino e servizi. La Pinifer — già denominata MOF MasaOils Finland — si occupa di mettere a punto, produrre e commercializzare lubrificanti industriali biodegradabili ed ecocompatibili. I settori cui ci s'indirizza sono l'ingegneria meccanica, l'industria metallurgica e siderurgica, l'industria meccanica, l'industria forestale, l'industria delle acque e l'industria edilizia. La materia prima è l'olio di pino finlandese, un sottoprodotto della lavorazione della pasta di legno.

Città/paese

Raahe, Finlandia.

Anno di fondazione

1995

Sito Internet

www.pinifer.com (www.masaoils.com)

Dipendenti nel 2002

Tempo pieno: 10

Stagionali/temporanei: 5

Fatturato annuale nel 2002

650 000 euro

Descrizione della buona pratica

Tematiche Nuova tecnologia ambientale, servizi ecocompatibili

Descrizione In linea con la sua attenzione per la tutela ambientale, la Shields ha messo a punto un sistema di gestione ambientale (EMS) certificato ISO 14001 e registrato presso l'EMAS, il sistema comunitario di ecogestione e audit.

Nel 2002 la Shields Environmental PLC ha lanciato «Fonebak», il primo programma di riciclo di telefoni cellulari al mondo, con l'avallo di tutti i gestori di reti di telefonia mobile del paese, dei principali rivenditori e del governo.



© Shields

Avvalendosi delle proprie competenze in materia di riciclo, logistica e ricommercializzazione a livello mondiale, la Shields offre un servizio che anticipa le disposizioni delle direttive europee sui rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE) che imporranno ai produttori e distributori di telefoni cellulari di ritirare e riciclare gli apparecchi e gli accessori a partire dal 2004. Il programma lanciato a livello nazionale smaltisce già oltre 130 000 telefoni ogni mese. I telefoni vengono sottoposti a test rigorosi per determinare quali possano essere riutilizzati e quali possano servire per il riciclo dei componenti. L'obiettivo è il riutilizzo del maggior numero di telefoni al fine di minimizzare l'impatto ambientale. I telefoni riutilizzabili vengono rivenduti sui mercati mondiali che non sono in grado di sostenere i prezzi di telefoni nuovi, con la possibilità di portare i servizi telefonici nelle zone più isolate del mondo. Molti gestori di rete utilizzano già i proventi della ricommercializzazione per finanziare programmi ambientali e di beneficenza. Il programma mondiale di riciclo della Shields fornisce assistenza e orientamenti ai paesi beneficiari finali allo scopo di aiutarli a sviluppare programmi autonomi di ritiro e riciclo, contribuendo alla sensibilizzazione ambientale in tutto il mondo.

Vantaggi per l'azienda

- Consolidamento delle relazioni commerciali con i gestori delle reti di telefonia mobile e creazione di un'attività redditizia per l'azienda.
- Impatto positivo sul morale del personale e interessamento di altre organizzazioni oltre agli sponsor iniziali, grazie all'interesse dei media per il programma «Fonebak».
- Migliore reputazione per la Shields e per i suoi più importanti clienti
- Espansione in numerosi altri paesi europei.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- **Dipendenti.** La Shields ha creato posti di lavoro ben retribuiti con eccellenti opportunità di formazione e sviluppo in un'area geografica che necessita di rigenerazione.
- I **clienti** hanno avuto una soluzione efficace sotto il profilo dei costi ai problemi derivanti dagli obblighi imposti dalla futura legislazione europea, tutelando e anzi migliorando la propria immagine aziendale.
- I **consumatori mondiali** ricevono un prodotto di qualità standard e ad un prezzo adeguato ai propri mercati.
- **Ambiente.** I rifiuti potenzialmente pericolosi non vengono interrati nelle discariche e si evita inoltre l'estrazione — dispendiosa dal punto di vista energetico — di metalli sempre più rari.

Riconoscimenti

Business in the Environment Index (BiE):
<http://www2.bitc.org.uk>

- seconda su 206 aziende nel 6° BiE Index (2002);
- vincitore dell'**Awards for Excellence 2003** — **Environmental impact.**

Relazioni/ulteriori informazioni

Dichiarazione ambientale annuale sul sito Internet dell'azienda: www.shields-e.com — Programma Fonebak: www.fonebak.com

Ragione sociale	Shields Environmental plc
Settore di attività	Servizi di sostegno al settore delle telecomunicazioni
Attività principale	Da oltre 20 anni la Shields Environmental sostiene l'industria delle telecomunicazioni con soluzioni di gestione ambientale e sostegno al riciclo. Essa offre approcci sistematici e vantaggiosi dal punto di vista finanziario per il trattamento sicuro di tutti i tipi di apparecchiature di rete e telefoni cellulari e fornisce in tutto il mondo apparecchiature di rete e telefoni cellulari usati.
Città/paese	Purfleet, UK
Anno di fondazione	1979
Sito Internet	www.shields-e.com
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 110
Fatturato annuale nel 2001	Circa 42 milioni di euro (26,4 milioni di sterline).

Descrizione della buona pratica

Tematiche **Produzione pulita: consumo idrico/inquinamento idrico**

Descrizione La Van Clewe ha inventato un nuovo metodo per la pulizia delle proprie acque reflue, un'innovazione tecnologica che ha consentito all'azienda di ridurre drasticamente il consumo idrico ed energetico.

La spinta ad avviare attività di ricerca è venuta dalle crescenti pressioni avanzate dall'organo di rappresentanza della comunità locale, affinché l'azienda migliorasse le prestazioni ambientali. La comunità, non avendo a disposizione grandi impianti di smaltimento, si era vista costretta a fissare soglie di inquinamento ambientale relativamente alte per le acque reflue industriali. A quell'epoca, l'azienda rispettava comunque gli standard nazionali applicabili, ma riteneva che la soluzione a questo braccio di ferro potesse essere molto importante per il successo futuro dell'impresa.

La Van Clewe ha così inventato un nuovo metodo di riciclo delle acque reflue derivanti dalla propria produzione industriale. È riuscita a ridurre il volume idrico a 2,5 litri per chilogrammo di tessuti. La media del settore si attesta attualmente entro un margine di 100-300 litri. Oltre a ciò, il 70 % delle acque usate può essere riciclato e reintrodotta nei processi produttivi. Il nuovo metodo consente all'azienda di utilizzare le acque reflue calde (da 50 a 75 gradi) per produrre energia necessaria alla produzione. Il fabbisogno energetico dell'azienda è stato in questo modo notevolmente ridotto. L'innovazione ha infine contribuito ad accelerare il processo produttivo.

Con questa innovazione, l'azienda ha fissato nuove norme nel campo della chiarificazione delle acque reflue ed ha attratto grande attenzione da parte del governo della Renania settentrionale-Westfalia e delle imprese concorrenti del settore. La Van Clewe è andata molto al di là di quanto inizialmente richiesto dalla comunità grazie ad un investimento che sta dando i suoi frutti.

La Van Clewe ha ottenuto la certificazione di qualità (ISO 9001) ed impiega la norma «Öko Tex», esibendo un'etichetta ecologica che certifica l'assenza da tessuti e capi di abbigliamento di sostanze pericolose, andando molto al di là dei requisiti di legge.

Vantaggi per l'azienda

- L'innovazione, che figura nell'elenco delle migliori tecnologie disponibili a livello dell'UE, si è tradotta in un vantaggio concorrenziale per l'azienda.
- Migliori relazioni con i rappresentanti della comunità e con i residenti locali.
- Minori costi di produzione.
- Minori costi energetici e di smaltimento delle scorie.
- Accelerazione dei processi produttivi

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Minori investimenti per gli impianti comunali di trattamento delle acque reflue.
- L'acqua viene depurata dalle sostanze pericolose che i normali impianti di trattamento riescono difficilmente a filtrare.
- Ridotto consumo energetico.
- Impiego delle risorse naturali responsabile ed attento.
- Modello per le altre aziende, comprese le imprese concorrenti che visitano l'impianto per sapere di più di questa tecnologia.

Ragione sociale	Gerhard van Clewe GmbH & Co KG
Settore di attività	Lavorazione tessile.
Attività principale	La Gerhard van Clewe, un'azienda a conduzione familiare da tre generazioni, fornisce soluzioni su misura nel campo dei servizi di finissaggio ad imprese del settore tessile.
Città/paese	Dingden, Renania settentrionale-Westfalia, Germania.
Anno di fondazione	1954
Sito Internet	www.van-clewe.de
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 196 Tempo parziale: 2
Fatturato annuale nel 2002	23,5 milioni di euro

Riconoscimenti

Candidata al **Bundesumweltpreis** (premio federale per l'ambiente), 1997.



© Båtsfjordbruket

5

Casi integrati

Questo capitolo non si riferisce ad un'unica «categoria», come facevano i quattro capitoli precedenti, ma raccoglie i casi di buona pratica delle PMI che hanno adottato **un'impostazione olistica** in tema d'imprenditorialità responsabile. Ciò significa che le buone pratiche da esse attuate si riferiscono a ciascuna delle quattro categorie citate: mercato, luogo di lavoro, comunità, ambiente. Tale impostazione olistica, denominata talvolta anche della tripla linea di fondo, riflette più da vicino l'obiettivo dello sviluppo sostenibile e può portare a maggiori sinergie e a migliori risultati.

Vale la pena tuttavia di tornare a quanto detto nell'introduzione a proposito dell'**impostazione strategica** e del **dinamismo del processo**, nell'ambito dell'imprenditorialità responsabile. In molti casi, una piccola impresa comincia ad interessarsi di tematiche sociali ed ambientali affrontando concretamente un problema senza voler subito far proprio l'intero programma della RSI. Potrebbe trattarsi, ad esempio, di un problema che sta a cuore al proprietario dell'azienda — il patrocinio di un istituto locale di beneficenza — o di un'iniziativa ritenuta importante per la sopravvivenza e la crescita dell'azienda, ad esempio, la riduzione dei costi ottenuta grazie ad una migliore gestione ambientale o la differenziazione di mercato attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi «responsabili». Da questo punto di partenza si può tentare un impegno più articolato. Quando queste attività non siano già in qualche modo integrate nella strategia aziendale complessiva e nei sistemi di gestione, tuttavia, una piccola impresa avrà difficoltà ad assegnare risorse ad attività sociali «non essenziali» nel medio-lungo periodo.

I **cinque casi integrati** illustrati in questo capitolo riguardano un'ampia gamma di tematiche: il caso della norvegese *Båtsfjordbruket*, un'azienda del settore ittico, illustra il rapporto di simbiosi sviluppatosi tra una comunità locale isolata e una PMI in cui il grado d'interdipendenza reciproca rende indispensabile il comportamento responsabile ai fini della sopravvivenza di entrambe le parti. Si tratta inoltre di un esempio interessante di rete tra aziende che collaborano in settori d'interesse comune, come la formazione dei lavoratori. L'austriaca *DORF-Installateur* ha messo a punto un modello di partecipazione dei dipendenti che dà ampio spazio alle capacità e alla creatività del

personale ed assicura la completa soddisfazione della clientela. La *Harineras Villamayor*, un'azienda produttrice di farina nel nord della Spagna, aderente al Global Compact delle Nazioni Unite, fornisce un esempio di PMI in grado di combinare a livello locale le pratiche responsabili relative al luogo di lavoro e all'ambiente, con una visione globale del coinvolgimento nella comunità. L'azienda familiare olandese *Peeze Coffee* dà prova di una forte sensibilità ambientale, non soltanto per quanto riguarda le fasi di lavorazione del caffè nel proprio paese, ma anche riservando una certa attenzione per l'ambiente e le condizioni di lavoro dei coltivatori di caffè nei paesi in via di sviluppo. La *Peeze* è stata la prima casa di torrefazione ad utilizzare l'etichetta *Max Havelaar* per il commercio equo e solidale, a dimostrazione del proprio impegno nella gestione responsabile della catena di approvvigionamento. Da ultimo, ma non in ordine d'importanza, la PMI svedese *Sånga-Såby* persegue forti valori fondati sullo sviluppo sostenibile, che intende condividere con i propri clienti attraverso i servizi congressuali offerti.

Descrizione della buona pratica

Descrizione

Il settore alieutico si caratterizza per la comune necessità di vari tipi di prodotti e servizi. Molte imprese in compartecipazione sono nate dalla cooperazione tra aziende, autorità locali ed organismi al di fuori della comunità locale. La rete delle imprese del settore garantisce e mantiene un'attività stabile in una regione in cui molte aziende hanno dovuto chiudere per la grande distanza che le separa dai mercati e la mancanza di lavoro qualificato. Attraverso questa rete le imprese collaborano in settori da cui ottengono vantaggi comuni, per esempio la formazione congiunta dei lavoratori.

La Båtsfjordbruket AS è un esempio di come una PMI possa utilizzare una simile rete non solo per garantire e mantenere la propria produzione, ma anche per costituire un'impresa nel cui ambito i lavoratori partecipano al processo decisionale. Lo sviluppo della comunità locale e l'industria sono intrinsecamente collegati: «Ciò che va bene per Båtsfjord, va bene per tutto il settore ittico».

L'imprenditorialità responsabile è connaturata alla strategia generale dell'azienda, che si articola nei seguenti punti:

- sviluppare e mantenere tanto la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro quanto un buon ambiente di lavoro e aver cura dell'ambiente esterno;
- ottenere un buon rendimento economico mediante la produzione e la vendita di prodotti di alta qualità basati su materie prime di origine marina;
- perseguire la flessibilità e la redditività per garantire, in tal modo, il futuro dell'azienda.

Luogo di lavoro

In un settore ad alta intensità di manodopera, la carenza di lavoratori nel distretto rappresenta un problema per la Båtsfjordbruket. È dunque fondamentale offrire buone condizioni di lavoro e crearsi una buona reputazione per attirare e fidelizzare i lavoratori.

- Filettare pesci è un lavoro monotono e ripetitivo che può causare lesioni muscolari e ossee. Negli ultimi 5 anni l'impresa ha fatto notevoli investimenti tesi a migliorare le condizioni di lavoro, l'efficienza e l'igiene durante le fasi di produzione. Questi sforzi vanno al di là di quanto richiesto dalla legge; sono stati ad esempio costruiti una sauna, una stanza per riposare e un locale per cucinare cibi caldi. L'azienda lavora in modo professionale per sviluppare e mantenere il sistema di controllo interno e si avvale del collegamento con Båtsfjord OHS, il servizio municipale comune per la salute sul luogo di lavoro, per effettuare le necessarie misurazioni e valutare l'ambiente di lavoro.
- Nell'ambito del comitato per l'ambiente di lavoro i dipendenti partecipano tramite i loro rappresentanti alla pianificazione dei processi per l'impresa. Sono stati costituiti speciali gruppi di lavoro per gestire importanti progetti per i lavoratori. Si tengono inoltre incontri informativi per discutere dei problemi e dei programmi per il futuro.
- Lo sviluppo del personale è una priorità assoluta per l'impresa ed ogni richiesta concernente corsi e istruzione supplementare è stata valutata positivamente. I lavoratori della Båtsfjordbruket frequentano un corso universitario ed un corso pluriennale di qualificazione professionale per i lavoratori dell'industria alieutica. La maggior parte di questi eventi formativi si svolge presso il centro di istruzione di Båtsfjord.

Comunità

La Båtsfjordbruket AS ritiene doveroso sviluppare una cultura promotrice di solidarietà e senso di appartenenza all'azienda e alla comunità locale.

- Per ovviare alla carenza di personale l'impresa ha dato lavoro a persone provenienti da paesi stranieri come Svezia, Finlandia e Russia e anche a persone dell'etnia Tamil. L'attenzione all'integrazione è stata necessaria per riuscire a gestire il lavoro di squadra nonostante le differenze di formazione e cultura. L'azienda si occupa d'integrare i lavoratori ospiti anche nel tempo libero. Importanti iniziative

in questo senso hanno riguardato varie attività comuni come gli eventi sportivi, la festa di Natale e le celebrazioni per il ritorno del sole a marzo dopo tre mesi di buio.

- La Båtsfjordbruket si impegna seriamente ad offrire ai ragazzi in età scolare corsi di formazione ed impieghi estivi per arginare la tendenza a lasciare Båtsfjord una volta finiti gli studi.

Ambiente

La Båtsfjordbruket AS si impegna a trasformare le sfide ambientali in proficue opportunità commerciali.

- Le imprese del settore della pesca di Båtsfjord hanno fondato un'azienda, la Environmental Process AS, allo scopo di ottenere sottoprodotti redditizi come farina di pesce, prodotti proteici e oli dai materiali di scarto della produzione primaria, solitamente rigettati in mare. Il risultato è un'azienda di successo che dà lavoro a 12 persone locali e contribuisce alla pulizia delle acque circostanti gli impianti produttivi.

Mercato

La Båtsfjordbruket AS si concentra sugli aspetti di garanzia e gestione della qualità presso il proprio impianto produttivo, oltre che presso i fornitori.

- L'azienda ha portato a termine una positiva campagna sulla qualità rivolta ai pescherecci norvegesi e russi.

Vantaggi per l'azienda

- Più assunzioni, meno avvicendamenti.
- Maggiore cooperazione nel settore su problemi che, per mancanza di risorse, le aziende non potrebbero risolvere da sole.
- Migliore formazione e sviluppo dei lavoratori a livello locale.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Sviluppo di attività ricreative interessanti nella comunità.
- Possibilità d'istruzione a livello locale.
- Minore inquinamento delle acque.

Riconoscimenti

Quality Price 1994 della direzione della pesca

Ragione sociale	Båtsfjordbruket AS
Settore di attività	Industria ittica.
Attività principale	La Båtsfjordbruket AS è una PMI che fa parte della rete d'impresie alieutiche del comune di Båtsfjord, una lontana comunità di 2 500 persone sulla costa settentrionale della contea di Finnmark. Fondata già nel XVIII secolo, fu trasformata in un'impresa moderna nel 1981. Una serie di «buone annate» ha permesso di costruire nuovi edifici per la produzione e la conservazione mediante surgelamento, la ricostruzione delle vasche per i pesci e l'ammodernamento dei processi produttivi.
Città/paese	Båtsfjord, Norvegia
Anno di fondazione	1981
Sito Internet	http://www.baatsfjordbruket.no
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 64 Stagionali/temporanei: 25
Fatturato annuale nel 2002	14,3 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Descrizione

Nel 1983, la DORF-Installateur ha sviluppato una nuova struttura organizzativa basata su un modello di partecipazione dei dipendenti. Il modello si fonda su 10 squadre indipendenti, che operano come piccole imprese all'interno dell'azienda con un elevato livello di responsabilità e competenza, rispettando comunque la comune visione aziendale.



© Dorf-Installateur

Mercato/luogo di lavoro

La struttura articolata in squadre consente ai capisquadra di concentrarsi esclusivamente sulle esigenze dei clienti, poiché è il centro di competenza dell'azienda che si occupa delle attività di pianificazione e formazione, del lavoro d'ufficio, del marketing ecc. Ponendo gli interessi, i bisogni, i desideri e il potenziale umano di clienti e dipendenti al centro del proprio approccio, l'azienda ha ottenuto un elevato grado di soddisfazione della clientela e si avvale di una forza lavoro molto motivata. Essa offre un servizio permanente di assistenza alla clientela e ha introdotto un sistema retributivo correlato alle prestazioni lavorative.

L'azienda intende offrire un contesto favorevole ai propri dipendenti affinché essi possano sviluppare la propria creatività, le proprie capacità e potenzialità. Il suo motto è: «Fa' che i tuoi dipendenti abbiano successo e lo avrai anche tu» (Mach deine Mitarbeiter erfolgreich und du wirst es auch sein).

Dal 2002, la DORF-Installateur coopera con otto imprese artigiane regionali allo scopo di ottimizzare i servizi alla clientela sul posto. Ha inoltre fondato una piattaforma per i soci d'affari volta ad agevolare l'apprendimento e lo scambio d'informazioni sulle ristrutturazioni in grado di garantire una maggiore efficienza energetica. Dal 1996 l'azienda è certificata ISO 9000.

Comunità

Ogni anno, la DORF-Installateur organizza giornate aperte per gli studenti degli ultimi anni delle scuole regionali allo scopo di far conoscere meglio la professione.

La DORF-Installateur è impegnata in varie attività di natura sociale e collabora ad esempio con un laboratorio per disabili (Lebenshilfe — Behindertenwerkstätten), con una rete per bambini e una scuola per bambini minorati fisici (Schulheim Mäder). Ha installato bagni per disabili in collaborazione con l'Istituto per i servizi sociali (IfS — Institut für Sozialdienste) ed altre tre imprese. Sostiene inoltre vari circoli sportivi che sono molto attivi nel settore degli sport giovanili.

Ambiente

Dal 1975 la DORF-Installateur è all'avanguardia nel promuovere le tecniche di riscaldamento alternative ed ecocompatibili con l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂ nelle utenze private. Queste iniziative comprendono il sostegno alle tecnologie solari ed alternative, lo sviluppo di progetti di ricerca, la costruzione della prima «casa solare» in Austria, l'installazione di pompe di calore e l'introduzione in Austria della tecnica basata sui valori di combustione (*Brennwerttechnik*). È molto impegnata anche nell'ambito dell'«attivismo ambientale», con la costituzione della *Energiebewusster Heizungsbauer* (l'associazione dei costruttori d'impianti di riscaldamento impegnati a favore del risparmio energetico) e di una piattaforma per gli appalti del settore energetico nella regione del Vorarlberg.

I vari riconoscimenti assegnati dalla comunità di Götzis testimoniano la validità delle pratiche seguite dall'azienda in tema di raccolta differenziata dei rifiuti, impiego dell'acqua piovana, tecnologia solare e applicazione di un articolato modello aziendale ecologico. Nel 1996, la DORF-Installateur è stata la prima impresa artigianale del Vorarlberg ad ottenere la certificazione ISO 9001 e ISO 14001.

Vantaggi per l'azienda

- Forza lavoro motivata ed efficiente.
- Elevato grado di soddisfazione della clientela grazie alla flessibilità e alla rapidità dei tempi di reazione delle squadre.
- Espansione dell'attività con la creazione di due nuovi siti di produzione grazie all'assunzione di 35 dipendenti di un'impresa concorrente insolvente che sono stati integrati nel modello della DORF-Installateur senza problemi.
- Aumento del fatturato.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- **Forza lavoro:** retribuzione correlata alle prestazioni lavorative, visione comune, libertà e responsabilità individuale nel processo decisionale, autorealizzazione.
- **Clientela:** servizi integrati e di alta qualità per gli impianti igienico-sanitari e di riscaldamento, servizio personalizzato e flessibile.
- **Soci d'affari:** apertura e onestà nelle relazioni con fornitori e soci d'affari.
- **Ambiente:** riduzione dell'impatto ambientale degli impianti di riscaldamento ed uso efficiente delle fonti energetiche non rinnovabili, modello per le altre aziende.

Riconoscimenti

- Premio statale 1977 per la ricerca sulla casa solare Göfis (**Sonnenhaus Göfis**), *Repubblica d'Austria*.
- **Premio per l'ambiente** 1995 e 1997, *Comune di Götzis*.
- Migliore imprenditore per quanto riguarda l'apprendistato, *Amministrazione regionale del Vorarlberg*.
- Vincitore del premio 2000 **Le donne e la famiglia sul luogo di lavoro**, *Amministrazione regionale del Vorarlberg*.
- Terzo classificato al premio 2001 **Le donne e la famiglia sul luogo di lavoro**, *Repubblica austriaca*.
- **Imprenditore dell'anno 2002** nella categoria «Commercio» della divisione per il commercio e l'artigianato della *Camera economica federale austriaca*.

Relazioni/ulteriori informazioni

- Amministrazione regionale del Vorarlberg:
www.vorarlberg.at
- Amministrazione regionale del Vorarlberg:
www.wko.at/vlbg

Ragione sociale	DORF-Installateur
Settore di attività	Impianti igienico-sanitari e sistemi di riscaldamento.
Attività principale	La DORF-Installateur, che fa parte di una rete di aziende costituita da quattro unità specializzate, fornisce ai propri clienti un servizio integrato, dalla consulenza all'installazione d'impianti igienico-sanitari e sistemi di riscaldamento. Particolare attenzione è riservata al «wellness» e alle tecniche di riscaldamento alternative.
Città/paese	Götzis e altri siti, Vorarlberg, Austria.
Anno di fondazione	1973
Sito Internet	http://www.dorfinstallateur.at
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 101
Fatturato annuale nel 2002	13,8 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Descrizione La visione e la strategia dell'azienda sono basate sui valori fondamentali dello sviluppo sostenibile. La Harineras Villamayor sta preparando un piano di RSI con l'intento di perseguire i seguenti obiettivi:

- conoscere meglio gli interessi e le aspettative dei soggetti interessati;
- ottenere la certificazione SA 8000 entro la fine del 2003;
- introdurre una politica d'informazione trasparente ed un piano di comunicazione, compresa la pubblicazione di un rapporto di sostenibilità, in linea con lo schema della Global Reporting Initiative.

Mercato. La Harineras Villamayor aderisce al modello europeo di gestione della qualità EFQM, che si rifà ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile, e sta per ottenere la certificazione SA 8000. Mantiene contatti permanenti con i coltivatori da cui si rifornisce di grano allo scopo di garantire la qualità. L'azienda garantisce la qualità ed il servizio alla clientela grazie all'impiego di nuove tecniche di coltivazione, all'applicazione dell'alta tecnologia negli impianti e nelle attrezzature ed a moderni sistemi logistici di distribuzione.

Luogo di lavoro. L'azienda mantiene una relazione diretta con tutti i lavoratori, ha un tasso d'occupazione stabile del 95 % ed assicura la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori alle decisioni aziendali. Le relazioni con i sindacati sono buone e le controversie di lavoro sono inesistenti. La Harineras Villamayor favorisce la promozione interna dei lavoratori ed ha un comitato per la salute e la sicurezza costituito da lavoratori e dirigenti, che si occupa di pianificare le misure preventive e di organizzare un programma di formazione per i lavoratori in materia di salute e qualità.

Comunità. La Harineras Villamayor si è impegnata in molte iniziative atte a promuovere la responsabilità sociale delle imprese. Tra queste, citiamo la partecipazione al consiglio direttivo del codice di governo dell'azienda sostenibile (2000), l'adesione al Global Compact delle Nazioni Unite (2001) e, più di recente, lo sviluppo di un programma completo di RSI con l'aiuto della *Fundación Ecología y Desarrollo*.

Ambiente. I progressi sul fronte della tutela ambientale sono iniziati con la collaborazione nella progettazione di uno strumentario ecoefficiente nel quadro dell'iniziativa europea per l'eco-efficienza promossa dalla fondazione spagnola per l'ambiente (*Fundación Entorno*). L'azienda ha ottenuto la certificazione ISO 14001 e, a partire dal 2002, ha realizzato importanti progressi per quanto riguarda la riduzione delle emissioni di polvere e dell'inquinamento acustico, i principali tipi di inquinamento prodotti da questo tipo di attività, nella consapevolezza di essere un centro industriale situato nel centro della città di Huesca.

Vantaggi per l'azienda

Viste le difficoltà del settore, le buone pratiche dell'azienda hanno dato frutti non tanto in termini di aumento dei profitti, quanto in termini di buona reputazione guadagnata sul mercato e nella comunità, di soddisfazione della forza lavoro e di progressi dal punto di vista della tutela ambientale. I profitti aziendali confluiscono in riserve e capitali, destinati ad assicurarne la sopravvivenza futura e la sicurezza del lavoro.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Progressi nella tutela ambientale.
- Soddisfazione dei dipendenti.

Riconoscimenti

Premio a la Excelencia Empresarial 2002, assegnato dalla *Comunidad Autónoma de Aragón* per l'attuazione del modello europeo EFQM.

Ragione sociale	Harineras Villamayor SA
Settore di attività	Produzione di farina e semolino.
Attività principale	La Harineras Villamayor, situata nella provincia spagnola di Huesca, nel nord del paese, produce farine e semolino da grano di alta qualità grazie a moderne tecnologie di produzione. L'azienda è quotata in borsa dal 1978.
Città/paese	Huesca, Spagna
Anno di fondazione	1934
Sito Internet	www.harinerasvillamayor.com
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 68
Fatturato annuale nel 2002	30,75 milioni di euro

Relazioni/ulteriori informazioni

Il rapporto annuale sulla RSI può essere richiesto all'azienda. Contatto: josevillamayor@terra.es

Descrizione della buona pratica

Descrizione

La Peeze ha un sistema di gestione integrato che tiene conto della qualità, del lavoro e di considerazioni ambientali.

Mercato

La Peeze fornisce caffè ad aziende del settore della ristorazione attente alla qualità ed è stata la prima azienda di torrefazione del caffè ad ottenere l'etichetta Max Havelaar per il commercio equo e solidale. Questa garantisce che i piccoli produttori dei paesi in via di sviluppo percepiscano un prezzo equo per i loro prodotti e lavorino in condizioni adeguate. Max Havelaar controlla la catena di approvvigionamento dal coltivatore al consumatore, alla luce dei criteri internazionali fissati dalla FLO (Fairtrade Labelling Organisation). Il «Mex-Eco» della Peeze, un caffè ecologico con marchio Max Havelaar, ha avuto un successo enorme soprattutto negli ultimi anni. Non vengono utilizzati fertilizzanti né pesticidi chimici e le piante di caffè vengono collocate tra gli alberi per prevenire gli effetti dell'erosione ed assicurare in tal modo la sostenibilità a lungo termine dei piccoli coltivatori. Insieme alla sostenibilità, la qualità e l'innovazione sono oggetto di grande attenzione da parte della Peeze.

Il direttore/proprietario della Peeze ha ideato molti accorgimenti innovativi da integrare nei processi produttivi dello stabilimento che l'azienda mette gratuitamente a disposizione sul mercato.

Luogo di lavoro

Nello stabilimento, il semplice lavoro manuale è completamente computerizzato, dal confezionamento all'impilamento degli scatoloni. Come afferma il direttore/proprietario dell'azienda: «Perché rompere la schiena di un uomo, quando un robot da 50 000 euro può fare lo stesso lavoro?». Riconoscendo l'importanza di un buon equilibrio vita privata/lavoro, la Peeze consente di effettuare straordinari soltanto in casi eccezionali e mette a disposizione dei dipendenti e delle loro famiglie una stanza per il fitness. La concessione di pari opportunità tra uomini e donne è un dato scontato alla Peeze e le donne ricoprono diverse cariche di responsabilità. Lo stile di gestione è aperto e informale e il direttore/proprietario passa molto tempo nello stabilimento per tenere i contatti con la forza lavoro ed essere sempre al corrente degli avvenimenti. I dipendenti possono così accedere facilmente al livello dirigenziale ed influenzare il processo decisionale. Le risorse destinate dall'azienda alla formazione, l'1,6 % del costo del lavoro totale, rappresentano circa il doppio rispetto all'investimento medio di una PMI olandese (0,85 %). Due volte all'anno, la Peeze organizza un sondaggio tra i dipendenti per poter fare ulteriori miglioramenti.

Comunità

Sebbene la Peeze non abbia una politica definita nei confronti della comunità, essa cerca di soddisfare le richieste provenienti dalle organizzazioni sociali offrendo gratuitamente del caffè o mettendo a disposizione, sempre gratuitamente, distributori di caffè. Nel 2002 ha inoltre organizzato un incontro informale con la comunità locale e si adopera affinché le attività dell'azienda non abbiano effetti negativi sulle zone circostanti, ad esempio utilizzando impianti di tostatura moderni e inodori, acquistando macchinari silenziosi e lasciando a disposizione dei clienti aree di parcheggio sufficienti. La direzione dell'azienda ritiene che, allo scopo di realizzare la sostenibilità, l'attenzione vada rivolta all'azienda, ai dipendenti e alla catena di produzione. Soltanto quando i margini di miglioramento in questi settori saranno stati sfruttati appieno, l'attenzione dell'azienda si rivolgerà alla problematica della comunità.

Ambiente

La produzione ecocompatibile è oggetto di grande attenzione da parte della Peeze. Effettivamente, l'intera strategia gestionale dell'azienda è incentrata sulla riduzione delle pressioni sull'ambiente. La Peeze acquista

chicchi di caffè di alta qualità coltivati in modo ecologico (differenziazione genetica) senza danni per la foresta pluviale. L'impianto viene raffreddato principalmente con acqua piovana immagazzinata ed evaporata. Il calore in eccesso prodotto dalla torrefazione viene riutilizzato. Un processo di torrefazione innovativo ha ridotto il consumo idrico del 99 %. Le scorie naturali, come la pelle dei chicchi, sono destinate al compostaggio. I materiali degli imballaggi di grandi dimensioni delle macchine per il caffè sono ecocompatibili e vengono ritirati per poter essere riutilizzati. Nelle confezioni destinate ai consumatori, l'alluminio, troppo dispendioso dal punto di vista energetico, è stato eliminato: una speciale valvola conserva la freschezza dell'aroma del caffè. Viene utilizzata energia elettrica ecologica e le emissioni di CO2 vengono compensate con l'impianto di nuove foreste.

Vantaggi per l'azienda

- Buona reputazione.
- Soddisfazione dei lavoratori.
- Miglioramento ambientale

Vantaggi per la società/le parti in causa

- Istruzione.
- Consapevolezza.
- Miglioramento ambientale.

Riconoscimenti

- Menzione onorevole nell'ambito della categoria «**successi ambientali**», ministero olandese per l'Assetto territoriale, gli alloggi e l'ambiente.
- **Premio per l'ambiente** 1996, comunità locale di Arnhem.
- Premio 1997 **Imprenditore dell'anno**, provincia del Gelderland.
- Candidatura al **premio per l'innovazione settoriale** 2002 (organizzazione del settore ed esibizione annuale).

Relazioni/ulteriori informazioni

Per ottenere il rapporto annuale rivolgersi a: r.smit@peeze.nl

Ragione sociale	Peeze Coffee
Settore di attività	Torrefazione del caffè.
Attività principale	La Peeze Coffee è un'impresa di famiglia specializzata da 125 anni nella produzione di caffè di alta qualità. Il caffè Peeze non viene venduto nei supermercati, ma soltanto ad imprese, ristoranti e bar
Città/paese	Arnhem, Paesi Bassi.
Anno di fondazione	1879
Sito Internet	www.peeze.nl
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 39
Fatturato annuale nel 2002	Tra 9 e 10 milioni di euro

Descrizione della buona pratica

Descrizione

La Sångas-Säby rende nota la sua intenzione di diventare un'azienda sostenibile. L'azienda dà molta importanza ad elementi quali l'offerta di un luogo di lavoro umano e sostenibile, l'essere al servizio del cliente e la cooperazione all'insegna del mutuo sostegno. Ha elaborato un proprio codice di condotta e si conforma alle norme di gestione ambientale (ISO 14000). Collabora con un operatore esterno che si occupa di verificarne la sostenibilità.



Mercato

La Sångas-Säby tende ad attirare i clienti che ne condividono la filosofia e dà molta importanza al servizio alla clientela e alla soddisfazione di quest'ultima. L'offerta di cibi sani rappresenta un aspetto di questo profilo ecologico e dell'approccio alla qualità in generale: il 25 % dei cibi serviti — compresi i vini — è marchiato con etichette ecologiche e il pane è cotto in casa. I clienti ricevono esaurienti informazioni su quello che viene servito. Il collegamento con gli agricoltori svedesi e con i produttori alimentari ha permesso all'azienda di sviluppare un profilo ecologico e la Sångas-Säby tiene frequenti incontri con i fornitori in occasione dei quali manifesta le proprie esigenze.

Ambiente

Oltre ai cibi ecologici, la Sångas-Säby utilizza attrezzature per ufficio con etichette ecologiche, mobili di legno e prodotti per la pulizia ecocompatibili. L'azienda ha adottato numerose misure volte a ridurre le emissioni legate al trasporto: organizza trasporti di gruppo (minibus e taxi) per i clienti che arrivano dalla città e mette a disposizione per prove di guida automobili alimentate con carburanti ecologici. L'acqua minerale, che deve arrivare da molto lontano, è stata sostituita con l'acqua del lago addizionata di anidride carbonica.

L'energia proviene da fonti rinnovabili come le pompe di calore, i collettori solari e l'olio di semi di colza per il riscaldamento. I rifiuti della cucina vengono utilizzati come fertilizzanti nelle fattorie e gli altri rifiuti vengono riciclati. La Sångas-Säby adotta una prospettiva più ampia nel guardare all'ambiente, badando all'ecologia e alla protezione di flora e fauna. Nel prossimo futuro, vi è in progetto l'incendio controllato di una foresta allo scopo di favorire la comparsa di insetti e piante che crescono soltanto dopo che un incendio abbia liberato il sottobosco.

Luogo di lavoro

La politica seguita dalla Sångas-Säby nella ricerca del personale punta a costituire una forza lavoro diversificata, dal punto di vista dell'età e del sesso, e ad assumere dipendenti con una diversa formazione lavorativa alle spalle. I dipendenti partecipano ad incontri settimanali nel corso dei quali possono contribuire alla pianificazione del proprio lavoro in base al piano aziendale generale. Vengono organizzati incontri informativi mensili con tutto il personale e i salari sono più alti della media relativa al settore. I dirigenti discutono personalmente con ciascun dipendente circa il grado di soddisfazione, lo sviluppo delle competenze, la rotazione delle mansioni, l'istruzione o la formazione integrativa. La mobilità tra i vari reparti è possibile e il bisogno di cambiamento dei dipendenti viene assecondato. L'azienda offre controlli sanitari, sedute di allenamento gratuite per i dipendenti, sessioni di massaggi e qigong durante l'orario di lavoro con servizi di consulenza ed analisi. I dipendenti possono ottenere orari flessibili per dare aiuto alle proprie famiglie e l'azienda cerca di soddisfare le richieste di ferie in occasione di festività particolari come Natale e Pasqua. In bassa stagione, l'azienda collabora con altri hotel e offre ai dipendenti la possibilità di lavorare, ad esempio, presso località sciistiche.

Comunità

La Sångå-Såby è un importante datore di lavoro per il mondo rurale ed incentiva i lavoratori locali anche per ragioni di tutela ambientale (minori costi di trasporto). L'azienda offre opportunità di lavoro e formazione ad apprendisti, ma anche a disoccupati e a persone uscite da un periodo di malattia, che spesso si trasformano in rapporti di lavoro stabili. L'azienda ha un centro comunale per l'assistenza sanitaria diurna, che viene utilizzato anche dai dipendenti, e fornisce utili servizi alle famiglie dei dipendenti, come la locazione a basso costo di abitazioni. Le ONG e associazioni locali possono utilizzare gratuitamente le sale riunioni pagando soltanto il servizio di ristorazione.

Vantaggi per l'azienda

Il profilo ambientale ha costituito all'inizio un vantaggio concorrenziale favorendo la fidelizzazione della clientela ed in particolare le aziende che richiedevano ai propri fornitori elevati standard ambientali. Oggi, in un momento in cui l'attenzione per l'ambiente è molto diffusa tra i centri congressi, la Sångå-Såby cerca di porre in essere collaborazioni a lungo termine con i clienti cui fornisce servizi personalizzati, caratterizzati da un elevato valore ecologico, ad una tariffa annuale fissa.

Vantaggi per la società/le parti in causa

- I clienti possono scegliere un fornitore con forti valori ecologici e sociali.
- Creazione di posti di lavoro a livello locale.
- Funzione di modello.

Riconoscimenti

Diversi premi per meriti ambientali, quali per esempio:

- IHRA's Environment Prize;
- Electrolux Eco Kitchen Prize;
- Green Globe Recognition Award;
- Ecover Gullfiber's Prize for Sustainable Building.

Relazioni/ulteriori informazioni

Dal 1997 redige rapporti di sostenibilità annuali, comprensivi di valutazioni della soddisfazione di clienti e dipendenti, reperibili sul sito: www.sanga-saby.se

Ragione sociale	Sångå-Såby Kurs och Konferens AB
Settore di attività	Servizi congressuali
Attività principale	La Sångå-Såby si occupa di servizi congressuali da 20 anni. Dal 2001 opera su due siti: il centro congressi principale di Färingsö, un'isola in un lago vicino a Stoccolma, e la sua nuova sede nel centro di Stoccolma. La Sångå-Såby è di proprietà della confederazione degli agricoltori svedesi ed è a sua volta proprietaria di aziende agricole e aree forestali.
Città/paese	Färingsö e Stoccolma, Svezia.
Anno di fondazione	1982
Sito Internet	www.sanga-saby.se
Dipendenti nel 2002	Tempo pieno: 55
Fatturato annuale nel 2002	4,5 milioni di euro

Allegato

Elenco dei membri del gruppo di esperti che hanno contribuito alla presente pubblicazione

Paese	Nome	Organizzazione
Belgio	Ariane Molderez Natacha Zuinen	Business & Society Belgium Task force développement durable, Bureau fédéral du Plan
Danimarca	Jannik Bay	Ministry of Economics and Business Affairs
Germania	Frank Maass	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
Spagna	Luis González Gómez de Aranda	CEOE, Department of International Relations
Francia	Jean-Pierre Segal	CNRS Gestion & Société
Irlanda	Steve Costello	Business in the Community — Ireland
Italia	Giuseppe Schinaia Katia Martino	Ministero delle Attività produttive Ministero del Lavoro e delle politiche sociali
Paesi Bassi	Marieke Van Ginkel	Ministerie van Economische Zaken
Austria	Helmut Heindl	Wirtschaftskammer Österreich
Finlandia	Jorma Immonen Juhani Seppälä	Ministry of Trade and Industry Confederation of Finnish Industry and Employers
Svezia	Stefan Henningsson Göran Wiklund	NUTEK — Swedish Business Development Agency Banbrytarna
Regno Unito	David Ratcliffe	DTI — Department of Trade and Industry
Norvegia	Erik Lundeby	NHO — Confederation of Norwegian Business and Industry
Repubblica ceca	Jiří Michovský	Ministry of Industry and Trade
Lettonia	Dainis Locans	Latvian Association of Business Consultants
Polonia	Boleslaw Rok	Responsible Business Forum
Repubblica slovacca	Miroslav Polacek	Ministry of Economy
Turchia	Oya Han	Kosgeb, Entrepreneurship Development Institute
Commissione europea	Claudia Gintersdorfer	Direzione generale per le Imprese

Ulteriori informazioni sulla DG Imprese

Ulteriori informazioni utili sull'attività del commissario Erkki Liikanen e della direzione generale per le Imprese figurano nelle pubblicazioni ed in rete.

Commissario Erkki Liikanen, responsabile per imprese e società dell'informazione:
http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_it.htm

Direzione generale per le Imprese:
http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_it.htm

CORDIS (Servizio comunitario di informazione in materia di ricerca e sviluppo):
<http://www.cordis.lu>

Programma di lavoro della DG Imprese:
http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm (in inglese)

Pubblicazioni della DG Imprese:
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm> (in inglese)

Pubblicazioni della DG Imprese

Impresa Europa è un notiziario trimestrale gratuito, pubblicato dalla direzione generale per le Imprese nelle 11 lingue della Comunità, che copre tutte le attività della DG, annuncia le nuove iniziative e fornisce informazioni pratiche.
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm> (indice in inglese)

CORDIS focus appare due volte al mese in inglese, francese, tedesco, italiano e spagnolo. Esso passa in rassegna sotto tutti gli aspetti i principali sviluppi delle attività di ricerca ed innovazione svolte nell'Unione europea, coprendo l'evoluzione generale delle politiche perseguite in questo campo, la realizzazione dei programmi, i bandi di gara ed i relativi risultati, le manifestazioni, l'attività legislativa ed altro ancora.
<http://www.cordis.lu/focus/it/src/focus.htm>

Innovazione & trasferimento tecnologico è una pubblicazione bimensile che appare in inglese, francese, tedesco, italiano e spagnolo nell'ambito del programma Innovazione/PMI della Commissione europea. Essa mira a promuovere l'innovazione a livello comunitario ed incoraggia la partecipazione delle PMI nell'ambito del quinto programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico; particolare rilievo viene dato a notizie tempestive pertinenti a questi obiettivi ed a studi monografici approfonditi di progetti coronati dal successo.
<http://www.cordis.lu/itt/itt-it/home.html>

Gli **Euroabstracts** vengono pubblicati con cadenza bimensile nell'ambito del programma Innovazione/PMI, che fa parte del quinto programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico della Commissione europea. Il programma Innovazione/PMI promuove l'innovazione ed incoraggia la partecipazione di piccole e medie imprese al suddetto programma quadro.
<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html> (in inglese)

European Trend Chart on Innovation newsletter. Il progetto Trend Chart mira a sviluppare strumenti pratici per i responsabili europei della politica dell'innovazione. Esso si prefigge lo scopo di raccogliere, aggiornare con regolarità ed analizzare informazioni sulle politiche perseguite a livello nazionale e comunitario in tema d'innovazione. Il relativo notiziario appare con cadenza trimestrale in inglese, francese e tedesco. Ulteriori rapporti e studi sono disponibili sul sito web
<http://trendchart.cordis.lu/Reports/>

Quaderni d'impresa (Enterprise Papers)

- 14 Entrepreneurship — A survey of the literature**
2003, 44 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs — A first assessment**
2003, 44 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy**
2003, 30 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control**
2002, 88 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries**
2002, 54 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-02-010-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report — Lessons learned and the way forward**
2002, 40 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-02-009-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector – Market responses and economic impacts**
2002, 46 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-AE-02-008-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology**
2002, 112 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control**
2001, 164 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capita**
2001, 48 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition**
2001, 66 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance**
2001, 36 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU — A survey**
2001, 68 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals — A European perspective**
2001, 108 pagine (EN). Numero di catalogo: NB-37-01-162-EN-C

Guide all'impresa (Enterprise Guides)

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide' of measures for supporting the transfer of businesses to new ownership.

2003, 47 pagine (disponibile in tutte le lingue della Comunità). Numero di catalogo: NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations

2002, 53 pagine (disponibile in tutte le lingue della Comunità). Numero di catalogo: NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

2002, 41 pagine (disponibile in tutte le lingue della Comunità). Numero di catalogo: NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.

2000, 36 pagine (disponibile in tutte le lingue della Comunità). Numero di catalogo: CT-25-99-980-**-C

Responsabilità sociale delle imprese e imprenditorialità

Libro verde — L'imprenditorialità in Europa, [COM(2003) 27 def. del 21.1.2003].

Le PMI europee e la responsabilità sociale e ambientale, Commissione europea, *Osservatorio delle PMI europee*, n. 4/2002

Cat. n. NB-14-01-004-EN-C

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)

Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, [COM(2002) 347 def. del 2.7.2002].

Libro verde — Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 2001, Commissione europea

Cat. n. KE-37-01-590-EN-C

Contattare:

Commissione europea, direzione generale per le Imprese, centro di documentazione, B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 99 30, http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm

Le pubblicazioni offerte in vendita sono distribuite dall'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee (Ufficio delle pubblicazioni) tramite una rete d'agenti. L'elenco più aggiornato di tali pubblicazioni è disponibile sul sito web <http://eur-op.eu.int/index.htm>

Tutte le pubblicazioni sono pubblicate dall'Ufficio delle pubblicazioni a Lussemburgo, salvo menzione contraria.

Commissione europea

Imprenditorialità responsabile
Una raccolta di esempi di buona pratica rilevati tra le piccole e medie imprese
di tutta Europa

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee

2004 — 54 pagg. — 21 x 29,7cm

ISBN 92-894-5474-1

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy

Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: <http://www.libeurop.be>

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 4
DK-2620 Albertslund
Tlf. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athina
Tel. (30) 21 03 25 84 40
Fax (30) 21 03 25 84 99
E-mail: elebooks@books.gr
URL: www.books.gr

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros), 913 84 17 15
(suscripción)
Fax (34) 915 38 21 21 (libros), 913 84 17 14
(suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: <http://www.boe.es>

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tél. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hannas@iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 05 56 48 31
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

Messageries du livre SARL

5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tél. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: <http://www.mdl.lu>

NETERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlb@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250 -100 Lisboa Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoce@incm.pt
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P./tfn (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: akatilaus@akateeminen.com
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tfn (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44-870) 60 05-522
Fax (44-870) 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: <http://www.tso.co.uk>

ÍSLAND

Bokabud Larusar Blöndal

Engjateigi 17-19
IS-105 Reykjavik
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@simnet.is

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BÁLGARIJA

Europress Euromedia Ltd

59, blvd Vitosha
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@inbox.cit.bg
URL: <http://www.europress.bg>

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce
and Industry**

PO Box 21455
CY-1509 Nicosia
Tel. (357-22) 88 97 52
Fax (357-22) 66 10 44
E-mail: stalo@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Strohalov Prilaz 27
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 660 08 40
Fax (385-1) 660 21 65
E-mail: mediatrade@hi.hinet.hr

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tel. (356) 21 66 44 88
Fax (356) 21 67 67 99
E-mail: info@millermalta.com

POLSKA

ArS Polona

Krakowskie Przedmiescie 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-21) 260 28 82
Fax (40-21) 260 27 88
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR

Námestie Slobody 19
SK-81223 Bratislava 1
Tel. (421-2) 54 41 83 64
Fax (421-2) 54 41 83 64
E-mail: europ@tbb1.cvtisr.sk
URL: <http://www.cvtisr.sk>

SLOVENIJA

GV Zalozba d.o.o.

Dunajska cesta 5
SI-1000 Ljubljana
Tel. (386) 13 09 1800
Fax (386) 13 09 1805
E-mail: europ@gvzalozba.si
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

Dünya Aktüel A.S

Globus Dünya Basinevi
100, Yil Mahallesi 34440
TR-80050 Bagcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 440 22 27
Fax (90-212) 440 23 67
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Córdoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 17 51 54
E-mail: admin@tekimaging.com.au

BRASIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20043-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tél. (1-418) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 76 60
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
11111 Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: meo@soficom.com.eg
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 47.01, Level 47
Bangunan AmFinance (letter box 47)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 62 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Río Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of
Commerce in Korea**

Suite 2004, Kyobo Bldg.
1 Chongro 1-Ga, Chongro-Gu
Seoul 110-714
Tel. (82-2) 725-9880/5
Fax (82-2) 725-9886
E-mail: eucck@eucck.org
URL: <http://www.eucck.org>

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@sltnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: elutpe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer
Wahl/Please contact the sales office of
your choice/Veuillez vous adresser au
bureau de vente de votre choix**

**Office for Official Publications
of the European Communities**

2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. (352) 29 29-42001
Fax (352) 29 29-42700
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: <http://publications.eu.int>



Ufficio delle pubblicazioni

Publications.eu.int

ISBN 92-894-5474-1



9 789289 454742