

Manufacturing in prospettiva: cultura, strumenti e pratiche della sostenibilità sociale come leve per il vantaggio competitivo

di Paola Fantini*, Marta Pinzone*

■ Introduzione

La tecnologia ha condizionato la storia dell'umanità, la produzione di manufatti ha influenzato la capacità e la vita dei popoli. Dagli artigiani preistorici ai moderni knowledge worker e lavoratori altamente specializzati, lo sforzo umano si è impegnato nella realizzazione di beni per soddisfare i bisogni e le aspettative sempre crescenti delle popolazioni. L'industria è stata influenzata da fattori politici, economici e sociali e, a sua volta, ha contribuito a plasmare il mondo favorendo l'urbanizzazione, l'educazione di massa, la democrazia, la nascita di istituzioni inclusive e purtroppo la diffusione di pratiche di maltrattamento e sfruttamento di esseri umani. La crisi economica, l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione, i disequilibri tra le diverse aree geografiche e i flussi migratori sono alcuni dei trend che rendono estremamente attuale la riflessione sulle relazioni tra le attività industriali e i temi sociali.

■ La sostenibilità sociale: che cosa è?

Stimolate dalla legislazione e da una crescente pressione esercitata da associazioni, organizzazioni non-profit, media, e consumatori, le aziende si sono sempre più sensibilizzate riguardo ai temi sociali ed etici.

Le imprese manifatturiere stanno riconsiderando il proprio ruolo nella società aderendo sempre più numerose a modelli di *Responsabilità Sociale di Impresa* (CSR dall'inglese Corporate Social Responsibility, recentemente rinominato Social Responsibility SR), con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo sostenibile e al benessere della società. Standard e linee guida supportano le aziende che aspirano ad essere socialmente responsabili. In particolare, lo standard ISO 26000 copre i principali temi della Responsabilità Sociale (vedi Tabella 1) a partire dal sistema di governo, che deve consentire una visione d'insieme e la messa in pratica dei principi fondamentali: accountability, trasparenza, comportamento etico, rispetto degli interessi degli stakeholder, rispetto del principio di legalità, rispetto delle norme internazionali di comportamento e dei diritti umani [1].

La correttezza delle pratiche e l'adeguatezza delle condizioni di lavoro nelle fabbriche, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la catena di fornitura, le relazioni con le comunità intorno ai siti produttivi e le relazioni con le istituzioni locali, la responsabilità di prodotto con particolare riferimento alla salute e sicurezza dei consumatori o degli utilizzatori hanno acquisito sempre maggiore rilevanza per le aziende, a fianco ai temi ambientali ed economici. Secondo una recente indagine [2], il 73% delle aziende in Euro-

pa e il 71% a livello globale, pubblica report per comunicare le proprie prestazioni sulla responsabilità sociale.

Temi della responsabilità sociale (ISO 26000)

Governance dell'organizzazione
Diritti umani
Coinvolgimento e sviluppo della comunità
Rapporti e condizioni di lavoro
Ambiente
Consumatori
Corrette prassi gestionali

Tabella 1

Alla responsabilità di impresa, si affianca e in parte si sovrappone un concetto più ampio di sostenibilità, nel quale la dimensione sociale, può essere evidenziata, ma non enucleata dai temi economici e ambientali. Essa si basa sulla considerazione che l'azienda, per sopravvivere e prosperare nel tempo, non può dare per scontato il contesto generale e sociale nel quale opera, ma deve definire le proprie strategie di business in una logica di co-evoluzione con i clienti, i dipendenti, i fornitori, le comunità locali, e la società. L'accezione di sostenibilità sociale stimola la ricerca di soluzioni che possano creare valore comune, ovvero possano avvantaggiare sia il business che altri attori, e possano pertanto auto-mantenersi, senza avere bisogno di finanziamenti o sussidi [3], superando l'assunzione che gli interessi degli azionisti e quelli di altri gruppi sociali siano contrastanti e possano solo essere bilanciati.

La sostenibilità sociale estende il concetto di dialogo con i principali gruppi di interesse (stakeholder) sui valori, le risorse messe in campo, i risultati conseguiti dall'azienda in risposta ai loro bisogni ed aspettative.

Considerando infatti la complessa rete di relazioni e interdipendenze che collegano industria e società su diversi livelli, la Sostenibilità Sociale incorpora con sempre maggiore frequenza azioni coordinate di più attori, volte a perseguire e proteggere gli interessi propri e della società

Responsabilità e sostenibilità sociale: evoluzione dei concetti

Da contrapposizione obiettivi di business e sociali a una visione integrata
Da fare il bene a integrare considerazioni sociali nella strategia aziendale
Da relazione soggetto-oggetto a una relazione eco-sistemica
Da iniziativa aziendale a iniziative collaborative

Tabella 2

nel lungo termine in una logica eco-sistemica, superando la semplice ricerca di legittimazione e accettazione delle attività dell'azienda.

Complessivamente i concetti di responsabilità e sostenibilità sociale si sono sviluppati per riflettere una visione più olistica e dinamica della relazioni tra industria e società, come sintetizzato in Tabella 2.

■ Perché è importante per competere?

Talvolta le motivazioni che inducono le aziende manifatturiere a intraprendere percorsi per migliorare la propria Sostenibilità Sociale, sono di tipo difensivo: per reagire rispetto al verificarsi di situazioni negative, come ad esempio l'emergere di eventuali pratiche lavorative poco sostenibili nei loro stabilimenti con conseguenti azioni di contestazione e boicottaggio da parte di gruppi sociali e clienti.

In realtà, la sostenibilità sociale deve essere vista come una opportunità: un'occasione per uscire da una logica di breve termine a ragionare con una prospettiva più ampia e di lungo termine sulle strategie che l'azienda si vuole dare per continuare a produrre e generare valore per gli azionisti, i clienti e la società.

Il business case per la sostenibilità sociale, secondo diversi studi (per esempio [4], [5]), si sostiene su una serie di effetti positivi, che complessivamente portano a un aumento del vantaggio competitivo.

- **Aumento del valore reputazionale e del marchio**

Le aziende manifatturiere che investono nella sostenibilità sociale hanno maggiori opportunità di tessere legami comunitari e di integrazione con i propri stakeholder, legami necessari per la costruzione di una buona e solida reputazione che si conservi tale nel lungo periodo.

Attraverso la soddisfazione degli stakeholder, la sostenibilità sociale porta a migliori performance proprio perché consente all'azienda di creare asset intangibili in termini di immagine e di reputazione difficili da imitare dai concorrenti.

- **Aumento di quote di mercato e margini**

La sostenibilità sociale rappresenta un fattore che incide anche sui ricavi delle aziende attraverso un aumento del prezzo e/o delle quote di mercato.

Da un lato le aziende socialmente sostenibili possono rivolgersi al segmento dei 'consumatori socialmente consapevoli', i quali sono disposti a riconoscere un premium price ai prodotti sostenibili. Dall'altro, è in aumento la quota dei consumatori che, nonostante non scelgano un prodotto solo perché sostenibile, comunque considerano la sostenibilità nei propri processi di acquisto.

Ad esempio, secondo l'indagine condotta da Nielsen nel 2014, il 55 % dei consumatori on line globali sono disposti a pagare di più per prodotti / servizi forniti da aziende impegnate in programmi sociali e ambientali (40 % in Europa) [6].

Sebbene tale tipologia di beneficio possa tendere a manifestarsi soprattutto nel mercato dei beni di consumo, spesso le imprese a diretto contatto con il cliente finale per dimostrare la propria Sostenibilità Sociale e ambientale sono chiamate anche a certificare quella dei propri fornitori, innescando di conseguenza un circolo virtuoso che risale la catena di fornitura.

- **Riduzione dei rischi e dei costi**

Le aziende che adottano pratiche di Sostenibilità Sociale, non solo al loro interno ma anche lungo la filiera, possono trarne benefici anche a livello di riduzione dei costi e dei rischi.

La normativa EU sulla responsabilità estesa attribuisce infatti ai produttori una responsabilità crescente sugli effetti ambientali e sociali dei loro prodotti. L'insorgenza di problemi legati ad esempio alla sicurezza del prodotto può dunque provocare l'aumento dei costi connessi alla necessità di ritirare i prodotti dal mercato e all'insorgenza di multe e sanzioni.

Inoltre, l'adozione di pratiche di lavoro non sicure e non rispettose dei diritti umani lungo la catena di fornitura ha ricevuto una crescente attenzione da parte delle organizzazioni non governative, dei media e dei consumatori. Essi sono sempre più capaci di rilevare comportamenti scorretti e intraprendere azioni di sanzione e boicottaggio che mettono in discussione non solo la reputazione dell'azienda, ma anche la sua legittimità a operare a livello locale e globale, inducendo perdita di valore nell'impresa e l'adozione di costose azioni per recuperare il terreno perso.

- **Attrazione, motivazione e fidelizzazione dei dipendenti**

Per le aziende manifatturiere gli sforzi per creare ambienti di lavoro socialmente sostenibili, quali salari equi, un ambiente pulito e sicuro, formazione continua, flessibilità nelle ore di lavoro e bilanciamento vita-lavoro, hanno un effetto positivo sulla soddisfazione, sulla motivazione e sul senso di appartenenza dei dipendenti. Di conseguenza, si ha una ricaduta positiva anche sulla performance in termini di miglioramento della produttività e della qualità, e una contemporanea riduzione dei costi legati all'assenteismo e un abbattimento del turnover del personale.

L'attenzione alla sostenibilità sociale aumenta anche la capacità di attrarre e trattenere personale di talento, in una situazione altamente competitiva come quella che sta vivendo attualmente l'Europa. Le statistiche e previsioni hanno infatti evidenziato un deficit di competenze

(skills gap) che vede nella manifattura uno dei settori maggiormente colpiti. A tale riguardo, molti studi infatti hanno mostrato che i talenti in cerca di lavoro sono maggiormente attratti da organizzazioni che implementano pratiche sociali e ambientali. Il candidato si sente orgoglioso di entrare a far parte di un'azienda che va al di là del mercato, percepisce identità tra i suoi valori personali e quelli dell'azienda; un'azienda che cura e valorizza i propri dipendenti.

- **Sviluppo della capacità di apprendimento e innovazione**

L'integrazione della valutazione di fattori legati alla sostenibilità ambientale e sociale nei processi strategici e la collaborazione con gli stakeholder aumentano la capacità dell'impresa di comprendere il contesto in cui essa opera e la sua futura evoluzione. L'azienda può dunque sfruttare proattivamente un numero maggiore di opportunità per migliorare in modo continuo i processi e prodotti/servizi esistenti. Inoltre può cambiare lo scenario competitivo attraverso nuovi prodotti/servizi, nuovi modelli di business e/o nuovi mercati. Ad esempio, Live Well Collaborative è un'organizzazione non-profit fondata nel 2007 dall'Università di Cincinnati e Procter & Gamble con lo scopo di specializzarsi nella ricerca e sviluppo di prodotti e servizi per il segmento di mercato degli adulti con più di 50 anni.

- **Migliore valutazione da parte degli analisti finanziari**

Gli sforzi in materia di sostenibilità sociale hanno un effetto positivo sulla capacità dell'azienda di attrarre nuove fonti di finanziamento. Come detto in precedenza, i problemi legati alla sostenibilità rappresentano un fattore di rischio per l'impresa e dunque sono sempre più integrati nei processi di valutazione degli investimenti da parte dei tradizionali investitori e analisti finanziari, oltre che dagli "Investitori Socialmente Responsabili". Un esempio a tale riguardo è rappresentato dalla Federazione Europea delle Società di Analisti Finanziari che, già dal 2007, ha istituito una commissione sui temi ambientali, sociali e di governance e pubblicato un relativo set di indicatori che risponde alle necessità informative degli analisti finanziari [7].

I possibili benefici derivanti dalla sostenibilità sociale sono dunque molteplici e dipendono evidentemente dalla specifica azienda e dal modo in cui la sostenibilità sociale è stata interpretata e attuata, dal settore e dal paese/paesi in cui l'azienda opera.

Essi tuttavia sono riconoscibili dai manager aziendali che, rispondendo alla survey condotta a livello mondiale da UNGC e Accenture nel 2013, hanno indicato "marchio, fiducia e reputazione" come primo driver all'adozione di azio-



ni orientate alla sostenibilità (70% dei rispondenti), seguito da “crescita dei ricavi/riduzione dei costi” (50% dei rispondenti) [8].

E anche dagli azionisti. Una recente ricerca condotta da Business in the Community and IPSOS Mori ha evidenziato che 28 aziende FTSE 350 che hanno gestito attivamente e misurato le proprie pratiche sociali e ambientali (secondo il Corporate Responsibility Index) hanno creato un rendimento totale per gli azionisti maggiore rispetto alle aziende FTSE 350 e FTSE All share nel periodo 2002-2009, contribuendo in tal modo alla creazione congiunta di valore per gli azionisti e per gli altri portatori di interesse [9].

Sviluppare la capacità di individuare e valutare il business case delle diverse azioni orientate alla Sostenibilità Sociale è dunque un fattore essenziale affinché l'impresa possa colmare il gap che c'è tra il 'dire' e il 'fare' sostenibilità.

■ Come possiamo gestirla? Con quali strumenti?

Se la sostenibilità sociale rappresenta un elemento chiave per la creazione di valore, essa deve essere gestita in modo competente a partire dal livello strategico dell'impresa. A tale riguardo è necessario per l'azienda intraprendere un processo di cambiamento e trasformazione che porti alla completa integrazione degli aspetti legati alla Sostenibilità Sociale nelle strategie di business, nei sistemi organizzativo-gestiona-

li, nella misurazione della performance e nella cultura aziendale. Tale processo per essere di successo deve in primo luogo avere un forte supporto da parte del Top Management aziendale e coinvolgere tutta l'organizzazione nella sua realizzazione. Essenziale è ovviamente anche la collaborazione con gli stakeholder.

Spesso il modo più efficace per muovere i primi passi lungo tale processo di cambiamento è quello di identificare una o poche aree di miglioramento in cui un'azione a basso costo e rischio possa produrre benefici chiaramente visibili nel breve periodo, i cosiddetti *quick wins*. Tali progetti hanno la funzione di aumentare l'attenzione dedicata al tema della sostenibilità all'interno dell'azienda e di iniziare un dialogo con gli stakeholder. Essi inoltre servono per aumentare la fiducia, sia dell'azienda sia dei portatori di interesse, nella propria capacità di affrontare con successo tali tematiche in modo collaborativo. Queste azioni molto focalizzate e di breve periodo, possono essere sfruttate per aprire la strada all'adozione di un approccio più strategico e strutturato che possa produrre effetti più profondi e di lungo termine sulle performance.

Il primo passo del processo di pianificazione consiste in un'attività di valutazione del contesto interno ed esterno all'organizzazione. Da un lato, è necessario identificare gli stakeholder chiave dell'azienda e quali sono i loro obiettivi, richieste e aspettative. A tale riguardo l'azienda può utilizzare i tre criteri proposti da Mitchell e i

suoi colleghi [10], ovvero il potere e la legittimità dello stakeholder e l'urgenza della sua richiesta, per definirne la rilevanza e conseguentemente assegnare una priorità ai rispettivi problemi. Dall'altro, è necessario comprendere quali siano le risorse e i fattori interni all'azienda che possano supportare una strategia legata alla sostenibilità sociale e quali invece gli elementi che potrebbero ostacolarla. A tale proposito la cultura aziendale può giocare un ruolo chiave ed è dunque necessario che i valori organizzativi siano opportunamente gestiti – e se necessario trasformati – durante il processo di cambiamento per evitare l'insorgenza di resistenze e della sindrome del *'Not-invented-here'*.

A valle di tale fase, si può costruire una propria definizione di sostenibilità sociale e integrarla nella *vision*, cioè la descrizione di come l'azienda vede il futuro, e nella *mission*, cioè la descrizione di ciò che l'azienda farà e di come ha intenzione di farlo. In seguito, è necessario creare il *piano strategico* e i piani d'azione che da esso derivano, ovvero definire gli obiettivi e relativi target da raggiungere e gli indicatori di performance da monitorare. Bisogna anche stabilire le attività necessarie per conseguire tali obiettivi e le risorse (umane, materiali, finanziarie ecc.) impiegate per svolgerle. A tale riguardo, un approccio basato sulla definizione di una *Sustainability Balanced Scorecard* può aiutare l'azienda ad allineare le attività alla sua visione e strategia e a monitorare la performance dell'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi strategici.

Lo step successivo è volto all'implementazione della strategia. Durante questa fase un ruolo chiave è giocato dal middle management e dai dipendenti. Recenti studi, ad esempio [6], hanno infatti sottolineato come il *commitment* dei dipendenti nei confronti della sostenibilità, stimolato da pratiche di coinvolgimento e formazione, esalti gli effetti positivi dei programmi sociali sulle performance di Sostenibilità Sociale dell'azienda e sia utile per mitigare possibili *trade-off* tra dimensione economica e sociale.

Infine la misurazione e valutazione della performance può essere effettuata in base agli indicatori definiti in precedenza per evidenziare eventuali azioni correttive da intraprendere. La performance aziendale può anche essere sottoposta a un processo di benchmarking con le best practice del settore per stimolare il miglioramento continuo. La misurazione della performance è anche indispensabile per comunicare i risultati raggiunti agli stakeholder in modo chiaro e trasparente. Nel 2014, l'Unione Europea ha per esempio stabilito che le aziende quotate in borsa, le banche e gli istituti finanziari e altre tipologie di impresa con più di 500 dipendenti,

cioè circa 6.000 grandi aziende e gruppi in tutta l'UE, debbano rendicontare il proprio processo di gestione nonché i propri impatti ambientali e sociali. A tale proposito, il set di misure e le linee guida proposte dalla *Global Reporting Initiative* rappresentano uno standard de facto utilizzato da più di 11.000 aziende in tutto il mondo [7]. Inoltre, sempre maggiori sono le spinte verso un reporting integrato, che rinforzi e renda maggiormente visibile la connessione tra le performance di sostenibilità e quelle economico-finanziarie.

■ Come possiamo metterla in pratica?

Ogni azienda deve definire il proprio approccio strategico alla Sostenibilità Sociale, tuttavia può risultare utile attingere alle esperienze di altre organizzazioni. Il progetto SO SMART, finanziato dalla Commissione Europea in tema Fabbriche del Futuro del 7° Programma Quadro [13], ha raccolto le principali pratiche di Sostenibilità Sociale adottate dalle imprese manifatturiere europee, con approfondimenti relativi ad esempi di fabbriche con posti di lavoro stimolanti e in grado di attrarre e soddisfare il personale.

Alcune delle pratiche raccolte per le diverse aree della sostenibilità sono riepilogate nella tabella seguente: la Tabella 3 mostra le pratiche relative ai rapporti e alle condizioni di lavoro dei dipendenti, la Tabella 4 le pratiche relative agli altri temi della sostenibilità sociale.

■ Gli strumenti tecnologici possono aiutare?

Come evidenziato precedentemente, l'adozione e lo sviluppo della sostenibilità sociale costituiscono un processo di cambiamento profondo che coinvolge la cultura, la strategia, le azioni delle aziende. La tecnologia non può essere l'elemento centrale della Sostenibilità Sociale, ma può essere considerato, a seconda delle situazioni, un fattore determinante.

Il lavoro manifatturiero è fortemente condizionato dalla tecnologia produttiva e dalla sua fisicità. Pratiche, quali orari di lavoro flessibili e tele-lavoro, raramente sono state estese ai lavoratori delle fabbriche, per i quali è indispensabile l'effettiva presenza durante i turni. Inoltre, le operazioni produttive, per quanto progettate in chiave ergonomica, possono richiedere ancora ai lavoratori l'esecuzione di movimenti non completamente ottimizzati.

Per questo e altri motivi le aziende, insieme alle università, stanno ricercando soluzioni tecnologiche che possano supportarle nel superamento di alcune restrizioni per una migliore applica-

PRATICHE RELATIVE A RAPPORTI E CONDIZIONI DI LAVORO

Benefit economici ai dipendenti

Assicurazioni mediche
Fondi pensione
Borse di studio per i figli dei dipendenti

Conciliazione vita lavoro

Telelavoro
Orari flessibili
Contratti part time
Nido aziendale
Maggiordomo aziendale

Istruzione e formazione

Formazione nel posto di lavoro
Rotazione delle mansioni
Progetti trasversali a diverse aree aziendali
Corsi di aggiornamento professionale
Corsi di gestione dello stress
Corsi di lingua, Corsi di musica, Eventi culturali

Pari opportunità e gestione della diversità

Politiche di pari retribuzione tra uomini e donne
Politiche per i diritti delle popolazioni locali

Postazioni di lavoro antropocentrici

Postazioni di lavoro ergonomiche
Supporti informativi su tablet o altri dispositivi smart.
Allocazione e ricollocazione dei lavoratori in funzione di caratteristiche fisiche e per lo sviluppo di competenze
Aree per relax e per esercizio fisico

Gestione della crisi

Servizi di formazione e coaching per preparare la ricollocazione del personale in esubero

Altri benefit ai dipendenti

Convenzioni con asili nido
Case di vacanza per i figli dei dipendenti
Servizi di lavanderia, etc.
Convenzioni per centri sportivi, eventi culturali, viaggi e vacanze

Sicurezza e salute dei lavoratori

Corsi sulla sicurezza
Azioni per ridurre incidenti e aumentare la sicurezza
Servizi di screening sanitari e cure per dipendenti e familiari (offerti o incentivati)
Centro medico aziendale
Programmi per la salute, igiene, igiene posturale, sana alimentazione.
Azioni per diminuire la monotonia e l'alienazione del lavoro
Supporto psicologico ai dipendenti

Sviluppo di carriera dei dipendenti

Ampliamento delle mansioni
Arricchimento delle mansioni
Mappatura delle competenze e piani di carriera
Piani di formazione e sviluppo delle competenze

Integrazione dei dipendenti

Attività di Team building
Lavoro in team
Corsi di lingua per il personale straniero e le loro famiglie
Informazioni e supporto al personale straniero

Organizzazione partecipativa

Progetti di coinvolgimento dei lavoratori per il miglioramento di prodotti e processi (con riconoscimento).

Volontariato dei dipendenti

Iniziative per supportare il volontariato dei dipendenti (es, donazione del sangue, raccolte di fondi, etc.)

Motivazioni per l'azienda

Aumentare la capacità di attrarre e trattenere il personale
Aumentare l'efficacia attraverso la soddisfazione dei dipendenti
Aumentare la reputazione dell'azienda come datore di lavoro

Aumentare la reputazione dell'azienda come datore di lavoro
Ridurre lo stress dei dipendenti
Diminuire assenteismo
Aumentare la produttività

Aumentare la capacità di attrarre e trattenere i dipendenti.
Aumentare l'efficacia attraverso la soddisfazione dei dipendenti.
Migliorare le prestazioni dei lavoratori
Migliorare il coinvolgimento dei lavoratori
Sviluppare le competenze dei dipendenti

Aumentare l'immagine e la reputazione dell'azienda
Aumentare la capacità di attrarre e trattenere i dipendenti.
Aumentare l'efficacia attraverso la soddisfazione dei dipendenti
Migliorare la collaborazione tra i dipendenti
Aumentare il benessere del personale
Migliorare la capacità di attrarre e trarre vantaggio da talenti stranieri
Comunicazione con gli stakeholder

Migliorare le prestazioni del personale e la produttività
Aumentare la soddisfazione del personale
Aumentare la capacità di attrarre e trattenere i dipendenti.
Aumentare il coinvolgimento dei lavoratori

Limitare e gestire gli impatti sociali (disoccupazione)
Aumentare l'immagine e la reputazione aziendali presso clienti e stakeholders
Aumentare l'interesse sui prodotti dell'azienda
Aumentare il senso di appartenenza ed identificazione da parte dei dipendenti

PRATICHE RELATIVE AD ALTRI TEMI DELLA SOSTENIBILITA' SOCIALE

Coinvolgimento e sviluppo della comunità

Sistemi di monitoraggio ambientale
Iniziative per aumentare la sicurezza dell'area circostante e degli abitanti
Organizzazione di eventi
Politiche anticorruzione

Paternariato e collaborazioni con scuole e centri di formazione

Offerta di stage
Progetti e programmi in collaborazione con scuole e università
Processo di selezione in collaborazione con scuole e università
Programmi di formazione congiunti
Progetti di ricerca congiunti

Pratiche commerciali e partecipazioni Rispetto della libera concorrenza.

Astenzione da pratiche di cartello e corruzione. Nessuna partecipazione in attività controverse (es. estrazione dell'uranio).

Governance dell'organizzazione

Trasparenza e non discriminazione nella selezione dei membri del CdA e di altri organi di governo
Chiarezza nella definizione delle responsabilità
Politiche esplicite e pubblicamente accessibili
meccanismi di controllo

Filantropia

Raccolte di fondi
Progetti filantropici

Responsabilità nei confronti dei consumatori

Progettazione per la salute, sicurezza e l'ergonomia dei prodotti.
Rispetto dei clienti e degli utilizzatori.
Relazione con i clienti, monitoraggio della soddisfazione.
Coinvolgimento dei clienti nell'ideazione di prodotti e servizi
Acquisizione e gestione di commenti e segnalazioni dai clienti
Correttezza delle informazioni di marketing

Supply chain

Promozione della Sostenibilità Sociale presso fornitori e partner
Inclusione di requisiti di Sostenibilità Sociale nella selezione dei fornitori e contratti di acquisto
Valutazione del rispetto dei diritti umani da parte dei fornitori

Rispetto dei diritti umani

Rifiuto del lavoro infantile
Garanzia della libertà di associazione
Protezione dei diritti delle popolazioni locali
Monitoraggio rispetto dei diritti umani nella rete produttiva.

Principali motivazioni per l'azienda

Migliorare la capacità di attrarre e trattenere personale
Migliorare la reputazione aziendale
Migliorare e mantenere relazioni con influenti stakeholder (autorità locali, etc.)
Ridurre il rischio di contestazioni e la pressione delle comunità locali sulla fabbrica.
Migliorare la possibilità di assumere lavoratori sani
Migliorare l'immagine e la reputazione nei confronti degli stakeholder
Aumentare la conoscenza e l'interesse per i prodotti aziendali

Aumentare la conoscenza e l'interesse per i prodotti aziendali
Migliorare l'immagine e la reputazione presso i clienti
Aumentare la fedeltà dei clienti
Aumentare la capacità di formare e attrarre personale con le giuste competenze e know how
Semplificare il processo di selezione e assunzione

Aumentare l'immagine e la reputazione aziendali
Migliorare l'immagine e la reputazione presso i clienti

Aumentare l'immagine e la reputazione aziendali
Comunicazione verso azionisti e stakeholders

Tabella 4

zione delle pratiche di Sostenibilità Sociale. Il progetto MAN-MADE, finanziato dalla Commissione Europea in tema Fabbriche del Futuro del 7° Programma Quadro [14], ad esempio, sta studiando insieme a un produttore di elettrodomestici (Whirlpool Europe Srl) e a un costruttore di treni (Alstom Transporte SA) metodi e strumenti per adattare dinamicamente – e su base individuale – le postazioni di lavoro in modo da minimizzare sforzo e stress dei lavoratori e, per mettere a loro disposizione un accesso facile e personalizzato a servizi esterni, per una migliore conciliazione tra lavoro e vita personale. In generale, sulla base delle ricerche in corso, ma anche dei recenti sviluppi ormai realizzati a

livello industriale, si può prevedere che l'internet delle cose (IoT internet of Things), nuove e più avanzate modalità di interazione tra le persone e le macchine, automazione/robot collaborativi, e in generale l'evoluzione dalle tecnologie di informazione e comunicazione potranno abilitare pratiche socialmente sostenibili per rendere il lavoro manifatturiero più confortevole e interessante; per supportare il lavoro e l'apprendimento anche a distanza; per facilitare tracciabilità e controllo delle pratiche di sostenibilità sociale; per favorire la comunicazione, il dialogo e la collaborazione tra azienda, lavoratori, clienti ed altri gruppi di interesse. D'altra parte, la consapevolezza che le stesse

tecnologie possano avere implicazioni potenzialmente negative per la Sostenibilità Sociale, ad esempio in termini di uso inappropriato dei dati personali, di violazione dei diritti di proprietà intellettuale, di diminuzione dell'occupazione, impone un'attenta individuazione, analisi e gestione dei rischi connessi all'applicazione delle nuove tecnologie.

■ Conclusioni

Se su scala globale, ormai da diverso tempo, c'è consenso sulla necessità che industria e società debbano co-evolvere secondo un percorso di sviluppo sostenibile, le singole aziende manifatturiere possono vedere la sostenibilità sociale come un'imposizione forzata dalle normative e dalla pressione di gruppi di interesse o come un'opportunità per creare e proteggere il valore generato attraverso il proprio business per gli azionisti, i clienti, i lavoratori e gli altri stakeholder.

Gli strumenti disponibili forniscono linee guida e standard per l'adozione modelli di Sostenibilità Sociale, per il monitoraggio e la valutazione della loro applicazione, per la comunicazione attraverso modelli di reporting. È possibile anche ispirarsi a pratiche in uso presso altre aziende e pensare a soluzioni tecnologiche che possano supportare nuovi modelli di lavoro e di collaborazione in ambito manifatturiero.

La sostenibilità sociale può generare un effettivo vantaggio competitivo per le aziende, con effetto diretto sulla riduzione dei costi e sull'aumento dei margini. Inoltre, può portare a ridurre i rischi e ad aumentare il valore reputazionale e del marchio. Infine, può aumentare la capacità di attrarre personale di talento e finanziatori e può avere effetti positivi sull'innovazione.

In conclusione, è importante sottolineare che i benefici della sostenibilità possono essere conseguiti solo se essa viene abbracciata con convinzione e gestita in modo competente, producendo un cambiamento profondo nella cultura aziendale, che permei tutta l'organizzazione e che si traduca in una maggiore consapevolezza e un diverso orientamento di tutte le attività aziendali.

■ Bibliografia

- [1] «ISO 26000,» 2010. [Online].
- [2] KPMG INTERNATIONAL, «The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting,» 2013.
- [3] M. E. Porter e M. R. Kramer, «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,» *Harvard Business Review*, 2006.
- [4] F. Perrini, A. Russo, A. Tencati e C. Vurro, «Deconstructing the relationship between corporate



social and financial performance,» *Journal of Business Ethics*, 2011.

[5] S. Schaltegger, F. Ludeke-Freund e E. G. Hansen, «Business cases for sustainability: business model innovation for corporate sustainability,» *International of innovation and sustainable development*, 2012.

[6] NIELSEN, «www.nielesen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html,» 2014. [Online].

[7] The European Federation of Financial Analysts Societies, «www.effas-esg.com,» 2014. [Online].

[8] Accenture and United Nations Global Compact, «The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013,» 2013.

[9] Business in the Community, «The Value of Responsible Business,» 2010.

[10] R. K. Mitchell, B. R. Agle e D. J. Wood, «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts,» *Academy of Management Review*, 1997.

[11] A. Longoni, *Sustainability Operations Strategies: the impact of HRM and organizational practices on the triple bottom line*, Springer, 2014.

[12] The Guardian, «www.theguardian.com/sustainable-business/global-reporting-initiative-updates,» 2013. [Online].

[13] SO SMART, «www.sosmarteu.eu,» 2014. [Online].

[14] MAN-MADE, «www.man-made.eu,» 2014. [Online].