

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di laurea in
Statistica e Gestione delle Imprese

Tesi di laurea



Veneto Responsabile e strumenti di marketing associativo

Relatore: Ch.mo Marco Paiola

Laureando: Christian Muttin
Matricola: 515521 – GEI

Anno Accademico: 2006/2007

Indice

Introduzione pag.

Capitolo 1

Il marketing associativo pag.

1.1 Cos'è un'associazione pag.

1.2 Il pubblico interno pag.

1.3 Il pubblico esterno pag.

1.4 L'efficienza di un'associazione pag.

1.5 Il marketing associativo pag.

1.6 Strategie comunicative pag.

 1.6.1 Comunicazione interna pag.

 1.6.2 Comunicazione esterna pag.

Capitolo 2

La responsabilità sociale d'impresa e di territorio pag.

2.1 Breve storia delle tematiche della RSI pag.

2.2 Dalla RSI... pag.

2.3 ...alla RST pag.

2.4 Gli stakeholder pag.

2.5 Gli strumenti di rendicontazione sociale pag.

2.6 Associazionismo all'estero pag.

2.7 Associazionismo in Italia pag.

Capitolo 3

Veneto Responsabile	pag.
3.1 Presentazione	pag.
3.2 Mission	pag.
3.3 Attività e progetti	pag.
3.4 Gli strumenti	pag.
3.4.1 Gli strumenti statutari	pag.
3.4.2 Gli strumenti di ascolto interni	pag.
3.4.3 Le progettualità specifiche per rafforzare la rete	pag.

Capitolo 4

Strumenti e azioni per attuare un piano di sviluppo	pag.
4.1 Indagine interna “Identità e Sviluppo”	pag.
4.2 Eventi	pag.
4.3 Pubblicazioni	pag.
4.4 Brochure	pag.
4.5 Sito web	pag.
4.6 Newsletter	

Conclusioni	pag.
--------------------	------

Allegati	pag
-----------------	-----

Bibliografia	pag.
---------------------	------

Introduzione

L'Associazione Veneto Responsabile è un'organizzazione non profit che si occupa di sensibilizzare, di promuovere attività e progetti e di fare ricerca sui temi di responsabilità sociale nell'ambito del territorio Veneto.

È composta da circa una quarantina di associati iscritti nel 2007, rappresentanti di molte categorie di operatori del contesto economico-sociale; in questo modo è possibile l'avvio di un tavolo multistakeholder.

Per avere successo un'impresa deve aver adottato una visione di marketing. Ciò significa che deve avere ben chiara la comprensione del significato di marketing e del suo ruolo nell'ambito dell'organizzazione. Ancora più importante, una visione di marketing presuppone che il consumatore venga posto al centro di ogni attività (Kotler e Andreasen, 1996). Questo principio è valido e applicabile anche ad un'organizzazione non profit che si occupa di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Nel caso in questione i concetti applicati sono quelli del marketing associativo, vista la struttura di secondo livello dell'associazione.

Con questo elaborato si vuole dare luce all'approccio al cliente, all'associato nel caso in questione, come primaria fonte di successo di un'organizzazione e al prezioso aiuto che un'adeguata comunicazione sia interna che esterna apporta allo sviluppo di una nuova associazione qual è Veneto Responsabile.

Capitolo 1

Il marketing associativo

1.1 Cos'è un'associazione

Un'associazione nasce dall'espressione di bisogni collettivi non sufficientemente soddisfatti dall'operare del mercato e dell'azione pubblica. Essa da un lato cerca di fornire più espressività, visibilità pubblica e forza contrattuale a tali bisogni, dall'altro è un'organizzazione volontaria che, apportando servizi, attività e iniziative, cerca già di dare una prima risposta a tali bisogni (Del Mare, Canino, 1993).

In primo luogo, la finalità di un'associazione è quella di ottimizzare il rapporto con l'ambiente a vantaggio degli associati, ossia quello di realizzare una vantaggiosa relazione di scambio, nella quale gli associati abbiano maggiore visibilità pubblica e considerazione.

Studi dimostrano infatti che anche nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa gli enti che agiscono secondo regole eticamente e socialmente responsabili acquisiscono un notevole vantaggio competitivo in confronto ai concorrenti. Guadagnano infatti in termini di immagine e reputazione agli occhi dei consumatori, a tal punto che gli acquirenti più sensibili potrebbero iniziare a preferire i prodotti rispetto a quelli di altri produttori che non prestano queste attenzioni.

Un altro tipo di finalità di un'associazione è quella "produttiva". Questa la porta a realizzare attività e iniziative che mirano alla soddisfazione di bisogni collettivi che essa rappresenta. Dà luogo inoltre a un rapporto di scambio con l'ambiente, attraverso la realizzazione di servizi che sono pur sempre resi alla collettività e che comportano un vantaggio per chi li usufruisce, sia esso un associato oppure no. Tale ottimizzazione del rapporto di scambio tra associazione ed ambiente esterno sarà perseguita con successo tanto maggiore sarà la forza con la quale i soci riescono a mettere in atto interventi la cui efficacia è superiore a quella di qualsiasi iniziativa individuale.

Un fattore importante nella gestione di un'associazione è il controllo, da parte del presidente e degli organi direttivi, della percezione del pubblico sia interno che esterno riguardo l'organizzazione. Un'associazione deve infatti porsi il problema delle proprie legittimità.

Legittimità interna se ci si riferisce al riconoscimento collettivo da parte degli associati che l'associazione fornisce risposte adeguate in termini di efficacia ed efficienza ai bisogni e agli interessi dei suoi aderenti e beneficiari. Si parla invece di legittimità esterna in riferimento al riconoscimento da parte di istituzioni, altre associazioni e opinione pubblica che viene dato all'importanza del suo esistere ed agire.

Queste due legittimità si conquistano sempre meglio conoscendo e avendo ben chiara la propria mission, ovvero la ragione d'essere dell'organizzazione, l'insieme di ragioni e di obiettivi per i quali una insieme di individui, o enti decide di associarsi, e di rimanere associata.

1.2 Il pubblico interno

Fondamentale da parte dei vertici dell'associazione è la conoscenza dettagliata dei membri dell'associazione; devono avere una visione globale del loro pubblico interno, un'immagine chiara e approfondita degli ideali, dei bisogni, delle richieste e della percezione dell'insieme dei propri affiliati. Aspetto di grande importanza sia per individuare nuovi spazi di azione, sia per accrescere la rappresentatività dell'organizzazione, sia per migliorare la coesione interna e per aumentare il senso di appartenenza degli associati dell'organizzazione. Per questo motivo è bene ricorrere ad una periodica analisi degli umori, delle aspettative e delle idealità degli aderenti con la massima oggettività.

Più si riesce a sapere e ad avere informazioni dei propri associati, più un'associazione può aprirsi, comunicare e riuscire ad essere amica degli associati stessi e a ricevere amicizia in cambio, in modo da attenuare la disuguaglianza tra coloro che partecipano in modo assiduo da quelli poco impegnati.

1.3 Il pubblico esterno

Un'altra analisi da effettuare è quella dell'ambiente esterno. In questo caso quello della conoscenza e della definizione dei propri concorrenti in modo da bloccare il pericolo di ignorare che molti altri, nel mercato delle organizzazioni non profit, possono offrire un servizio paragonabile al proprio. Per questo, l'analisi dell'ambiente interno e quella dell'ambiente esterno, da un lato, e la ricerca di sinergie con organizzazioni consimili allo scopo di evitare sovrapposizioni e sprechi, appaiono come strategiche nel quadro delle fondamentali attività del presidente e del direttivo.

1.4 L'efficienza di un'associazione

Mentre per le aziende profit l'efficienza si misura tramite la redditività, il ritorno sul capitale, il tasso di sviluppo o la quota di mercato, nelle associazioni questi parametri non hanno alcun valore. Un'*associazione ideale* è quella che riesce a conseguire il massimo dell'efficacia nella propria attività volta alla realizzazione delle specifiche finalità sociali, qualunque sia il loro campo d'azione. Tale associazione è quella che raggiunge un'obiettiva eccellenza nella realizzazione della sua propria specifica missione (Del Mare, Canino, 1993).

I parametri che determinano ciò sono:

- l'attrattività;
- la partecipazione;
- l'adeguatezza;
- la rappresentatività.

A seconda del parametro in cui si manifesta la debolezza sarà possibile:

- aumentare l'attrattività, lavorando sul fronte dello sviluppo istituzionale;
- aumentare la partecipazione, lavorando sul piano dello sviluppo qualitativo;
- aumentare l'adeguatezza, lavorando sul piano dello sviluppo tecnico;
- aumentare la rappresentatività, lavorando sul piano dello sviluppo quantitativo.

1.5 Il marketing associativo

Dopo aver elencato gli aspetti che determinano l'efficienza di un'associazione, possiamo dare una spiegazione del modo in cui questa persegue, concretamente, i suoi obiettivi di crescita nell'offerta dei servizi agli associati: ovvero come agisce nell'ambito del marketing associativo.

Numerose sono le definizioni date al termine "marketing", per spiegare l'orientamento che hanno le imprese al fine di conseguire degli obiettivi attraverso il soddisfacimento del bisogno dei consumatori. Fornire beni e servizi in risposta ad un bisogno non è una prerogativa esclusiva delle imprese, ma anche un fine primario di molte organizzazioni non profit. Queste infatti non perseguono scopi di lucro, ma devono "offrire" la propria missione sia ad un pubblico interno, costituito dagli associati, sia ad un pubblico esterno formato da potenziali associati, interlocutori istituzionali, stakeholders e altro ancora. Tale offerta concerne sia l'aspetto dei servizi, erogati

secondo uno schema che non rientra quasi mai nelle regole della compravendita, sia l'aspetto ideale della missione associativa.

Anche il concetto di mercato di un servizio, usualmente definito come l'insieme degli acquirenti attuali e potenziali, nell'ambito di un'associazione è formato da "utilizzatori" e "fornitori", anziché da acquirenti e venditori. I primi comprendono coloro che usufruiscono dei servizi associativi o che ricorrono a diversi fornitori per tali servizi. I fornitori comprendono le associazioni fornitrici di un determinato servizio, insieme alle imprese che producono per il mercato il servizio stesso.

Va tenuto presente che, siccome l'associazione si inserisce per colmare le esigenze che non sono riconosciute e soddisfatte adeguatamente né dal mercato, né dall'intervento della mano pubblica, capita sovente che un'associazione sia l'unico operatore a fornire un determinato servizio.

Analogamente alle imprese, che vagliano con attenzione le motivazioni d'acquisto e i mutamenti che intervengono nei bisogni dei consumatori, anche le associazioni non possono prescindere, nel fornire il loro mix di servizi, da una conoscenza dettagliata delle convinzioni e dei bisogni degli associati.

A tal fine, sarà estremamente importante conoscere:

- i parametri che gli associati ritengono maggiormente importanti nella valutazione dell'efficienza dei servizi erogati;
- il peso che ha sulla motivazione ad associarsi l'esistenza di un buon carnet di servizi;
- quali, tra i servizi erogati, sono giudicati in modo più positivo;
- quali, tra i servizi non erogati, sono maggiormente desiderati.

Essendo molto variabile nel tempo l'orientamento degli associati per quanto riguarda i servizi, ogni organismo associativo deve creare e mettere in azione degli strumenti che consentano un monitoraggio facile e periodico di tali orientamenti.

Per quanto riguarda l'opinione sui servizi, si potrà ricorrere, di volta in volta, a ricerche, fatte da società esterne o tramite l'invio di un questionario, che rilevino il gradimento di tali servizi.

Si potrà altresì ricorrere a indagini dirette o telefoniche sulle nuove richieste o sui pareri riguardanti l'utilizzo dei servizi associativi. Altri strumenti possono essere rappresentati da ricerche sull'immagine dell'associazione, la segmentazione degli associati in base a criteri di disaggregazione di vario tipo, la creazione di banche dati che selezionino gli associati in base a comuni problemi e aree di interesse (Del Mare, Canino, 1993).

Riassumendo, fare marketing associativo significa:

- gestire la propria associazione in modo sia strategico che operativo nel suo specifico mercato e sul territorio;

- conoscere e comprendere i propri pubblici e le loro aspettative in modo da poter scegliere un posizionamento forte e credibile;
- creare e comunicare valore per aumentare il numero e la soddisfazione dei propri associati;
- governare le relazioni con propri pubblici influenti (istituzioni, media ecc.) per costruire un ambiente ottimale per la crescita dell'associazione e quindi del proprio settore.

1.6 Strategie comunicative

A fronte di una crescita molto accentuata in tutti i paesi avanzati e di attenzione e considerazione da parte della comunità, dei media e degli opinion leader, il terzo settore (chiamato anche mondo del volontariato o del non profit) rimane marginale a tutti i livelli. In particolare per quanto riguarda il ruolo esercitato nella società da un punto di vista sia sociale che culturale; ma anche per quanto riguarda le logiche portanti a livello politico ed economico. Il rischio è la chiusura in sé stessi, la marginalizzazione dai processi decisionali, l'assenza di ogni prospettiva reale, il vuoto nelle relazioni con le istituzioni.

Le motivazioni vanno ricercate nella naturale riservatezza di questo mondo che ha sempre privilegiato il fare all'apparire; ma anche in un rifiuto della comunicazione o in una visione distorta della stessa e secondo la quale tutto ciò che riguarda il marketing, la pubblicità, la comunicazione, le relazioni pubbliche, è falso, ambiguo e vagamente manipolatorio (Vecchiato).

La comunicazione deve invece assumere un ruolo più decisivo. È infatti urgente la necessità che le associazioni prendano coscienza dell'importanza del comunicare le proprie azioni, i propri servizi, il proprio modo di raccogliere i fondi e di utilizzarli. In secondo luogo, dovranno imparare cosa significhi comunicare, dovranno appropriarsi delle tecniche e degli strumenti più idonei, formare dei professionisti in grado di gestire la comunicazione, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Internamente la comunicazione è rivolta ai soci e agli iscritti e ha come obiettivo principale quello di informare sull'attività dell'organizzazione, su come vengono utilizzati i fondi e quali finalità vuole raggiungere.

Per la comunicazione verso l'esterno, il primo passo è quello di individuare il pubblico di riferimento, vale a dire istituzioni, enti, media e stakeholders. In secondo luogo si dovrà definire la strategia per raggiungere quel pubblico e infine si dovranno gestire le azioni per comunicare con tutti i tipi di pubblico individuati.

La comunicazione non è solo uno strumento per trasmettere messaggi unidirezionali, ma diventa elemento fondamentale per ridurre la complessità, per costruire relazioni flessibili e bidirezionali, per costruire significati condivisi. Diventa così un “ponte” che unisce e mette in relazione tutti gli attori del sistema e l’insieme di questi “ponti” diventa la rete che rende esplicito il numero e la qualità delle relazioni intrattenute dai soggetti che fanno parte del sistema (Vecchiato).

1.6.1 Comunicazione interna

La comunicazione interna ha un ruolo di crescente importanza nell’ambito del sistema di marketing poiché orienta i comportamenti agiti dai soggetti che ne fanno parte nel corso delle loro relazioni con i clienti. In tal modo la comunicazione interna contribuisce a generare le risorse di fiducia e di reputazione per l’impresa (Mazzei, 2006).

Gli stakeholder interni non sono infatti solo destinatari di attività di comunicazione bensì anche attori del processo. Infatti tutti coloro che collaborano con l’impresa emanano con i propri comportamenti e con i propri atti di comunicazione, dei messaggi che fanno parte di quel complesso di segnali percepiti dal cliente e sulla base dei quali quest’ultimo sviluppa fedeltà verso l’impresa e le attribuisce una reputazione (Kitchen, Schultz, 2003).

Anche gli studi di marketing relazionale hanno messo in evidenza il ruolo cruciale della comunicazione interna nel sistema di marketing. I collaboratori sono in relazione con i clienti esterni e quindi sono inseriti a pieno titolo nel sistema di relazioni di marketing.

Il marketing interno è l’applicazione delle conoscenze di marketing ai dipendenti e ai collaboratori dell’impresa, ovvero al suo mercato interno. Esso contribuisce a generare un atteggiamento di sensibilità verso il mercato, diffonde a tutti i collaboratori le informazioni dei quali essi hanno bisogno nel corso delle loro interazioni con i clienti ed è il canale per raccogliere le opinioni, le esigenze e i suggerimenti dei collaboratori (Grönroos, 1994).

La comunicazione interna può essere vista allora *come l’insieme l’insieme dei processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell’impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l’identificazione dei collaboratori nei fini e nei valori dell’organizzazione, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali* (Mazzei, 2004).

Questi concetti che si riferiscono alle imprese possono essere applicabili alle associazioni. In esse la comunicazione interna viene vista come uno strumento indispensabile per mantenere elevata la coesione degli associati. Infatti, alcune importanti peculiarità associative, come la ridotta

presenza di rapporti gerarchici, il senso di comune appartenenza a una comunità di uguali, la condivisione di alcuni valori-guida, la grande mobilità dei ruoli, fanno sì che la quantità di rapporti interpersonali all'interno di un'associazione sia molto maggiore rispetto quella riscontrabile in una qualunque azienda (Del Mare, Canino, 1993).

Strumenti di comunicazione interna:

Con questi pubblici, Nicoletta Levi (2006) suggerisce di operare per raggiungere due obiettivi di comunicazione: informando gli strumenti e le metodologie adottate per garantire la partecipazione paritetica dei diversi attori al progetto e adottando strumenti informativi che tengano costantemente aggiornata l'agenda dei lavori (dove stiamo andando) e i lavori in corso (che cosa stiamo facendo), come rinforzo alla partecipazione.

Con questa tipologia di pubblici saranno utilizzati strumenti quali:

- incontri face to face, contatti periodici;
- piccole riunioni e incontri aperti;
- working group;
- web e forum tematici;
- convegni di studio, di informazione, di scambio di idee e opinioni, di benchmarking, ecc.;
- ricerche, indagini e sondaggi (da utilizzare sia come strumento di inclusione che di analisi e raccolta dati e istanze sociali);
- work in progress da aggiornare continuamente e da utilizzare per condividere con tutti i soggetti lo stato di avanzamento e, soprattutto, il ruolo di ciascuno alla costruzione del progetto;
- sportelli informativi, info point e urban center. Questi ultimi sono dei veri e propri uffici che hanno sia compiti organizzativi relativi al processo di pianificazione, sia compiti di comunicazione delle tappe e dei risultati; compiti di coinvolgimento attivo di stakeholder, pubblici influenti e cittadini; compiti di ascolto e negoziazione delle esigenze e delle proposte.

1.6.2 Comunicazione esterna

Le relazioni esterne comprendono tutta una serie di attività atte a gestire relazioni pubbliche, eventi di massa, eventi speciali, campagne informative, ecc.. Gli scopi ultimi che si intendono raggiungere sono essenzialmente due:

informare il pubblico della causa propria all'organizzazione non profit (mission), e non solo il pubblico che non conosce tale causa, ma anche chi finanzia e partecipa attivamente alla causa deve avere informazioni e una comunicazione costante sul procedere e sull'aggiornamento dei fatti;

la raccolte di fondi e risorse per la realizzazione di tale causa, e questo significa non solo sensibilizzazione dell'opinione pubblica, ma anche gestione delle risorse già esistenti (materiali e umane) nel modo più produttivo possibile.

Tali relazioni, essenzialmente a base informativa e cognitiva, devono avere una certa "credibilità", in modo da tradurre la notorietà in immagine positiva. La credibilità è la fiducia che l'organizzazione riceve da parte di tutto il suo pubblico e si traduce e misura in ritorno di tempo dedicato all'organizzazione o all'associazione da parte di volontari (vedi Banca del Tempo Responsabile, par 3.4) e in raccolta di fondi e consensi riguardo l'attività dell'organizzazione.

Il consenso in modo particolare, ottenuto parallelamente ad una certa visibilità sociale, può essere considerato come "missione aziendale aggiunta" delle organizzazioni non profit. "L'attivazione di meccanismi di consenso esterno alla gestione dell'attività di interesse collettivo permette di innescare un circuito virtuoso tra redditività e qualità del servizio" (Bassi, 1995).

Strumenti di comunicazione esterna

Considerando come "pubblici potenziali" quei soggetti che sarebbero interessati a partecipare e a costruire una relazione con l'organizzazione, la comunicazione da attivare con questa tipologia di pubblici sarà, prevalentemente di tipo informativo, persuasivo e unidirezionale.

Solo in un secondo momento, come già accennato, sarà possibile un approccio relazionale alla comunicazione, che valorizzi gli aspetti di condivisione e reciprocità, con l'obiettivo di costruire una relazione simmetrica e bi-direzionale (Vecchiato, La Caria, 2007).

Gli strumenti efficaci per trasferire messaggi persuasivi e unidirezionali sono:

- le pubblicazioni (newsletter e rapporti periodici in particolare);
- l'attività di ufficio stampa;
- il sito internet;
- la pubblicità.

Capitolo 2

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e di Territorio (RST)

2.1 Breve storia delle tematiche di RSI

La genesi della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI; dall'inglese *CSR, Corporate Social Responsibility*) può essere individuata come reazione a due fenomeni internazionali: un pensiero critico nei confronti della globalizzazione, delle multinazionali e la crisi dei mercati finanziari.

Il tema della RSI è diventato oggetto di un forte interesse, partire dagli anni novanta, sia da parte delle imprese, multinazionali in primis, sia da parte di organizzazioni rappresentative di diversi interessi sociali, nonché da parte di istituzioni europee ed internazionali.

Il risultato di questo fenomeno è stato il fiorire di una serie di iniziative finalizzate alla promozione della responsabilità sociale, che ha portato alla realizzazione di progetti di cooperazione tra le diverse organizzazioni e le imprese, nonché a vari tentativi di individuare *best practices* e linee guida volte a favorire la diffusione della responsabilità sociale.

All'indomani del Summit di Rio (1992) e della stesura della Agenda 21, le Nazioni Unite invitarono le grandi aziende, particolarmente le imprese multinazionali, a definire accordi commerciali che contemplassero e tutelassero i diritti umani di base, quelli dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente.

Molte aziende firmarono accordi con tutti i partner commerciali, dai principali clienti e fornitori ai subappaltatori di attività di servizio, affinché si garantissero degli standard etici di minima (rifiuto del lavoro minorile e delle condizioni di sfruttamento umano, pari opportunità...).

Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona individuava nella RSI uno strumento utile al raggiungimento degli obiettivi strategici di:

- rendere l'Europa più competitiva e socialmente coesa;
- modernizzare e rafforzare il modello sociale ed economico europeo investendola quindi di una valenza politica.

In tale occasione i capi di Stato, hanno fissato un obiettivo strategico da raggiungere entro il 2010: “fare dell’Unione Europea l’economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell’occupazione e da una maggiore coesione sociale”.

Nello stesso anno il Consiglio Europeo di Nizza invitava la Commissione a promuovere l’integrazione delle imprese in una partnership che riunisse le parti sociali, le Ong, le autorità locali e gli organismi che gestiscono servizi sociali, al fine di rafforzare la RSI.

Già a partire del 1997 l’Unione Europea ha iniziato ad elaborare una strategia di coinvolgimento delle aziende nel progetto RSI: venne fondato infatti un organo di consulenza appositamente dedicato, il quale, nel luglio 2001, ha pubblicato il Libro verde in cui viene fornita una prima definizione formale di RSI

2.2 Dalla RSI ...

La definizione di responsabilità sociale di impresa (RSI) viene genericamente ricondotta all’insieme dei processi decisionali di un’impresa che prendono in considerazione valori etici, quali il rispetto per gli individui, la comunità e l’ambiente.

Nel Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, destinato specificamente all’apertura del dibattito a livello europeo sulla RSI, la Commissione Europea definisce la Responsabilità Sociale d’Impresa come “l’integrazione su base volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Commissione Europea, 2001).

Nel Libro Verde è specificato che essere socialmente responsabili vuol dire "non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate".

Sono molteplici i fattori che contribuiscono ad una tale evoluzione verso una responsabilità sociale delle imprese (Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*):

- le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata;
- criteri sociali che influiscono sempre più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia in quanto consumatori che in quanto investitori;

- le inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica,
- la trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese.

Negli ultimi tempi il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese si è intensificato, coinvolgendo istituzioni pubbliche, mondo imprenditoriale, società civile, sindacati, associazioni di categoria, centri studi e Università.

Nell'evoluzione del concetto di responsabilità sociale si è passati dall'approccio filantropico-caritatevole, all'adozione di codici di condotta autoreferenziali, alla individuazione di un approccio strategico nelle dinamiche di gestione dei rapporti d'impresa.

L'interesse delle imprese su questo tema è fortissimo. Alcune di queste hanno già sviluppato una precisa strategia di responsabilità sociale, altre hanno da tempo avviato iniziative in ambiti diversi e stanno cercando di collocarle nel quadro di una cornice organica, razionalizzando azioni e investimenti nel contesto di una strategia coerente ed efficace.

Varie azioni a livello internazionale stanno portando alla formulazione di standard di sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese. Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell'università delle imprese e delle professioni, con un coinvolgimento delle organizzazioni non governative e non profit (Filosa, Mancini).

2.3 ... alla RST

Nell'ultimo periodo è nata una nuova declinazione della responsabilità sociale, non solo riferita alla singola impresa, ma a tutta la collettività. Questa declinazione è particolarmente indirizzata e calzante per la realtà italiana a causa della composizione territoriale (piccole-medie imprese, tendenzialmente raggruppate in distretti industriali collegate con forme a rete).

La Responsabilità Sociale di Territorio nasce da due considerazioni: dai limiti di ogni singolo attore nel fornire le risposte adeguate ai complessi problemi posti dalla collettività e dal fatto che la RSI non può essere né monopolizzata né patrimonio esclusivo di un singolo attore (La Caria, Vecchiato, 2007).

La strategia della Responsabilità Sociale d'Impresa per stimolare le imprese ad assumere comportamenti responsabili, viene ora calata in un nuovo contesto, dove il soggetto promotore è tutta la comunità, tutto il territorio nel quale vivono e operano i diversi portatori di interesse.

Il passaggio da una "responsabilità singola e/o individuale" ad una "responsabilità collettiva" ha l'obiettivo di accompagnare le istituzioni e le organizzazioni (pubbliche e private; profit e non profit) in un percorso di costruzione condivisa dove le giuste istanze economiche vanno coniugate con le attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibile.

Per svolgere un processo di RST strutturato e trasparente è necessario un forte ruolo di regia. Tale ruolo consiste nel progettare il processo (individuare gli attori, fissare le regole) e nel gestirlo nei tempi concordati, rimuovendo gli ostacoli, risolvendo eventuali conflitti e mantenendo un costante rapporto con tutti i soggetti interessati; secondo Luigi Bobbio (2004) l'attività di regia può essere declinata in modi diversi.

Il regista può limitarsi a svolgere il ruolo di facilitatore, nel senso di aiutare le parti a incontrarsi e ad interagire tra di loro; può assumere il ruolo attivo di mediatore, quando sia necessario presentare alle parti soluzioni accettabili per tutti.

La RST ha come scopo quello di migliorare la qualità della vita della comunità, infatti un territorio socialmente responsabile si distingue perché gli obiettivi di tutti sono finalizzati a portare benefici agli stakeholder del territorio stesso.

2.4 Gli stakeholder

La responsabilità sociale è concepita come un complesso di politiche e programmi che vengono integrati in tutte le operazioni economiche e i processi decisionali, coinvolgendo i soggetti che a vario titolo sono interessati all'attività dell'impresa, sia in qualità di destinatari, sia di partner attivi dell'azienda.

Nella «teoria degli stakeholder» Freeman (1984) parla di “Stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto sono tutti quegli individui e gruppi di individui ben identificabili, da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare ed essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e stampa sono da considerarsi tutti stakeholder”. Questi, distinti per gruppi, sono così individuati: risorse umane, soci/azionisti e comunità finanziaria, clienti, fornitori, partner finanziari, stato, enti locali, e pubblica amministrazione, comunità, ambiente.

Ecco allora che il primo passo della responsabilità sociale è la mappatura, ovvero l'individuazione dei portatori d'interesse, delle loro legittime aspettative e la ricerca di un bilanciamento, per quanto possibile, delle loro esigenze al fine di rafforzare la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

Le modalità con cui ogni singola impresa riesce a perseguire tale obiettivo sono differenti, in relazione alla dimensione dell'impresa, al settore in cui questa svolge la propria attività, al contesto socio-ambientale e locale nella quale è inserita, ma anche alle disponibilità economiche della stessa, alle possibilità di *know-how*, alla risorsa tempo e alle persone competenti.

2.5 Gli strumenti di rendicontazione sociale

Gli strumenti che le aziende possono adottare per la valutazione delle attività intraprese sono:

- il **bilancio sociale**, un documento pubblico elaborato da un'organizzazione per:
 - descrivere la propria "mission", i propri valori e i propri comportamenti nei confronti degli stakeholder;
 - per rendere conto agli stakeholder (tramite opportuni indicatori), dei risultati economici, sociali e ambientali per dare un quadro complessivo delle performance dell'organizzazione;
 - per consentire agli stakeholder di esprimersi sulle politiche dell'organizzazione;
- il **bilancio ambientale**, "un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato";
- il **bilancio di sostenibilità** rappresenta la forma di comunicazione più completa che comprende tutte le tre dimensioni del concetto di sostenibilità: economica, ambientale e sociale. Si tratta, dunque, di uno strumento di accountability in grado di misurare e rendicontare le prestazioni aziendali secondo parametri economici, ambientali e sociali.
- il **codice etico** che può essere definito come la "Carta Costituzionale" dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. E' un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi gruppi di stakeholder. Esso è il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda;

- il **marketing sociale** che si può definire come l'utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso (Kotler);
- la **finanza etica**: con tale termine vengono individuati due distinte applicazioni degli strumenti finanziari:
 - *la microfinanza* (soprattutto il microcredito) rivolta alle fasce di popolazione più deboli così come attuata dalle Banche dei poveri nei paesi del Terzo mondo e, in anni recenti, anche in quelli ricchi;
 - *l'investimento etico*, cioè la gestione dei flussi finanziari raccolti con strumenti quali i fondi comuni per sostiene organizzazioni che lavorano nel campo dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile, dei servizi sociali, della cultura e della cooperazione internazionale;
- l'**AccountAbility 1000** (AA1000), uno standard sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), verificato e approvato dal suo Consiglio. La sua struttura è frutto dell'evoluzione, nei processi di bilancio, auditing e reporting etico dovuti alla pratica, alla loro applicazione concreta, all'elaborazione di studiosi, a standard già esistenti. AA 1000 si pone come uno standard di base, di responsabilità, centrato sull'obiettivo di fornire qualità al processo di accounting, auditing e reporting etico e sociale, per favorire un percorso di sviluppo sostenibile;
- il **monitoraggio della catena di fornitura** (SA8000), un nuovo standard internazionale di certificazione che riguarda il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

2.6 Associazionismo all'estero

In ambito internazionale, le principali iniziative di sostegno e promozione della RSI possono ricondursi al Global Compact delle Nazioni Unite, che delinea il quadro dei diritti fondamentali intorno ai quali le imprese definiscono la propria responsabilità sociale, alla Global Reporting Initiative, che definisce lo standard di riferimento più diffuso e autorevole nel campo della rendicontazione socio-ambientale e alla rete europea CSR Europe, di diffusione delle best practices delle imprese (Frey, 2004).

Global Compact

Il Global Compact è un'iniziativa internazionale lanciata nel 1999 dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, ha lo scopo di diffondere tra i diversi soggetti attivi sulla scena economica mondiale dieci principi di carattere generale, attinenti alla sfera:

- dei diritti umani
- del lavoro
- dell'ambiente
- della lotta alla corruzione.

Tali principi sono il risultato di un processo di condivisione molto ampio e articolato, in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, dalla Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e sui diritti fondamentali nel lavoro dalla Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

Global Reporting Initiative

Le linee guida GRI (Global Reporting Initiative "Sustainability Reporting Guidelines") rappresentano il primo modello di rendicontazione basato sulla *triple bottom line*¹, per una piena integrazione delle tre dimensioni della sostenibilità nell'attività d'impresa.

L'iniziativa GRI è stata lanciata alla fine del 1997 con l'obiettivo di sviluppare delle linee guida, universalmente applicabili, per l'elaborazione di rapporti di performance economica, ambientale e sociale di imprese, governi e ONG.

Questa iniziativa si inserisce all'interno di un processo internazionale di lungo termine, raccogliendo il contributo e le opinioni di un ampio ventaglio di soggetti che rappresentano organizzazioni di vario tipo (imprese, organismi contabili, associazioni ambientaliste e di consumatori, istituti di ricerca e università).

Il percorso intrapreso ha portato, nel 1999, all'adozione delle linee guida GRI per la rendicontazione di sostenibilità e nel 2002 a una loro prima revisione.

La GRI ha l'obiettivo di migliorare la qualità ed i contenuti delle prassi di reportistica di sostenibilità, al fine di renderle più credibili rispetto alla rendicontazione tradizionale, in termini di comparabilità, rigore e verificabilità (Mantoan, Nicolai, 2004).

CSR Europe

¹ La *bottom line* è la riga che si tira in fondo al bilancio d'esercizio che va ad isolare il risultato economico finale; il concetto di *triple bottom line* fa riferimento alla necessità di focalizzare l'attenzione non solo sul valore economico ma anche sul valore ambientale e sociale creato o distrutto dall'impresa.

CSR Europe è un'organizzazione volontaria non profit costituita da imprese e organizzazioni europee impegnate sul fronte della responsabilità sociale, promossa e sostenuta dalla Commissione Europea. Dalla sua costituzione nel 1995, la sua mission è stata quella di aiutare le imprese all'integrazione della RSI nella loro strategia di business.

2.7 Associazionismo in Italia

L'Italia ha assunto in questo panorama un ruolo di rilievo: numerosi sono i contributi teorici ed elaborativi, forte è il coinvolgimento del mondo accademico e diffuse sono le buone pratiche nel mondo non profit, tra imprese private e pubbliche (statali e locali) in via di privatizzazione, nel mondo della cooperazione. In Italia già verso la metà degli anni '70, alcune aziende hanno avvertito l'esigenza di guardare non solo allo sviluppo delle proprie attività e all'incremento degli utili (agli interessi economici in gioco) ma anche alle esigenze della società in senso più ampio. Infine, anche le istituzioni italiane si sono attivate su questo fronte negli ultimi anni: in particolare il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha promosso il progetto CSR-SC che ha previsto l'elaborazione di un set di indicatori, l'avvio di un Forum Multistakeholder e l'apertura di sportelli informativi presso le Camere di Commercio.

Forum Italiano Multi-Stakeholder della Responsabilità Sociale delle Imprese

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito degli impegni assunti durante la Terza Conferenza Europea sulla RSI (Venezia, 14 novembre 2003), istituisce il Forum Italiano Multi-Stakeholder per la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI Forum). L'iniziativa, che si ispira a quella del Multi-Stakeholder Forum della Commissione Europea, ha il fine di incoraggiare la diffusione della RSI tra le imprese e le organizzazioni italiane e di promuovere la trasparenza e la convergenza delle prassi e degli strumenti di RSI.

Progetto CSR-SC

Il sistema delle Camere di Commercio italiane è impegnato nella diffusione della cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese (CSR). Ciò ha portato nel novembre 2003 alla stipula di un Protocollo d'Intesa tra Unioncamere e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con l'impegno di attuare iniziative mirate allo sviluppo del Progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility – Social Commitment) elaborato dal Ministero stesso. È stata quindi prevista la costituzione di Sportelli CSR-SC presso le CCIAA, attraverso i quali si intende fornire assistenza

alle imprese per realizzare un modello di Responsabilità Sociale che vada al di là delle prescrizioni legali vigenti.

“Il Progetto CSR-SC si ispira alla struttura del multi-stakeholder Forum, avviato nell’ottobre 2003 operante in sede europea, con rappresentanze delle parti sociali (imprese, sindacati), del Governo (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) e delle ONG (Organizzazioni Non Governative).

(...) Il Social Statement è lo strumento di controllo/rendicontazione delle prestazioni di CSR basato su un set di indicatori che le imprese su base volontaria possono decidere di realizzare. (...) Si ricorda che il Social Statement non vuole sostituire iniziative pubbliche e/o private “riconosciute” sul tema della responsabilità sociale d’impresa. Questo standard si propone se mai di valorizzare tali esperienze, con l’obiettivo finale di favorire maggiore trasparenza e chiarezza nell’informativa verso gli stakeholder.

(...) La proposta CSR-SC nasce proprio con l’obiettivo di considerare tutti gli aspetti della CSR e si presta, grazie alla sua modularità, a svolgere un ruolo di integrazione tra eventuali altri strumenti già in uso.” (Ministero del Welfare “Progetto CSR-SC. Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa”. Venezia, 14 novembre 2003).

Sodalitas

Sodalitas nasce nel 1995 grazie all’iniziativa di Assolombarda, di un gruppo di imprese, e di alcuni manager, per creare un ponte tra mondo d’impresa e nonprofit. Due gli assi lungo i quali l’Associazione opera per realizzare la propria mission: il trasferimento di cultura manageriale alle organizzazioni senza scopo di lucro, da un lato; la promozione della responsabilità sociale d’impresa dall’altro.

La mission di Sodalitas è quella di contribuire alla coesione sociale favorendo lo sviluppo di soluzioni innovative che integrino risorse e competenze di imprese, istituzioni e organizzazioni nonprofit. In particolare ritiene di avere una specifica competenza-responsabilità nel:

- o sostenere lo sviluppo della professionalità gestionale del mondo nonprofit, con priorità agli enti la cui finalità è aiutare la lotta al disagio sociale, contribuendo allo sviluppo di metodologie, attraverso la donazione di tempo e di competenze professionali dei propri consulenti volontari e facilitando la disponibilità di competenze e risorse del mondo delle imprese;
- o stimolare, attraverso lo sviluppo della cultura della responsabilità sociale, il coinvolgimento delle imprese per il benessere della comunità in cui operano.

Impronta Etica

Impronta Etica è un' associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa (RSI), nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano-romagnole già impegnate su questo fronte e testimoni dell'attenzione del mondo cooperativo verso il tema dello sviluppo sostenibile e della RSI.

Lo scopo dell'associazione è favorire lo sviluppo sostenibile, creando un network tra imprese e organizzazioni che intendono l'impegno sociale come parte essenziale della propria missione e si attivano in pratiche di responsabilità sociale. Obiettivo prioritario è mantenere collegati gli associati tra essi, metterli in relazione con analoghe istituzioni nazionali, farli partecipare attivamente ai network internazionali sovranazionali che trattano di business ethics e accountability. L'associazione si pone, inoltre, la finalità di rafforzare la presenza italiana nel panorama europeo: per questo nel 2002 Impronta Etica è divenuta partner del network europeo CSR Europe. L'intento è quello di favorire lo scambio di buone prassi a livello europeo e partecipare al dibattito apertosi in ambito comunitario.

Q-Res

Il Progetto Q-RES nasce nel 1998 da un'idea originaria di Lorenzo Sacconi e Simone de Colle sviluppata nel corso degli anni dal Team Q-RES del CELE - Centre for Ethics Law & Economics dell'Università Cattaneo LIUC di Castellanza - in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni non profit, riunite in un forum permanente di discussione - il "Tavolo Q-RES" - costituito presso il CELE nel Dicembre del 1999.

La Missione di Q-RES è "Promuovere la nascita di un modello di governo dell'impresa basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder, attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità - certificabile a livello internazionale - della responsabilità etico-sociale d'impresa".

Impresa Sensibile - CNA

Impresa Sensibile CNA si costituisce nella forma di associazione, quale organizzazione senza fini di lucro e di utilità sociale. Avviata in occasione della ricorrenza del Giubileo del 2000, CNA si dota di uno strumento importante, nel rapporto tra le imprese e la comunità locale, per l'orientamento e l'inserimento dei disabili e dei soggetti più deboli nelle piccole imprese e nell'artigianato.

La disabilità, i soggetti in condizione di svantaggio costituiscono una realtà fatta di esperienze, motivazioni, capacità e sensibilità. Fare incontrare questo mondo con l'artigianato e le piccole imprese è l'obiettivo della Associazione Impresa Sensibile CNA. Un obiettivo rivolto alla

sensibilità sociale delle imprese, attraverso la promozione di servizi, iniziative, progetti e strumenti, da realizzare ed avviare a livello locale.

Impresa Sensibile diventa quindi lo strumento in grado di consentire al sistema CNA di erogare servizi e partecipare ai progetti finanziati a livello nazionale, regionale e comunitario per l'occupabilità e la formazione delle fasce deboli. Un importante strumento di dialogo a tutti i livelli tra la CNA, il suo territorio, l'economia e la società.

Forum per la Finanza Sostenibile

Il Forum per la Finanza Sostenibile è un'associazione senza scopo di lucro la cui missione è “la promozione della cultura della responsabilità sociale nella pratica degli investimenti finanziari in Italia”. Il Forum persegue la propria missione attraverso la diffusione di informazioni e di conoscenza, l'elaborazione di proposte innovative rivolte agli operatori, agli utenti dei servizi finanziari ed ai decisori politici, la crescita culturale ed il miglioramento delle capacità professionali tra gli operatori del settore, la promozione del dialogo tra i diversi portatori di interesse.

Capitolo 3

Veneto Responsabile

3.1 Presentazione

Veneto Responsabile è un'associazione nata nel giugno 2003 da alcune organizzazioni che si sono aggregate attorno ad una scommessa: fornire chiavi interpretative valide a declinare la *responsabilità sociale delle imprese (RSI)* con uno *sviluppo del territorio armonico e integrato*. I soggetti che la costituiscono sono molto diversi tra loro, comprendono infatti organizzazioni datoriali e sindacali, enti di ricerca, fondazioni, università, aziende di credito e loro organismi di rappresentanza, associazioni dei consumatori e società di consulenza che lavorano insieme per promuovere e sviluppare la responsabilità sociale, sia d'impresa che di territorio, al fine di ipotizzare uno sviluppo del territorio veneto sano, condiviso e sostenibile.

Veneto Responsabile nasce con lo scopo di diventare promotore di percorsi che partono dal basso e favoriscono la costituzione di una **rete** fatta di relazioni effettive e durature tra i diversi attori sociali, economici e istituzionali, anche attraverso l'attivazione di nuove modalità di relazione tra i diversi attori in gioco. Questo presuppone un dialogo tra i diversi portatori di interesse e un impegno a ricercare e costruire strumenti effettivi che lo favoriscano. L'aspetto relazionale è insito nella definizione di Responsabilità sociale, e per questo è diventato per l'associazione un campo privilegiato di lavoro.

L'articolo dello statuto cita testualmente: *“L'associazione Veneto Responsabile si propone di promuovere una cultura orientata alla responsabilità sociale d'impresa e quindi facilitare la diffusione di “buone pratiche” attraverso la costruzione di una rete tra i soggetti del contesto economico-sociale ed istituzionale”*.

Tra le attività principali perseguite dall'Associazione²:

² Dalla presentazione dell'Associazione Veneto Responsabile

- costituire una rete: finalizzata a riunire gli attori economici, sociali ed istituzionali interessati a sviluppare un lavoro comune, riguardante uno specifico contesto territoriale, sul significato di Responsabilità Sociale d'Impresa, sulle azioni che ne scaturiscono e sugli strumenti che possano misurarla;
- avviare un percorso: è un cammino che si vuole intraprendere insieme, con l'intenzione di far crescere progressivamente la sensibilità, l'attenzione e la praticabilità di scelte di Responsabilità Sociale d'Impresa. Il percorso si articola in sensibilizzazione, analisi e ricerca e sperimentazione degli strumenti di Responsabilità Sociale d'Impresa individuati. Propone l'adozione concreta degli strumenti individuati da parte delle imprese soci al progetto e la relativa formazione degli operatori.
- considerare il Veneto come laboratorio: sottolinea la specificità territoriale del progetto, che è anche specificità sociale ed economica. Vi è quindi la volontà di definire nel percorso degli strumenti che potranno realmente misurare la responsabilità sociale dell'impresa veneta, partendo dalle sue caratteristiche economiche specifiche e da una lettura particolare del contesto sociale e territoriale.

3.2 Mission

Quello che caratterizza Veneto Responsabile è l'impegno di sensibilizzazione e documentazione a tutto campo sulle tematiche di RSI. Inoltre l'obiettivo a medio-lungo termine è quello di *favorire l'adozione concreta, da parte delle imprese, di strumenti di responsabilità sociale attraverso un percorso che coinvolga tutti gli attori socio-economici di un contesto territoriale - come quello veneto - che si caratterizza per la presenza di un'imprenditorialità diffusa e di importanti espressioni del mondo "non-profit"*.

La strada intrapresa è quella della costruzione di una rete che possa diventare stabile ed effettiva, un modello integrato, luogo di confronto tra attori di un territorio: un tavolo multistakeholder che possa proporre un modello di affermazione e costruzione di buone pratiche di RSI.

3.3 Attività e progetti

La rete di Veneto Responsabile prevede un piano di lavoro pluriennale articolato in quattro macroaree:

- **sensibilizzazione:** progetto “Tavoli tecnici RSI: Guardiamoci dentro”, progetto “Tavoli tecnici esterni”, evento pubblico Civitas 2007 per creare un’occasione di sensibilizzazione a largo respiro sui temi della RSI, in coorganizzazione con reti di associati, tavole rotonde, workshop, percorsi formativi intra rete per gli associati, partecipazione ad attività e convegni di reti esterne, progetto “Osservatorio responsabile”;
- **documentazione:** atti contenenti i resoconti dei progetti e delle attività svolte in ogni anno di attività, libro “Responsabilità sociale del territorio” ed. FrancoAngeli pubblicato in occasione della partecipazione a Civitas 2007;
- **ricerca:** progetto “Osservatorio responsabile provinciali”, con la creazione di osservatori in collaborazione con le CCIAA locali;
- **sperimentazione:** individuazione dei campi di applicazione del progetto “Un territorio Socialmente Responsabile” tramite un censimento dei possibili interlocutori, contatti con enti pubblici e privati e coordinamento della sperimentazione, progetto “GIT – Banca Etica” al fine di sviluppare dei percorsi territoriali attivando ed agendo con le reti degli associati;
- **formazione:** progettazione di un percorso formativo al fine di diffondere le riflessioni di Veneto Responsabile.

3.4 Gli strumenti

In questi primi anni di vita l’associazione ha adottato alcuni strumenti che le hanno permesso di rafforzare l’idea e hanno fatto crescere quello spirito territoriale che è il fulcro centrale dell’iniziativa (Peraro, 2007).

3.4.1 Strumenti statutari

- Il **consiglio direttivo** e la **presidenza multistakeholder**: al fine di creare un contenitore “equilibrato” dove non ci fosse un gruppo di associati preponderante, è stato definito un Consiglio Direttivo e una Presidenza in cui le principali categorie di associati sono omogeneamente rappresentate;
- la **Banca del Tempo Responsabile**: si tratta in sostanza della raccolta delle disponibilità, in termini di giornate lavoro e di strutture, che i singoli associati offrono per le attività dell’associazione, disponibilità che, viene richiesta e sollecitata puntualmente a seconda delle

progettualità o attività organizzate. Ciò significa in sostanza che, definito il piano operativo all'inizio dell'anno, nella fase di progettazione delle attività, si invitano gli associati a partecipare al gruppo di lavoro che andrà a definire la stessa progettualità o si richiede agli associati l'utilizzo delle sale e delle strutture tecnologiche necessarie;

- i **gruppi di lavoro**: Tale accorgimento metodologico ha permesso di rispondere ad alcune essenziali esigenze associative:
 - il ricercare il costante coinvolgimento degli associati nelle reali attività dell'associazione;
 - il far lavorare insieme gli associati (che ricordiamo hanno provenienze molte eterogenee) quale mezzo per creare un sentire comune;
 - il tenere sempre alta la qualità dei progetti e delle azioni grazie alla disponibilità delle professionalità messe a disposizione dagli associati;
 - il contenimento dei costi.;
- la “**Carta dei valori**” ed il **percorso di condivisione**: una richiesta ai soci di assumersi l'impegno ad entrare e restare in un percorso volto a migliorare le proprie prestazioni in tema di responsabilità sociali ed ambientali.

3.4.2 Strumenti di ascolto interno:

- l'**indagine interna**: tra la fine del 2004 e i primi mesi del 2005 si è dato avvio alla prima indagine interna sulla percezione di Veneto Responsabile, nata appunto dalla necessità di monitorare il grado di condivisione sul presente e sul futuro dell'Associazione. Attraverso un'intervista telefonica rivolta ai singoli Soci (su questionario semi strutturato inviato precedentemente per email), si è cercato di leggere:
 - l'identità percepita dell'associazione;
 - le motivazioni degli associati ad aderire all'associazione;
 - il grado di partecipazione alle attività;
 - i punti di forza e di debolezza dell'associazione;
 - gli obiettivi, le priorità e i possibili sviluppi futuri;
 - la definizione di responsabilità sociale d'impresa;
- il **percorso pre-assembleare 2006**: alla fine del primo triennio associativo si è attivato un percorso di ascolto degli associati riuniti per gruppi omogenei, sempre con l'obiettivo di raccogliere le loro impressioni sul percorso svolto e sulle prospettive future.

3.4.3 Le progettualità specifiche per rafforzare la rete:

- il percorso formativo\laboratorio intra-rete **“La Responsabilità Sociale: verso un approccio relazionale nell’impresa e nel territorio”**. L’associazione ha organizzato nove incontri dove gli associati hanno potuto:
 - condividere e sperimentare insieme le idee che Veneto Responsabile sta cercando di approfondire in questo periodo;
 - costruire così un linguaggio comune in tema di Responsabilità Sociale, grazie all’incontro e al confronto tra le diverse esperienze professionali e tra i diversi punti di vista;
- il progetto **Osservatorio Responsabile**, strumento di raccolta e di vetrina delle buone pratiche di RSI e RST messe in atto nel territorio Veneto. Il progetto viene realizzato con la collaborazione della rete di associati, presenti in tutte le categorie produttive e di rappresentanza delle diverse province della Regione. I casi analizzati sono catalogati per aree tematiche e messi a disposizione per la consultazione nel sito web dell’associazione.
- il progetto **“Tavoli tecnici RSI: Guardiamoci dentro”**. Veneto Responsabile ha sempre cercato di favorire quel passaggio che porta dal concetto astratto di Responsabilità Sociale ad una pratica di Responsabilità Sociale che sa tradurre i valori in reali azioni e comportamenti sia all’interno dell’impresa che nella comunità territoriale. Ed è proprio questo l’obiettivo del progetto “Tavoli tecnici: Guardiamoci dentro”, il quale in primis, è stato rivolto agli associati, quale contesto di riflessione e di personale progettazione per:
 - aumentare la consapevolezza di come la Responsabilità Sociale porta a concrete ricadute comportamentali ed operative nella gestione delle specifiche attività di ogni organizzazione;
 - avviare concreti percorsi che portano a declinare nello specifico delle singole categorie di attività, la Responsabilità Sociale, lì dove il guardare dentro non è tanto rivolto alla Responsabilità sociale ma piuttosto a come essa viene vissuta e praticata.

Capitolo 4

Gli strumenti e azioni per attuare un piano di sviluppo

4.1 Indagine interna “Identità e Sviluppo”

A seguito delle importanti riflessioni emerse nell’assemblea annuale di Veneto Responsabile del 16 marzo 2007, e dopo tre anni dalla prima indagine interna, si è ritenuto opportuno condurre una seconda indagine dal titolo “Identità e Sviluppo”.

L’indagine è stata condotta a partire dal 7/05/07 e si è conclusa il 27/05/07.

Gli obiettivi erano quelli di:

- raccogliere l’immagine che gli aderenti oggi hanno dell’associazione nell’ottica anche di presentazione e riconoscimento verso l’esterno;
- gettare le basi per un piano di marketing associativo e di sviluppo futuro.

Per svolgere l’indagine è stato scelto di porre come popolazione di interesse l’intera compagine associativa, volendo poter dare espressione alle opinioni non solo degli organi direttivi, ma a quelle di tutti i soci.

Oltre ad essere un semplice strumento di raccolta dati, si è voluta dare a ciascun associato un’occasione di libera espressione delle proprie idee riguardo l’associazione nella quale sono più o meno coinvolti. In questo modo si è potuto capire anche il livello e l’interesse di partecipazione alle attività di VR.

4.1.1 Metodologia d’indagine

La popolazione di riferimento è composta dai 36 soci aderenti all’anno 2007. E’ stato somministrato un questionario composto da quindici domande all’intera popolazione.

Per condurre l’indagine sono state inviate due mail ai responsabili per Veneto Responsabile degli enti che vi aderiscono; la prima mail, spedita dal presidente era di presentazione dell’indagine,

mentre la seconda è stata spedita dall'intervistatore e riguardava il questionario, le norme sulla privacy e le scadenze da rispettare.

E' stato scelto di svolgere l'indagine in questo modo per rendere brevi i tempi di somministrazione e per avere costi contenuti.

Successivamente all'invio delle mail è stata effettuata una telefonata con la quale si chiedeva conferma dell'avvenuta ricezione del questionario e tramite la quale si davano ulteriori indicazioni, in modo da avere un numero maggiore di risposte all'indagine.

Il questionario è composto da 15 domande così ripartite:

- 4 a risposta multipla;
- 6 a risposta aperta;
- 5 con scala Likert per la misura di atteggiamenti. Date alcune affermazioni (tecnicamente definiti item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto, si chiede al rispondente di indicare il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. La scala usata è a 5 passi:

1 – Fortemente in disaccordo

2 – In disaccordo

3 – Né d'accordo, né in disaccordo

4 – D'accordo

5 – Fortemente d'accordo

4.1.2 Risultati dell'indagine

Il primo dato emerso dalla visione dei questionari è il tasso di rispondenza dei soci, pari all'81,1% degli intervistati; non sono infatti pervenuti 7 questionari su un totale di 37 soci.

Per verificare il **grado di rappresentatività dei Soci** che hanno risposto all'indagine, è possibile suddividere gli associati per tipologia e confrontare la compagine associativa con quanti hanno fornito il questionario:

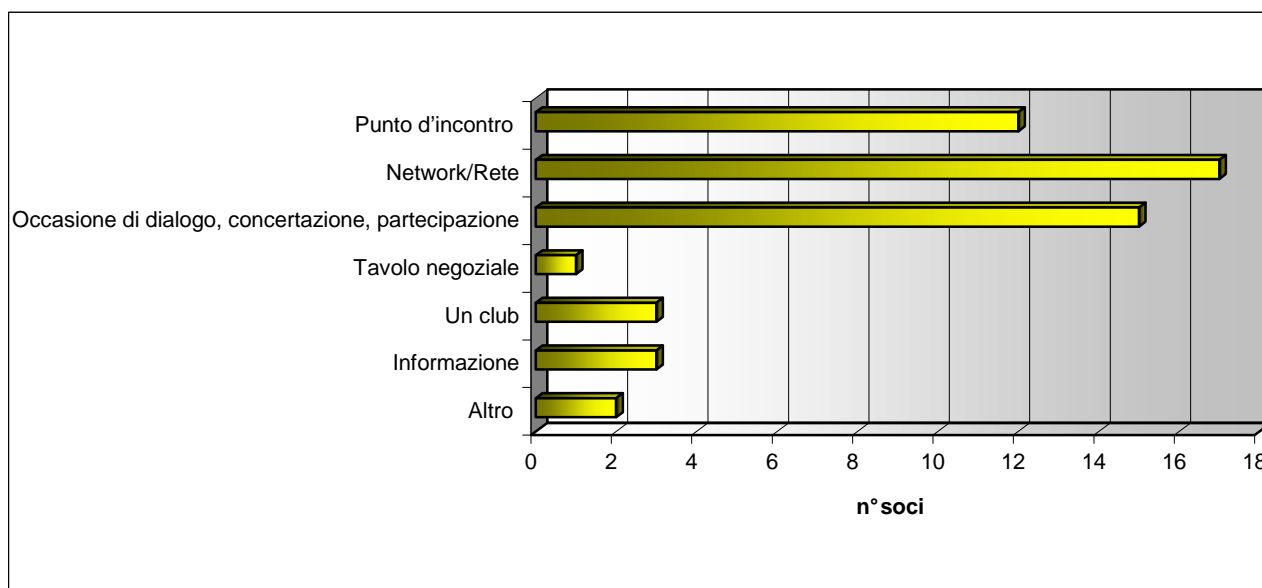
tipologia	Totale soci (A)	Hanno risposto (B)	Non hanno risposto (C)	% copertura (=B/A)
Ass. rapp. imprenditori	5	4	1	80%
Soc. di consulenza	9	8	1	89%
Ist. di credito e di rappresentanza	2	2	-	100%

Enti di ricerca e formazione	4	3	1	75%
Enti pubblici	1		1	0%
Persone fisiche	1		1	0%
Sindacato	6	5	1	83%
Società civile	8	7	1	88%
Università	1	1	-	100%
Totale complessivo	37	30	7	

Quasi tutte le tipologie dei Soci sono rappresentate nell'indagine con una percentuale che varia tra il 75% e il 100%. Le uniche due categorie non rappresentate sono quelle dell'Ente pubblico e delle persone fisiche, che tuttavia hanno entrambe un solo socio.

Parte I - Identità

1. Come definirebbe oggi Veneto Responsabile?



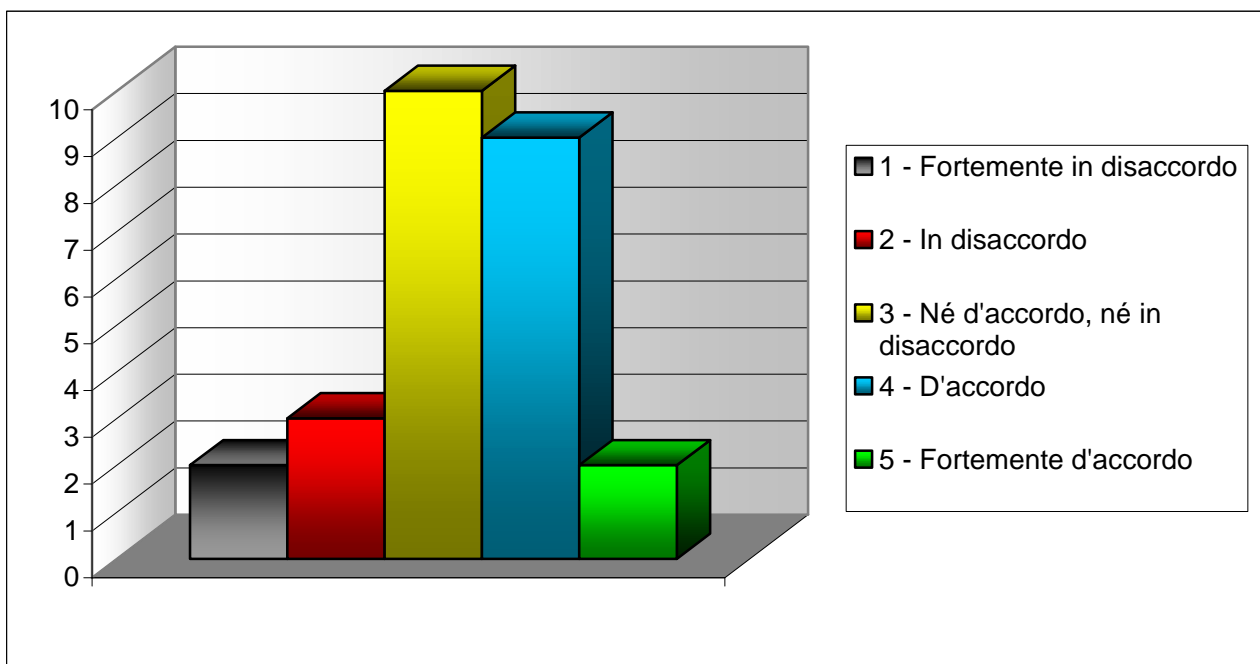
Nella prima domanda del questionario veniva chiesto di dare una prima definizione di ciò che rappresenta Veneto Responsabile per gli associati. L'associazione viene vista prima di tutto come un **network**: una rete di relazioni tra i soggetti che vi operano; poi è considerata **un'occasione di dialogo, concertazione e partecipazione** dal 50% degli intervistati e dal 40% un **punto d'incontro**.

Tra le risposte date da due soci viene definita anche associazione culturale e luogo di cultura, di impegno sociale e di forte coesione emotiva e progettuale per una nuova economia per tutto il territorio veneto.

Dalle risposte si evince sostanzialmente la coerenza tra la percezione dei Soci e le finalità espressamente previste nello Statuto dell'Associazione (art.2) "Veneto Responsabile si propone di promuovere una cultura di impresa orientata alla Responsabilità Sociale d'Impresa e quindi facilitare la diffusione di "buone pratiche" attraverso la costruzione di una rete tra i soggetti del contesto economico-sociale ed istituzionale".

Tuttavia devono essere monitorate le motivazioni che hanno spinto alcuni soci (il 10%) a definire V.R. un "club": i club, per natura, sono esclusivisti e chiusi e ciò è contrario alla logica di apertura e ampia partecipazione di più soggetti del territorio richiamata nello Statuto.

2. *Ritiene che l'immagine dell'associazione sia ben percepita all'esterno?*



Si chiedeva ai soci di esprimere un'opinione sulla percezione dell'immagine di Veneto Responsabile all'esterno della compagine, ovvero se, secondo il loro parere, coloro che non appartengono all'associazione recepiscono in maniera adeguata lo spirito e le finalità di Veneto Responsabile. In una scala da 1 a 5 dove 1 rappresenta un parere fortemente discordante rispetto l'affermazione data e 5 un parere di pieno accordo, la media delle risposte date è stata di 3,3. Un

valore che si avvicina molto al valore medio “Né d'accordo, né in disaccordo”. Esaminando la distribuzione delle frequenze delle risposte date si vede che la moda dei valori è data dalla categoria centrale, in linea con la media dei valori, anche se il 17% degli intervistati ha dato un valore negativo all'affermazione data: tuttavia, la percentuale delle risposte positive è ben più alta (37%).

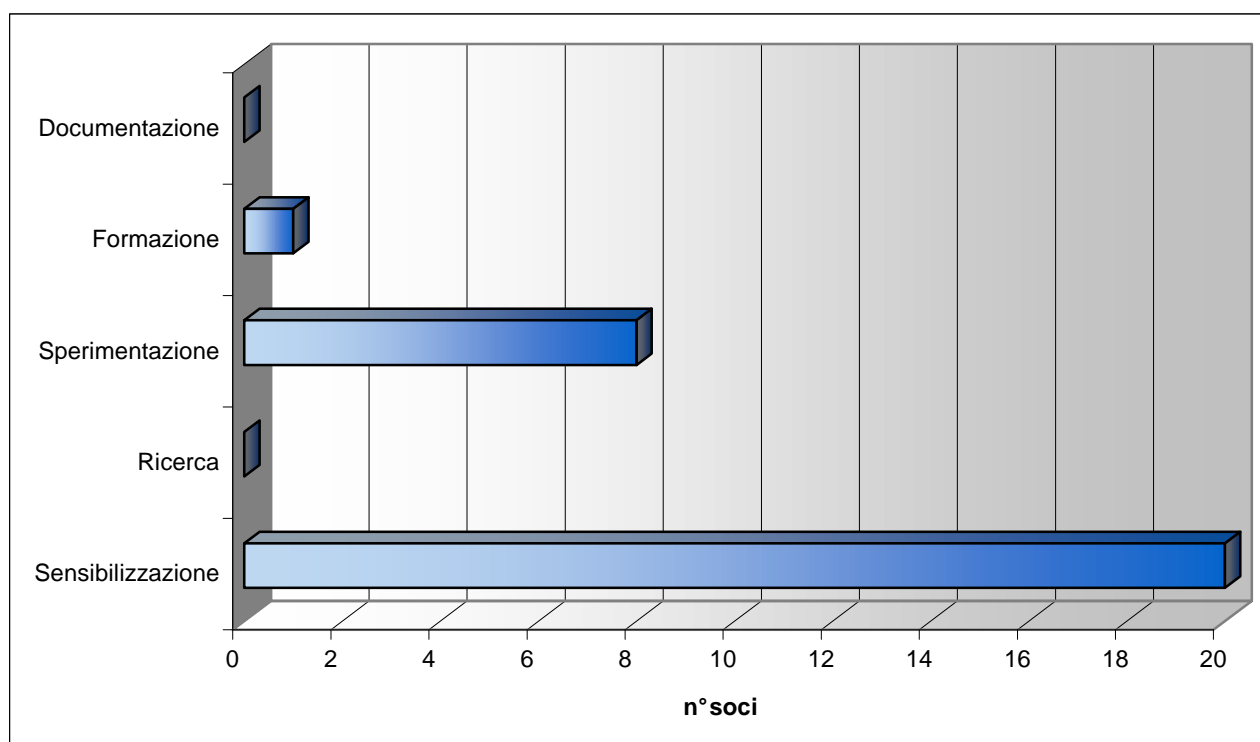
Da queste risposte, si evince che secondo la maggior parte dei soci, l'immagine esterna dell'Associazione non sia esattamente ben percepita (o comunque sono in giudizio neutro): questo suggerisce all'Associazione di investire in azioni di promozione e visibilità.

3. Ha dei suggerimenti per rafforzare l'immagine di Veneto Responsabile?

Alcuni soci hanno espresso alcuni suggerimenti che permetterebbero di rafforzare l'immagine di Veneto Responsabile attraverso delle iniziative. Questi si possono suddividere in:

- Iniziative interne (rivolte ai soci): allargare la compagine associativa, investire maggiormente nella comunicazione personale, rafforzare i momenti di concertazione, partecipazione, dialogo, interazione con i soci;
- Iniziative esterne:
 - organizzare o partecipare a eventi per aumentare le occasioni di divulgazione di Veneto Responsabile;
 - migliorare la comunicazione attraverso comunicati stampa e con una maggior presenza sui media ;
 - coinvolgere le imprese nei progetti in atto e in quelli futuri;
 - cercare collaborazioni e progettualità con le Istituzioni in modo da essere più presenti nel territorio veneto.

4. Qual è, a suo parere, l'attività principale che contraddistingue la natura di Veneto Responsabile?



Nell'assemblea annuale del 16 marzo 2007 emergeva il fatto che non è percepita una particolare attività o un'area di progetti cui ricondurre un'immagine unica e definita riconosciuta all'esterno. Essa, infatti, si pone sia come un'organizzazione che "eroga servizi" legati alla formazione e sensibilizzazione, sia come un luogo di ricerca, sperimentazione e approfondimento di tematiche e percorsi di responsabilità sociale.

Premettendo che data la tipologia di domanda era valida solo una scelta alle alternative date, dalle risposte risulta lampante (67% dei rispondenti) come sia più forte la parte che vede Veneto Responsabile come un'associazione che promuove attività di sensibilizzazione, organizza momenti di confronto tra gli operatori del territorio con i progetti dei tavoli tecnici interni ed esterni, diffonde esperienze, riflessioni e progettualità. L'opzione "sperimentazione" è stata data invece dal 27%, mentre solo un socio ritiene una realtà che eroga formazione.

Per avere più chiare le linee di azione da intraprendere in futuro, si è ritenuto opportuno fare una SWOT Analysis dell'associazione, ovvero l'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce provenienti dall'ambiente esterno.

Per fare ciò è stata utile l'indagine somministrata.

5. *Punti di forza*

Le caratteristiche che contraddistinguono positivamente Veneto Responsabile rispetto alle altre associazioni sono, in ordine di preferenze:

- La presenza di una rete di attori economici che operano nel territorio;
- eterogeneità dei soci e l'esperienza multistakeholder unitamente alla capacità di far dialogare e trovare un linguaggio comune a questi soggetti che pur partendo da interessi contrapposti sono animati da obiettivi comuni;
- snellezza della struttura associativa;
- modernità delle tematiche, dei valori e delle idee di responsabilità sociale;
- competenze del direttivo e degli associati;
- credibilità dei soci e la volontà di rendere concreta la responsabilità sociale di tutti i soggetti presenti nella nostra società;
- coinvolgimento e collaborazione tra i soci;
- metodo di lavoro: buona organizzazione, operatività e concretezza delle attività legate alla responsabilità sociale;
- conduzione di attività di sperimentazione, sensibilizzazione, ricerca e formazione;
- attrazione e apertura verso l'esterno;
- territorialità;
- neutralità politica;

6. *Punti di debolezza*

Come punti di debolezza di Veneto Responsabile i soci hanno indicato, in ordine di preferenza:

- scarsità o poca incisività nel coinvolgimento delle imprese;
- limitato riconoscimento e legittimazione presso istituzioni e associazioni di categoria;
- poca partecipazione e coinvolgimento esteso dei soci;
- limitate risorse economiche;
- struttura e organizzazione dell'associazione (è di secondo livello, per cui può incidere limitatamente all'interno delle strutture associate);
- visibilità e comunicazione esterna limitata;
- mancanza di concretezza degli obiettivi;
- compagine societaria (poco ampia, mancanza tra i soci di imprese, istituzioni, associazioni datoriali).

7. *Opportunità di crescita*

I soci hanno dato anche dei pareri riguardo alle opportunità offerte dalla Responsabilità Sociale d'Impresa e dall'ambiente esterno all'associazione. Questi possono essere ricondotti ai seguenti elementi:

- possibilità di fare networking sul territorio, rafforzando la rete attraverso azioni di marketing associativo;
- usufruire di fondi e di altre opportunità offerte dall' UE e dalle istituzioni locali;
- stipulare accordi in rete e partnership;
- migliorare la comunicazione e divulgazione verso l'esterno e lo sviluppo di pubbliche relazioni con istituzioni (lobby);
- possibilità di sviluppare nuove tematiche (legate ai temi del lavoro, dell'ambiente etc);

Sviluppare attività di consulenza e sviluppare progetti nelle aree di formazione, cultura-sensibilizzazione, ricerca e sperimentazione.

8. *Minacce che ostacolano la crescita*

Le minacce che devono essere prese in considerazione dall'associazione sono legate a:

- concorrenti e/competitor esterni (rischio di essere sorpassati da realtà più attrezzate e sostenute, Regione Veneto o altre istituzioni che si potrebbero appropriare dell'idea, altre associazioni simili che si potrebbero costituire, concorrenza da parte di sindacati, istituzioni);
- la RSI è ancora limitatamente conosciuta e si registra attualmente ancora una generale mancanza di interesse dei temi trattati, timore dell'impegno e dei costi che richiede;
- rischio di politicizzazione (etichettature, caratterizzazione e vicinanza al mondo politico);

il territorio veneto presenta alcune difficoltà relativamente alla "penetrazione" e diffusione delle tematiche delle RSI, poiché ancora refrattario nel considerare strategica la prospettiva della responsabilità sociale.

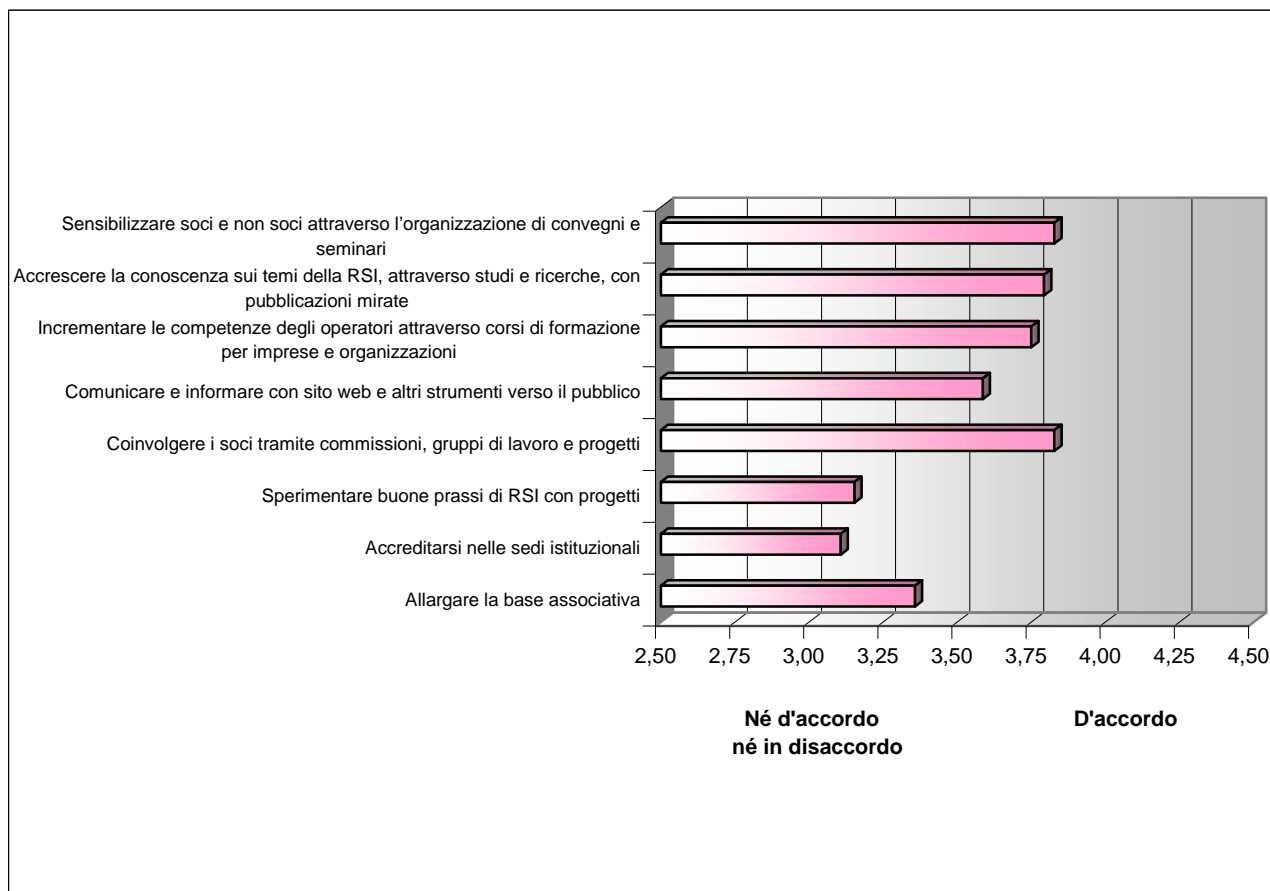
Parte II - Feedback dai soci

9. Per la sua organizzazione, quali sono i principali vantaggi dell'adesione a VR?

Svariati sono i vantaggi che i soci ritengono di ricevere grazie all'adesione a Veneto Responsabile:

- formare un network ed essere parte di questa rete in Veneto;
- discutere e approfondire i temi della responsabilità sociale con altri soggetti e con esperti in materia;
- condivisione della mission dell'associazione;
- entrare in contatto e poter confrontarsi con organismi di diversa provenienza e sensibilità;
- ottenere una certa visibilità nel territorio veneto;
- sperimentare nuovi percorsi di responsabilità sociale;
- possibilità di costruire una serie di contatti che possono portare a nuove e interessanti collaborazioni con altri soci dell'associazione;
- rinnovare e rendere più "immateriale" e socialmente responsabile la propria immagine pubblica, incrementando dunque la propria visibilità;
- riflettere sul "fare" e sull'"essere" di ciascuna organizzazione aderente;
- tenere alta la tensione verso la propria organizzazione affinché i criteri stabiliti vengano effettivamente seguiti anche all'interno della stessa.

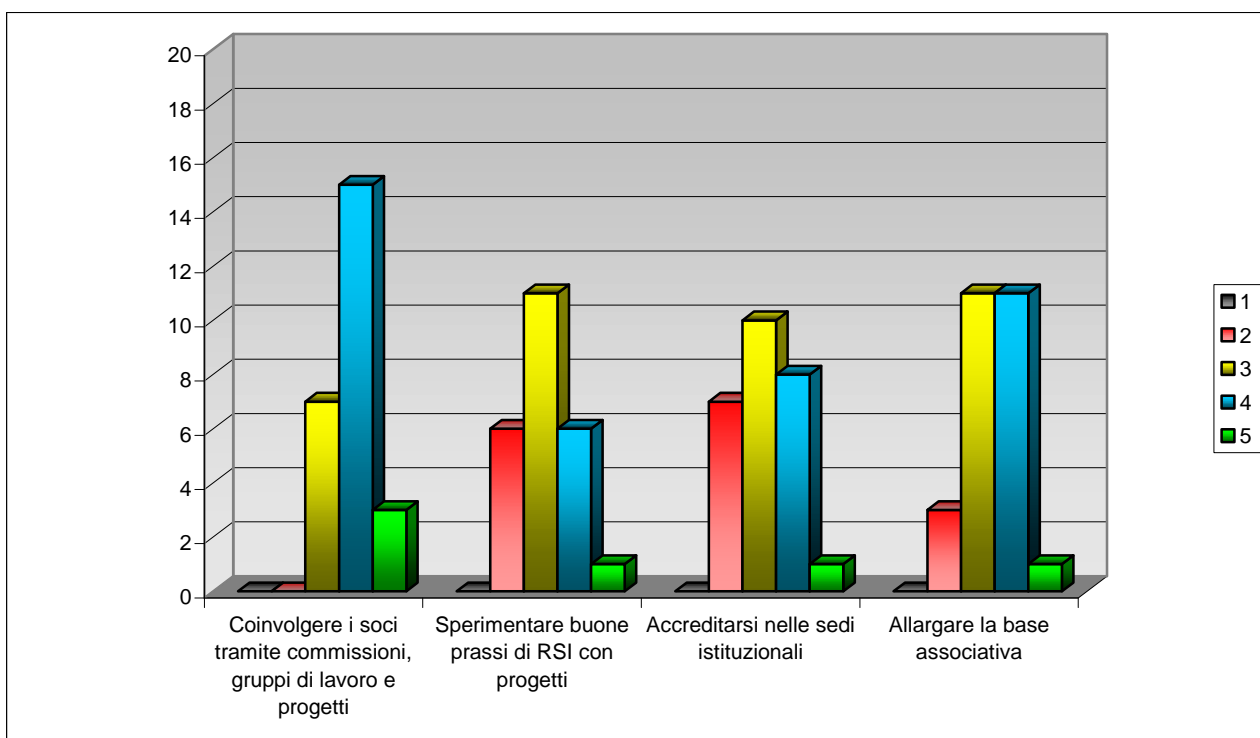
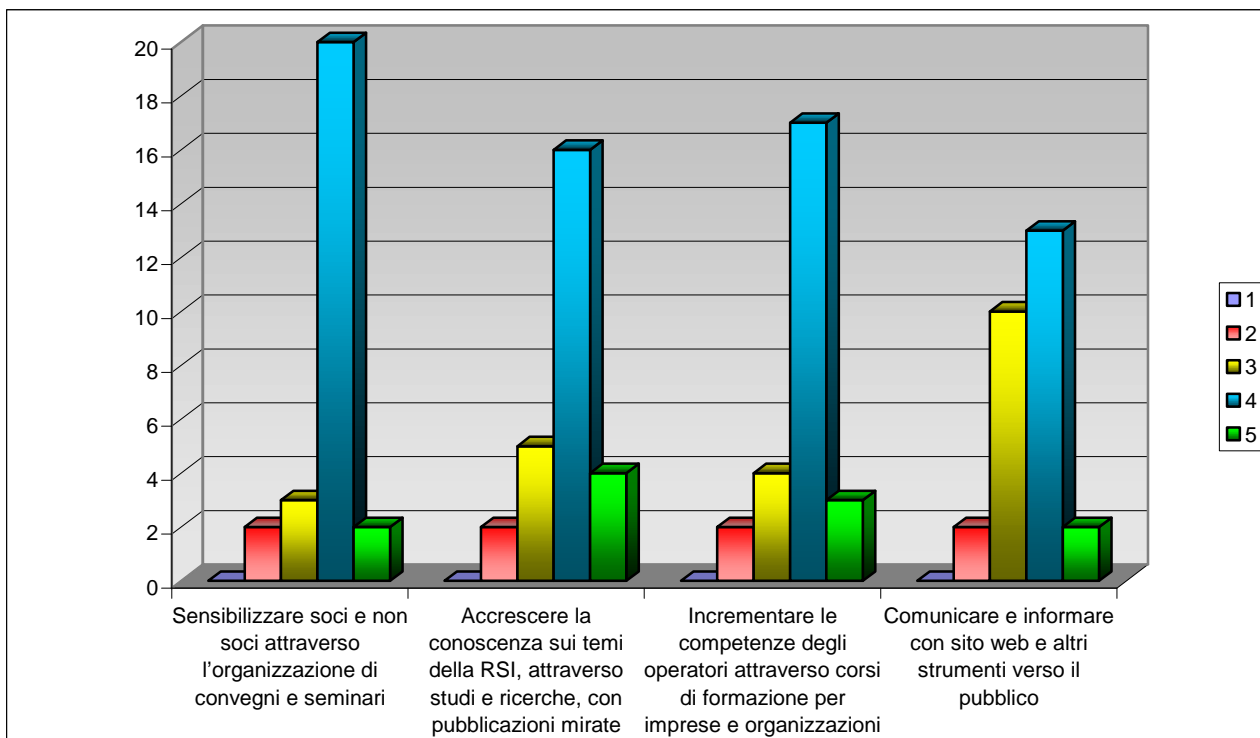
10. Ritiene che gli obiettivi posti per l'ultimo triennio siano stati raggiunti?



Prendendo in considerazione l'indagine interna del 2004, nella quale veniva chiesto di specificare quali erano gli obiettivi principali che Veneto Responsabile dovrebbe perseguire e le priorità sulle quali focalizzare le proprie azioni e quelle riguardanti l'organizzazione interna, è stata posta una domanda per vedere fino a che punto i soci ritengono questi obiettivi raggiunti.

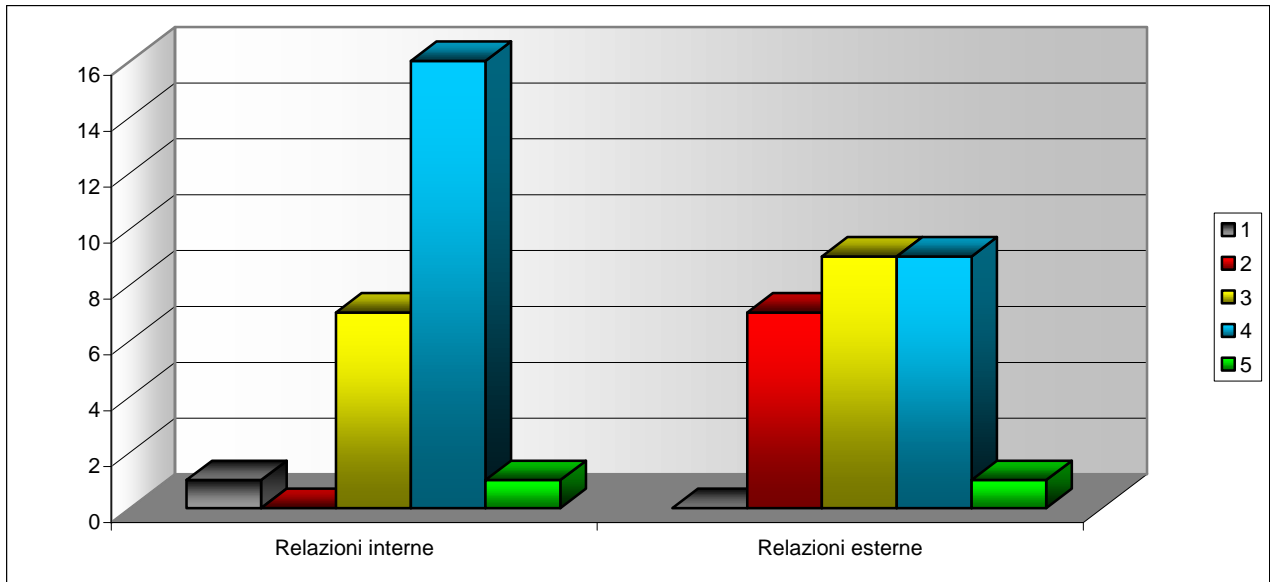
Si nota dal grafico che i soci non esprimono un pieno consenso riguardo al raggiungimento di tali obiettivi visto che i risultati medi danno valori che sono compresi tra il 3.1 e il 3.8 (sotto il valore 4 che esprime l'accordo). Da questa considerazione si può dedurre come si dovrà ancora lavorare per migliorare le attività proposte e i processi in atto.

Le medie delle risposte date segnalano inoltre che ci sono alcune attività come quella dell'allargamento della base associativa (punteggio medio 3.4), dell'accreditamento presso le sedi istituzionali (punteggio medio 3.1) e la sperimentazione di buone prassi di RSI con progetti (punteggio medio 3.2) sulle quali bisognerebbe investire maggiormente.



Analizzando questi grafici, possiamo meglio notare la distribuzione delle valutazioni dei soci per ciascun obiettivo dato. Infatti, mentre nei primi tre istogrammi, come per il quinto, la maggior parte delle risposte sono state neutre o positive, nella sesta e nella settima affermazione troviamo ancora una valutazione più critica riguardo il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

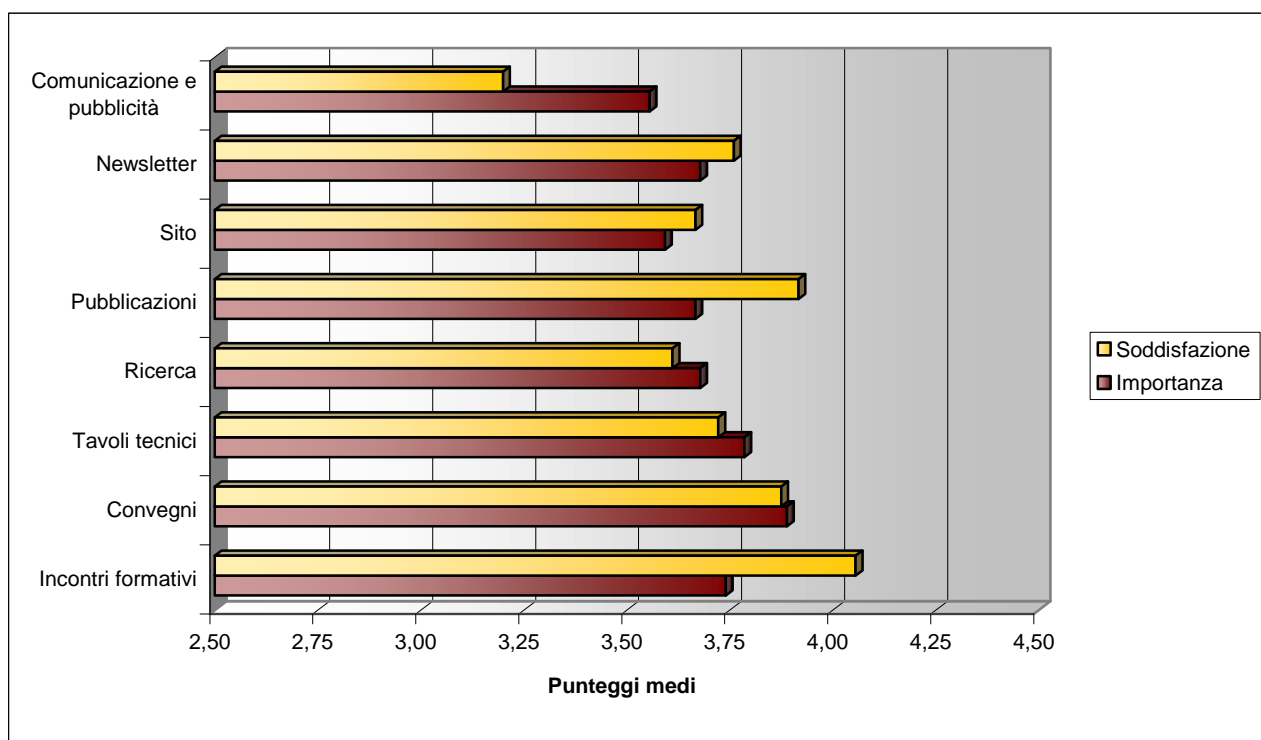
11. Uno degli obiettivi di Veneto Responsabile è di rafforzare e rendere effettive le relazioni tra i suoi stakeholder. Ritiene che il lavoro di tessitura di questa rete di relazioni (interne ed esterne) sia a buon punto?



Per quanto riguarda le relazioni instaurate da Veneto Responsabile si nota una differenza tra le relazioni tra i soci di Veneto Responsabile alle quali è stato dato un punteggio medio di 3,6 (quindi appena positivo) e quelle esterne con altre organizzazioni, enti, istituzioni con un punteggio medio di 3.1 (né positivo, né negativo). In quelle interne le risposte sono concentrate nell'opzione 4 "d'accordo" con il 64% e nell'opzione 3 "né d'accordo, né in disaccordo" con il 28%. In quelle esterne, invece, le risposte date si distribuiscono più equamente nelle tre opzioni centrali.

Questi dati segnalano che Veneto Responsabile dovrebbe instaurare nuovi rapporti o migliorare quelli esistenti con l'esterno, continuando a rafforzare la rete degli aderenti.

12. 13. Valutazioni dell'importanza dei "servizi" e attività svolte e del loro grado di soddisfazione



E' stato chiesto di dare una valutazione sia sul grado di importanza (nel senso di segnalare quali fossero secondo i soci le attività più importanti svolte da VR), sia sulla soddisfazione delle attività svolte dall'associazione da parte di coloro che avevano usufruito o partecipato a queste.

Le risposte medie del grado di importanza vanno da 3.6 date a sito e comunicazione e pubblicità ad una massimo di 3.9 dato a convegni; questo potrebbe significare che i soci ritengono tutte queste delle attività importanti per Veneto Responsabile, anche se non ne emerge alcuna di fondamentale e prevalente sulle altre.

Circa la soddisfazione per i servizi e le attività, si nota che vengono valutati in modo più positivo gli incontri formativi (4.1), i convegni (3.9) e le pubblicazioni (3.9), a differenza della comunicazione e pubblicità (3.2).

Facendo un confronto tra il livello di importanza assegnata e il grado di soddisfazione si notano alcune differenze tra i due valori; valori inferiori di soddisfazione rispetto all'importanza attribuita sono state date a comunicazione e pubblicità, e di poco inferiori anche all'attività di ricerca e a quella dei tavoli tecnici. Una prima indicazione per VR, quindi, sarebbe quella di allinearsi almeno su queste dimensioni, per incontrare la soddisfazione dei soci. Attività che superano di molto le aspettative sono invece le pubblicazioni e gli incontri formativi, che sono in linea con le aspettative e non dovrebbero necessitare dunque di modifiche.

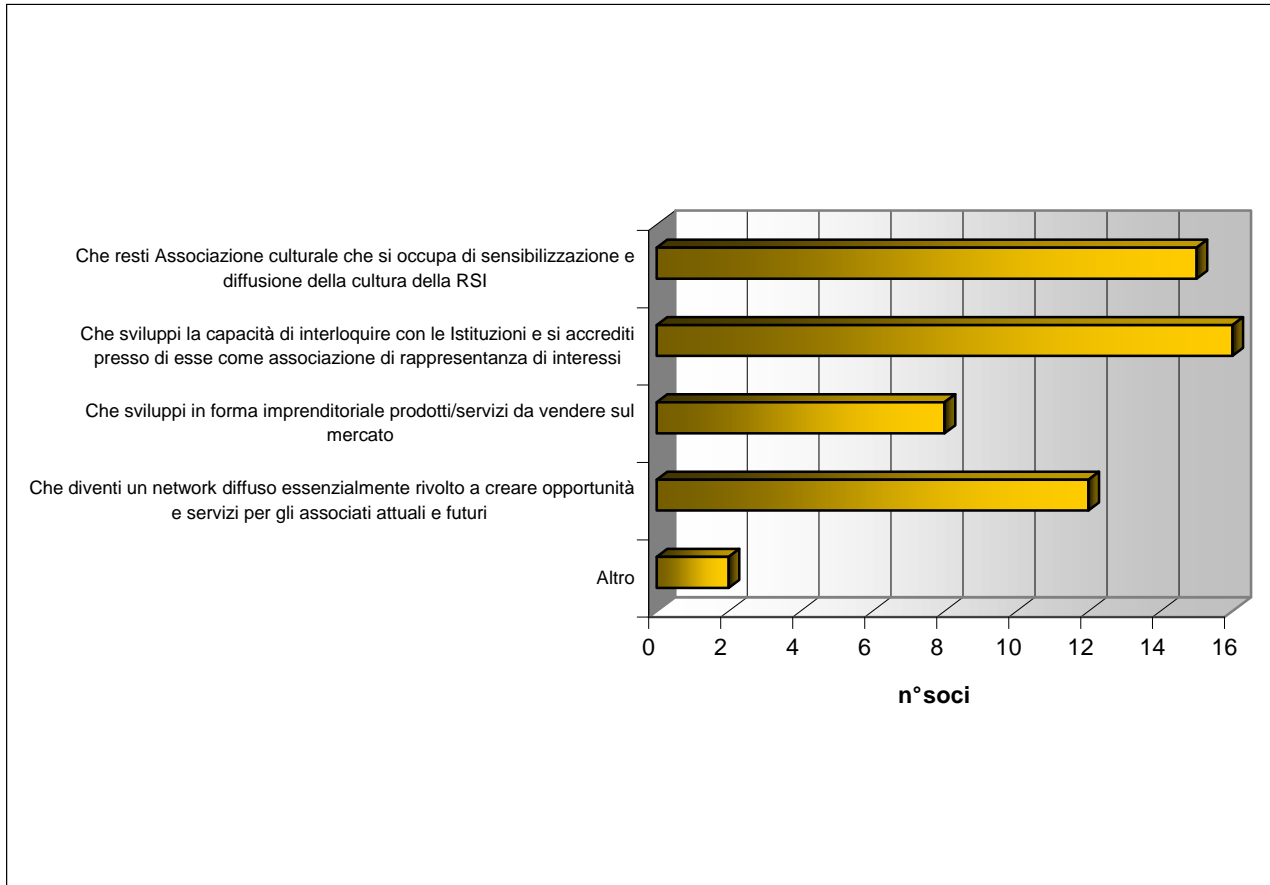
Nella tabella a seguito sono riportate i tassi di non risposta alla domanda 13 da parte dei rispondenti e di non utilizzazione dei servizi.

Domanda 13	Non risposto	Non utilizzato
	%	%
Incontri formativi	13	27
Convegni	13	7
Tavoli tecnici	27	13
Ricerca	23	17
Pubblicazioni	13	7
Sito	13	7
Newsletter	13	3
Comunicazione e pubblicità	20	13

Tra le attività che i Soci non hanno partecipato o utilizzato risultano maggiormente quelle formative, la ricerca la sperimentazione (tavoli tecnici) e la comunicazione.

Parte III - Il futuro di VR

14. Come si immagina il futuro di Veneto Responsabile?

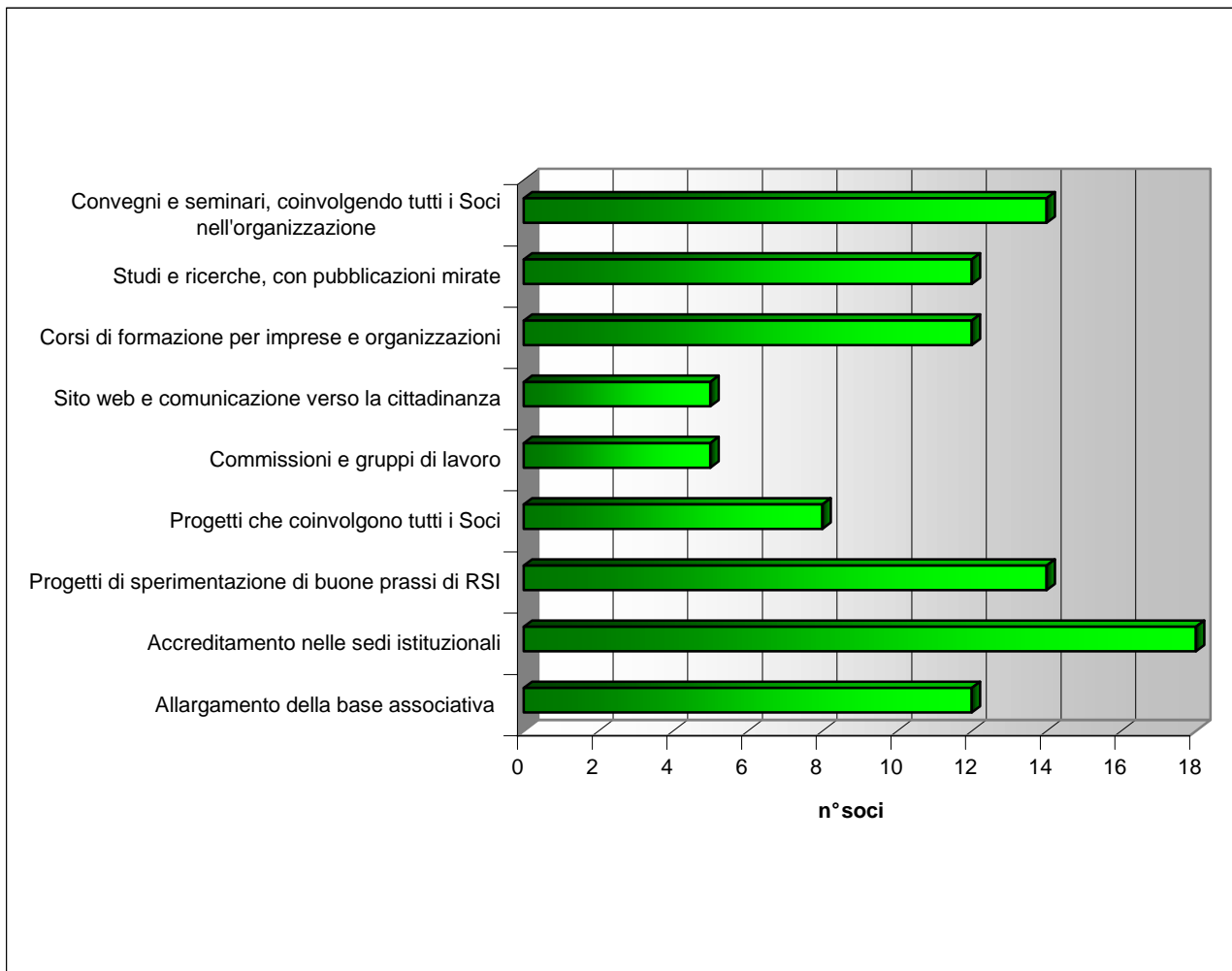


Dal grafico che spiega come i soci vedono il futuro di Veneto Responsabile, si nota come questi preferirebbero che sviluppasse in primis le capacità di interloquire con le istituzioni e che si accreditasse presso di esse come associazione di rappresentanza di interesse, poi che rimanesse associazione culturale che si occupa di sensibilizzazione e diffusione della cultura della RSI (emerso anche nella domanda 4).

12 soci su 30 ritengono che potrebbe diventare un network diffuso essenzialmente rivolto alla creazione di opportunità e servizi agli associati attuali e futuri.

Interessante risulta anche l'indicazione secondo cui per alcuni soci (8 su 30) dovrebbero essere sviluppati servizi in forma imprenditoriale.

15. Su quali attività dovrebbe concentrarsi in futuro Veneto Responsabile?



Le attività nelle quali dovrebbe concentrarsi di più Veneto Responsabile sono invece quelle di accreditamento nelle sedi istituzionali, di progetti di sperimentazione di buone prassi di RSI e di organizzazione di convegni e seminari, coinvolgendo tutti i soci nell'organizzazione.

Meno prioritarie sono ritenute le attività legate alle commissioni e i gruppi di lavoro e la gestione del sito web e della comunicazione verso la cittadinanza.

Tale ultima indicazione, tuttavia, sembra contrastare con le richieste emerse nelle domande precedenti di maggior visibilità all'esterno e di maggior coinvolgimento interno.

4.2 Eventi

L'organizzazione non profit può aumentare l'interesse dei media per la propria attività creando eventi tesi ad attrarre l'attenzione dei pubblici obiettivo. Infatti se l'evento viene ben gestito, non soltanto consente di colpire l'attenzione dei diretti partecipanti, ma diventa esso stesso un'opportunità per sviluppare materiale promozionale da inviare a importanti media (Kotler, Andreasen, 1996).

Con l'occasione di alcune importanti fiere e manifestazioni (come Civitas e TerraFutura), Veneto Responsabile organizza e partecipa ad alcuni convegni mirati che gli permettono non solo di discutere su tematiche legate alla Responsabilità Sociale, ma anche di farsi conoscere ai pubblici esterni, apportando le proprie idee, i propri progetti e le attività in corso di sviluppo. Con questi convegni entra a contatto con esperti del settore, con altre realtà associative e risulta un mezzo efficace per raccogliere il consenso delle istituzioni pubbliche e per avere la possibilità di apparire sui media.

Civitas

Salone espositivo dove quasi 600 organizzazioni senza fini di lucro, associazioni, cooperative sociali, fondazioni, enti morali, organizzazioni di volontariato, istituzioni, enti locali, aziende speciali e imprese orientate eticamente presentano e propongono progetti, esperienze, prodotti e servizi. È inoltre un evento culturale ricco convegni, seminari di formazione e di aggiornamento, workshop, presentazioni di studi e ricerche sul settore, eventi di lancio di nuovi progetti e prodotti sociali.

La partecipazione a Civitas da parte di Veneto Responsabile si ripete dall'anno di costituzione dell'associazione e ha le caratteristiche di un vero appuntamento annuale in cui:

- vengono diffusi i risultati dell'iniziativa nelle sue diverse fasi di sensibilizzazione, ricerca e sperimentazione;
- si approfondiscono aspetti specifici della RSI anche attraverso il confronto allargato a realtà territoriali ampie.

Nel 2007 è stato affidato a Veneto Responsabile il coordinamento dell'area culturale sulla RSI, il quale ha previsto la costituzione di uno specifico comitato scientifico multistakeholder, in cui è stata garantita appunto la presenza di soggetti provenienti da mondi diversi (imprese, sindacato, terzo settore, istituzioni pubbliche).

4.3 Pubblicazioni

Per divulgare le idee, i risultati dei progetti realizzati e le registrazioni di convegni e dibattiti viene redatto annualmente un volume contenente gli “atti” dell’anno associativo trascorso. Attualmente gli atti pubblicati sono tre:

- “Gli incontri di Padova. Lungo il confine tra etica, cittadinanza e mercato”, 2004;
- “Orizzonti responsabili: territorio e relazioni”, 2005;
- “Responsabilità sociale: questione di relazioni”, 2006.

Con l’occasione di Civitas 2007 è stato presentato anche il libro *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices* alla cui stesura hanno contribuito molti soci di Veneto Responsabile. Questo volume è frutto del progetto “Responsabilità Sociale di Territorio. Partecipazione, fiducia e governo delle relazioni per un percorso di sviluppo sostenibile” e contiene anche un capitolo interamente dedicato all’associazione come buona pratica di responsabilità sociale a livello territoriale.

4.4 Brochure

La brochure è uno strumento valido per presentare al meglio un ente a potenziali clienti utilizzando il media cartaceo in occasione di eventi, mostre, fiere o per un primo contatto con un interessato. In essa vengono solitamente riportate la storia, gli obiettivi ed i traguardi raggiunti, le attività e i progetti in corso. Lo stile della brochure deve essere quindi leggero e divulgativo, per interessare a chi ancora non conosce l’ente.

Per riuscire a presentarsi in modo più semplice e diretto è in via di progettazione una presentazione di Veneto Responsabile in formato brochure. In essa verranno riportate il contesto di riferimento nell’ambito della RSI, l’identità e gli obiettivi dell’associazione, il target a cui ci si rivolge, le attività e i progetti sviluppati, l’elenco dei soci e i contatti del presidente e del direttore dell’associazione oltre ad inserire l’indirizzo del sito internet e della mail.

4.5 Sito web

Parte integrante del processo di diffusione e comunicazione è lo sviluppo ed il mantenimento di un sito web dedicato www.venetoresponsabile.it. Il sito potrà essere completato sia da un forum tematico sia da una newsletter elettronica.

Il sito internet è infatti il migliore canale di comunicazione, oltre che il più economico, per essere presenti sul web. La parte principale del sito web deve essere il contenuto, ma soprattutto, l'esito che il contenuto avrà sugli utenti e sui motori di ricerca: un'efficace comunicazione.

Si ritiene opportuno dunque, suddividere il sito per aree tematiche e ottimizzare le parole chiavi all'interno dei testi, in modo tale che gli utenti trovino una logica e immediata rappresentazione delle informazioni e che ne capiscano facilmente e velocemente i contenuti.

Il sito web di Veneto Responsabile sarà dunque aggiornato in quanto di difficile navigazione; sarà organizzato per sezioni in modo da semplificare l'accesso alle informazioni che l'utente sta cercando. In particolare sarà suddiviso in otto aree:

Home page, L'Associazione, News, Eventi, Documenti, Progetti, Link, Contattaci.

In tal modo gli utenti potranno trovare più facilmente informazioni sull'associazione (come mission, obiettivi, statuto e soci), sulle notizie di incontri ed eventi, sulle attività e progetti in corso di sviluppo, ecc.

4.6 Newsletter

La newsletter è un messaggio di posta elettronica che viene inviato periodicamente e gratuitamente a coloro che lo abbiano richiesto e che contiene informazioni aggiornate su argomenti di loro interesse. È uno strumento potente e flessibile per trasformare potenziali clienti in clienti effettivi e per fidelizzare i clienti attuali.

Attraverso l'uso di questo strumento Veneto Responsabile tiene periodicamente aggiornati sia i suoi soci, sia coloro che sono venuti a conoscenza dell'associazione nel corso di fiere, congressi, stage o ai partecipanti ad alcune attività dell'associazione pur non essendo soci. Le newsletter inviate sono suddivise per argomenti; le sezioni trattate sono le seguenti: news, eventi, attività e progetti, appuntamenti, vita associativa, link e relazioni esterne.

Conclusioni

Analizzando sia l'analisi delle organizzazioni che si occupano di RSI e dei risultati dell'indagine, possiamo affermare che Veneto Responsabile si differenzia sia nell'approccio multistakeholder messo in atto nelle proprie progettualità, sia nel fatto che agisce in un contesto territoriale come quello Veneto. Le altre associazioni inoltre coinvolgono per la maggior parte imprese, operando quindi nel settore della RSI; Veneto Responsabile invece raggruppa molte organizzazioni di diversa natura e si occupa più di RST nel contesto Veneto.

Dai risultati dell'indagine svolta innanzitutto si rileva il buon grado di risposta: oltre l'80% di "redemption" dimostra il grado di interesse rivolto a Veneto Responsabile da parte dei soci.

Analizzando le risposte date dai soci, si ritiene necessario monitorare e ricercare il confronto con quei soci (pochi) che hanno lamentato una certa assenza dell'associazione o una scarsa reale possibilità di partecipazione

L'idea di progettare un piano di marketing e sviluppo può ora basarsi su elementi reali e concreti, muovendo da indicazioni, percezioni e richieste esplicite da parte della base associativa, e non quindi "studiati a tavolino" dagli organi di governo e direzione dell'Associazione.

Inoltre emerge la coerenza tra le finalità dell'associazione e le attività sviluppate nel corso degli anni.

Oltre a tali considerazioni di fondo, la parte più interessante dell'indagine svolta riguarda gli stimoli e i suggerimenti che emergono per Veneto Responsabile di pensare a strategie ed azioni concrete per il proprio sviluppo e per la soddisfazione delle aspettative dei soci attuali e futuri e il raggiungimento della propria missione.

Possiamo così sintetizzarli:

- Necessità di investire continuamente sullo sviluppo della rete:
 - associando nuovi soggetti;
 - irrobustendo il legame con gli attuali soci;

- stimolando la partecipazione di tutti e coinvolgere il più alto numero possibile di aderenti mettendo a frutto le loro competenze o stimolando i loro interessi.
- Buona parte dell'attenzione e degli sforzi futuri dovranno inoltre concentrarsi sulla dimensione esterna:
 - comunicazione e visibilità;
 - sviluppo del “marchio” (brand);
 - relazioni esterne e lobby ricercando il riconoscimento a livello istituzionale e la legittimazione presso tavoli e sedi di network, Enti pubblici, associazioni di rappresentanza, ecc.
- Per cogliere più opportunità, VR dovrà non solo “sviluppare direttamente la rete” con le proprie relazioni e legami ma anche pensarsi come un “nodo di reti più grandi” e sviluppare competenze e partnership sul territorio:
 - per accedere a bandi e finanziamenti regionali, nazionali ed europei;
 - per accostarsi a partner che presentano competenze specifiche.
- Senza mai dimenticare la propria natura di onlus e “officina di idee e laboratorio di cultura sulla RSI”, un indicazione importante per il futuro potrebbe essere quella di progettare ed organizzare servizi in forma imprenditoriale.

Il piano di sviluppo e di marketing che sarà approntato a seguito del presente lavoro dovrà sia potenziare gli attuali mezzi a disposizione dell'associazione, sia progettarne, svilupparne ed implementarne di innovativi.

Da una prima analisi di quanto emerso è possibile, a questo punto, tracciare un quadro degli strumenti che Veneto Responsabile potrà sviluppare per cogliere le opportunità ed evitare le minacce emerse dall'analisi svolta in precedenza:

- strumenti di pianificazione: piano della comunicazione;
- strumenti di promozione dell'immagine: progettare e produrre materiale cartaceo, brochure, volantini, ecc.;
- strumenti di informazione: newsletter periodica con tagli differenti per i soci e i non soci;
- strumenti di relazione via web: sito web e nuovi strumenti tecnologici (es. forum, blog, etc);
- strumenti di diffusione della conoscenza: convegni, workshop, tavola rotonda;
- strumenti di ricerca e relativa pubblicizzazione: osservatorio responsabile;
- strumenti promozionali e relazionali: fiere e partecipazione a momenti pubblici, sviluppo di relazioni con i mass media, ricerca contatti con gli stakeholder del territorio;

- strumenti di documentazione e diffusione: pubblicazioni possibilmente edite da case editrici famose (come l'iniziativa già riuscita del libro sulla Responsabilità Sociale di Territorio edito dalla Franco Angeli).

Allegati

Prima lettera di introduzione all'indagine

Cari associati,

a tre anni dalla prima indagine interna ed anche a seguito delle importanti e “variegate” riflessioni emerse nell'ultima assemblea intorno all'identità dell'associazione, vorremmo fare il punto della situazione per capire se quella che stiamo seguendo è la giusta strada.

Gli obiettivi dell'indagine che vi proponiamo, grazie all'importante collaborazione di Christian Muttin, laureando in Scienze Statistiche, sono:

- raccogliere l'immagine che gli aderenti oggi hanno dell'associazione nell'ottica anche di presentazione e riconoscimento verso l'esterno;
- gettare le basi per un piano di marketing associativo e di sviluppo futuro.

Per realizzare l'indagine vi sottoporremo un agile questionario che vi verrà inviato direttamente da Christian Muttin via mail e che vi preghiamo di compilare e restituirci, sempre via mail entro e non oltre il 15 maggio.

Vi preghiamo, visti i tempi di stage concordati con la Facoltà, di rispettare l'indicazione della scadenza.

In occasione della presenza in Civitas di Veneto Responsabile con uno stand, presso l'area gestita dalla Camera di Commercio di Padova, vi invitiamo a farci visita e a compilare in loco il questionario.

Vi ringraziamo per l'attenzione

Il Presidente

dott. Francesco Peraro

Seconda lettera di introduzione all'indagine

Buongiorno, sono Christian Muttin, laureando in Statistica e Gestione delle Imprese, presso la Facoltà di Scienze Statistiche.

Come già anticipatovi dall'email del Presidente, per conto di Veneto Responsabile sto svolgendo un'indagine sulla percezione dell'identità di VR per raccogliere feedback e pareri da parte dei soci e per poter contribuire così alla definizione di un piano di marketing associativo. Vi saremmo molto grati se vorrete rispondere ad alcune brevi domande, attraverso il questionario allegato, che vi preghiamo di compilare e restituirci, sempre via mail entro e non oltre il 15 maggio.

Il questionario verte su tre punti:

- l'identità dell'Associazione;
- i feedback dai soci;
- il futuro di Veneto Responsabile.

Vi informiamo che tutte le risposte rimarranno assolutamente anonime e saranno trattate soltanto per finalità statistiche. Non sarà trascritto su alcun supporto cartaceo o su alcun supporto informatico, né il nome dell'intervistato, né il suo numero di telefono, né qualsiasi altro dato di tipo anagrafico. Tutte le risposte fornite saranno presentate in forma aggregata.

La ringraziamo per la collaborazione, e le porgiamo i nostri saluti.

Christian Muttin

Associazione Veneto Responsabile



Rete Regionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa

Questionario

A quattro anni dalla nascita di Veneto Responsabile, vorremmo fare il punto della situazione per capire se quella che stiamo seguendo è la giusta strada. Ci interessa comprendere come questa associazione viene vista (dagli organi del direttivo/dai soci) che ne fanno parte, quali sono le caratteristiche che differenziano Veneto Responsabile e valutare le attività svolte per poter migliorare e rendere più efficiente il suo operato.

Nome Ente: _____

Socio dal (anno): _____

PARTE I – Identità

1. Come definirebbe oggi Veneto Responsabile?

- Punto d'incontro
- Network/Rete
- Occasione di dialogo, concertazione, partecipazione
- Tavolo negoziale
- Un club
- Informazione
- Altro _____

2. Ritene l'immagine dell'associazione sia ben percepita all'esterno?

Fortemente in disaccordo 1	In disaccordo 2	Né d'accordo né in disaccordo 3	D'accordo 4	Fortemente d'accordo 5
-------------------------------	--------------------	------------------------------------	----------------	---------------------------

3. Ha dei suggerimenti per rafforzare l'immagine di Veneto Responsabile?

4. Qual è, a suo parere, l'attività principale che contraddistingue la natura di Veneto Responsabile? (una scelta)

- Sensibilizzazione (eventi di sensibilizzazione, Progetto Tavoli tecnici interni ed esterni, Diffusione esperienze e riflessioni progettualità di VR)
- Ricerca (progetto Osservatorio Responsabile)
- Sperimentazione (applicazione progetto "Un territorio socialmente responsabile", percorsi territoriali: attivando ed agendo con le reti degli associati)
- Formazione
- Documentazione (atti, convegni, libro)
- Altro: _____

5. Elenchi i primi tre punti di forza di Veneto Responsabile in ordine di importanza.

- 1°) _____

2°) _____

3°) _____

6. Elenchi i primi tre punti di debolezza di Veneto Responsabile in ordine di importanza.

- 1°) _____

2°) _____

3°) _____

7. Quali ritiene siano le principali opportunità di crescita dell'associazione in ordine di importanza?

- 1°) _____

2°) _____

3°) _____

8. Quali ritiene siano le principali minacce che ostacolano la crescita dell'associazione in ordine di importanza?

- 1°) _____

2°) _____

3°) _____

PARTE II - Feedback dai soci

9. Per la sua organizzazione, quali sono i principali vantaggi dell'adesione a VR?

- 1°) _____

2°) _____

3°) _____

10. Ritiene che gli obiettivi posti per l'ultimo triennio siano stati raggiunti?

	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
	1	2	3	4	5
Sensibilizzare soci e non soci attraverso l'organizzazione di convegni e seminari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accrescere la conoscenza sui temi della RSI, attraverso studi e ricerche, con pubblicazioni mirate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incrementare le competenze degli operatori attraverso corsi di formazione per imprese e organizzazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicare e informare con sito web e altri strumenti verso il pubblico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coinvolgere i soci tramite commissioni, gruppi di lavoro e progetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sperimentare buone prassi di RSI con progetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accreditarsi nelle sedi istituzionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allargare la base associativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Uno degli obiettivi di Veneto Responsabile è di rafforzare e rendere effettive le relazioni tra i suoi stakeholder. Ritiene che il lavoro di tessitura di questa rete di relazioni (interne ed esterne) sia a buon punto?

	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Né d'accordo né in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
	1	2	3	4	5
11.a) Relazioni interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.b) Relazioni esterne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Valutazioni dell'importanza dei "servizi" e attività svolte:

	Importanza Assente	Importanza Scarsa	Importanza Media	Importanza Notevole	Importanza Assoluta
	1	2	3	4	5
Incontri formativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convegni e seminari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoli tecnici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pubblicazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione e pubblicità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Se la sua organizzazione ha utilizzato i servizi o partecipato alle attività di Veneto Responsabile, qual è il grado di soddisfazione riguardo ad essi?:

	Non utilizzati	Molto Insoddisfatti 1	Insoddisfatti 2	Né soddisfatti né insoddisfatti 3	Soddisfatti 4	Molto soddisfatti 5
Incontri formativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convegni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoli tecnici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pubblicazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione e pubblicità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III - Il futuro di VR

14. Come si immagina il futuro di Veneto Responsabile?

- Che resti Associazione culturale che si occupa di sensibilizzazione e diffusione della cultura della RSI
- Che sviluppi la capacità di interloquire con le Istituzioni e si accrediti presso di esse come associazione di rappresentanza di interessi
- Che sviluppi in forma imprenditoriale prodotti/servizi da vendere sul mercato
- Che diventi un network diffuso essenzialmente rivolto a creare opportunità e servizi per gli associati attuali e futuri
- Altro: _____

15. Su quali attività dovrebbe concentrarsi in futuro Veneto Responsabile? (indichi in ordine di importanza le prime 3)

- Convegni e seminari, coinvolgendo tutti i Soci nell'organizzazione
- Studi e ricerche, con pubblicazioni mirate
- Corsi di formazione per imprese e organizzazioni
- Sito web e comunicazione verso la cittadinanza
- Commissioni e gruppi di lavoro
- Progetti che coinvolgono tutti i Soci
- Progetti di sperimentazione di buone prassi di RSI
- Accreditamento nelle sedi istituzionali
- Allargamento della base associativa
- Altro:.....

Bibliografia

- AA.VV. (2005), *Lungo il confine tra etica, cittadinanza e mercato*, Veneto Responsabile.
- AA.VV. (2006), *Responsabilità sociale: questione di relazioni*, Veneto Responsabile.
- Bassi A. (a cura di, 1995) *Organizzazioni di successo. Studi di caso di organizzazioni non profit in Italia e in Europa*, Franco Angeli, Milano.
- Bobbio L. (a cura di, 2004), *A più voci*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Contessa G. (1988), *Il sociale come mercato*, Clup, Milano.
- Del Mare G. e Canino A. (1993), *Come gestire un'associazione*, Sipi Bridge, Milano.
- Filona L. e Mancini G., “Integrazione e futuro della responsabilità sociale d’impresa (RSI)”
- Frey M. (2004), “La Responsabilità Sociale di Impresa nella prospettiva dei Consumatori”.
- Kotler P. e Andreasen A.R. (1998), *Il marketing per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Mantoan R. e Nicolai D. (2004), “Relazione sulla responsabilità sociale d’impresa in Europa, in Italia e nel Veneto”.
- Mazzei A. (2006), “La comunicazione interna per l’impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale”.
- Ministero del Welfare (2003), “Progetto CSR-SC. Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa”, Venezia.
- Peraro F. e Vecchiato G. (a cura di, 2007), *Responsabilità sociale del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Vecchiato G. (2006), *Relazioni pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*.
- Vecchiato G., “Le organizzazioni e l’ambiente di riferimento: una questione relazionale”.

Siti web:

www.bilanciosociale.it

www.civitasonline.it

www.csreurope.org

www.globalreporting.org

www.improntaetica.org

www.marketingassociativo.it

www.nonprofitonline.it

www.sodalitas.org

www.solidarietasociale.gov.it

www.venetoresponsabile.it

www.wikipedia.it