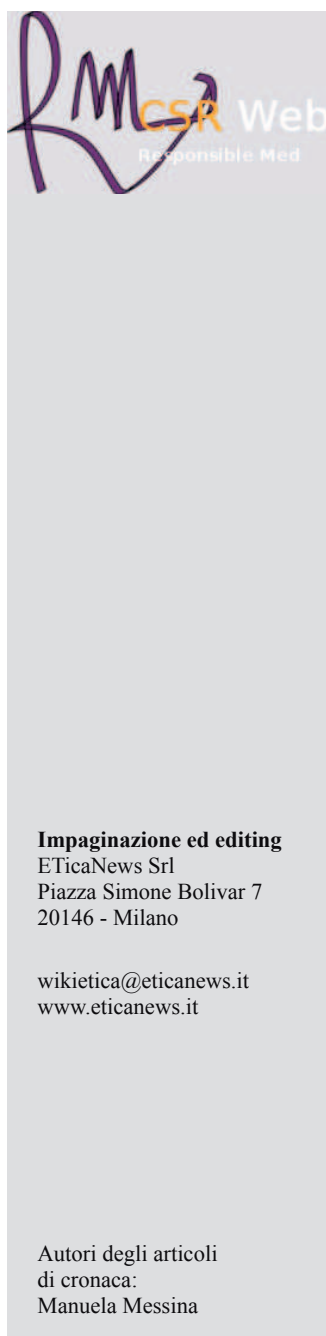


RESPONSIBLE MED - FINAL CONFERENCE
Lucca 8 novembre 2012
Sustainability and competitiveness in the Mediterranean and beyond

Pmi a misura di Csr Csr a misura di Pmi





SOMMARIO

Un libro su cui costruire Pag. 3
di Gianfranco Simoncini

Il convegno

I testi degli interventi

Cristina Galeotti	4
Albino Caporale	7
Sabrina Paolini	10
Simonetta Baldi, Giuseppina De Lorenzo	13
Iris Kroening	18
Danilo Festa	23
Laura J. Spence	26
Eleni Apospori	29
Maria Krambia Kapardis	31
Pilar Marquès	34
Elsa Maria Nunes Barbosa	38
Giulia Bubbolini	41
Damla Taşkin	43
Anastasios Lappas	46
Marco Grilli	48
David Aguinaga	51

Verso il convegno

Gli articoli di ETicaNews

La twitterconference	54
Svelata la Csr su misura delle Pmi	54
Sul web il "misura-Csr" per Pmi	56
RespMed si racconta su Twitter	59
La Csr d'Europa è targata Lucca	61

Oltre il convegno

Metodologia e strumenti comuni

Sintesi	65
Introduzione	67
Contenuto della metodologia	69
Metodologia dalla Fase 1 alla 4	73
Considerazioni finali	89

Introduzione

Un libro su cui costruire

***L**a pubblicazione degli atti del convegno finale del progetto Responsible Med mi consente di condividere una breve riflessione sui motivi per cui la Regione Toscana, unitamente alle altre Pubbliche amministrazioni del partenariato, dovrebbe continuare a sostenere la responsabilità sociale d'impresa (Rsi). I risultati del progetto ci confermano che le imprese più responsabili sono più competitive e che investire in Rsi le rende più innovative, più capaci di dialogare con i mercati internazionali e di mantenere un dialogo con i dipendenti che si sentono coinvolti e motivati a mettere in gioco competenze e conoscenze.*

Nel momento di crisi internazionale che stiamo vivendo, queste non sono argomentazioni secondarie per imprese che hanno bisogno di risorse economiche, ma anche di prospettive rispetto a un futuro di nuovi equilibri. In questo percorso noi pubbliche amministrazioni abbiamo importanti responsabilità, insieme a risorse purtroppo sempre più scarse, per favorire una competizione più equa, capace di premiare le imprese migliori e di limitare gli impatti negativi dei processi produttivi. Le imprese responsabili sono quindi interlocutori importantissimi anche perché riescono ad arginare alcuni di tali impatti negativi e soprattutto a prevenirli attraverso una più accurata previsione dei rischi e una gestione di lungo periodo, che implica la complementarietà degli aspetti economici, sociali ed ambientali.

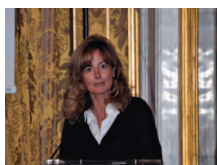
Siamo in piena programmazione dei fondi strutturali 2014-2020. L'Europa parla di innovazione sociale, smart specialisation e sviluppo delle imprese sociali ponendo sempre più attenzione agli aspetti della sostenibilità come soluzione per coniugare sviluppo e coesione. Le regioni e le amministrazioni locali sono attori primari di questi processi. E la Toscana, forte anche dei risultati del progetto Responsible Med, continuerà a porre attenzione e premialità alla Rsi.

Mi auguro che le riflessioni riportate in questa raccolta contribuiscano ad arricchire il vivace dibattito esistente, che siano fonte di conoscenza ma soprattutto una base su cui costruire nuove progettualità e consolidare quelle esistenti.

Gianfranco Simoncini
Assessore ad Attività Produttive Lavoro e Formazione
Regione Toscana

«Vogliamo realizzare un polo regionale di imprese sostenibili»

Cristina Galeotti
presidente
Assoindustria Lucca



RespMed è un progetto di cooperazione per scambiare conoscenze ed esperienze di Rsi, promosso e finanziato nell'ambito del Programma europeo Med 2007-2013, condotto dalla Regione Toscana unitamente a nove partner tra istituzioni regionali, università, agenzie per lo sviluppo e camere di commercio, provenienti da sei Paesi del Mediterraneo (Italia, Spagna, Cipro, Grecia, Portogallo e Francia), con il supporto dell'Istituto di management della Scuola Superiore S. Anna.

È un progetto che ha come principale obiettivo di indagare i nessi fra la responsabilità sociale delle imprese (Rsi) e la loro performance economica, fermo restando che è già stato ampiamente dimostrato che le aziende che operano secondo i canoni della responsabilità sociale stanno conseguendo risultati economici di bilancio mediamente superiori ad aziende similari. In altre parole, mira ad individuare i mezzi ottimali per dimostrare come la Rsi possa incrementare la competitività delle imprese, anche di piccole e medie dimensioni. Per molte imprese, l'integrazione della sostenibilità nel proprio business si sta rilevando un potente fattore di innovazione sia di prodotto che di processo.

Responsabilità sociale d'impresa, non come elemento che si aggiunge (come l'atto della

beneficienza), ma come scelta strategica della vita dell'impresa che, nel realizzare la sua tipica missione produttiva, cerca di soddisfare le attese economiche, ambientali e sociali al fine di massimizzare il proprio valore. Atteggiamento, questo, che non rappresenta semplicemente un costo, ma contribuisce allo sviluppo dell'impresa stessa.

Il progetto, che ha visto il coinvolgimento di un campione di piccole e medie aziende della Toscana, tra le quali alcune locali, compresa la mia azienda, si è composto di diverse fasi e si è svolto tramite seminari, visite-studio.

Il report conclusivo del progetto, che oggi condivideremo, è quello di una metodologia comune per la valutazione e il monitoraggio dei livelli di competitività delle Pmi impegnate nella Rsi. Volto ad evidenziare la sensibilità dell'impresa nell'ambito Rsi e le strategie migliori in termini di costi e benefici (certificazione dei bilanci, azioni per le pari opportunità, introduzione di selezione dei fornitori basata su criteri etici), suggerendo inoltre una selezione di buone pratiche, facilmente riproducibili. La metodologia è collegata a uno strumento informatico di valutazione consultabile on-line e sperimentato durante la fase pilota nelle regioni partner.

Un aspetto che rende a mio avviso importante e attuale il progetto è che esso si riferisce all'area delle piccole e medie imprese. Le PMI, come noto, nell'Ue coprono il 66% dell'occupazione totale, con livelli superiori all'80% in certi settori, quali tessile e costruzioni. Rappresentano, inoltre, più del 98% del totale delle imprese europee e producono il 57% del valore aggiunto.

Ma è proprio questa categoria di imprese, fondamentale per il nostro sviluppo, che incontra le maggiori difficoltà a sviluppare strategie di responsabilità sociale. Difficoltà connesse sicuramente alla scarsità di risorse tecnologiche, organizzative, umane e finanziarie, ma soprattutto a capire il vantaggio competitivo derivante dall'adozione di pratiche di Rsi e, conseguentemente, a dotarsi di strumenti e politiche strutturate di Rsi.

Diviene quindi rilevante incoraggiare tali percorsi con politiche mirate come:

- politiche di deregolamentazione in favore di Pmi con prestazioni etiche;
- incentivi in termini di semplificazioni in adempimenti amministrativi e/o nelle procedure di controllo ambientale previste dalle autorità pubbliche;
- eliminazione della doppia verifica (da parte dell'ente amministrativo) in presenza di una certificazione;
- vantaggi fiscali per le Pmi con politiche di Rsi efficaci, etc.

Direi che i risultati della ricerca del Progetto ResMed mettono in evidenza che è giunto il momento per chiedere alle Istituzioni, a cominciare dalla Regione Toscana, un maggior riconoscimento, più incisivi incentivi fiscali e vantaggi tangibili, considerato anche i costi e gli adempimenti che sono necessari per ottenere la certificazione etica.

Vorrei inoltre ribadire l'importanza di iniziative come la conferenza finale di Responsible Med, volte a stimolare, aumentare le competenze e orientare le Pmi nei processi di Rsi; e penso che anche le reti di impresa, che si stanno così diffondendo, potrebbero essere di grande aiuto nello sviluppare percorsi di responsabilità sociale.

In questo ambito, la nostra Associazione su iniziativa del Vice-Presidente Dr. Luigi Lazzareschi, delegato per la Rsi, sta portando avanti un ambizioso progetto volto a realizzare un forum regionale delle imprese sostenibili, del quale Lucca aspira a diventare un centro di rilevanza nazionale sui temi della responsabilità sociale, dove la grande impresa dovrebbe fare da traino alla piccola nei percorsi di sostenibilità.

Convinti del fatto che, come ricorda Lazzareschi, “questo approccio della Rsi come scelta strategica segna la linea di demarcazione tra vecchia e nuova imprenditoria”.

«La Rsi deve allargarsi agli aspetti sociali. E superare le eccellenze»

Albino Caporale
Coordinatore Industria,
Artigianato, Innovazione
Regione Toscana



La responsabilità sociale d'impresa non è un costo, rappresenta un vantaggio: è con questo convincimento che la Regione Toscana sostiene le imprese che avviano percorsi di gestione socialmente responsabili. Il dibattito sulla Rsi si colloca nel grande contenitore della sostenibilità, che per molti anni è stata oggetto di attenzione, anche da parte delle pubbliche amministrazioni, sostanzialmente per quanto riguarda gli aspetti ambientali. Oggi invece, anche alla luce dei processi di globalizzazione avvenuti negli ultimi anni, siamo tutti consapevoli della rilevanza degli aspetti sociali.

A tale proposito è importante capire se e come la rilevanza della accezione sociale della sostenibilità sia affrontata a livello di politiche europee, che definiscono priorità e indirizzi, ma anche vincoli, per la realizzazione delle politiche regionali di sviluppo economico.

Prendo a spunto di questa mia breve riflessione al riguardo due importanti documenti europei.

La piattaforma sulla Smart Specialisation, sviluppata nell'ambito della politica di coesione parla di specializzazione intelligente attraverso il potenziamento degli investimenti in innovazione e ricerca da realizzare anche attraverso processi di innovazione sociale; Europa 2020, ossia il

documento che riassume la strategia di crescita della Ue che sta alla base delle politiche nazionali e regionali di sviluppo economico, si propone di dare all'Unione gli strumenti per passare a una nuova e sostenibile economia sociale di mercato.

L'accezione sociale nei documenti europei viene interpretata però il più delle volte come lotta alla povertà, e questo non è una logica di mercato e di efficienza di servizi, ma di politiche di sussistenza e assistenza. Ritengo quindi fondamentale chiedere di fare chiarezza e soprattutto assicurare coerenza tra i diversi interventi europei affinché i concetti di innovazione sociale e responsabilità sociale siano interpretati e utilizzati nella maniera più adatta a contribuire allo sviluppo socio-economico dei territori. E non relegarli in alcuni casi, ai temi della marginalità, quanto orientarli nei percorsi di inclusione attiva nei processi di riconoscimento dei diritti sociali fondamentali, a partire da quello del lavoro.

Nel processo di dialogo e negoziazione con la Ue occorre quindi da parte nostra essere più determinati perché questi temi, insieme al sostegno all'occupazione in termini qualitativi e non solo quantitativi, siano esplicitamente trattati nelle agende principali e oggetto di precise priorità.

Questo perché se per responsabilità sociale intendiamo processi di innovazione organizzativa e ricerca di soluzioni innovative con impatti positivi sull'ambiente e sulla società, è fondamentale la sua diffusione su più larga scala ed evitare di avere solo casi di eccellenza, il cui impatto è necessariamente limitato.

Diverso è invece il ruolo delle grandi e medie imprese, richiamato in precedenza dalla Presidente Galeotti, per le quali non parlerei di casi di eccellenza, ma della loro capacità di traino nei confronti delle Pmi, sia in qualità di committenti sia per una funzione più generale che potremmo definire culturale e che consente la diffusione di scelte e di pratiche imprenditoriali orientate alla sostenibilità.

Penso ad esempio ad approcci di Rsi a livello di distretto, o a processi innestati dai Poli di Innovazione che possono diventare diffusori di Rsi presso le imprese associate.

Per quanto riguarda specificamente il progetto Responsible Med, il processo di capitalizzazione dei risultati è fondamentale perché la politica regionale a favore della Rsi non resti un'iniziativa di nicchia ma possa raggiungere numeri più importanti.

La Regione Toscana continua ad incentivare la Rsi, ma è fondamentale la diffusione della conoscenza di questi argomenti e rafforzare il suo legame con

l'innovazione in un'ottica di mainstreaming. Si tratta di un esercizio di innovazione anche politico che riguarda il modo in cui le scelte sono concepite con conseguenti ricadute in fase di realizzazione.

La discussione di questi temi e del ruolo dell'Unione Europea fa naturalmente pensare a come negli ultimi tempi Europa sia stata il sinonimo di vincoli di bilancio e di sacrifici da parte di imprese e cittadini, che vedono nella Ue una fonte di obblighi e di limiti e non di opportunità.

È un monito per tutti, e con il quale vorrei chiudere, ricordare quanto Federico Caffè scriveva nel 1980: "Sciaguratamente al posto degli uomini abbiamo sostituito numeri e alla compassione nei confronti delle sofferenze umane abbiamo sostituito l'assillo dei riequilibri contabili".

«Regione Umbria issued a set of tools for innovation and growth»

Sabrina Paolini
Regione Umbria

The Regional Government of Umbria has over the last few years issued some measures called the “competitiveness package,” a set of tools aimed at increasing the rates of innovation, integration and growth.

The project components that can be activated are:
Tic; Industrial research and experimental development; Innovative services; Investments.

Specific actions for innovative services included:
Advanced/qualified services; Innovative services;
Company certifications

The Regulations of reference and planning documents are: L.R. 12 November 2002, n. 21 “Operations for the certification of systems for quality, respect for the environment, safety and ethics in Umbrian companies”; The Regione Umbria POR FESR 2007-2013- Activity c1 “Activity to stimulate and support innovation”.

The intention of L.R. 12 November 2002, n. 21 is to spread the culture of quality, environmental respect, workplace safety and ethics among Umbrian companies. The intended beneficiaries are companies operating in the sectors of Industry, Handcrafts, Services, Commerce and



Tourism. Areas of action are Quality, Environment, Product, Workplace health and safety, Social responsibilities of businesses.

The Rules of reference for the more recent provisions are:

ISO 9001: 2008 and its variations (Quality); SA8000: 2008 (Ethics); OHSAS 18001:2007 (Safety); ISO 14001:2004 and/or Regulation EMAS II.(Environment); ECOLABEL. (product certification)

The following expenses are admissible: A. Certification relative to Business Management Systems; B. Individual or integrated consultations; C. ECOLABEL Certification.

Integrated certifications are proposed to encourage companies, all other conditions being equal, to choose an integrated business management system to synergistically address statutory and regulatory requirements and market demands.

Many of the experiences undertaken combine the socially responsible actions of companies, above all through the acquisition of enterprise management systems certified for various subject areas, with the increasing of the competitiveness.

Recently the 2011-2013 Triennial Program for growth, innovation and competitiveness identified the following areas for intervention:

1. Green Economy;
2. Research, development and technological innovation;
3. Internationalisation of companies;
4. Promotion and support of investment processes of Business Networks;
5. Advanced innovative services and technologies for information and communication.

This choice, in continuity with previous experiences, stimulates choices and competitive behaviors that come through social responsibility actions.

The Green Economy's objectives concern:

- Creating new networks of businesses
- Promoting renewable energies
- Promoting eco-sustainable construction
- Attracting new investment and manufacturers

- Scientific and technological research in agro-food

The strategies aimed at human capital are consistent with those made to the system of Companies.

Some examples that contribute with FSE for “Intelligent, Inclusive and Sustainable Growth” of the 2011-2013 Triennial Plan for Work Policies:

- Interventions consistent with the economic and social context, aimed at training professionals and their placement particularly in activities related to the green economy, sustainable chemistry and environmental-cultural tourism
- Interventions aimed at encouraging hiring, growth of human capital and the repositioning of the regional economy.

The main outcomes drawn from the experience of the Responsible MED project are:

- Comparison with other actors at the European level
- Sharing experiences and best practices
- Identification of critical points
- Identification of a methodological framework to relate Ird and Competitiveness
- Identification of indicators to provide a different interpretation of the regional business structure for future development policies.

Indications for policy makers arising from the Responsible Med project are:

- Strengthening of public policies to support and promote Ird in Smes
- Encourage the use of the project results including to identify new development directions
- Use a system logic to identify potential positive externalities in the application of Ird
- Use Ird as a special resource for the specific economic period
- Use Ird as an element to contribute to the need to concentrate, required by the Community program 2014-2020
- Contribute to the creation of professional-level managerial experts in Ird or alongside companies to assess the degree of maturity with respect to Ird, including leveraging youth, women and the unemployed.

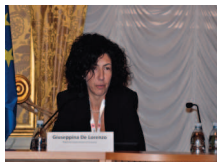
La Toscana per la responsabilità sociale: Fabrica Ethica

Simonetta Baldi

Dirigente del settore
Politiche orizzontali di sostegno
alle imprese

**Giuseppina
De Lorenzo**

Funzionario del settore
Politiche orizzontali di sostegno
alle imprese



Il progetto Responsible Med è il frutto del lavoro di diversi anni in cui la Regione Toscana si è impegnata sul fronte della Rsi.

L'impegno della Regione Toscana comincia ufficialmente nel 2001, con l'invio di un parere sul Libro Verde pubblicato dalla commissione Ue, in cui la Toscana si impegnava a sostenere la Rsi nelle Pmi come strumento di competitività nei processi di globalizzazione, attraverso misure dirette e la contemporanea creazione di un contesto che incoraggiasse e favorisse questi processi. Nasce così Fabrica Ethica, un nome volto a contenere tutte le iniziative realizzate a sostegno delle Pmi che qui brevemente riassumiamo:

- contributi alle imprese per l'ottenimento delle certificazioni;
- abbattimento aliquota Irap per le imprese certificate Sa8000, Emas, Iso14001;
- premialità nei bandi per l'accesso ai contributi regionali;
- iniziative rivolte agli studenti;
- supporto a corsi e master universitari;
- collaborazione a corsi di formazione;
- partecipazione al dibattito nazionale e internazionale.

Grazie a queste iniziative così variegate la Toscana

ha contribuito a tenere viva l'attenzione a questo tema nel panorama italiano, tanto da meritare nel 2007 l'European Enterprise Award, destinato a premiare le iniziative a sostegno dell'imprenditoria, proprio nella categoria "Imprenditorialità Responsabile".

Nell'ultimo anno il lavoro della Regione Toscana sul tema della Rsi si è concentrato in particolar modo su due fronti: il progetto Responsible Med e la partecipazione al Progetto Interregionale sulla Responsabilità sociale, che vede tra i suoi obiettivi l'individuazione di criteri, indicatori e metodologie comuni cui le Pubbliche Amministrazioni possano far riferimento per introdurre nuove forme di sostegno alle imprese.

Quest'ultimo lavoro ha trovato importanti sinergie con gli obiettivi definiti dal Piano d'Azione Nazionale sulla Rsi, curato dai Ministeri del Lavoro e delle Politiche Sociali e dello Sviluppo Economico, dove le Regioni rivestono un ruolo particolarmente rilevante, in quanto enti territoriali con responsabilità e competenze costituzionalmente riconosciute su molti degli aspetti in cui la Rsi si declina.

La Rsi al tempo della crisi

Nel corso del progetto, ci siamo chiesti più volte a livello di partenariato, se avesse senso parlare di Rsi in un momento di crisi come quello attuale. Paradossalmente, è proprio in un momento come questo che la Rsi può dimostrare la sua rilevanza come strategia aziendale e costituire uno degli elementi per distinguersi, innovarsi, sopravvivere e addirittura crescere in un momento di recessione generale.

Se la Rsi non è un orpello ornamentale, allora può essere uno dei punti di forza della strategia di un'impresa. Viceversa, come già ricordato, è solo un costo.

Responsible Med

L'idea progettuale di Responsible Med nasce nel 2008, a seguito di anni di lavoro, sostegno e promozione della Rsi, nella convinzione che essa costituisca un investimento sia per le imprese, che diventano più competitive sul mercato globale, sia per la Pubblica Amministrazione, visto che le imprese più responsabili prestando maggior attenzione all'ambiente, agli aspetti sociali, alla salute e sicurezza dei lavoratori, all'inclusione di soggetti svantaggiati e così via, consentono una riduzione dei costi a carico del sistema pubblico in termini di

interventi correttivi o di welfare. Questa convinzione però non aveva dei riferimenti scientifici e soprattutto accadeva spesso che le imprese inizialmente interessate alla Rsi, anche nella prospettiva di avere un incentivo pubblico, l'abbandonassero dopo qualche anno per l'impossibilità di sostenerne i costi e per scarsa consapevolezza delle opportunità a lungo termine.

Le domande cui la Regione Toscana ha cercato di trovare una risposta sono state: se e come la Rsi potesse contribuire alla competitività delle imprese; come queste avessero avuto modo di misurarne e verificarne direttamente le conseguenze in termini di performance aziendali; come aiutare le imprese a mettere in atto un processo decisionale finalizzato a costruire una strategia di Rsi che comportasse un cambiamento organizzativo con la conseguente individuazione dell'approccio più adatto al proprio caso.

La corresponsione dell'incentivo pubblico infatti, per quanto necessaria ed utile, si presta spesso a comportamenti opportunistici che però non si rivelano necessariamente appaganti nel lungo periodo. Se lo strumento scelto, ad esempio una certificazione perché oggetto di incentivi, non è adatta ai reali obiettivi dell'impresa, questa finisce per costituire solo un costo e di conseguenza gli unici ad averci guadagnato saranno stati il consulente ed il certificatore.

Mentre erano in corso queste riflessioni, nel 2008 la Commissione Europea pubblicò il report sulla competitività in Europa, in cui, per la prima volta, vi era un capitolo destinato alla Rsi. In tale rapporto viene evidenziato un legame tra la Rsi ed alcuni driver di competitività, ma al tempo stesso si sottolineava la necessità di approfondire ulteriormente lo studio di tale legame.

E' proprio dai risultati di quel report che nasce Responsible Med, approvato dal programma europeo Med nel 2010, nell'ottica di contribuire a quel percorso volto a inserire "ufficialmente" la Rsi nell'ambito del dibattito sulla competitività, e ad archiviare definitivamente un approccio basato su aspetti di mera filantropia o di restyling di immagine privi di contenuti.

Le tappe del progetto Responsible Med

La definizione di una metodologia e di uno strumento on-line di valutazione è passata attraverso un intenso lavoro dei partner che hanno condotto una disamina della letteratura esistente in materia e delle analisi regionali volte a verificare aspettative, esigenze e difficoltà delle Pmi nell'implementare strategie di Rsi, oltre ad un loro report in termini di impatto percepito sulla competitività.

In particolare 171 imprese e 32 organizzazioni sono state intervistate dal

dicembre 2010 all'aprile 2011.

Il rapporto dettagliato sui risultati avuti è disponibile sull'e-book pubblicato dall'Università Tecnologica di Cipro nonché nei vari report regionali pubblicati sui siti internet dei partner. Inoltre, i dati dei report regionali sono stati elaborati e riassunti per la definizione del Report Interregionale che mostra i risultati comuni.

A questo proposito, emerge da parte delle Pmi intervistate la percezione di un legame tra le strategie di Rsi e la competitività, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto dell'immagine, che però tendono a tralasciare le potenzialità della Rsi come fattore che favorisce i processi innovativi, lo sviluppo di azioni di R&S e l'ingresso in nuovi mercati (ad es. diventando parte di catene di fornitura di imprese multinazionali attente agli aspetti etici).

Dalle interviste condotte, inoltre, emerge una domanda di sostegno pubblico, non solo e non tanto in termini di aiuti economici, ma per lo sviluppo di competenze che consenta di valutare la giusta strategia da implementare e di usarla in maniera da massimizzarne i benefici.

È sulla base di questi risultati sommariamente riassunti che è stata sviluppata la metodologia di Responsible Med.

La metodologia ha costituito la base per lo sviluppo dello strumento di valutazione on-line.

Descrizione sintetica dello strumento di valutazione

In questa sede non si ritiene di dettagliare i vari passi dell'applicativo, disponibile sul sito web <http://responsible-med.eu> dove è possibile trovare anche il manuale per l'utente che spiega dettagliatamente i passi da fare per l'utilizzo dello stesso.

Quello che si ritiene interessante sottolineare è come questo strumento si presti a diverse applicazioni. Anzitutto risponde ad una prima esigenza informativa ed aiuta le Pmi a capire il loro grado di maturità in termini di Rsi, attraverso il questionario di 32 domande che vertono sui temi del lavoro, dell'ambiente, della comunità e del mercato.

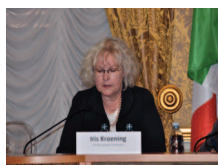
Insieme all'esito del questionario l'impresa troverà informazioni sugli strumenti e/o le azioni di Rsi potenzialmente applicabili, anch'esse suddivise in base ai quattro ambiti sopra ricordati. Per ogni strumento viene fornita una breve spiegazione ed il link per gli approfondimenti necessari, nonché l'indicazione di alcune buone pratiche di riferimento, raccolte dai partner nel corso degli incontri

e delle interviste effettuate. Infine, il report indica quali sono le iniziative pubbliche disponibili sul proprio territorio (consistenti in contributi, semplificazioni amministrative etc), utili per aiutarle a mettere in atto le varie azioni elencate. Il passaggio ideale successivo a questa fase vede l'impresa cimentarsi in un processo decisionale volto a valutare ex-ante quale sia la migliore strategia in termini di rapporto costi/benefici, sulla base delle priorità e degli obiettivi dichiarati, nonché sulle variabili di competitività maggiormente significative e sulla correlazione esistente tra tali variabili e le azioni di Rsi oggetto della valutazione. Il risultato di questa fase (stage 3) dice alle imprese quale, tra le opzioni selezionate è quella che darà loro migliori performance in termini di costi/benefici. Infine lo stage 4 dell'applicativo è destinato a valutare se l'azione di Rsi realizzata, ha portato o meno benefici. Questo è possibile attraverso la selezione di alcuni indicatori collegati all'azione realizzata per i quali si inserirà il valore prima e dopo l'implementazione della strategia di Rsi.

I risultati sono maggiormente attendibili se realizzati almeno tre anni dopo l'introduzione delle azioni Rsi, che, come è noto si caratterizzano per non dare benefici immediati ma nel medio-lungo periodo. L'applicativo on-line rappresenta un importante traguardo ed un unicum a livello europeo. Esso può essere senz'altro perfezionato, ma soprattutto ha bisogno di essere conosciuto ed utilizzato dalle nostre imprese, che potranno confrontarsi con un percorso di RSI in maniera consapevole. L'applicativo Responsible Med rappresenta anche un validissimo supporto nell'ambito dei processi di cambiamento organizzativo, consentendo ai consulenti di offrire i loro servizi in maniera più interattiva e aiutando la Pmi a prendere consapevolezza di questo percorso. Riteniamo infatti che indurre le Pmi a riflettere, sin dall'inizio, su quali potranno essere gli effetti della propria scelta e quindi su quali stakeholder concentrare la loro attenzione sia fondamentale per una strategia di successo. Grazie a Responsible Med quindi abbiamo senz'altro arricchito il panorama dei servizi che le nostre imprese possono avere, incrementando le nostre conoscenze grazie allo scambio di esperienze e alla ricerca di soluzioni comuni con i partner. Riteniamo quindi di aver imparato importanti lezioni che rendono l'impegno della Toscana più determinato e sicuramente più consapevole nel voler contribuire alla competitività del sistema-imprese.

«European Commission's new policy is a new definition of Csr»

Mrs Iris Kroening
European Commission
DG Enterprise and Industry



At the heart of the European Commission's new policy on Csr is a new definition of what we are talking about. Corporate social responsibility is "the responsibility of enterprises for their impacts on society".

It is necessary to point out that those impacts are usually positive but can sometimes be negative. We believe that it is important to take a balanced approach in this respect.

Csr should not only be on the agenda of those civil society organisations that chose to focus exclusively on the risks of the possible negative impacts of business. Neither should it be only a good-news story about the many positive things that enterprises do. In its policy on Csr, the European Commission aims to help enterprises to maximise their positive impacts and also to help them to identify and prevent possible negative impacts of their business operations.

If Csr is the responsibility of enterprises for their impacts on society, the question then is: how should an enterprise meet that responsibility? The answer to this question is divided in two parts.

Firstly, legal compliance. If a company knowingly does not comply with applicable legislation and collective agreements, then it is hard to talk about being socially responsible. We know that legal

compliance is not always easy, especially for smaller companies. And we know that we need to do everything in our power to ensure that necessary legislation is proportionate and as simple as possible. But within those parameters, legal compliance has to be seen as the minimum requirement.

The second part of our answer is that, in order to be socially responsible, a company should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, consumer and human rights concerns into its operations and strategy. This should be done in close cooperation with relevant stakeholders.

There is nothing very new in this. Those five issues - social, environmental, ethical, consumer and human rights - have not been invented by the Commission. Rather they come from internationally recognised Csr guidelines and principles, especially the Un Global Compact, the Un Guiding Principles on Business and Human Rights, the Iso 26000 guidance standard on social responsibility, the Ilo tripartite Declaration and the Oecd Guidelines for Multinational Enterprises.

The Commission's Communication on Csr from October 2011 is the first since 2006. It became increasingly apparent that it needed to update the European policy approach in the light of how the business approach to Csr has evolved.

It also had to be ensured that the new European strategy on Csr was consistent with the guidelines and principles agreed at global level, as I mentioned earlier. This should help to ensure that enterprises face similar expectations whether they operate within the Eu or elsewhere.

The European Commission has consciously resisted the idea of developing a new and separate set of Csr guidelines or principles at Eu level. The European business community has consistently urged us to refer to global Csr instruments rather than creating new ones and we have taken that advice on board.

You will note that our understanding of Csr is not detailed and prescriptive. It leaves a lot of flexibility for enterprises to develop their own strategies. This is, in line with the Commission's policy approach, deliberate choice.

The various existing internationally recognised Csr guidelines and principles do provide authoritative guidance. Thus enterprises have the flexibility to deal with Csr according to different national and economic contexts.

This applies especially to the way in which most small and medium-sized enterprises deal with Csr. Our policy communication explicitly states that for most SMEs, the CSR process will be "informal and intuitive."

Csr should not become a source of unnecessary administrative burden on business and namely not on Smes.

One of the questions we are most frequently asked is whether or not Csr is "voluntary". The short answer is that the question does not make much sense. If Csr is the responsibility of enterprises for their impacts on society, then it is neither voluntary nor mandatory. Csr exists because enterprises have impacts, positive and sometimes negative, on the societies and the environment they operate in. Enterprises have a responsibility for those impacts.

The Commission's new policy recognises the role that legislation can play in promoting Csr. That is not a radical statement but rather a description of reality as it is today, regardless of whether States or the EU propose new legislation.

Some existing legislation, in the Eu and elsewhere, is very relevant to Csr. Think of non-financial disclosure laws in France, Denmark, Spain, the UK and Sweden. Or think of the Dodd-Frank Act in the United States, which requires companies that source minerals from the Congo to carry out due diligence on their suppliers.

But recognising the role of legislation in the field of Csr does not mean that the European Commission or anyone else could or should propose a law that seeks to "make Csr mandatory". This would in my view not make sense. To be clear, the European Commission has no such intention.

The voluntary versus regulatory debate is simply not a black and white choice between two mutually exclusive alternatives, and we need to ensure that our policy debate reflects this.

The agenda for action to promote corporate social responsibility outlined in the Csr Communication covers the following 8 areas:

1. Enhancing the visibility of Csr and disseminating good practices: this includes for example the creation of a European award for partnerships between enterprises and their stakeholders. This award will be based on similar awards schemes in the Eu Member States.
2. Improving and tracking levels of trust in business: this is important for the functioning of our social market economy. A periodic survey on levels of trust in business in Eu and some other countries (Cro, Tur, Isr, Us, Ind, Chin, Bras) is currently under preparation .
3. Improving self and co-regulation practices: The Commission proposes to work with companies and stakeholders to develop a code of good practice for future co- and self-regulation processes. Self- and co-regulation are policy tools

officially recognised by the Council, Parliament and Commission. In our view, they are insufficiently used as an alternative to hard law. One aim of the proposed code is to improve the credibility of self- and co-regulatory initiatives and turn them in a more frequently used policy instrument.

4. Enhancing market reward for Csr: this essentially means exploring how consumer policy, investment policy and public procurement can be better leveraged to provide reward for more responsible companies.

With regard to the creation of market reward for responsible business practices, the Commission has proposed a revision of the European public procurement directives. One aspect of the proposed revision is to clarify in what circumstances public authorities may use social and environmental criteria in their procurement decisions. In principle the use of environmental and social criteria in public procurement can help to provide greater market reward for more responsible enterprises. Obviously the principle of awarding contracts to the most economically advantageous tender must be respected. The Commission proposal is currently discussed in the responsible council working group.

5. Improving company disclosure of social and environmental information: the Commission is currently preparing to “present a legislative proposal on the transparency of the social and environmental information provided by companies in all sectors.”

The Commission has made a commitment in the Single Market Act of April 2011 that it will put forward a legislative proposal on company disclosure of social and environmental information. This is clearly relevant to our policy on Csr. The Dg for Internal Market is currently preparing this legislative proposal which is foreseen to come out before the end of this year.

Vice-President Tajani has argued strongly that any new disclosure requirement should not apply to SMEs. It is important that the disclosure requirement leaves enterprises the flexibility to disclose the information that they consider relevant to their individual circumstances.

If we get it right, this legislative proposal can help drive the further integration of material non-financial issues into business operations and strategy, and so contribute to long term financial success.

6. Integrating Csr in education, training and research

7. Emphasising the importance of national and sub-national Csr policies: amongst other things, the Commission has invited Member States to come forward with their own national plans or lists of priority actions. ("by mid 2012"

which seems a bit too optimistic.) Up to our knowledge all Ms are working on such national action plans or to update their existing (15) national strategies.

8. Better aligning European and global approaches to Csr: amongst other things, we propose to better promote respect for internationally recognised Csr principles and guidelines in Eu relations with 3rd countries. Furthermore we want to encourage the commitments of large Eu enterprises (with over 1.000 employees) to take account of these principles and guidelines in their own policies.

Conclusion

I am well aware that we are currently living through a serious economic crisis. We need to be clear about the place of corporate social responsibility in this context.

Certainly Csr is not a magic, short-term solution to growth. However, as the main policy focus is now on measures to promote above all growth and job creation, one cannot lose sight of the medium and long term where Csr is an important issue. That is as true for public policy as it is for companies.

In the medium and long term the excellence of European companies in the field of Csr will pay off. It will contribute to the creation of an environment in which enterprises can grow, compete and innovate – to their own benefit and to the benefit of the countries and societies in which they operate. I think in this sense Csr has to be seen as an on-going process.

Overall the Commission believes that the new strategy represents a balanced approach that corresponds to the long-term interests of European enterprises; balanced in the sense of an inclusive, multi-stakeholder approach. In our view Csr cannot be seen as a quick fix to the current crisis; but rather, as the communication says, “aims to create conditions favourable to sustainable growth, responsible business behaviour and durable employment generation in the medium and long term.”

We believe that European enterprises, as leaders in Csr, have much to gain and little to fear from the Commission’s new policy. And we look forward to further dialogue and close cooperation with all relevant stakeholders on this important issue.

«In Italia, l'Action Plan servirà a rendere la Csr una questione nazionale»

Danilo Festa

Direttore generale della
Direzione Terzo Settore e
Formazioni Sociali presso
il ministero del Lavoro



Vorrei comunicare, anzitutto, apprezzamento per il progetto RespMed che offre alle aziende una possibilità di informazione - di auto-revisione ex ante ed ex post di autovalutazione - nonché di benchmark sulla materia perché permette di comparare le pratiche di responsabilità sociale tra di loro. Come ha ricordato Iris Kroening, la responsabilità sociale è una materia su cui la Commissione sta investendo energie e risorse umane. Noi come Amministrazione pubblica possiamo informare, anche con questi convegni, possiamo insegnare la materia nelle scuole, nelle università, nei seminari di impresa per responsabilizzare cittadini e imprese con gli stakeholders e in collaborazione con loro, possiamo aiutare con norme di soft law, la responsabilità sociale delle imprese.

A livello europeo vi sono solo tre Paesi, Germania, Francia, Gran Bretagna, che hanno normative sulla responsabilità sociale di impresa.

La riflessione sulla Rsi e sul ruolo dei governi e delle Pubbliche amministrazioni in generale, si intreccia necessariamente con il momento di crisi che vede la nostra economia e le nostre Pmi messe in seria difficoltà. Mi preme però sottolineare a questo proposito che ci troviamo di fronte a questa

crisi mondiale non per colpa degli Stati, ma per colpa di un mondo della finanza “troppo creativo”. Quindi la crisi è partita dal privato, non dal pubblico che, giustamente, si sta prendendo la responsabilità di risolverla.

Per quanto riguarda la strategia europea, con la comunicazione 681/2011 dello scorso anno è stato chiesto a tutti i Paesi dell’Unione di produrre entro l’anno 2012 un piano nazionale di azione sulla responsabilità sociale e noi come Italia riusciremo a consegnarlo entro i tempi previsti.

Il lavoro svolto è stato anzitutto di coordinamento perché abbiamo convocato presso il nostro Ministero una serie di incontri che si sono avuti singolarmente con tutti gli stakeholder della materia, parti sociali, consumatori, organizzazioni del Terzo Settore e Ppaa centrali e regionali.

La “consultazione” è quindi avvenuta in tre fasi.

1) Prima un coordinamento tra le Ppaa, che ha permesso di avviare una collaborazione diretta ed efficace con il Ministero per lo Sviluppo Economico che ha al suo interno il Punto di Contatto Nazionale per l’attuazione delle Linee Guida Ocse sulla Rsi, e di sentire tutte le amministrazioni centrali e locali che operano nel settore. In particolare sottolineo la grande collaborazione offerta dalle Regioni, che hanno inserito l’accordo e la collaborazione con noi in un ordine del giorno della Conferenza Stato Regioni. 2) In secondo luogo abbiamo sentito gli stakeholder della materia e, (3) infine, coinvolto, per la prima volta, il mondo del Terzo Settore. Abbiamo quindi elaborato un piano che è suddiviso in sei obiettivi: aumentare la cultura della responsabilità sociale presso le imprese e i cittadini; sostenere le imprese che adottano la Rsi; contribuire al rafforzamento degli incentivi di mercato per la Rsi; promuovere le iniziative delle imprese sociali del Terzo Settore e delle organizzazioni della società civile; favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni, in particolare sociali e ambientali; promuovere il rispetto degli orientamenti riconosciuti a livello internazionale. Tutti i soggetti ricordati prima hanno contribuito alla predisposizione del piano inviando i loro contributi.

I prossimi step saranno: chiedere eventuali modifiche al piano da parte di tutti i soggetti interpellati; lanciare una consultazione pubblica sui siti del Ministero del Lavoro e dello Sviluppo economico; presentare il piano ai Parlamentari italiani eletti nel Parlamento europeo; e infine consegnare il piano a Bruxelles.

Il piano è migliorabile, perfettibile, ed è comunque una base dove prima non c'era niente. In futuro cercheremo di fare meglio, di coinvolgere ancora di più le persone al fine di far uscire definitivamente questa materia da posizioni di nicchia in cui essa è attualmente e farla diventare materia di interesse nazionale.

The Responsible Med is a helpful and informative project

Laura J. Spence
Royal Holloway
University of London

The Responsible Med project is a helpful and informative one, focusing on small and medium sized enterprises, Csr and competitiveness in the Mediterranean region. This regional approach is valuable and rich, and offers the opportunity of deepening our understanding of cultural similarities and differences. At the final conference for the Responsible Med project I had the opportunity to review the work by Eleni Apospori, Athens University of Economics and Business, Maria Krambia-Kapardis, Cyprus University of Technology, Pilar Marqués Gou, University of Girona and Elsa Maria Nunes Barbosa, Polytechnic Institute of Beja. These interlinked research projects were discussed as part of the panel discussion: 'Does Csr promote competitiveness? The Academic Debate?' In response to the rich discussion we had, I would like to highlight the following points.

The inconvenient truth: Csr is not always competitive

The political perspective on Csr is one which seeks very much to promote Csr as competitive. Those who research and work with Smes on this topic and who are involved in their activities more closely are well aware of the complexity of the



contestable connection between Csr and competitiveness. It is inconvenient politically, but it is an oversimplification – and in some cases untrue – to claim that investing in Csr results in competitive advantage and financial gain. The research presented as part of Responsible Med demonstrates this. Nevertheless, the pervasive rhetoric of Csr as competitive creeps into business and political agendas despite the unclear evidence. There is an argument that it is expedient to engage with the economic business discourse in order to get Csr onto the agenda, but in my view, such an approach necessarily sets limits to the embedding of Csr since it implies that only profitable Csr initiatives should be implemented. It also assumes that Smes and their owner-managers are seeking to maximize profits in the same way as publicly listed, large multinationals, which is not usually the case.

Getting the foundation right

While impact and affecting change is an important driver in research, any policy or practice outcomes are undermined if the foundation for the studies on which they are based are not stable. In this respect, there is much room for reflection on the meaning of the key components of ‘small and medium enterprises’, ‘corporate social responsibility’ and ‘competitiveness’.

First, while we are lucky to have a clear (recently revised) definition of Smes in Europe, there is a wide range of definitions globally, and an important research basis which argues for self-definition and clear differences between sectors. Furthermore, while the ‘Sme’ acronym is usually used as the collective, in the vast majority of studies, most of the sample – in keeping with the spread of firm sizes – is small, or even micro – rather than medium sized. These issues and distinctions should at the very least be acknowledged and their implications addressed.

Second, research consistently has found that the label Csr is unhelpful and often not recognized in Smes – hence reviews of websites for ‘Csr’ or surveys asking ‘what is your Csr policy’ would receive a negative response, yet if we look at practice, activities which come under the Csr umbrella are often woven into the fabric of the firm. Csr is generally seen as a collection of initiatives or projects, whereas in Smes the indications are that it is more of an approach, even a way of being. So clarity about the meaning of Csr for Smes is essential, and looking for Csr architecture associated with large firms is not very productive.

Third, we talk about competitiveness and assume a broad link to profit

maximisation as I have done above. However, we would benefit from closer inspection of the meaning of this term. Possible measures of competitiveness might include the profitability of a firm, but could also include cost reduction, employee retention, market share, longevity, growth or customer satisfaction. Each of these elements might be implicated and linked in different ways to different aspects of Csr.

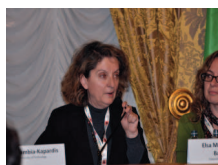
Pushing the research further

Further research on Smes and Csr is much needed, and should build on the extant literature. There are a number of elements which the Responsible Med projects could profitably extend and probe further to make some original contributions to the research and add new dimensions to our understanding of Csr and Smes. These might be summarised as follows.

1. What role does family play in the Csr-life of Mediterranean Smes? Is there a gendered aspect to the work which could be extracted?
2. Are large firm theoretical frames meaningful and helpful in this context, should they be adapted or new frameworks developed?
3. Are there distinctive regional characteristics relating to Csr in Smes which policy makers and business intermediaries should attend to? Are there regional lessons that could have wider applicability?
4. Are there lessons from Sme Csr that could be valuable for large firms?
5. What are the long-term implications of framing Csr as competitive?

The link between Csr and Sme competitiveness in Mediterranean area

Eleni Apospori
Athens University
of Economics and Business



The objective of our research has been to study the link between Csr actions and Sme competitiveness, as it is perceived by Sme managers in the Euro-Mediterranean countries. We focus on Smes, due to their vast economic importance both for the economy (contribution in employment and Gdp) and the supply chains in which they belong by affecting their downstream supply chain partners. In order to explore the link between Csr actions and Sme competitiveness, a literature review was performed, in order to identify a) the factors influencing Sme-Csr behavior and actions, and b) the dimensions of Sme competitiveness and a survey of Smes was designed and implemented.

Regarding Sme-Csr behavior, the literature showed that Smes display a wide variation to the degree of Csr adoption, their Csr objectives and the types of activities they implement. Smes also vary to their degree of maturity in implementing Csr activities and their competitiveness performance. This variation can be attributed to different factors, such as company size, culture and sector, and whether the company operates within a supply chain or a network/cluster of companies or not.

The dimensions of Sme competitiveness identified

in the literature comprise three main categories: a) Market competitiveness (issues such as improvement of product quality, entrance in new markets etc) b) Community recognition (improvement of image, better recognition of society etc) and c) Internal competitiveness (increase of employee productivity, increase of R&D projects, etc).

The main conclusion from the study is that Smes relate their Csr actions mostly to the image of their company. When asked for their main Csr objective the most common answer was “to bring value to the image of the company”. Similarly, when Sme managers were asked which contribution of Csr to their performance they considered the most important, enhancement of the image and recognition by the society was the most frequently answered contribution. What is interesting though is that this perceived contribution of Csr to “community” related aspects of competitiveness, was found consistently across Smes regardless of their Csr actions.

Another conclusion from the study was the identified barriers and enabling factors to Csr implementation by Smes. Most of them agreed on the lack of time, lack of Csr awareness and knowledge, and lack of financial and human resources as the main factors hindering the adoption of Csr programs. Similarly, economic incentives by governments, provision of training and consulting on Csr issues, promotion of Csr related activities and awards for Csr initiatives were reported as the main enabling factors for Sme Csr adoption.

Based on this information obtained from the literature review and the study, the Responsible Med tool was created, as a way for Smes to better evaluate their Csr maturity and needs and increase their business benefits by further understanding the links between their Csr actions and their competitiveness.

«The concept of Csr has gained new momentum»

Maria
Krambia-Kapardis
Cyprus University
of Technology (Cut)



In the last decade, with increasing globalization, greater environmental and social awareness and more competent communication, the concept of companies' responsibilities has gone further and has gained new momentum. Businesses have to be acting responsibly towards their stakeholders, environment and shareholders. As a result, throughout the years, Csr has grown to "include a stunning plethora of social concerns" (Joyner and Payne, 2002). Hence, it can be said that Csr is an umbrella term that covers a broad set of issues, such as the obligations of corporations regarding their impact on society and the environment, the behaviour of employers and managers towards shareholder and stakeholder groups, the values that guide a corporation, and governance policies within the corporation.

As a result of the value gained by the notion of Csr, it has become of high importance to understand its potential role in companies in order to be able to design formal and/or informal, hard or/and soft regulation. Public policies must be designed by governments in order to ensure that conduct failures are regulated and accountability is employed in all areas of the business such as workforce, marketplace, environment and community. As Henderson (2001) stated, Csr has

become “a common body of doctrine” that requires businesses to “play a leading part in achieving the shared objectives of public policy and making the world a better place”. In that manner, Csr will become an ‘instrument’ in the hands of the government as so to guide businesses to “meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (World Commission on Environment and Development; Our Common Future, 1987).

Governments are currently undertaking proactive roles regarding the promotion of Csr through their public policies. As Ascoli and Benzaken (2009) put it, these days “companies have seen increased government involvement in the business sector—partially due to the global financial crisis—and this trend is expected to continue into the future”. Consequently, one can say that the role of governments in the promotion of Csr through public policy government will expand in the fore coming years. As a result, this presentation aims to explain how and why public policy can promote Csr, present examples of national policies from other European countries and highlight what is being done in Cyprus and what remains to be done.

According to Steurer (2010), public policies on Csr are divided in 3 sets of instruments. These are “informational, economic and legal policy instruments”. In his opinion:

- Informational instruments have a moral rationale and imply no constraints and mainly take the form of campaigns, trainings, or websites.
- Economic instruments, aim to influence sustainable behaviour with the provision of financial incentives and market benefits such discounts on taxes and awards.
- Legal instruments employ legislative, executive, and judicial powers over the desired plan of action and take the form of formal laws.

In line with the findings of Ascoli and Benzaken’s (2009) research, public policies regarding the promotion of Csr take the form of voluntary guidelines, national campaigns and availability of funds for the implementation of Csr. Either way, throughout these sets of instruments, public policies regarding Csr are shaped in the form of the following thematic fields of action:

- Raise awareness and build capacities for Csr.
- Improve matters with disclosure and transparency.
- Facilitate socially responsible investment (Sri).
- “Walk the talk” regarding socially responsible practices which can foster Csr.

From the Cypriot perspective, a lot has been done in order to promote Csr. For example, a Csr research team was created at Cyprus University of Technology (Cut) and the university participates in two Eu funded projects, ResponsibleMed and Cogita. In addition, a Regional Steering Committee has also been set up in order to promote Csr with members from the industry, public sector and the local authorities. Cut also signed a Protocol of Cooperation between the Cyprus Chamber of Commerce and Industry and the Planning Bureau in order to promote Csr. A Csr platform was set up, where one can find useful information regarding (www.csrcyprusnetwork.com). The university has also organized a 2-day campaign in March to collect food and sent it to Greece for the people in need and is also sponsoring through the Limassol metropolis 50 impoverished children. Additionally, in September Cut organized the “Festival of Joy” with great success. During the event and the previous two days, Cut collected a large volume of food and other goods (clothing, shoes, toys) which will be available at Social Grocery of Limassol Municipality and the Metropolis of Limassol.

Do Smes believe that Csr improve their competitiveness?

Pilar Marquès
Universitat de Girona

The main aim of the Responsible Med project was to evaluate the link between corporate social responsibility (Csr) and competitiveness, especially in the case of small and medium-sized enterprises (SMEs). The underlying assumption for this endeavour is that SMEs might not fully believe in Csr as a driver of competitiveness, and therefore they underinvest in Csr. For this reason the project argued the interest of proving that the link between Csr and competitiveness is relevant for SMEs, and it is worthwhile assessing and visualizing the likely effects of Csr on competitiveness.

Related to the project goals but as part of an invitation from the Girona city council, we decided to carry out a study on the adoption of Csr by companies in the province of Girona, one of the four provinces of Catalonia (Spain). We decided to carry out an analysis of Csr-related content on companies' websites to answer the question whether companies believed in Csr as a driver of competitiveness. Our rationale was that if companies agree that Csr improves their competitiveness, they would engage in Csr, since beliefs are engines of conduct. Further, we expected that Csr engagement would be reflected in their communication via their websites.



In particular, the operational questions to answer were: i) Do companies communicate Csr through their websites? Assuming that they will do so if they believe that Csr contributes to their competitiveness, and ii) do they relate Csr with competitiveness?, because if they believe that Csr increases their competitiveness, this will be part of their discourse.

Methods

To answer the former research questions we studied a sample of 100 SMEs in the province of Girona, in the North-East of Spain, chosen from the SABI database prepared by Bureau Van Dijk, which gathers descriptive, financial and legal information on companies in Spain and Portugal. We chose the most common type of companies, which are the limited liability societies, called “sociedad anónima” or “sociedad limitada”.

We drew a random sample of companies, stratified by the number of workers, following the exact distribution of SMEs in the province, according to the Spanish National Institute of Statistics (INE). We excluded micro companies of the analysis, which means that companies included in the analysis had at least 10 employees.

We used two types of methods, a qualitative and a quantitative approach with the same number of companies, which is not frequent in academic research. The quantitative approach (frequency counts) was meant to answer the first operational question (do companies communicate their Csr through their websites?) and the qualitative approach (discourse analysis) was the means to deal with the second questions (do they relate Csr with competitiveness?).

The content analysis of webpages consisted on the systematic reading of all the contents of the companies’ websites, including possible documents posted on the web, such as press records, sustainability reports, codes or letters of commitment.

Results

The size of the companies analysed was mostly of small companies since 88 companies out of 100 had between 10 and 50 employees. Only in 2 cases companies had more than 200 employees.

As regards to Csr content on the websites, it was only found in 43 cases, which is less than half of the companies. The most cited Csr area was marketplace Csr

with 39 cases, most of the citations related to quality management systems. The following area was environmental Csr with 18 cases and workplace Csr with 11 cases and, finally, community-related Csr with 8 cases. It is worthwhile mentioning also that the use of the word Csr or sustainability was only explicit in 3 of the cases.

The results indicate that size matters since only 38% of companies of 10-49 employees reveal Csr concerns in their websites, while 86% of companies of 50-99 employees do it and 80% of companies of 100 or more employees. The results of the qualitative analysis to answer the question on how do companies relate Csr with competitiveness are summarised in Figure 1 (below). Workplace Csr is associated with customer orientation and productivity, which contribute to quality and efficiency respectively. Marketplace Csr in turn is described in relation to a better knowledge and proximity to the customers, which also contributes to driving quality. Furthermore, marketplace Csr helps defining new products and services which are a step forward on innovation. Eco-products are also part of the discourse of companies as the result of their environmental concern, which is also associated with efficiency by means of the efforts explained in eco-efficient processes.

The fourth dimension of Csr, community-related Csr can be found associated to community engagement, but it is not associated to the other competitiveness drivers. However, when companies reveal this information it is probably at least an issue of improving their image. Actually, all website contents is an important means for the communication of the image of the company.

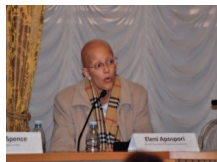


Conclusions

This empirical investigation reveals that projects such as Responsible Med continue to make sense since still less than half of companies in our sample reveal their belief in Csr through their website communication, and only seldom call it Csr. Some Csr seems preferred than other types. The most communicated Csr is marketplace (quality), followed by environment, workplace and community. Size matters since larger companies express their Csr concerns more than smaller companies. The discourse of companies in their websites reflects the underlying belief that Csr contributes to very important dimensions of competitiveness, being quality, innovation and efficiency the most clearly identified. The image of the company is also something inherent to website communication, and can therefore be considered an implicit driver of competitiveness. A possible implication for policy making is to note the relevance of Csr communication. Existing policies to promote Csr mainly relate to Csr reporting and integration of Csr within strategy. Our analysis reveals the relevance of communicating Csr as a way to increase transparency and commitment. Csr communication should be considered a way to walk the talk and to reducing the gap between wishful thinking and real action.

«Csr competences for managers and entrepreneurs»

Elsa Maria
Nunes Barbosa
Polytechnic Institute of Beja
Portugal Girona



This presentation will open the discussion about how Universities can give a contribution to the Corporate Social Responsibility (Csr), by preparing the new generations. I will present a framework of Csr in terms of strategy establishing a connection with entrepreneurship. It will be shared a work done in the Polytechnic Institute of Beja about entrepreneurship and connect it with Csr.

The mission of Csr is to cause a positive impact on society by growing a community of new leaders who use the management to improve the world. For that, Csr can be defined as use the power of management to create a better world. For this to happen it is necessary that Csr is linked and integrated with strategic management. It will also be essential that the concept of Csr go evolving from a philanthropic disaggregated strategy to an integrated management strategy.

Corporate Social Responsibility (Csr) is usually understood as a set of voluntary activities that go beyond legal and mandatory requirements. (Mandl and Dorr, 2007). Kellie McElhaney (2009) defines the concept of Csr as "a business strategy that is integrated with the business objectives and core competencies of the company, and is designed from the beginning to create business

value and positive social change, and is incorporated in the day-to-day business culture and operations.” Social responsibility is part of organizational culture and a value in the organizational culture environment. Development of social responsibility is a change in values orientation, whose task is shaping the attitudes, transforming the personal position so that it matches individual and public interests.

How to communicate Csr activities? We can use a Csr persuasive advertising in attempts to positively influence consumer tastes for products with characteristics of Csr; and/or we can use a Csr informational advertising only providing information about the characteristics of Csr practices or management company in the area of Csr. A high level of publicity of Csr (persuasive or informational) is taken as a sign of quality of the product or company.

Why adopt Csr? Because there are confirmed financial benefits of an effective Csr strategy and a positive impact on the world at the level social and environmental. Many companies believe that Csr can be a good management strategy. While many companies use Csr disconnected with their management objectives. A corporate strategy that is not focused on the objectives of the company is missing opportunities and resources. When aligned with business goals, companies are beginning to see that Csr can bring competitive differentiation, permission to enter in new markets and favorable positioning in attracting talents.

Using a research work developed at Polytechnic Institute of Beja about entrepreneurship, we establish a relationship with the Csr. And we asked students:

a) What are the main reasons which takes you to create a company?: most students surveyed considered as the most important factor the benefit to themselves and to society (47.9%) and the desire to earn more money (41.4%). According to Hemingway and MacLagan (2004) in individual managers' organizational decisions are driven by a variety of personal values and interests, in addition to the official corporate objectives. The factors that are less relevant are related with the need to prove they can (8.6%), examples of previous family successes (2.6%) and the stimulus of the previous employer (2.4%). According to Regional Diagnostic Study of Good Practices in Corporate Social Responsibility from Alentejo Region (2011), the adoption of Csr policies is mainly linked to personal choices of the owners or their family members who have belonged to companies whose management strategies remain, embodying the company's

culture.

b) Do you consider that there is sufficient information available on how to create your own job?: in analyzing the questionnaires it was found that students do not have sufficient access (61.4%) to large-scale information available on the subject of entrepreneurship.

c) Do you consider that the existence of financial support is a key factor in the creation of self-employment?: almost all respondents (94.6%) consider the fundamental support that the state provides for the creation of own job.

d) Do you think that your business can fail for?: as was expected school students have addressed greatest fear as financial difficulties (57.3%). Apart from this factor, 39% of respondents are concerned about the unknown of market.

e) How do you classify the process of creating a company, in terms of required documentation (paperwork)?: in bureaucratic terms 94.7% of respondents consider this factor as an impediment to starting a business.

According to Regional Diagnostic Study of Good Practices in Corporate Social Responsibility from Alentejo Region (2011), the barriers that companies interviewed considered to have had to overcome to implement a Csr policy, were, in order of importance: lack of financial resources and specialized support (both cited by 7 companies); small team (5), lack of space for construction (1), market structure (1), absence of information about recycling (1) and bureaucracy (1). We can see a lot of variables common to both studies and referred to either by students or by entrepreneurs.

In conclusion, we can say that companies must develop and implement a management strategy around its Csr activities, communicate it both internally and externally and publicize it.

Esperienze di Csr e miglioramento della competitività

Giulia Bubbolini

Centre for innovation
and economic development
Forlì - Cesena



Le riflessioni su dati e teoria mostrano come esista una relazione diretta tra l'impegno sul fronte della responsabilità sociale d'impresa ed il miglioramento in almeno alcuni ambiti della gestione e della vita delle imprese di piccole e medie dimensioni.

Che questo miglioramento si traduca in una maggiore competitività delle imprese, da una parte è ragionevole e conseguente (i dipendenti sono più motivati e produttivi, si ottengono risparmi energetici, migliora l'immagine, ecc.), dall'altra è auspicabile, perché in grado di promuovere relazioni più aperte e produttive tra le parti interessate, una maggiore capacità di inclusione, il rispetto per l'ambiente, e più in generale una migliore qualità della vita.

Tuttavia, impariamo dalla ricerca che una misura definitiva di questo vantaggio competitivo derivato dalla gestione della responsabilità sociale non è ancora disponibile: ecco allora che diviene importante saper ascoltare le esperienze vissute da imprese che, essendosi impegnate sul fronte della responsabilità sociale, sono pronte a confermare il proprio impegno perché ne hanno tratto vantaggio.

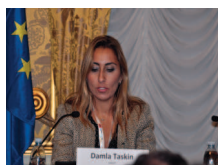
Nella sessione relativa alle testimonianze delle imprese sono stati proposti esempi che ben

rappresentano la molteplicità dei fronti su cui lavorare:

- dalla Turchia, l'esperienza di un cluster di imprese tessili che trovano nella responsabilità sociale un diverso modo di cooperare e concorrere e un diverso modo di gestire le relazioni con i committenti internazionali;
- dalla Spagna, l'esperienza di una piccola imprenditrice che scopre che i venti della crisi si affrontano meglio con uno staff motivato;
- dalla Francia, l'esperienza di un premio per rendere più visibile e comunicabile l'impegno delle imprese;
- dalla Grecia, l'esperienza di una banca che "si mette nei panni" di chi subisce una crisi (in relazione alla quale il sistema finanziario e del credito non è privo di colpe), offrendo la serenità di un piccolo contributo economico;
- dall'Italia, l'esperienza di una piccola azienda high-tech che nell'attenzione alle proprie risorse umane trova un elemento di stimolo alla liberazione di energie creative.

Csr enables clusters to compete. The sample of textile in Turkey

Damla Taşkın
United Nations Industrial
Development Organization



What is Corporate Social Responsibility? Is it a fad, is it a charitable cause, or is it related to every day business? Csr is not a fad and it doesn't belong to the flower power children, it is real and it belongs to our normal business world. Private sector provides employment, contributes to welfare, wealth and therefore has a lot of responsibility. Furthermore, their responsibility is even greater due to their huge impact on the community that they operate in. As we cannot consume and manufacture at our current speed, it is important to be responsible in everything we do both for the environment and for the community. This is also valid for clusters that have even bigger impact in their region. Corporate Social Responsibility is a tool in itself that enables clusters to increase their social capital, become more competitive, innovative and integrate themselves better into the global supply chains. As the cluster Smes share the same policy and legislative environment, same ecosystem and sometimes even the same buyers, it is only natural that a cluster approach is adopted also for integrating Corporate Social Responsibility into daily business. So how are these concepts interlinked, how can we implement Csr approach in a cluster? Cluster development approach for

competitiveness is a concept that is very much elaborated upon. However it is essential to renew the discourse a bit and pave a new path. First and foremost Csr is a concept which brings companies together in a cluster. Small and Medium Enterprises that are present in a cluster, face common opportunities and threats which are very binding themes. Cluster Smes have to deal with the same stakeholders and the same community. They share the same ecosystem, same legislative environment. If an industry is concentrated somewhere and in case their social, environmental or any other requirement changes all of a sudden, they have to deal with it together. Buyer requirements are another driving power for Csr. Sometimes even the buyers are the same within the same cluster which is a very binding motive to comply with the requirements and learn from other experiences. As it is the case with all cluster development activities you can reduce your costs by using economies of scale and acting together. As this is not about pricing, delivery times which are relatively difficult concepts, it is much more easier to act with your fellow cluster member related to Csr related activities. Usually the cluster is known for a single product or industry so it is the common duty of the cluster to make sure that the brand and image of the cluster is preserved. This includes also the aspects of the society and the environment. And then comes the question, do we really need the Csr approach within the cluster? Yes we do, our buyers require it. They require certification, they audit, they want the companies to manufacture responsibly. It is a very well known fact that the global buyers require various criteria in order to accept enterprises as suppliers. The factors of price, delivery time, quality and Csr practices are becoming equally important in the buying decisions. The Csr Managers are becoming Vice Presidents responsible of Sustainable Manufacturing reporting directly to the Presidents in many multinationals. Therefore it is not possible to ignore all aspects of sustainability and become a supplier of a multinational nowadays. Consumers require it. It is a very strong motivation for industries and consumers have started the whole Csr action therefore it is not possible to ignore the perception of the end users. Employees require it, it is proven that employees would like to work with employers that are Csr conscious.

The outcome is beneficial for the employer as well, loyalty becomes very high and turnover becomes low. It is innovation in its best sense. Even though it is an over-used term; innovation is a huge benefit to a company and society within the context of Csr. It shows the direction in which processes and products can be innovated.

The collective identity issues makes it much more easier to motivate people therefore the social capital is also increased in line with sustainability. It is also very important to emphasize The United Nations Global Compact when we talk about Responsible Business. The Unga is a strategic policy initiative for businesses committed to aligning operations and strategies with 10 universally accepted principles in the areas of: Human rights, Labour, Environment, Anti-corruption.

Unido has a very special mandate within this initiative related to Smes as it is the specialized agency within the UN system.

One very recent application of Csr as a tool for competitiveness has taken place within the framework of a United Nations Joint Programme in Turkey. As textile is one of the best examples of global supply chains and as Turkey is a manufacturer for the garment industry, Unido has been one of the partaking agencies in in the Millenium Development Goals Achievement Fund Project “Harnessing Sustainable Linkages for Smes in Turkey’s Textile Sector”. Unido has implemented various activities in order to equip participating Small and Medium Enterprises with skills and capabilities for responsible manufacturing, with the ultimate goal of enhanced competitiveness in the global markets.

We cannot close our eyes any more as each member of the society is equally responsible when it comes to sustainability. We are either employers, employees, manufacturers, consumers or facilitators. As we don’t have another earth that we can migrate to once this one is totally consumed, we all have to be equally sensitive towards Responsible Business Practices.

A Cooperative bank gives 2% of profits to Csr Resources in Thessaly

Mr Anastasios Lappas
Cooperative Bank of Thessaly



The stimulus for Csr in the Cooperative Bank of Thessaly was the 26th Congress of International Confederation of Popular Banks (Cibp), held in Paris and hosted by Groupe Banque Populaire with main theme "Popular Banks and Corporate Social Responsibility: a Natural History". In the Congress was pointed out, that principles and values of "Doing Business Socially" and "Business Ethics", was and still is, that components which have emerged and established the Cooperative Credit in Europe over the last 150 years. The Board of Directors of the Cooperative Bank of Thessaly decided to propose, at the General Assembly on June 7th 2007 to establish the distribution of profits in Csr Resources equal to 2% of profits after deduction of tax reserves. The actions that were proposed to the board were towards: Human, Environment and Culture. The Board decided that will implement one action at a time in order to be more effective. From the profits of the fiscal years 2007, 2008 and 2009 the amount of 120.000 euro was concentrated and with a decision of the Board this amount was allocated to actions toward "Human" in the Regional Unit of Trikala. The above mentioned action was the subject of social dialogue with the social structures of the Trikala

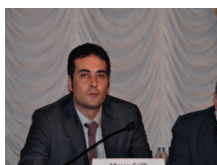
regional unit, in order for proposals to be submitted - after the publication of Call for Nominations to local press. In order to implement this Call the Greek Network for Corporate Social Responsibility provided expertise and experience. All Proposals were evaluated by an Evaluation Committee on 26th of July 2010. The main concern was to ensure the transparency and the merit in the selection of the final proposal. The proposal that was selected was the School Committee of 1st Special Kindergarten & Elementary School Of Trikala Area. The first Special Kindergarten & Elementary School is the only operating in Trikala regional unit. The Cooperation Proposal was the donation of a bus for moving the students that attend the school. This initiative was completed in August 2012 with the donation, in the Municipality of Trikala of a mini School bus (Citroen), in order to accommodate the transportation needs of the students of the 1st Special Kindergarten & Elementary School. Cooperative Bank of Thessaly, during Christmas of 2011, as a minimum support for its unemployed partners / associates and in collaboration with the National Manpower Employment Organization (Oaed), gave an amount of 150 euro as a solidarity aid to these partners / associates of the Bank.

This solidarity aid was given in 275 Partners of the Cooperative Bank of Thessaly was of a total amount 41.250,00 euro. The next Csr Action of the Bank of Thessaly for 2012 is going to be implemented in Regional Unit of Larissa of an amount 100.000,00 euro.

The meaning and the actions of Csr in Smess, clients of the bank, have small application until today. Surely it must be a positive factor for the evaluation of our client's borrowers, because a company that wants and believes in Social Responsibility has much lower chance of failure in its obligations, including its loans.

Amco, quando le Pmi crescono con le persone e fanno "territorio"

Marco Grilli
Cfo Aerospace
Manufacturing Company



La società Aerospace Manufacturing Company srl (Amco) che rappresento, è stata costituita nel 2006 da alcuni dei soci di Umbra Cuscinetti spa, per rilevare un'azienda fornitrice che versava in crisi finanziaria. La Amco si occupa di meccanica di precisione e le produzioni che effettua sono destinate principalmente ad applicazioni del settore aeronautico. Ad oggi nell'azienda lavorano 35 persone la cui età media è inferiore ai 30 anni e il suo fatturato si attesta intorno ai 3,5 milioni di euro annui. A partire dal 2007, l'azienda è stata oggetto di una forte ristrutturazione interna da parte dei nuovi amministratori al fine di ottenere una maggior efficienza produttiva, puntando su nuovi investimenti in tecnologia e sulla ricerca sviluppata internamente a seguito dell'assunzione di tre ingegneri provenienti dall'Università di Perugia. Molte delle iniziative sopra descritte sono state realizzate mediante l'utilizzo di fondi europei, partecipando a buona parte dei bandi della Regione Umbria elencati questa mattina. La filosofia di fondo del management insediato dal 2006 è stata quella di puntare sullo sviluppo delle competenze e delle abilità delle persone, cercando di far esprimere al massimo il potenziale di ogni lavoratore, come fattore critico di successo

principale.

La maggioranza dei lavoratori è stata reperita tra i diplomati formati nelle scuole tecniche locali e ha poi beneficiato di una formazione specialistica all'interno dell'azienda, sia di carattere teorico nell'aula di formazione aziendale, sia di carattere pratico. Ogni anno, in sede di budget, oltre a valutare gli aspetti economici e finanziari della gestione, si prendono in esame le aree di potenziale miglioramento sia riguardo al fabbisogno formativo del personale sia alle condizioni generali della vita aziendale e si decide quali iniziative attuare. Alcune delle iniziative sono state ispirate a quelle del nostro principale cliente Umbra Cuscinetti, ma necessariamente rivisitate per adattare alla nostra realtà di piccola impresa.

Sul fronte formazione, nel corso dell'ultimo anno si è attivato un corso sulla lean manufacturing, esteso a tutti i lavoratori che hanno ottenuto il diploma di yellow belt, mentre nell'ottica del miglioramento delle condizioni aziendali si è istituito il servizio di mensa aziendale, generalmente difficile da riscontrare in aziende della nostra dimensione, erogato da una cooperativa locale. Negli anni precedenti è stato istituito un meccanismo di premialità volto a incentivare l'attenzione dei lavoratori alle iniziative formative e la motivazione al miglioramento. Mediante la collaborazione con il circolo ricreativo dei lavoratori di Umbra Cuscinetti, abbiamo attivato convenzioni con molte aziende del territorio per beneficiare di sconti sull'acquisto di prodotti e servizi, e partecipato a iniziative ricreative interaziendali. Alcuni dei nostri lavoratori hanno avuto la possibilità di lavorare distaccati presso filiali estere di Umbra Cuscinetti per perfezionarsi lavorando in un contesto internazionale e apprendere una lingua straniera.

Abbiamo testato lo strumento di valutazione Csr di Responsible Med e riteniamo che sia uno strumento utile sia nell'autovalutazione della propria realtà aziendale sia per valutare la gerarchia delle iniziative da porre in essere. In particolare è piaciuta la possibilità di personalizzare lo strumento che lo rende flessibile e la sezione con gli esempi di quanto realizzato da altri, per trarre ispirazione sulle iniziative future.

Crediamo che, anche in periodi di difficoltà economica, occorra essere coerenti nel perseguire le politiche di Csr, infatti, nel caso della Amco, molte delle

iniziative hanno comportato l'utilizzo di risorse economiche contenute, inoltre un cambio di direzione implicherebbe molte più difficoltà, dopo la crisi, per recuperare la fiducia delle persone coinvolte. Nel caso della Amco non siamo in grado di stabilire esattamente quanto le varie iniziative ascrivibili alla Csr abbiano influito sulla competitività aziendale, ma nel periodo 2007–2012 il fatturato è aumentato di oltre il 50% e gli utili sono più che raddoppiati nonostante la crisi. Siamo sicuri che questi risultati non siano frutto del caso.

Casamitjana: a case for work-life balance at a retail shop

David Aguinaga
CCIT Terrassa

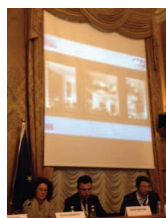
Casamitjana SL is a retail shop dealing with interior design and furniture. This company has two retail shops: one in Terrassa and another one in Barcelona opened in 2011. It is positioned at the mid-upper level and distributes mainly Italian furniture. Casamitjana has 16 employees: 6 of them work as installers; 5 of them are interior designers; 1 works as a salesman; 1 person cleans up the premises.

Genesis of Csr policies

Carme Casamitjana has a degree on Social-Work. However she has also been involved in her family business where she works as Deputy Manager. Ms. Casamitjan has a strong social sensitivity and thus decided to launch work-life balance policies at her company.

Firstly, in 2008 Casamitjana SL sought the advice of a local business organization to give a proper structure to a number of measures taken in the past to facilitate within the field of Csr. For instance, Casamitjana SA usually supported local philanthropic organizations in Terrassa by means of recycling furniture for shelters.

Casmitjana resorted to FundaciónMasFamilia (More Family Foundation) to implement a well-structured plan on Csr. SGS, a certification issuing



body, was in charge of conducting the audit. Casamitjana SA got to be certified by SGS on 2009. SGS carried out a systematic set of interviews with workers to qualify Casamitjana SA as a family-oriented company. It is well worth noting that Casamitjana SA is the only retail shop in Spain having this certification and got this from the Ministry of Health of Spain.

Yearly Casamitjana SL delivers a report on her Csr actions taken and twice a year a on the spot audit is carried out by SGS.

Csr policies

Every year Casamitjana SL has to propose 3 new measures on Csr to her employees. So far the following measures have been taken.

1. Flexibility at the start and end of work time.
2. Short-time working
3. Spare days against more work time
4. Urgent work leaves
5. Personal support
6. Parking facilities
7. Meal vouchers
8. Better wages than the conventional wage
9. Preferred conditions for purchasing furniture
10. Full wage in case of sick leave
11. Closing on Saturday morning and all Saturday from June to September
12. Social and individual questionnaire
13. Family meetings of all workers
14. Monthly work team meetings
15. Training
16. Anniversary presents

Let's examine just two of them, namely, the Social and Individual Questionnaire and Short-time working.

One day Ms. Casamitjana attended the burial of the mother of the Warehouse Manager. Thus she realized how ignorant she had been about the serious health problems that woman had been undergoing for many months. Why? Just because she ignored many things about people working at the warehouse premises. Ms. Casamitjana decided to meet personally each one the warehouse staff to know more about their lives, family situation, urgent and likely needs in

the future to make them participate on Csr policies.

Short-time working was applied in the case of an interior designer having adopted an Ethiopian child.

Balance of Csr

What's the balance of the work-life policies launched by Casamitjana SL? The balance is exceptionally good for the following reasons:

Turnover rate in Casamitjana SA amounts to zero, not only today, but also during the golden days of economic growth. Absenteeism amounts to zero yesterday and today. Workers appreciate the labor atmosphere of the company and her commitment to treat workers as human beings not just as a disposable product. Ms. Casamitjana has been regularly informed by her employees about the offers they get from competitors to change sides. However, they prefer to remain loyal to the company, getting probably less money, but in a company where they feel rewarded.

A better commitment amounts to a much more devoted staff. A subliminal trade-off takes place: the company gives social benefits and in returns it gets a better commitment, more flexibility when needed and labor climate based on mutual confidence.

An example accounts for what I am saying. Last year Casamitjana SL opened a shop in Barcelona. This is very surprising considering the economic crisis our country is undergoing. However, Casamitjana SA could do it because the company was well-propped by the staff. No person has been fired during the crisis and company's productivity is high. Casamitjana SL could open a new commercial front in Barcelona because it is secured at her headquarters of Terrassa.

Svelata la Csr su misura delle Pmi

Articolo ETicaNews 3 Ottobre 2012

*La Toscana alza il sipario
su Responsible Med,
progetto europeo che pone
una pietra miliare sul ruolo
della sostenibilità per le Pmi*



Sarà un tassello importante per capire l'equilibrio tra Csr e piccole e media impresa. Realtà nella quale la responsabilità sociale pare ancora direttamente connessa con la volontà dell'imprenditore. Ma dove, accanto alle tendenze padronali, sembra emergere una consapevolezza della necessità di integrarsi col territorio. Nel quale, peraltro, sarà cruciale il ruolo di un ente di riferimento in grado di fare formazione e indicare il giusto modo per fare Csr. Giovedì 8 novembre, a Lucca, si tiene la conferenza conclusiva di presentazione

dei risultati finali del progetto biennale (da giugno 2010 a giugno 2012) di cooperazione: "Promoting CSR and Competitiveness in the Mediterranean and beyond". Una iniziativa promossa (e finanziata) nell'ambito del Programma europeo Med 2007-2013, e nel quale la Regione Toscana ha coordinato nove partner tra istituzioni regionali, università, agenzie per lo sviluppo e camere di commercio, provenienti da sei Paesi del Mediterraneo (Italia, Spagna, Cipro, Grecia, Portogallo e Francia). Gli obiettivi del progetto Responsible

Twikicronaca



La diretta da Lucca, 8 novembre 2012 - hashtag #ResponsibleMed



In bus to Lucca... Where today #livetwitting on #sme and #csr whith final conference #responsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 08:58:58

Today: Responsible Med's final conference in Lucca, Italy. Participate in the discussion with the following hashtag: #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 09:26:48

Buongiorno,ultimi preparativi. ET. in postazione. A minuti via alla conferenza finale #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 09:56:57

Welcome to the #ResponsibleMed final Conference in Lucca. Opened by Cristina Galeotti, presidente Assindustria Lucca
ETicaNewsGioV- Nov 08 2012 10:10:10

RT@ETicaNews: Buongiorno,ultimi preparativi. ET. in postazione. A minuti via alla conferenza finale #ResponsibleMed | #csr #twittercronaca
Andrea Di Turi Gio, Nov 08 2012 10:11:12
#ResponsibleMed Apre il convegno Cristina #Galeotti
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:12:55

Gli articoli di #ETicanews su #ResponsibleMed
<http://www.eticanews.it/2012/10/respm-d-si-racconta-su-twitter/> , <http://www.eticanews.it/2012/10/sul-web-il-misura-csr-per-pmi/> ,
<http://www.eticanews.it/2012/10/svelata-la-csr-su-misura-delle-pmi/> -ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:15:53

#Galeotti: cercheremo di costruire un polo regionale delle #imprese sostenibili #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:18:27

Med erano articolati e complessi, in un generale quadro di esplorazione del legame tra corporate social responsibility e competitività delle Pmi. Si è cercato di trovare indicazioni su come fare della responsabilità sociale una leva concorrenziale; sul ruolo degli enti pubblici nel promuovere la Csr; sul ruolo della cooperazione interregionale. Un nodo cruciale è stato individuare una metodologia di valutazione del legame Csr-competitività.

Il tassello di partenza è stato un ampio monitoraggio dello stato dell'arte. Già a maggio 2011, per quanto riguarda la Toscana, era stato presentato un rapporto elaborato col supporto dell'Istituto di management Scuola superiore Sant'Anna. Nel documento sono elencate le particolarità del territorio toscano (menzionate anche le reti d'impresa promosse da Gucci), i diversi progetti avviati nella regione e l'attività istituzionale portata avanti con Fabbrica Ethica. Ma, soprattutto, c'è l'identikit delle imprese toscane e la Csr. Alla conference di Lucca saranno presentati i dati aggregati. Dalle prime

anticipazioni emerge come ancora, muovendosi nella sfera delle piccole e medie imprese, il motore principale per l'attivazione di politiche di Csr sia il proprietario o il presidente dell'azienda, e che comunque in quasi la metà dei casi la motivazione sia di origine interna. A fronte di questa autoreferenzialità, tuttavia, c'è una spiccata propensione relazionale, laddove tra le principali ragioni di una strategia Csr viene indicato il miglioramento con gli stakeholder esterni. Insomma, un quadro di buona volontà, anche se ancorato a paletti tradizionali. Per cui, secondo l'analisi, sarà necessaria, oltre a un'opera di formazione, anche un'individuazione della forma più corretta di Csr da adottare, per poter sfruttare le potenzialità competitive individuata in questa strategia per le Pmi.

Galeotti (Assindustria): "Pmi fondamentali per l'Europa. Ma difficoltà a percorso di Csr. Di risorse ma anche di conoscenza" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:19:23

#Caporale (ERDF): serve nuova #politica sociale basata su mutua #cooperazione #associazioni
#ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:24:32

#Caporale (ERDF): bisogna interloquire con #Commissione europea perché questi temi entrino in 'agenda #coesione sociale #Responsibledmed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:29:49

Caporale: "Serve alzare livello. C'è disponibilità di grandi imprese a fare sistema con giovani imprese oltre convenienza" ETicaNews, Gio, Nov 08 2012 10:32:17

Caporali: "Occorre capitalizzare questa esperienza per aggregare iniziative singole e settoriali"
#ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:33:47

@MEDProgramme: Responsible Med's final conference"
#PME et #RSE hashtag: #ResponsibleMed" Corse, LR, PACA, RA impliquées dans le projet Andrea Paracchini
Gio, Nov 08 2012 10:36:16

Conferenza finale #ResponsibleMed | #PMI e #csr
#twittercronaca via @ETicaNews
Andrea Paracchini Gio, Nov 08 2012 10:39:03

Sabrina Paolini (regione Umbria): "Spinto la certificazione integrata-etica dell'impresa con punteggi preferenziali"
#ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:40:49

Sul web il “misura-Csr” per Pmi

Articolo ETicaNews 9 Ottobre 2012

*L'assessore Simoncini:
«La sostenibilità delle
imprese è un valore
Made in Tuscany e
un fattore di competitività»*



La Toscana presenta un “misuratore di Csr” per le Pmi. La regione italiana è capofila del progetto internazionale Responsible Med che ha visto partecipare nove partner tra istituzioni regionali, università, agenzie per lo sviluppo e camere di commercio, provenienti da sei Paesi del Mediterraneo (Italia, Spagna, Cipro, Grecia, Portogallo e Francia). L' 8 novembre, a Lucca, si tiene la conferenza conclusiva di presentazione dei risultati finali dell'esperienza biennale (da giugno 2010 a giugno 2012). Accanto alle

indagini conoscitive sullo stato dell'arte e sulle necessità per moltiplicare la valenza strategica della Csr (vedi articolo precedente, *Svelata la Csr su misura delle Pmi*), uno dei pezzi forti, appunto, sarà il “misuratore”, ovvero un modello di valutazione (già disponibile online in una versione in progress) che aiuterà le Pmi nel percorso di sostenibilità, nonché nelle valutazioni dei risultati.

Per la Toscana, e per il made in Italy, del resto, il tema della Csr a livello di azienda di piccole e medie dimensioni appare cruciale in termini di sostegno e

López: pilastri per #sviluppo imprese sono #internazionalizzazione, #innovazione e #csr #responsiblemed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 10:57:57

RT @A_Paracchini: Conferenza finale #ResponsibleMed | #PMI e #csr #twittercronaca via @ETicaNews: Conferenza fin... <http://bit.ly/VGAhw5> CSR info Gio, Nov 08 2012 11:00:36
RT @ETicaNews: López: pilastri per #sviluppo imprese sono #internazionalizzazione, #innovazione e #csr #responsiblemed CSR info Gio, Nov 08 2012 11:05:36

Xavier Lopez (dirigente Catalunya): "A Pmi non basta innovazione. E serve compromesso tra benefici e creazione occupazione" #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:07:36

Lopez, scambio col pubblico sui giorni di pagamento delle Pa: "L'importante è essere trasparenti quando difficoltà" #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:22:45

Simonetta Baldi (Regione Toscana) apre seconda sessione su #Csr in Europa #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:24:08,

RT @ETicaNews: Caporali: "Occorre capitalizzare questa esperienza per aggregare iniziative singole e settoriali" #ResponsibleMed la poca lisse Gio, Nov 08 2012 11:24:32

RT @ETicaNews: #Galeotti: cercheremo di costruire un polo regionale delle #imprese sostenibili #ResponsibleMed la poca lisse Gio, Nov 08 2012 11:24:47

rilancio delle economie territoriali. «Riteniamo - spiega a ET. Gianfranco Simoncini, Assessore regionale ad Attività produttive, lavoro e formazione – che la sostenibilità e la responsabilità sociale delle imprese (Rsi) e della loro catena produttiva siano un valore del made in Tuscany. E che perciò siano una chiave competitiva del futuro». «Per la Toscana – prosegue – la Rsi costituisce dunque un investimento per il proprio territorio, e fa parte delle risposte da fornire alle aziende che desiderano continuare a produrre prodotti e servizi di qualità, contribuendo al benessere dell'ambito in cui operano e delle persone che vi collaborano».

Ma per essere utili a un segmento imprenditoriale che – è tra le risultanze del progetto – necessita di un sostegno e di una guida istituzionale per valorizzare al meglio le proprie strategie, è necessario diffondere la consapevolezza che «essere responsabili significa anche essere più competitivi». Da qui lo strumento capace di misurare la Csr e gli effetti

sulla competitività.

Il progetto ha portato alla realizzazione di uno strumento online che risponde a tre ordini di obiettivi: capire il livello di responsabilità sociale delle Pmi e le possibili strategie e strumenti da implementare (nelle aree: lavoro, mercato, ambiente, comunità); valutare ex-ante l'impatto delle strategie di Csr sulla propria competitività, in modo da scegliere lo strumento che garantisce un miglior rapporto costi/benefici; valutare ex-post le conseguenze di strategie o strumenti di responsabilità sociale formalizzati sulla propria competitività (per fare un paragone su quanto previsto nella valutazione ex-ante e quanto effettivamente avvenuto).

Lo schema prevede una prima parte costituita da un questionario di 32 domande attraverso il quale le imprese prendono consapevolezza delle forme in cui si concretizza la Csr (per esempio, modelli strutturati di consultazione e partecipazione dei

RT @ETicaNews: #Galeotti: cercheremo di costruire un polo regionale delle #imprese sostenibili #ResponsibleMed
Resolvo Srl Gio, Nov 08 2012 11:26:30

RT @ETicaNews: Simonetta Baldi apre seconda sessione su #Csr in Europa #ResponsibleMed-Resolvo Srl Gio, Nov 08 2012 11:27:17

RT @A_Paracchini: "@MEDProgramme: Responsible Med's final conference" #PME et #RSE hashtag: #ResponsibleMed" Corse, LR, PACA, RA impliquées dans le projet
Resolvo Srl Gio, Nov 08 2012 11:29:20

Iris Kroening (Commissione Ue): "L'Europa deve aggiornare la strategia su #Csr, ma senza nuove direttive" ETicaNews Gio Nov 08 2012 11:33:14

RT @ETicaNews: López: pilastri per #sviluppo imprese sono #internazionalizzazione, #innovazione e #csr #responsiblemed | #sustdev #csrtrends
Andrea Di Turi Gio, Nov 08 2012 11:33:50

Kroening: "C'è flessibilità per la #Csr nelle #Pmi. Modello informale e intuitivo, senza carichi su aziende" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:35:08

Kroening (Commissione europea): #Csr soluzione non a breve termine per la crisi ma volano di #crescita sostenibile futura #responsiblemed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:42:41

dipendenti, o sistemi formalizzati di valutazione dell'impatto ambientale). I risultati vengono presentati con un report in pdf che riporta le performance (divise per le aree lavoro, mercato, ambiente, comunità), i diversi strumenti esistenti e quindi implementabili per l'impresa (per esempio, certificazioni, bilanci sociali, azioni per le pari opportunità, introduzione di forme di selezione dei fornitori su criteri etici) nonché una selezione di buone pratiche, raccolte a seguito delle interviste condotte nelle precedenti fasi del progetto.

A questa parte orientativa segue la parte di valutazione ex ante, realizzata sulla base di una metodologia che collega le diverse possibili strategie di Csr alle variabili di competitività sulle quali incidono, ponderate secondo pesi ricavati dalle interviste condotte a un campione di imprese.

Infine, c'è la valutazione ex-post. Questa va a verificare il risultato in termini di competitività delle azioni di sostenibilità adottate. La metodologia prevede una selezione di indicatori per i

quali l'impresa deve inserire il valore prima e dopo l'azione di Csr. Questi risultati vengono comparati e ponderati per dare il risultato in termini di performance migliorativa o peggiorativa della competitività.

Ma ha senso parlare di #Csr in tempo di crisi? Che effetti può avere nel lungo periodo? #ResponsibleMed
la poca lisse Gio, Nov 08 2012 11:45:05

RT @miss_gruviera: Ma ha senso parlare di #Csr in tempo di crisi? Che effetti può avere nel lungo periodo? #ResponsibleMed
Resolvo Srl Gio, Nov 08 2012 11:51:54

Danilo Festa (dg Ministero Lavoro) annuncia Piano su responsabilità sociale preentato a Bruxelles entro l'anno #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:54:28

Festa (dg Minist Lavoro): Piano, 55 pagine, sottoposto a consultazione pubblica su siti ministero lavoro e sviluppo economico #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:58:46

Festa (dg min Lavoro): "Aggiornato piano con anticorruzione. Lunedì inviato ai partecipanti: Pa, terzo settore, imprese" #ResponsibleMed- ETicaNews Gio, Nov 08 2012 11:59:18

Festa: "Tra i primi a presentare in Ue il piano. Il punto su Csr oggi e con gli obiettivi 2012-2014" #ResponsibleMed- ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:03:04

#Baldi(Reg Toscana): confermata per il 2013 la detrazione #IRAP per imprese che adottano iniziative responsabilità sociale #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:04:05

Baldi: iniziato nel 2002, continueremo a spingere la responsabilità sociale e andare avanti con strumenti #respmed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:05:59

RespMed si racconta su Twitter

Articolo ETicaNews 31 Ottobre 2012

I risultati di due anni di lavoro presentati alla conferenza finale di Lucca. Che si "apre" al pubblico con una twittercronaca in diretta



Dopo due anni di lavori, la regione Toscana è pronta ad alzare il sipario sul progetto Responsible Med, iniziativa europea sulla Csr delle piccole e medie imprese. E sceglie di "aprire" al popolo dei social media - con una twitter-cronaca gestita da ETicaNews (hashtag #ResponsibleMed) - l'evento conclusivo del 8 novembre, a Lucca, a Palazzo Bernardini in Piazza Bernardini. L'appuntamento prevede la partecipazione di una folta rappresentanza di istituzioni nazionali e internazionali, a ribadire il fatto che

Responsible Med ambisce a diventare una pietra miliare nell'analisi delle opportunità che la responsabilità sociale può rivestire per aree caratterizzate da imprenditoria diffusa e ramificata.

La Toscana è stata capofila di un'iniziativa che ha coinvolto nove partner tra istituzioni regionali, università, agenzie per lo sviluppo e camere di commercio provenienti da sei Paesi del Mediterraneo (Italia, Spagna, Cipro, Grecia, Portogallo e Francia). Tra i risultati che ha conseguito, in primo luogo l'aver

Baldi (Toscana): per #Fabbrica Ethica investiti 750 mila euro in 5 anni #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:09:06

Festa: "Saremo tra i primi a rispondere appello lanciato da Ue ottobre 2011 su piani d'azione" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:11:19

A #Responsiblemed La Regione Toscana conferma il proprio impegno sulla responsabilità sociale #Csr -Resolvo Gio, Nov08 2012 12:19:51

RT @A_Paracchini: "@MEDProgramme: Responsible Med's final conference" #PME et #RSE hashtag: #ResponsibleMed" Corse, LR, PACA, RA impliquées dans le projet
Xavier López García Gio, Nov 08 2012 12:23:23

A la Conferència final del #ResponsibleMed, per promoure la #RSE, la cooperació territorial i la competitivitat al Mediterrani @MEDProgramme
Xavier López García Gio, Nov 08 2012 12:25:34

Giuseppina De Lorenzo (respons. RespMed Toscana) presenta le fasi, i partner e le componenti del #ResponsibleMed
<http://www.eticanews.it/2012/10/svelata-la-csr-su-misura-delle-pmi/>
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:36:38

De Lorenzo (Respmed Toscana): il 58%imprese dice di valutare politiche #csr. Ma lo fanno con metodi e strumenti differenti #responsiblemed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:42:22

disegnato il quadro di un universo – il rapporto tra Csr e piccola e media impresa – spesso trascurato dalle ricerche macro e microeconomiche, e che viceversa richiede una notevole attenzione istituzionale finalizzata a esplorarne le volontà di adeguamento e le conseguenti potenzialità competitive. Inoltre, ha portato in dote strumenti in grado di ridurre le barriere d'accesso per le aziende a una tematica talvolta ostica e complessa come la Csr: è già attivo online (in una versione in progress) un modello di valutazione che consente di “misurare” capacità e risultati in termini di sostenibilità da parte delle Pmi.

Alla luce dell'ampiezza delle ricerche, del numero dei soggetti coinvolti, della rilevanza dei risultati, il convegno sarà virtualmente “aperto” all'esterno attraverso Twitter. Ovvero, sarà possibile seguirne le fasi salienti attraverso una twitter-cronaca (hashtag #ResponsibleMed), la quale sarà proiettata sui pannelli in sala. Questo consentirà anche, attraverso l'eventuale selezione e visualizzazione di contributi

e commenti, un'ideale interazione tra il palco e la rete.

De Lorenzo (Respmed Toscana): le imprese sperimentano benefici dopo politiche csr, in termini di miglioramento di immagine #responsibled
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:43:59

De Lorenzo descrive i passi e gli obiettivi del "manuale di autovalutazione Csr". #ResponsibleMed
<http://www.eticanews.it/2012/10/sul-web-il-misura-csr-per-pmi/>
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:45:52

De Lorenzo: "Non esiste altro strumento simile e libero di autovalutazione #Csr. Importante diffonderlo e farlo utilizzare ETicaNews Gio, Nov 08 2012 12:47:25

#Asospori :imprese notano miglioram immagine con politiche csr. le medie notano impatto maggiore delle piccole #responsibled
ETicaNews

Gio, Nov 08 2012 13:04:49

Asospori (Athens Univ): strumento misurazione #csr nel futuro sempre più affidabile #responsibled
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:05:56

Krambia-Kapardis (Cyprus Univ): "Stanno aumentando politiche #Csr, costano meno di altri interventi con risultati diffusi" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:16:23

Krambia-Kapardis: "Lanciato politiche Csr per giovani e premi aziende. Parlato con Ue per ombudsman su #Csr" #ResponsibleMed -ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:19:07

Session on presentation of academic results derived from #ResponsibleMed project reveals significant academic output
Christos Tsanos Gio, Nov 08 2012 13:19:19

La Csr d'Europa è targata Lucca

Articolo Eticanews 12 novembre 2012

*La Final Conference traccia
il futuro di Responsible Med,
strumento da valorizzare
in sede Ue e da rendere
operativo sul territorio*



Più che una Final Conference è diventata un opening. Nel senso di "passo d'apertura" per qualcosa che comincia a emergere e deve essere spinto con decisione e condivisione pubblico-privato. Si è conclusa con molte aspettative e sette ore di lavori la conferenza finale di presentazione del progetto ResponsibleMed – Promoting Csr and Competitiveness in the Mediterranean and beyond, svoltasi giovedì 8 novembre al primo piano dell'affascinante Palazzo Bernardini a Lucca (sede della locale Confindustria). Tra rappresentanti regionali e

confindustriali, docenti universitari e imprenditori è emerso chiaro l'obiettivo futuro: trovare la formula per replicare il progetto in sede Ue, ma anche fare in modo che questa iniziativa diventi uno strumento effettivo e utile in patria. ResponsibleMed, iniziativa guidata dalla Regione Toscana che ha coinvolto, in due anni di lavori, nove partner di sei Paesi del Mediterraneo (Italia, Spagna, Francia, Portogallo, Grecia e Cipro), ha permesso due primari obiettivi: costruire un quadro dettagliato della realtà delle Pmi europee in rapporto alla Csr; realizzare e rendere accessibile

Pilar Marqués Gou (Girona): meglio le aziende comunicano la Csr, più credono nella sua capacità di aumentare la competitività #responsiblemed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:27:09

Academic output includes examination of links between #csr and SME competitiveness, studies of local/regional #csr status #ResponsibleMed
Christos Tsanos Gio, Nov 08 2012 13:30:19

Academic debate, moderated by Prof. Laura Spence, starts by discussing lessons learned for #csr in MED #ResponsibleMed
Christos Tsanos Gio, Nov 08 2012 13:35:15

Nunes Barbosa (Polytechnic of Beja): "Ricerca con studenti, il 47% aprirebbe azienda anche per ragioni sociali" #ResponsibleMed -ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:35:33

Nunes Barbosa: "Studenti al 61% non hanno accesso a informazioni per aprire azienda e #Csr. E temono rischio finanza" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:38:06

CSR in times of crisis can sustain comp. advantage that will complement the internal #csr motivation of companies #ResponsibleMed
Christos Tsanos Gio, Nov 08 2012 13:39:29

Nunes Barbosa: "Anche aziende frenate da finanza per spingere #Csr. Perciò importante intervento pubblico: sostegno e guida" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:40:14

Gou (Girona): motivazioni delle politiche Csr non sollegate a vantaggi competitivi, ma a reale impatto su società #ResponsibleMed -ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:48:13

online un modello di valutazione che consenta alle Pmi di individuare il proprio livello di responsabilità sociale e le strategie possibili per implementarlo. Nel corso del convegno, a tal proposito, è stato presentato il manuale delle istruzioni, in formato cartaceo, per lo strumento di autovalutazione della Csr.

Le istituzioni

Il Convegno è stata l'occasione per mettere a confronto le posizioni istituzionali con quelle della ricerca universitaria e, infine, con le esperienze sul campo. Ad aprire i lavori è stata Cristina Galeotti, presidente dell'Assoindustria Lucca, la quale ha messo sul piatto un concetto ambizioso: «Cercheremo – ha detto – di costruire un polo regionale di imprese sostenibili». Certo, ha sottolineato, c'è un problema strutturale di risorse, ma forse ancor più di conoscenza. Ecco perché, ha proseguito Albino Caporale, dirigente dell'area programmi comunitari della Regione Toscana, serve «una nuova politica sociale basata

maggiormente sulla mutualità e la cooperazione». Il che significa «costruire tra aziende maggiori e giovani imprese rapporti che vadano oltre la logica delle convenienze». E significa inoltre «capitalizzare anche esperienze come questo progetto». Anche Sabrina Paolini, della Regione Umbria, ha posto l'accento «su una logica di sistema», sostenuta dal pubblico «che, da parte nostra, si è tradotto in punteggi preferenziali per chi ha adottato certificazioni etiche». A portare l'esperienza spagnola è stato Xavier Lòpez, direttore generale per l'economia sociale del Dipartimento per gli affari della Catalogna, il quale ha evidenziato che «i pilastri per lo sviluppo delle imprese sono l'internazionalizzazione, l'innovazione e la Csr: alle Pmi non basta più fare innovazione. Serve un compromesso tra benefici e creazione di occupazione».

Italia-Europa

A introdurre la sessione di confronto tra Italia ed Europa è stata Simonetta Baldi, responsabile del settore delle

Asospori(Athens): è compito di operatori del settore e ong promuovere #csr, per aumentare competitività di aziende in crisi #responsiblemed-ETicaNews Gio, Nov 08 2012 13:50:40

Debate focuses on role of individual entrepreneurship in #csr and whether the crisis is the right time to focus on #csr #ResponsibleMed Christos Tsanos Gio, Nov 08 2012 13:58:37

Implicit #csr in SMEs should be systematised and made more explicit esp. in small and family companies #ResponsibleMed Christos Tsanos Gio, Nov 08 2012 14:05:06

Domande: quanto conta il titolare? Giusto parlare di competitività? Accordi istituzionali non locali? Il peso della crisi? ETicaNews Gio, Nov 08 2012 14:05:57

Tavolo università risponde: il titolare fondamentale per la #Csr in azienda. Ma servono anche distretti, reti, Fabbrica Ethica #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 14:09:03

Tavolo università risponde: la #Csr è un valore che vale sempre, anche nella crisi. Sennò è opportunismo, diventa marketing #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 14:11:01

Tavolo università risponde: nella crisi, distretti hanno unito forze su responsabilità sociale: è investimento sul futuro #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 14:13:11

Lucca, ore 15: Si apre il pomeriggio con seconda tavola rotonda coordinata da Giulia Bubbolini (CISE) #ResponsibleMed-ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:19:05

politiche di supporto alle imprese della Regione Toscana, la quale ha ripercorso brevemente l'impegno regionale («tra cui i 750mila euro investiti in Fabbrica Ethica in cinque anni») e annunciato che «continueremo a spingere sulla responsabilità sociale, anche promuovendo gli strumenti frutto di questo progetto». Sul fronte europeo, ha parlato Iris Kroening, della direzione generale Impresa e industria della Commissione Ue, la quale ha ribadito la convinzione comunitaria per «aggiornare la strategia sulla Csr pur senza nuove direttive e facendo salvo l'impegno per un modello volontario e senza oneri per le Pmi». Infine, in chiave Italia-Europa è intervenuto Danilo Festa, direttore generale della Direzione per il Terzo Settore e le Formazioni Sociali presso il ministero del Lavoro, il quale, dopo aver sottolineato che nel nostro Paese «la soglia di sensibilità al tema della Csr è già piuttosto alta», ha però evidenziato la necessità di un coordinamento, quale potrebbe essere l'Action Plan sulla responsabilità sociale d'impresa in

corso di preparazione, secondo le indicazioni richieste da Bruxelles. Giuseppina De Lorenzo, responsabile del progetto RespMed per la Toscana, ha quindi presentato i principali risultati del biennio di lavoro, entrando nel dettaglio sia delle statistiche relative alla Csr nelle Pmi sia del modello di autovalutazione («uno strumento del genere ancora non esisteva»). In linea generale, «le imprese valutano strategie di Csr, ma con strumenti differenti», ossia spesso non catalogabili come tali. In ogni caso, «sperimentano benefici, a cominciare da un miglioramento dell'immagine». Il vero problema è che hanno necessità «di essere consigliate dagli operatori del settore nella ricerca degli strumenti giusti per applicare e, soprattutto, comunicare le proprie politiche di responsabilità sociale».

Le università

Non sono pochi i casi di aziende che, pur attuando politiche di responsabilità sociale, sottovalutano il loro ruolo nel miglioramento della competitività. Al punto da non riuscire a comunicarle. A

Damla #Taskin (#UNIDO):#Innovazione è intrinseca alla #Csr. #Ambiente, per esempio, è settore in cui innovare è fondamentale #responsiblemed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:31:48

Taskin (UNIDO): #Csr non è #filantropia. Imprese hanno bisogno di #indicatori per valutare le proprie politiche #ResponsibleMed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:35:00

#David Aguinaga's speech raised an important issue of gender equality and relevance of flexibility to working conditions #ResponsibleMed ChristinaNeophytidou Gio, Nov 08 2012 15:44:32

Taskin (UNIDO): "In Turchia più rapporti fornitori e CEO committenti su #Csr. Tessile migliora con rapporti continuativi" #ResponsibleMed -ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:46:05

@Anastasios Lappas CSR actions are implemented by cooperatives not only SMEs @#ResponsibleMed ChristinaNeophytidou Gio, Nov 08 2012 15:48:58

David Aguinaga (Chamber of Terrassa): il caso della Pmi Casa Micena. La proprietaria laurea in responsabilità sociale. #ResponsibleMed - ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:49:24

Aguinaga (Chamber Terrassa): "Casa Micena cercato advisor pubblico. Unico negozio certificato da ministero salute Spagna" #ResponsibleMed -ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:51:15

#Lappas (Banca cooperativa Tessalia): dal '98 a oggi, la banca, che conta 70 dipendenti, ha avuto 60 mil di euro di utili. #Responsiblemed ETicaNews Gio, Nov 08 2012 15:59:59

confermarlo, la ricerca di Pilar Marquès Gou, dell'università di Girona, giunta alla conclusione che «le aziende che meglio comunicano la Csr sono quelle che credono maggiormente rispetto alle altre nelle sua capacità di migliorare la competitività delle aziende». Gou è intervenuta nella sessione dedicata al mondo dell'Università. Tra gli altri interventi, Eleni Apospori (università di Atene) ha rilevato come «i benefici della Csr siano percepiti maggiormente dalle imprese più grandi rispetto alle piccole»; Maria Krambia-Kapardis (Università di Cipro) ha parlato di «un dialogo con la Ue per la creazione di un ombudsman per la Csr»; Elsa Maria Nunes Barbosa (Politecnico di Beja) ha illustrato anch'essa una ricerca, svolta intervistando gli studenti, da cui traspare che «il 47% aprirebbe un'azienda anche per ragioni sociali».

Il territorio

Nel pomeriggio, si è dato spazio ad alcuni protagonisti del territorio con il coordinamento di Giulia Bubbolini (Centro per l'innovazione e lo sviluppo

economico). I relatori hanno raccontato le loro esperienze nell'ambito dell'applicazione della Csr nelle imprese. Damla Taskin (coordinatore Unido) ha commentato il migliorato rapporto con i contoterzisti della Turchia grazie alla condivisione di strategie di lungo periodo tra committenti e aziende locali. David Aguinaga (Camera di commercio di Terrassa) ha portato l'esperienza di Casamitjana, negozio di mobili divenuto noto brand di arredamento. Marco Grilli ha raccontato la sua esperienza con la Amco, società nata nel 2006 nel settore delle forniture aeronautiche «grazie al supporto della Regione Umbria e ai legami col territorio». Infine, la testimonianza sulla banca cooperativa della Tessaglia, in Grecia, fondata nel 1998. Il presidente Anastasios Lappas ha raccontato che nel 2007 la banca ha deciso di distribuire risorse in ambito Csr. Tra le iniziative, oltre ad ambiente e risorse umane, anche il contesto sociale: gli studenti di Trikala ora vanno a scuola con un minibus comprato dalla banca.

Lappas (Banca Tessalia): questo agosto completato progetto minibus a Trikala, realizzato con risorse ridistribuite per csr #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:02:45

Marco Grilli (Amco Srl), giovane pmi dell'Umbria specializzata in aeronautica nata 2006 in territorio di aziende simili #ResponsibleMed
ETicaNewsGio, Nov 08 2012 16:07:44

Grilli (Amco srl): "Azienda creata da giovani grazie a legami con committente con cui condiviso Csr" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:09:17

Grilli (Amco): "Sviluppati grazie agli strumenti della Regione, investito in personale e ricerca da università Perugia" ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:10:28

Grilli (Amco): "Importante valorizzare gli skills delle persone. E i legami (anche familiari) col territorio" #ResponsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:12:19

Philippe Girard (Rse paca) ultima relazione. Agenzia sviluppo francese. #responsibleMed
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:21:17

Ore 16.40 fine. Conference #ResponsibleMed conclusa dopo 7 ore di lavori. Grazie a tutti
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:43:55

#responsibleMed La twitter cronaca e il resoconto disponibile da lunedì su ETicaNews
ETicaNews Gio, Nov 08 2012 16:46:39

E' stata una lunga giornata di lavoro! Resolvo, Gio, Nov 08 2012 16:46:48

Progetto Responsible Med

*Politiche Regionali per uno Sviluppo Responsabile:
valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi-Csr)
e dei risultati economici nell'Area del Mediterraneo (Med)*

COMPONENTE 4

Metodologia e Strumenti Comuni
Coordinato dall'Università di Girona con
il contributo scientifico dell'Università di Atene

Sintesi

Il presente documento illustra il quadro metodologico alla base del Progetto Responsible Med, una congiuntura critica nell'ambito del progetto stesso che intende da una parte cogliere le intuizioni principali derivanti da vari flussi d'informazioni, frutto di indagini sulla situazione attuale e di colloqui con le aziende, dall'altra di servirsene come base per lo sviluppo dello strumento di valutazione chiamato Strumento Responsible Med. Una distinzione da fare è quella che la metodologia non è una descrizione o una specifica esatta dello strumento, ma piuttosto una piattaforma sulla base della quale lo strumento è creato. A causa di fattori molteplici, non tutti gli aspetti della metodologia sono resi operativi nello strumento e, dove possibile, questa distinzione è sottolineata. Inoltre, la metodologia potrebbe essere utilizzata per progettare un tipo diverso di strumento nel futuro, qualora tutte le necessità dell'impresa non fossero state soddisfatte dallo strumento prodotto da questo progetto. Il documento è così strutturato: la Parte 1 comprende informazioni di base sul progetto unitamente all'allineamento con la nuova strategia della Ue sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi-Csr acronimo di Corporate Social Responsibility) pubblicata in Ottobre 2011; la Parte 2 comprende una visione della metodologia a livello globale, con una prima sintesi dei principali dati raccolti - input d'informazioni - per la metodologia stessa sottoforma del precedente Componente 3, seguita da una presentazione delle quattro Fasi che costituiscono la metodologia, successivamente illustrate nella Parte 3; la Parte 4 comprende alcune riflessioni conclusive su quegli elementi della metodologia finora implementati nello strumento. La metodologia, nella forma qui presentata, è di fatto congelata al 1 aprile 2012, tuttavia lo scopo rimane quello di fare aggiunte sotto forma di appendici per tutta la durata del progetto.

Sommario

1. Introduzione

2. Visione della metodologia a livello globale

2.1. *Descrizione delle attività della Componente 3 come dati utili per la metodologia*

2.2. *Panoramica sul contenuto della metodologia*

3. La metodologia dalla Fase 1 alla Fase 4

3.1. *Fase 1: Controllo sul grado di maturità della Rsi*

3.2. *Fase 2: Azioni personalizzate per una strategia Rsi vincente*

3.3. *Fase 3: Valutazione (ex-ante) a priori dell'impatto percepito delle azioni sulla competitività*

3.4. *Fase 4: Valutazione (ex-post) a posteriori dell'impatto delle azioni sulla competitività*

4. Considerazioni finali

Elenco delle Appendici

Appendice A: Questionario di sensibilizzazione

Appendice B: Area di settore obiettivo della Rsi

Appendice C: Corrispondenza degli strumenti d'area della Rsi

Appendice D: Associazione delle azioni della Rsi con la dimensione della competitività

Appendice E: Associazione delle azioni della Rsi con le categorie di spesa

Appendice F: Indicatori di competitività per la fase di valutazione (ex-post) a posteriori

Appendice G: Indicatori di costo per la fase di valutazione (ex-post) a posteriori

1. Introduzione

Nel Progetto Responsible Med, nove partner utilizzano la cooperazione transnazionale per valutare e capitalizzare investendo nella Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi) quale strumento di competitività.

Basandosi su un'analisi comparativa regionale, i partner sviluppano e testano, nelle situazioni di vita reale, una metodologia e uno strumento comuni al fine di valutare e monitorare i legami tra la politica di Rsi e i livelli di competitività.

Il punto di partenza è la definizione dei fattori determinanti la competitività.

La proposta è di adottare la definizione utilizzata dalla Commissione Europea e di specificarla/ampliarla sulla base dei risultati delle interviste con le aziende della Componente 3, ove necessario. Secondo la Commissione Europea, questi sono i **sei Fattori** determinanti della competitività:

- struttura dei costi
- risorse umane
- prospettiva del cliente
- innovazione
- gestione del rischio e della reputazione
- rendimento finanziario.

Un ulteriore utile punto di riferimento per lo sviluppo sia della metodologia sia dello strumento è la nuova strategia della Ue per la Rsi per il periodo 2011-2014, pubblicata alla fine di Ottobre 2011. In essa si afferma che le imprese “dovrebbero instaurare un procedimento che integri interessi sociali, ambientali ed etici attenti ai diritti umani nelle loro operazioni aziendali e nella loro strategia principale, in stretta collaborazione con le parti interessate”. Questo sembra ben adattarsi agli scopi dello Strumento Responsible Med, e tale convergenza dovrà essere pienamente sfruttata nella fase di capitalizzazione del Progetto. La nuova strategia illustra un'agenda di azioni in 8 aree principali di seguito indicate, che serve come ulteriore e utile quadro di riferimento per la Metodologia Responsible Med; l'adeguatezza con il Progetto, ove esistente, è indicata in grassetto.

1. Accrescere la visibilità della RSI e diffondere buone prassi: questo include la creazione di un premio europeo e la costituzione di piattaforme di settore per le imprese e le parti interessate, perché possano garantire il proprio impegno e monitorare congiuntamente i progressi. **Lo Strumento Med intende contenere informazioni riguardanti le buone prassi in grado di motivare le Pmi che lo utilizzano.**

2. Migliorare e tracciare i livelli di fiducia nelle aziende: la Commissione lancerà un dibattito pubblico sul ruolo e sul potenziale delle imprese e un sondaggio sulla fiducia

dei cittadini nelle imprese e nel mondo degli affari.

3. Migliorare i processi di autoregolamentazione e coregolamentazione: la Commissione propone di sviluppare un breve protocollo per guidare lo sviluppo delle future iniziative di autoregolamentazione e coregolamentazione. **Lo strumento dovrà includere informazioni sulla rete locale, compreso il governo e le organizzazioni non governative che potrebbero aiutare le Pmi a sviluppare la loro specifica strategia di Rsi.**

4. Accrescere il riconoscimento del mercato verso la Rsi: questo significa aumentare la leva finanziaria delle politiche Ue nel campo dei consumi, degli investimenti e degli approvvigionamenti/appalti pubblici al fine di promuovere il riconoscimento del mercato verso la condotta responsabile delle aziende.

5. Migliorare la qualità della divulgazione da parte delle aziende di informazioni sociali e ambientali: la nuova politica conferma l'intenzione della Commissione di portare avanti una nuova proposta legislativa su questa questione.

6. Integrare ulteriormente la Rsi nell'educazione, nella formazione e nella ricerca: la Commissione provvederà a fornire ulteriore supporto per l'educazione e la formazione nel campo della Rsi e nell'esplorazione di opportunità per finanziare ulteriormente la ricerca.

7. Enfatizzare l'importanza di politiche Rsi nazionali e sub-nazionali: la Commissione invita gli Stati Membri della Ue a presentare o aggiornare i propri piani per la promozione della Rsi, entro la metà del 2012. **La specificità a livello regionale per strategie Rsi delle Pmi è un elemento chiave del processo di sviluppo sia della metodologia sia dello strumento.**

8. Migliorare l'allineamento dell'approccio europeo e globale alla Rsi, incluso lo sviluppo e il quadro normativo del Global Compact e dell'Iso 26000. **Tali normative sono di riferimento come parte degli strumenti disponibili per accrescere la maturità della Rsi.**

Si tiene a sottolineare che metodologia e strumento non sono la stessa cosa, quest'ultimo sarà sviluppato come prodotto della metodologia stessa. La metodologia viene trattata in un documento a sé stante che illustra in che modo lo strumento sia stato ricavato e come ciò possa consentire lo sviluppo di uno strumento diverso sulla base della logica presentata.

2. Contenuto della Metodologia

2.1. Descrizione delle attività della Componente 3 come dati utili per la metodologia

Un prerequisito per lo sviluppo di una metodologia e uno strumento per valutare l'impatto di azioni di Rsi delle Pmi sulla loro competitività è la comprensione delle necessità e dei requisiti delle Pmi riguardo a: i) sviluppo e implementazione delle loro attività di Rsi; ii) identificazione di ostacoli o di strumenti che facilitino lo sviluppo delle attività di Rsi; iii) modo in cui le Pmi valutano attualmente le loro attività Rsi e iv) mezzi (in termini di metodi e strumenti) attualmente a disposizione delle Pmi per la valutazione dell'impatto delle loro azioni di Rsi sulla propria competitività.

Il primo passo (step) della metodologia a essere intrapreso è stato quello di svolgere un'esauriente analisi sullo "Stato dell'Arte", o anche Stato di Avanzamento (SoA) e dello Stato della Prassi (SoP), al fine di determinare:

- La motivazione delle attività di Rsi delle Pmi;
- La natura delle attività Rsi delle Pmi;
- Le tipologie di attività di Rsi introdotte dalle Pmi;
- La tipologia dei metodi utilizzati dalle Pmi per valutare la performance delle attività di Rsi;
- Gli indicatori utilizzati per stimare la performance delle attività di Rsi;
- Gli indicatori utilizzati per stimare la competitività delle Pmi;
- Gli ostacoli all'implementazione delle attività di Rsi;
- Gli strumenti che facilitano l'attivazione dell'implementazione delle attività di Rsi;
- Il tipo di assistenza fornita alle Pmi dalle organizzazioni governative;
- Le parti interessate coinvolte nello sviluppo e nell'implementazione delle attività di Rsi delle Pmi;
- Gli strumenti disponibili per la valutazione dell'impatto delle attività di Rsi delle Pmi sulla loro competitività.

I risultati dei sondaggi del SoA e del SoP sono stati utilizzati per: i) sviluppare uno strumento d'indagine che potesse in seguito essere utilizzato per sollecitare le opinioni e identificare le buone prassi delle Pmi dell'Area del Mediterraneo, in relazione all'implementazione ed alla valutazione delle azioni di Rsi e ii)

comprendere le caratteristiche dell'ambiente decisionale all'interno del quale le Pmi sono chiamate ad implementare ed a valutare le loro azioni di Rsi.

SoA – SoP e i sondaggi forniscono dati essenziali definiti di “input” per:

1. L'identificazione delle buone prassi di Rsi intraprese dalle Pmi. Oltre centocinquanta Pmi di sei regioni dell'Area del Mediterraneo Europeo hanno partecipato alla ricerca. In totale, sono state identificate 240 buone prassi per l'implementare e la valutare delle pratiche di Rsi.
2. L'identificazione degli indicatori utilizzati dalle società (e particolarmente dalle Pmi) per valutare le prestazioni dei programmi e delle azioni di Rsi.
3. Il grado di percezione (delle Pmi partecipanti alla ricerca) della relazione tra le azioni di Rsi e la portata della competitività. I risultati dell'indagine consentono di determinare le azioni di Rsi che hanno un impatto più pronunciato sui vari parametri della competitività.
4. La determinazione delle caratteristiche dell'ambiente decisionale per la programmazione, l'implementazione e la valutazione delle azioni di Rsi. Le caratteristiche dell'ambiente decisionale forniscono un dato essenziale per determinare le caratteristiche e la funzionalità dello strumento di valutazione dell'impatto.

Parallelamente all'identificazione delle caratteristiche e dei requisiti dell'ambiente decisionale, rilevanti per l'implementazione e la valutazione delle azioni di Rsi, è stata fatta anche una revisione degli strumenti disponibili per la valutazione della performance della Rsi.

Il risultato dello studio (inventario delle buone prassi, inventario degli indicatori della performance di Rsi, relazione tra Rsi e competitività, caratteristiche decisionali) fornisce dati per l'identificazione delle necessità e dei requisiti dello strumento. A loro volta, le necessità e i requisiti dello strumento forniscono la base per la determinazione delle sue funzionalità e, successivamente, dello sviluppo dello strumento stesso.

2.2. Panoramica sul contenuto della metodologia

Sulla base delle attività definite nel modulo di adesione e del lavoro finora svolto da tutti i partner, si è tratta la conclusione che la Metodologia dovrà presentare in grandi linee un processo che possa:

1. Aiutare le Pmi a comprendere il livello di maturità delle azioni di Rsi
2. Proporre azioni per incrementare una strategia di Rsi sulla base di caratteristiche regionali / livello di maturità / settore e azioni dei partner e di altre esperienze
3. Aiutare le Pmi a valutare il collegamento tra Rsi e Competitività al fine di decidere se intraprendere o meno una strategia Rsi, o continuare con la strategia Rsi ex-ante (**valutazione a priori**)
4. Aiutare le Pmi a valutare l'efficacia della strategia sulla base delle variabili di competitività ex-post (o **valutazione a posteriori**)

Questa struttura segue un modello di flusso di lavoro che può aiutare le Pmi in varie fasi dell'implementazione della Rsi. Questo inoltre, tiene conto sia del collegamento di livello generico tra Rsi e competitività che di casi più specifici, come viene rappresentato nella figura 1.



Figura 1: Piramide della Metodologia

La metodologia proposta è prevista per coprire tutte le fasi del processo decisionale per lo sviluppo, l'implementazione e la valutazione delle azioni di Rsi, attraverso lo sviluppo delle fasi metodologiche.

La Fase 1 della metodologia di Livello Generale (figura 2 qui di seguito) riguarda la diagnosi del livello di maturità delle Pmi sotto esame.

L'esercizio è studiato per incrementare i precedenti progressi nello spazio Ue/Rsi, come il controllo con autovalutazione, questionari per elevare la consapevolezza e norme standard per la valutazione del livello di Rsi. Prendendo in considerazione il livello di maturità di Rsi delle Pmi, la Fase 2 della Metodologia di Livello Generale svilupperà un profilo delle Pmi basato su caratteristiche contestuali come il settore economico/industriale in cui operano, la zona geografica, la dimensione dell'azienda, creando con ciò una strategia personalizzata o, secondo il grado di sofisticatezza dello strumento, almeno delle coordinate sulle aree di maggiore interesse e rilevanza per l'azienda.

Questa strategia personalizzata, a livello di strumento, combinerà le Fasi 1 e 2 e costituirà l'"output", cioè l'elaborazione dei dati "input" forniti dalla Pmi in termini di dati sul proprio profilo e sulla risposta alle domande di verifica sulla maturità.

Lo scopo della Fase 3 è di svolgere una valutazione a priori, ex-ante, dell'impatto percepito di azioni di Rsi alternative, applicabili al profilo di una data Pmi (proposta nella Fase 2) sulla competitività e sui costi della Pmi stessa. Infine, la Fase 4 svolgerà una valutazione a posteriori, ex-post, del reale impatto degli scenari di Rsi implementati, sulla competitività e sui costi della Pmi.

In definitiva, c'è un certo grado d'iterazione e di feedback tra la Fase 4 e la Fase 1. Anche se non tutti i passaggi (steps) potrebbero essere completati in una seconda iterazione, le Pmi potrebbero ancora misurare il loro livello di Rsi dopo le azioni compiute nei vari steps, seguendo perciò un approccio di miglioramento generale costante di tipo "Plan-Do-Check-Act" cioè Progettare–Fare–Controllare–Agire.

Questo tipo di approccio consente alla Pmi di assumere un approccio più strategico al miglioramento aziendale.

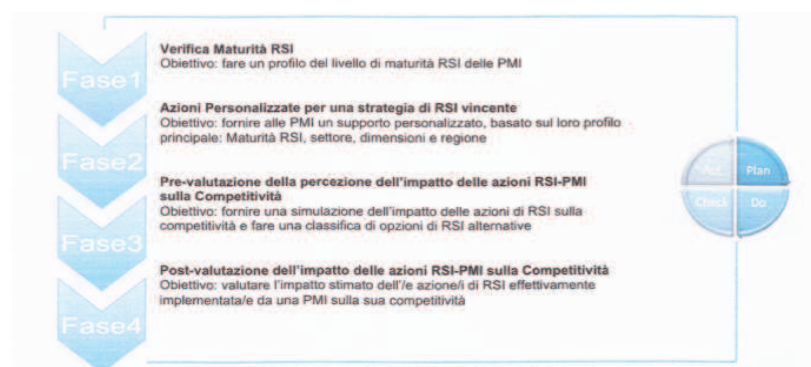


Figura 2: Metodologia a Livello Generale

3. Metodologia dalla Fase 1 alla Fase 4

3.1. Fase 1: Controllo del grado di maturità della Rsi

Basata su tipologie esistenti documentate, combinata con le esperienze sul campo e con strumenti d'analisi comparativa, questa sezione metodologica stabilirà **una scala di maturità della Rsi per le Pmi dell'Area del Mediterraneo.**

Sebbene la messa a fuoco sia posta a priori su Pmi molto mature (poiché il progetto è focalizzato sulla connessione con la competitività) la metodologia dovrà essere inclusiva e anche tener conto del fatto che molte Pmi possono avere un rendimento Rsi migliore o peggiore di quanto loro stesse possano pensare. Perciò, una bozza di test di auto-valutazione per le Pmi, ai fini dell'auto-diagnosi della loro posizione sulla scala di maturità della Rsi sarà definita in questa sezione.

L'applicazione delle pratiche di Rsi nelle Pmi varia significativamente.

Alcune aziende non hanno mai sentito parlare di questo concetto, pur avendo applicato molte delle buone prassi già da decenni; alcune hanno avviato un'applicazione sistematica dei concetti principali per reinventare la loro attività, mentre altre rimangono scettiche. Qui identifichiamo due modi principali di valutazione del livello di maturità delle iniziative di Rsi: il questionario di sensibilizzazione, atto a elevare la consapevolezza; e la misurazione formale del livello di Rsi.

Questionario di sensibilizzazione: è considerato come un tipico strumento di primo contatto con il quale un'azienda può valutare rapidamente dove essa si trovi in

termini di Rsi, e avere persino un'idea di dove potrebbe andare. Presenta poche difficoltà, è facilmente compilabile in dieci minuti circa e non richiede ricerche o coinvolgimenti aggiuntivi da parte dell'azienda. Un ottimo esempio è il primo questionario che è stato presentato dalla Commissione Europea, il Dg Enterprise. Un'autovalutazione più completa è data dal Global Compact delle Nazioni Unite. Sono disponibili molti altri esempi (locali) di vari gradi di complessità. In Catalogna, per esempio, un semplice questionario che prende appena 5 minuti è stato pubblicato da Cecot. Questo ci porta alla conclusione che non è necessario sviluppare un nuovo strumento per la sensibilizzazione, ma piuttosto adattare uno di quelli già esistenti disponibili a livello internazionale o regionale.

Misurazione del livello di Rsi: esiste una gran varietà di standard che consentono la misurazione dei livelli di Rsi delle aziende. La maggior parte di queste norme sono state lanciate nell'ultimo decennio e hanno cominciato lentamente a essere applicate. In particolare, due di queste meritano di essere messe in evidenza per le Pmi dell'Area del Mediterraneo: la prima è lo strumento Reap, Responsible Entrepreneurs Achievement Programme (cioè il Programma per l'Ottenimento di Imprenditori Responsabili) dell'Unido. Si tratta di uno strumento di gestione e relazione che supporta le Pmi nella implementazione dei concetti di Rsi. Si basa sull'approccio Triple-Bottom-Line (Triplo Risultato Netto), sulla metodologia 5S, Sul Total Employee Involvement (Coinvolgimento Totale dei Dipendenti), sui dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite, nonché sulle normative internazionali in campo sociale ed ambientale (ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001). Infine, si basa anche sulle prassi migliori del Responsible Supply Chain Management (Gestione Responsabile della Catena di Approvvigionamento).

Lo strumento si rivolge alle Pmi di tutto il mondo, con un occhio particolare ai Paesi in via di sviluppo, poiché la collaborazione è con l'Unido e con esperti locali qualificati. Lo strumento fornisce un quadro di riferimento strutturato, unitamente a un software analitico, che può essere utilizzato per raccogliere, elaborare, valutare e rendicontare dati per tracciare i progressi nell'implementazione della Rsi nelle Pmi. Il lavoro è svolto da esperti locali. Fino ad oggi, soltanto poche persone si sono qualificate.

Il secondo importante strumento è la Scala della Performance della Rsi (Management System Requirements and Certification Standard for Corporate Social Responsibility, Requisiti di Sistema Gestionale e Standard di Certificazione per la Responsabilità Sociale d'Impresa). Questo risponde all'esigenza di rendere concreto, obiettivo e dimostrabile lo sviluppo sostenibile, sulla base dell'impegno sociale. Indica cinque fasi di performance della RSI:

- i) Preparazione e misurazione della base di riferimento
- ii) Implementazioni delle politiche e miglioramento costante
- iii) Attuazione del livello 3 di RSI (livello di soglia)
- iv) Elaborazione del dialogo delle parti interessate e responsabilità della catena (di approvvigionamento)
- v) Ottenimento del livello di distinzione (livello 5)

La certificazione dello standard per la Scala della Performance della Rsi per la Responsabilità Sociale d'Impresa è ispirata ai documenti e alle linee guida internazionali come la "Guidance on Social Responsibility" (International Standard Iso 26000), la gestione delle parti interessate (AA1000) e la Global Reporting Initiative GRI (Iniziativa per la Rendicontazione Globale). Si prende nota che la Scala della Performance della Rsi è adeguata per la certificazione, che viene effettuata da agenzie di certificazione esterne, mentre la Iso 26000 non è uno standard di sistema gestionale e non è intesa né adeguata ai fini della certificazione.

I mezzi attraverso i quali i metodi riguardanti la maturità di cui sopra possono essere implementati in uno strumento, in particolare quando si considerano altri elementi della metodologia, ci portano a ritenere che l'attenzione principale per lo sviluppo dello strumento dovrebbe essere posta sul questionario di sensibilizzazione. Questo consente un accesso a basso costo e in tempi rapidi alla metodologia generale (e allo strumento futuro) per tutti i tipi di Pmi, come descritto in questa sezione di apertura. L'accresciuta ricchezza o complessità degli approcci del Reap e della Scala della Performance è presente quando si combina il vettore di maturità Rsi a criteri aggiuntivi collegati alla regione e al settore, come descritto nella sezione che segue. Se si basa il nostro test di maturità sul questionario di sensibilizzazione, si dovrebbe sviluppare un semplice metodo di punteggio, per dare a chi risponde un valore chiaro e quantitativo (per esempio una percentuale) per le loro pratiche attuali.

A livello di strumento, dovrebbe essere poi prodotto un "punteggio" finale di maturità per le varie aree di Rsi (luogo di lavoro, mercato, comunità e ambiente), con la Pmi diretta o verso l'area in cui è necessario un maggior sviluppo, o verso l'elemento più "strategico" in termini del loro contesto operativo.

Il metodo di punteggio più semplice dovrebbe quindi presupporre una progressione di tipo lineare in seno alla Pmi, che potrebbe svilupparsi su percorsi di maturità come quelli di seguito indicati:

- da informale a formale,
- da applicazione periodica ad applicazione consistente,
- da uno stato di separazione dall'attività chiave a integrazione con l'attività chiave e
- dall'ottemperanza con i requisiti minimi di legge all'andare oltre i requisiti di legge.



Figura 3: Tre vettori per la specificità del contesto

Naturalmente, l'aumento della maturità all'interno dell'impresa può comprendere un mix di tutti questi, ciononostante è utile tenere in considerazione i “percorsi” come mezzo per lo sviluppo di un contenuto e una forma specifica per lo strumento.

Nell'appendice, è illustrato un esempio di possibile questionario, basato sulla nozione di maturità o di progresso. A ciascuna domanda è assegnato un “punteggio massimo” ideale col quale è poi calcolata una media tra tutte le domande dell'area di Rsi (32 domande in totale significa che ci sono 8 domande per ciascuna area Rsi) per ottenere un valore percentuale finale.

3.2. Fase 2: Azioni personalizzate per una strategia di Rsi vincente

La verifica dello “Stato dell'arte”, Stato di Avanzamento (SoA), e dello Stato della Prassi (SoP) e le analisi del contesto svolte all'interno del quadro di riferimento di Responsible Med suggeriscono che l'approccio “taglia unica” non sia applicabile per lo sviluppo e l'implementazione dei programmi di Rsi per le Pmi. Di conseguenza, nello sviluppare un programma di Rsi per le Pmi, è importante prendere in considerazione le caratteristiche contestuali e il livello di maturità delle Pmi prese in esame. Questa parte della metodologia definisce come sviluppare un profilo delle Pmi sulla base del settore economico/industriale in cui operano, la loro dimensione, la collocazione geografica ed il livello di maturità. Il risultato di quest'analisi fornirà il retroterra per l'esecuzione delle fasi successive. Le raccomandazioni che saranno

fornite alle Pmi saranno specifiche per il rispettivo profilo.

Come mezzo di supporto all'azione di Rsi personalizzata, la metodologia presenta una struttura per definire la specificità del contesto, utilizzando tre vettori principali: regione, maturità e settore. Questo approccio consente che una Pmi operante in un settore specifico, con un mercato specifico e che interagisce con determinate controparti e concorrenti locali / internazionali, ecc., abbia certe determinate leve di competitività sulle quali fondare le proprie strategie. La nostra metodologia, sulla base dell'analisi svolta, permetterà alle Pmi di identificare lo/gli strumento/i di Rsi più efficace/i per rispondere alle caratteristiche specifiche e per incrementare la propria competitività.

Per esempio, una Pmi opera nel settore della carta, lavora all'interno di un gruppo industriale, un suo cluster, ed il suo mercato è in maggior parte nazionale, ecc. La documentazione ci dice che le imprese che lavorano in un gruppo del genere dovrebbero sviluppare relazioni con attori locali, focalizzare la loro attenzione sul miglioramento del capitale sociale/relazionale e, per soddisfare il sistema di distribuzione, dovrebbero dimostrare alti livelli di rendimento. I possibili elementi per una strategia personalizzata dovrebbero includere un'etichetta o una certificazione del processo, con un forte elemento di comunicazione con la comunità locale e la partecipazione della stessa.

Il vettore di maturità è stato esaminato nella sezione precedente. Esaminiamo adesso gli altri due vettori, prima della riflessione finale su come tutti e tre si combinano per produrre una strategia personalizzata.

Regione

Questa variabile spiega il quadro di riferimento delle politiche di Rsi, caratterizzando una regione specifica. Queste politiche dovrebbero agire come stimolo rilevante per le Pmi, per influenzare la selezione degli strumenti e delle pratiche di Rsi. Lo strumento dovrà includere informazioni ai seguenti livelli:

- iniziative di sostegno finanziario promosse da enti pubblici ed indirizzate alle Pmi. Queste iniziative dovranno riguardare l'adozione di pratiche specifiche di Rsi (per esempio: iniziative di cofinanziamento per i procedimenti di certificazione)
- iniziative per premiare le aziende che hanno dimostrato una certa performance riguardante la Rsi (per esempio: agevolazioni fiscali, estensione degli sgravi fiscali, procedure semplificate per le autorizzazioni amministrative, politiche per l'Approvvigionamento Pubblico attento all'Ambiente e per l'Approvvigionamento Pubblico Etico, ecc.)

- iniziative per promuovere le politiche di Rsi che prevedano la partecipazione sia del settore pubblico sia di quello privato a livello locale e sub-regionale (per esempio: progetti europei a sostegno delle Pmi con partecipazione pubblico/privata, finalizzazione dell'apprendimento, strumenti d'informazione e metodologia per le Pmi per avviare programmi di responsabilità sociale, ecc.)

Essenzialmente, il fattore chiave o la motivazione in questa sede è il trasferimento della conoscenza della comunità locale o delle parti chiave coinvolte per le Pmi, di modo che queste potrebbero impegnarsi con loro come mezzo per ricevere un sostegno e per dare un feedback sul loro sviluppo. In altre parole, ogni iniziativa sarà guidata da un soggetto, che potrà essere il governo locale, l'impresa o un'organizzazione non governativa, che abbia interesse per la Rsi in quella regione.

Settore

Questo vettore dà un supporto al processo decisionale basato sul carattere distintivo di un'azienda in una data area. Basandosi su ciò che si è potuto apprendere dalle interviste presso le aziende, è stato possibile presentare un'immagine generale utile a unire alcuni macro-settori di attività con le quattro aree di Rsi identificate dalla Commissione Europea. Questo ci consente anche di sfruttare pienamente la ricerca finora svolta all'interno del progetto.

Per lo sviluppo dello strumento, i partner hanno raccolto i principali fattori critici delle aziende in ciascun macro-settore. Questi fattori si riferiscono a una specifica area di Rsi, come illustrato nella tavola 1 in appendice. Conseguentemente, questo incrementa la ricchezza del profilo regionale, oltre a prendere in considerazione le specificità del settore.

Combinazione dei vettori per una strategia Med personalizzata

Una strategia personalizzata è il risultato principale delle fasi 1 e 2, date le azioni mirate delle Pmi basate sul loro contesto specifico. Questa strategia di azione sarà poi utilizzata come dato principale per le fasi 3 e 4, che simulano il collegamento con la competitività percepita. La strategia ha tre principali aree di azione:

- *Regione*: strumenti e aree specifici identificati come strategici dalle istituzioni pubbliche, che possano fornire vantaggi alle Pmi, consentendo all'azienda di cominciare a conoscere la comunità locale.
- *Settore*: sulla base del settore e delle priorità scelte dal proprietario, sono identificate le aree di Rsi di alta priorità.
- *Maturità*: sulla base del questionario, sarà stabilito un ordine di precedenza tra le aree di Rsi in relazione al livello di maturità dell'azienda.

Un esempio del contenuto dello strumento riguardo ad azioni specifiche di Rsi e agli strumenti relativi è illustrato nella tabella 2 in appendice. Questo può essere accompagnato da esempi di buone prassi, specialmente a livello regionale, che possono servire a incoraggiare l'azienda in questione.

Considerando ulteriormente lo sviluppo dello strumento, se la strategia di azione è una combinazione di tre vettori di differenziazione, **dovrà esserci una considerazione di ponderazione**. Per esempio, quando si considera la maturità in situazione d'isolamento, l'area di Rsi meno sviluppata, diciamo l'ambiente, costituirebbe il punto di maggiore attenzione per la Pmi. Comunque, se si considerano anche i loro profili di settore e regionali, che – diciamo – affermano che la Pmi dovrebbe concentrarsi su obiettivi riguardanti la zona di mercato, allora sarà questa l'area su cui concentrare la strategia, anche se questa è più sviluppata (cioè se ha un punteggio normalizzato più alto) rispetto alla Rsi concernente l'ambiente.

3.3 Fase 3: Valutazione ex-ante (a priori) dell'impatto percepito delle azioni sulla competitività (Aueb-Rc, 2011b)

L'obiettivo della fase di valutazione a priori è di classificare le azioni di Rsi alternative, scelte da una Pmi, secondo l'apporto percepito di queste azioni di Rsi alla competitività della Pmi stessa e secondo i costi percepiti di ogni azione di Rsi. Il problema della classificazione delle azioni alternative di Rsi in base all'apporto percepito di queste azioni di Rsi alla competitività della Pmi e dei costi percepiti ha le seguenti caratteristiche:

- Molteplicità di misure d'impatto: ciascuna azione Rsi introdotta da un'organizzazione può generare impatti positivi e negativi (benefici e costi, rispettivamente). Questi benefici possono essere espressi quantitativamente e/o qualitativamente. Nel caso del progetto Responsible Med, i vantaggi attesi rifletteranno l'apporto delle varie azioni di Rsi ai diversi parametri di competitività della Pmi, mentre i costi saranno associati al costo dello sviluppo, dell'implementazione e del monitoraggio delle azioni di Rsi.
- Difficoltà di valutazione dell'impatto delle azioni di Rsi: durante la valutazione a priori, potrebbe essere difficile ottenere valori accurati ed obiettivamente misurati dei potenziali impatti delle azioni di Rsi sulla competitività e sui costi della Pmi.
- Molteplicità di soggetti interessati: l'introduzione di vari tipi di azioni di Rsi (da parte di una Pmi) potrebbe avere un impatto su diverse categorie di soggetti interessati (per es. dipendenti, società, proprietario, ecc.). Questi soggetti interessati potrebbero dare una diversa importanza ai diversi tipi d'impatto generati dalle azioni alternative di Rsi.

Per ottenere l'obiettivo sopra citato, il problema decisionale in questione è scomposto gerarchicamente in due strutture: una struttura gerarchica valuta i benefici di ogni azione di Rsi (figura 4) mentre l'altra struttura valuta i costi associati (figura 5).



Figura 4: Struttura gerarchica per la valutazione (ex-ante) a priori dell'impatto percepito delle azioni di RSI alternative sulla competitività delle PMI

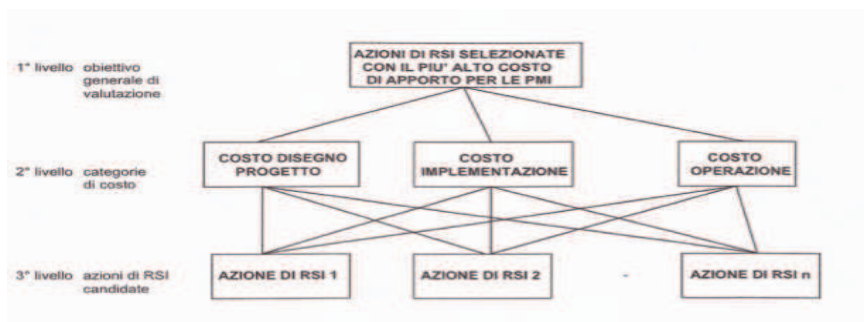


Figura 5: Struttura gerarchica per la valutazione (ex-ante) a priori dell'impatto percepito delle azioni di RSI alternative sui costi delle PMI

La struttura gerarchica per la valutazione dell'impatto percepito delle azioni alternative di Rsi sulla competitività delle Pmi (Figura 4) mostra che vari parametri di competitività (Livello 3) sono inclusi sotto ogni singola categoria di competitività (Livello 2). Questi parametri sono stati individuati dai risultati della documentazione della revisione dello Stato di Avanzamento e dello Stato della Prassi (svolte nell'ambito del Componente 3) e sono stati inclusi nel questionario d'indagine per le Pmi (sviluppato nel Componente 3). Le connessioni tra le categorie di competitività e i parametri di competitività sono illustrate nella Tabella 1.

Categorie di competitività	COMPETITIVITA' SUL MERCATO	RICONOSCIMENTO DALLA SOCIETA' / DALLA COMUNITA'	COMPETITIVITA' INTERNA
Parametri di competitività			
Risposta ai requisiti di offerta dei clienti per Gare di Appalto	+		
Immagine dell'azienda		+	
Percezione dei dipendenti dei valori interni correlati alla RSI nell'azienda			+
Riconoscimento dell'azienda da parte della società		+	
Anticipazione e adattamento a nuove normative	+		
Rapporto dei dipendenti con l'azienda			+
Legami con la comunità		+	
Produttività			+
Qualità del prodotto	+		
Partecipazione a progetti di R&S (Ricerca e Sviluppo)			+
Ingresso in nuovi mercati	+		
Innovazione	+		
Miglioramento delle capacità gestionali			+

Tabella 1: Associazione delle categorie di competitività con i parametri di competitività delle PMI

La struttura gerarchica della valutazione dell'impatto delle azioni di Rsi sulla competitività è composta dai seguenti livelli:

- Livello 1: obiettivo generale, cioè la scelta dell'azione di Rsi con il più alto impatto sulla competitività della Pmi
- Livello 2: categorie di competitività, che compongono una classificazione più ampia dei vari parametri di competitività
- Livello 3: parametri di competitività, che costituiscono le reali caratteristiche di

competitività influenzate dalle azioni di Rsi

- Livello 4: azioni alternative di RSI, che costituiscono gli elementi sotto esame.

La struttura gerarchica della valutazione dell'impatto delle azioni di Rsi sui costi è composta dai seguenti livelli:

- Livello 1: obiettivo generale, cioè la scelta dell'azione di Rsi con il più alto impatto sui costi della Pmi

- Livello 2: categorie di costo

- Livello 3: azioni alternative di Rsi, che costituiscono gli elementi sotto esame.

Dato che la valutazione ex-ante avviene in una fase preliminare di progettazione delle azioni di Rsi, per esempio la fase di Progettazione del ciclo di P-D-C-A, il livello di specificità dei dati dell'impatto potenziale delle azioni alternative di Rsi, sulla competitività e sui costi delle Pmi, è abbastanza limitato. Conseguentemente, in questa fase, l'impatto percepito (da parte delle Pmi) delle azioni alternative di Rsi sulla competitività e sui costi può essere valutata soltanto attraverso la fornitura di dati soggettivi rilevanti rispetto all'atteso impatto delle varie azioni di Rsi sui diversi parametri di competitività e sui costi.

Per la messa in operatività della valutazione a priori dell'impatto percepito delle azioni di Rsi, sulla competitività e sui costi delle Pmi, è stato scelto un approccio con un modello di classificazione ponderato (vedere Shtub et al, 2005) che è stato integrato nello strumento. Secondo questo approccio, la Pmi fornisce i dati soggettivi qui di seguito elencati per la valutazione dell'impatto delle azioni di Rsi sulla competitività:

- Peso relativo delle categorie di competitività (Livello 2) in rapporto all'obiettivo generale (Livello 1). Il peso relativo di ciascuna categoria di competitività assume valori decimali tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutte le categorie di competitività è uguale a 1.

- Peso relativo di ciascun parametro di competitività (Livello 3) in rapporto alla categoria di competitività a cui appartiene (Livello 2). Il peso relativo di ciascun parametro di competitività può assumere un valore decimale tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutti i parametri di competitività appartenente ad una specifica categoria di competitività è uguale a 1.

- Performance percepita di ogni azione alternativa di Rsi (Livello 4) per tutte i parametri di competitività (Livello 3). La performance dell'azione di Rsi è misurata

su una scala ordinale a 5 punti, dove 1 = performance molto bassa e 5 = performance molto alta. Quando un'azione di Rsi non contribuisce ad un certo parametro di competitività, il rispettivo valore di performance è 0.

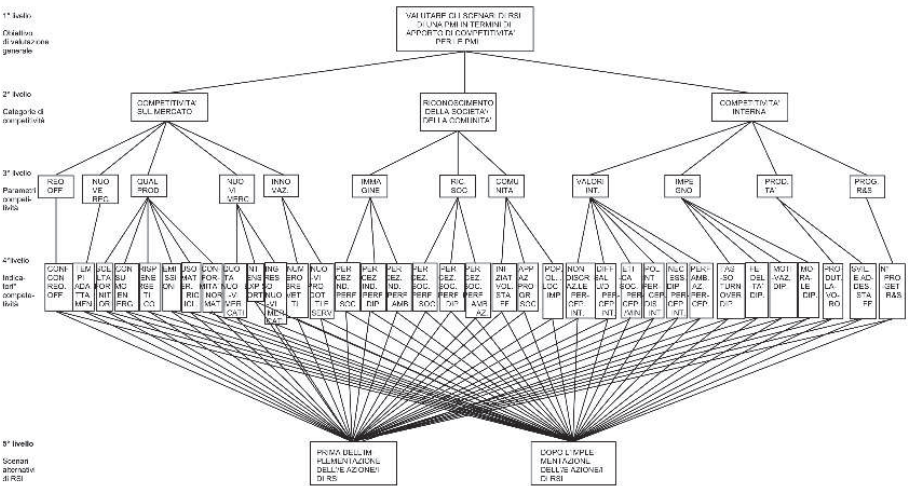
Al fine di assistere i responsabili delle decisioni delle Pmi nella formulazione del loro giudizio, in rapporto all'impatto percepito delle azioni di Rsi sui vari parametri di competitività, viene fornita ai partner una tabella che illustra i risultati della valutazione dell'impatto percepito delle azioni di Rsi sui vari parametri di competitività derivati dall'indagine presso le Pmi, indagine svolta nell'ambito della Componente 3 (cioè incorporate nei rispettivi step di valutazione del software dello strumento). Questa tabella è inclusa nell'Appendice D di questo documento. I risultati descritti in questa tabella sono utilizzati come valori di default indicativi nel rispettivo step dello strumento Responsible Med; in ogni caso, gli utilizzatori possono definire i propri valori sulla base del loro giudizio.

Seguendo una procedura simile, la Pmi fornisce i dati soggettivi qui di seguito elencati, per la valutazione dell'impatto percepito delle azioni di Rsi sui costi delle Pmi:

- Peso relativo delle categorie di costo (Livello 2) in rapporto all'obiettivo generale (Livello 1). Il peso relativo di ciascuna categoria di competitività assume valori decimali tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutte le categorie di competitività è uguale a 1.
- Performance percepita di ogni azione alternativa di Rsi (Livello 3) per tutte le categorie di costo (Livello 2). La performance dell'azione di Rsi è misurata su una scala ordinale a 5 punti, dove 1 = costo molto basso e 5 = costo molto alto.

Al fine di assistere i responsabili delle decisioni delle Pmi nella formulazione del loro giudizio, in rapporto all'impatto percepito delle azioni di Rsi sulle varie categorie di costo, viene fornita ai partner una tabella con valori di default che rappresentano il giudizio dei partner del Progetto Responsible Med - misurati sulla scala a 5 punti di cui sopra - (cioè incorporati nei rispettivi step di valutazione del software dello strumento). Questa tabella è inclusa nell'Appendice E di questo documento. I risultati ivi descritti sono derivati dall'esperienza dei partner nell'implementazione di azioni di Rsi rilevanti. Come per la competitività, gli utilizzatori possono definire i propri valori per le categorie di costo, sulla base del loro giudizio.

A seguito della valutazione dell'impatto percepito delle azioni di Rsi sulla competitività e sui costi delle Pmi, un indice di competitività/costi viene calcolato



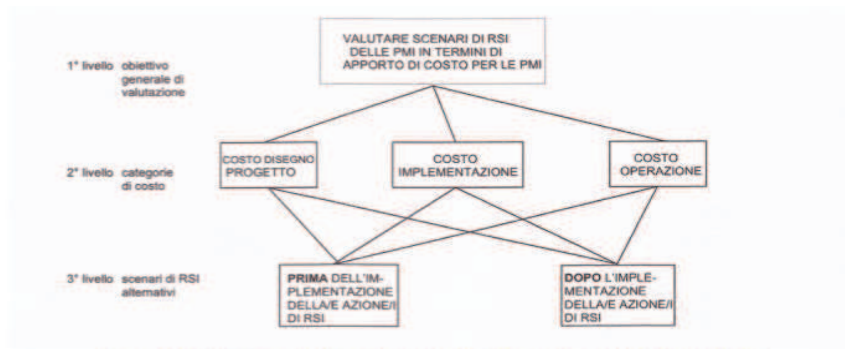


Figura 7: Struttura gerarchica per la valutazione (ex-post) a posteriori dell'impatto di scenari di RSI alternativi sui costi

La struttura gerarchica della valutazione del reale impatto di scenari di Rsi alternativi sulla competitività è composta dai seguenti livelli:

- Livello 1: obiettivo generale, cioè la valutazione degli scenari “ante Rsi” e “post Rsi” in termini d’impatto sulla competitività della PMI
- Livello 2: categorie di competitività: idem come nella fase di valutazione (ex-ante) a priori
- Livello 3: parametri di competitività: idem come nella fase di valutazione (ex-ante) a priori
- Livello 4: indicatori di competitività che indichino i parametri della competitività sopra citate.
- Livello 5: scenari alternativi di Rsi, cioè uno scenario che indichi la situazione “ante Rsi” ed uno che indichi la situazione “post Rsi”.

La struttura gerarchica di valutazione dell’impatto delle azioni di Rsi sui costi è composta dai seguenti livelli:

- Livello 1: Obiettivo generale, cioè la valutazione degli scenari “ante Rsi” e “post Rsi” in termini d’impatto sui costi della Pmi
- Livello 2: Categorie di costo
- Livello 3: Scenari alternativi di Rsi, cioè uno scenario che indichi la situazione “ante Rsi” ed uno che indichi la situazione “post Rsi”.

Il problema della valutazione a posteriori delle azioni di Rsi condivide alcune delle caratteristiche del problema della valutazione a priori, cioè i molteplici parametri

dell'impatto, la difficoltà di valutare l'impatto delle azioni di Rsi in modo obiettivo, i molteplici soggetti interessati. Una differenza di particolare importanza tra la valutazione preventiva e quella a posteriori è che, in quest'ultima, le Pmi possono trovarsi nella posizione di raccogliere dati reali (obiettivi) sui parametri di competitività e sui costi. Questo richiede la definizione d'indicatori specifici che siano espressione dei parametri di competitività e dei costi; la valutazione dell'impatto delle azioni di Rsi sui parametri di competitività e sui costi sarà effettuata sulla base d'indicatori rilevanti che esprimano queste misure. L'insieme di indicatori per ciascun parametro di competitività e le azioni di Rsi ad essa associate è illustrato nella tabella inclusa nell'Appendice F, mentre l'insieme degli indicatori di costo è illustrato nella tabella inclusa nell'Appendice G di questo documento.

Gli indicatori che esprimono l'impatto degli scenari alternativi di Rsi sulla competitività sono sia di natura soggettiva sia oggettiva. Per molti indicatori, si richiede alla Pmi di fornire un valore basato su di un giudizio soggettivo (misurato su una scala da 1 a 5), per altri si richiede di fornire un valore derivato in modo oggettivo (utilizzando una metrica oggettiva chiaramente definita), mentre per altri può essere scelto il tipo di valutazione che la Pmi vuole usare (soggettivo o oggettivo). Gli indicatori che esprimono l'impatto degli scenari alternativi di Rsi sui costi sono misurati in modo oggettivo (valore monetario dei costi per scenari "ante Rsi" e "post Rsi").

L'approccio con un modello di classificazione ponderato (vedere Shtub et al, 2005) è stato scelto anche per la messa in operatività della valutazione a posteriori dell'impatto reale delle azioni di Rsi sulla competitività e sui costi delle Pmi, ed è stato integrato nello strumento. La Pmi fornisce i dati qui di seguito elencati per la valutazione dell'impatto delle azioni di Rsi sulla competitività:

- Peso relativo delle categorie di competitività (Livello 2) in rapporto all'obiettivo generale (Livello 1). Il peso relativo di ciascuna categoria di competitività prende valori decimali tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutte le categorie di competitività è uguale a 1.
- Peso relativo di ciascun parametro di competitività (Livello 3) in rapporto alla categoria di competitività a cui appartiene (Livello 2). Il peso relativo di ciascun parametro di competitività può prendere un valore decimale tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutti i parametri di competitività appartenente ad una specifica categoria di competitività è uguale a 1.
- Peso relativo di ciascun indicatore di competitività (Livello 4) in rapporto al

parametro di competitività a cui appartiene (Livello 3). Il peso relativo di ciascun parametro di competitività può prendere un valore decimale tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutte i parametri di competitività è uguale a 1.

- Performance di ciascuno scenario alternativo di Rsi (Livello 5) per tutti gli indicatori di competitività (Livello 4). Come sopra indicato, ciascun indicatore può accettare valori basati su una valutazione soggettiva o oggettiva, come per sua definizione (vedere tabella in Appendice F).

Una procedura simile viene seguita per la valutazione dell'impatto degli scenari alternativi di Rsi sui costi:

- Peso relativo delle categorie di costo (Livello 2) in rapporto all'obiettivo generale (Livello 1). Il peso relativo di ciascuna categoria di competitività assume valori decimali tra 0 e 1 e la somma dei pesi relativi di tutte le categorie di competitività è uguale a 1.

- Performance reale di ciascuno scenario alternativo di Rsi (Livello 3) per tutte le categorie di costo (Livello 2). La performance dell'azione di Rsi è misurata in modo oggettivo (valore monetario di ciascuna categoria di costo per ogni singola azione alternativa di Rsi) (vedere tabella in Appendice G).

A seguito della valutazione dell'impatto reale degli scenari alternativi di Rsi sulla competitività e sui costi delle Pmi, viene calcolato dallo strumento un indice di competitività/costi, che valuta i benefici relativi – per la Pmi - derivanti dall'implementazione di ogni scenario di Rsi alternativo oltre ai costi relativi che affronta. Il risultato finale dello strumento di valutazione a posteriori è un indice di competitività/costi per lo scenario “ante Rsi” ed un indice di competitività/costi per lo scenario “post Rsi” . L'utilizzatore può dunque fare un confronto tra questi due scenari e quello che proporzionalmente vede la competitività superiore ai costi sarà preferibile all'altro.

4. Considerazioni finali

Riguardo agli elementi metodologici di cui alle Fasi 1 e 2, che sono stati successivamente creati nello strumento, la maggior parte di questi elementi sono presenti ma non integrati nello stile multi-vettoriale qui presentato. Viene utilizzato un questionario di sensibilizzazione per valutare la maturità della Pmi, sulla base di una progressione lineare delle attività dell'azienda, in linea con normative e legislazione. Vengono anche fornite informazioni a livello regionale come parte della specifica risposta aziendale, per facilitare l'impegno con la comunità locale, ma il tema della ponderazione tra i tre vettori primari allo stato attuale non è stato integrato nello strumento, e sarà esaminato in seguito.

Il quadro di riferimento metodologico è stato sviluppato per la valutazione a priori dell'impatto percepito delle azioni di Rsi sulla competitività e sui costi delle Pmi e per la valutazione a posteriori del reale impatto di scenari alternativi di Rsi sulla competitività e sui costi delle Pmi ed è stato messo in operatività e in seguito utilizzato per lo sviluppo dei rispettivi moduli (cioè i moduli di "valutazione ex-ante" e di "valutazione ex-post") dello strumento Responsible Med. Una descrizione dettagliata della metodologia, che include le formule matematiche ed i particolari rilevanti per la messa in operatività della metodologia è stato fornito agli sviluppatori dello strumento (Aueb-Rc, 2011b), insieme ad un ampio supporto tecnico. Conseguentemente, le Fasi 3 e 4 della Metodologia Generale sono state completamente messe in operatività ed integrate nello strumento Responsible Med.

Gli step successivi hanno visto l'approvazione dello strumento attraverso l'utilizzo di un metodo di valutazione (Aueb-Rc 2012) che ha considerato l'utilità percepita, la facilità d'uso nonché la generale accettabilità dello strumento.