

LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA NEI TERRITORI DI FIRENZE LE COLLINE

Repertorio delle prassi formali e informali

C A P I R S I

CAPIRE PROGETTARE IMPLEMENTARE

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA



LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA NEI TERRITORI DI FIRENZE LE COLLINE

Repertorio delle prassi formali e informali

Questa pubblicazione è realizzata nell'ambito del progetto CAPIRSI finanziato dalla Provincia di Firenze attraverso il Bando Multiasse Asse I Adattabilità, anno 2008.

Il progetto è stato realizzato da
Qualitas Forum srl
Con il sostegno di
Comuni aderenti al Portale "Firenze le Colline"
Camera di Commercio di Firenze

La stampa è stata finanziata da:
Comune di Scandicci, Comune di Bagno a Ripoli, Qualitas forum srl,
Coop 21 Cooperativa sociale di tipo A, S.I.A.F. (Servizi Integrati Area Fiorentina) s.p.a.,
Bondi e Adone officina meccanica srl, Polline srl, Fattoria Ramerino di Filippo Alampi,
Villa Laura srl, Equosolda di Soldini Claudio sas,

Stampato nel Maggio 2010

Prefazione	4
Capire, Progettare, Implementare la Responsabilità Sociale d'Impresa	5
Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa alla Responsabilità Sociale Territoriale	6
Camera di Commercio e Responsabilità Sociale di Impresa	8
Capitolo 1	9
Perché diventare un imprenditore socialmente responsabile?	9
Panorama Europeo	10
L'impegno della Regione Toscana per la Responsabilità Sociale d'Impresa	13
Capitolo 2	15
Le prassi formali e informali di RSI	15
Quadro Logico	16
Repertorio delle azioni formali e informali delle Aziende	18
Capitolo 3	43
Nuove mete per la RSI	43
Sitografia	47

Ho accettato volentieri di scrivere una breve riflessione in merito al progetto Ca.P.I.R.S.I. perché ritengo questa esperienza importante per almeno due motivi:

- Perché tende a valorizzare il territorio e le bellezze paesaggistiche di una delle zone più interessanti della nostra Provincia, lavorando quindi su uno degli elementi strategici per lo sviluppo delle nostre economie
- Perché insiste su un tema come quello della responsabilità sociale d'impresa come elemento di qualità e di etica del lavoro

Più volte in questi mesi di impegno come Assessore al Lavoro e alla Formazione mi sono trovata a denunciare la mediocrità e l'ingiustizia che caratterizzano in maniera sempre più marcata il nostro mercato del lavoro. La crisi occupazionale corrisponde a una perdita di ricchezza e di valore del lavoro stesso: si smarriscono competenze, esperienze, capacità umane che non vengono più trasmesse alle nuove generazioni.

Quindi occorre capire in quali settori agire e soprattutto in quale modo farlo, puntando a un miglioramento dell'operato delle imprese non solo in termini di profitto ma soprattutto di qualità del lavoro come valore umano.

Le Province sono state chiamate a governare il mercato del lavoro locale "facendo sistema" sul territorio, cercando l'integrazione tra sviluppo e welfare locale. In questo senso parlare di sviluppo locale non significa solo crescita economica tout court, ma crescita complessiva del tessuto culturale e sociale.

Questa è la ragione istituzionale per cui questa amministrazione ha fatto del lavoro e della formazione una delle sue priorità con l'obiettivo di ridare dignità al lavoro e futuro al nostro Paese attraverso un importante investimento di politiche pubbliche finalizzate alla ricerca e la realizzazione di modelli di sviluppo alternativi.

Per la stessa ragione fra i nostri obiettivi istituzionali c'è quello di promuovere MODELLI PIU' SOSTENIBILI E PIU' GIUSTI: un new deal che metta al centro il tema del lavoro e delle generazioni future; un nuovo intervento pubblico di qualità con risorse importanti destinate al welfare del lavoro che tenga finalmente insieme politica economica e industriale con la politica sociale.

Spesso la convenienza economica male si concilia con la giustizia sociale; forse anche per questo il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa è ancora poco diffuso e le aziende che si cimentano in questa buona pratica ancora troppo poche. Troppo spesso si mettono appunto in contrapposizione la RSI e il profitto.

Ma solo se sapremo tenere insieme solidarietà e competitività potremo permettere al sistema di essere sostenibile e quindi occorre puntare a esperienze come Ca.P.I.R.S.I proprio perché la Responsabilità Sociale d'Impresa può rappresentare un importante elemento di competitività e di sviluppo positivo delle nostre economie.

Elisa Simoni

Assessore Politiche del Lavoro e della Formazione, Provincia di Firenze

Capire, Progettare, Implementare la Responsabilità Sociale d'Impresa

Capire, Progettare, Implementare la Responsabilità Sociale d'Impresa nei territori delle Colline di Firenze sono gli obiettivi del progetto Ca.P.I.R.S.I., finanziato dalla Provincia di Firenze e realizzato da Qualitas.

Dopo una prima esperienza in tema di Responsabilità sociale con un gruppo di imprese del settore dei servizi alla persona, insieme al nostro team di esperti, abbiamo avviato una riflessione che ci ha portato a proporre il progetto agli Enti sensibili al tema.

La riflessione è nata dalla constatazione che il nostro territorio ha già molti elementi in linea con criteri di sviluppo sostenibile e molte iniziative sono già presenti per la sensibilizzazione di cittadini, organizzazioni pubbliche, imprese.

L'attenzione all'ambiente e alle generazioni future, insita nella tradizione locale, ha fatto della Toscana un punto di riferimento a livello nazionale sul tema della RSI; il tessuto economico fatto prevalentemente di piccole realtà imprenditoriali radicate sul territorio e avvezze a far rete per operare efficacemente, l'attenzione al consumo critico e alla filiera corta sono concetti già diffusi nella gestione quotidiana di tante piccole e medie realtà imprenditoriali.

L'idea è stata dunque quella di individuare le imprese sensibili a queste tematiche e far emergere le prassi inconsapevolmente agite, stimolare un dialogo e uno scambio, sensibilizzare le amministrazioni locali, le parti datoriali e metterle in relazione con le realtà che operano già in questo ambito.

Per far questo, in fase di progettazione abbiamo avuto il sostegno dei Comuni aderenti al portale "Firenze le Colline" e della Camera di Commercio di Firenze.

All'inizio non è stato facile avere la partecipazione delle imprese anche in considerazione del difficile momento che la nostra economia sta vivendo e che impegna gli imprenditori nella gestione del quotidiano molto più che in altri momenti. Ma grazie alla sensibilità dei Comuni coinvolti, della Camera di Commercio e della Regione Toscana -che con Fabrica Ethica ha svolto negli ultimi anni un lavoro importante sulla RSI- nonché di alcune Associazioni di categoria e della Fondazione culturale per la Responsabilità etica il progetto ha raggiunto i propri obiettivi, tanto che tutti i soggetti coinvolti ne hanno chiesto la prosecuzione.

Oggi possiamo dire di aver trovato piccole e medie realtà che operano per scelta in termini di responsabilità sociale e che – vedendo valorizzato il loro modo di operare – si sentono stimolate a fare sempre di più. Abbiamo individuato realtà pubbliche molto sensibili a uno sviluppo che rispetti gli equilibri ambientali, sociali e valorizzi il capitale umano, associazioni datoriali che si affacciano a questa nuova prospettiva o che ne hanno già esperienza.

L'impegno nella RSI dei Comuni di Scandicci e Bagno a Ripoli che hanno risposto con una presenza attiva in

CAPIRSI è in linea con il progetto di sviluppo locale e di nuova competitività per i loro territori; esso si integra con altre azioni avviate perché è evidente che il tema della responsabilità sociale d'impresa può rappresentare -oltre che un modo per realizzare una crescita economica e occupazionale che rispetti gli obiettivi di integrazione sociale e di valorizzazione e conservazione ambientale- un elemento di competitività.

Il valore aggiunto del progetto sta nel dialogo che è riuscito ad aprire fra amministrazioni locali, imprese e soggetti del terzo settore, contribuendo alla realizzazione di quell'azione di partenariato fra pubblico e privato indispensabile per uno sviluppo economico equilibrato.

Condividiamo una visione di lungo termine attenta alla sostenibilità e insieme pensiamo di proseguire nel percorso di dialogo, crescita comune, contaminazione di altre realtà per coinvolgerle in un nuovo modo di fare impresa e di programmare lo sviluppo dei territori.

Isabella Lutri
Qualitas forum srl

Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa alla Responsabilità Sociale Territoriale

Le Amministrazioni Comunali dei territori attorno alla città di Firenze aderenti al progetto di marketing territoriale "FirenzeColline" hanno promosso e sostenuto il progetto CAPIRSI, i cui risultati sono presentati in questa pubblicazione, perché sono convinte che la crisi in atto non potrà essere superata solo sul terreno del contenimento dei costi, ma piuttosto sulla valorizzazione dei fattori distintivi del tessuto economico e produttivo, ma anche sociale, etico, paesaggistico e culturale tramite percorsi di individuazione di nuove opportunità e di innalzamento della qualità del prodotto.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è nata per stimolare le singole imprese ad assumere comportamenti responsabili; si tratta di un nuovo approccio del management d'impresa volto a coniugare volontariamente innovazione economica, sociale ed ambientale. Durante lo sviluppo del progetto le imprese coinvolte si sono dichiarate convinte che la RSI sia un'opportunità di sviluppo e un nuovo fattore di competitività, ma hanno anche constatato che è assolutamente necessario il coinvolgimento di tutti gli interlocutori non solo interni ma anche esterni. Ecco che la strategia della Responsabilità Sociale viene allora 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 che devono diventare soggetti attivi e protagonisti delle RSI.

In maniera analoga alle imprese, anche gli Enti pubblici possono volontariamente introdurre nuovi approcci e

strumenti di gestione per innovare le loro politiche, ridurre gli impatti ambientali, lavorare per obiettivi di lungo periodo con l'ottica della sostenibilità ambientale, coinvolgere e dialogare meglio con i vari attori della società civile e parallelamente qualificare le competenze del loro personale e delle istituzioni come elemento di innovazione e di supporto allo sviluppo qualitativo del territorio.

Da qui il passaggio a quella che viene definita La Responsabilità Sociale Territoriale (RST) è stato breve. La RST è un cambiamento che presenta alcuni elementi di problematicità: dalla individuazione del sistema economico locale alla resistenza al cambiamento in capo ad ogni singolo soggetto che deve riconoscere un nesso di causalità immediata tra l'azione e il risultato che può portare. Per questo è necessario individuare segnali di cambiamento e prime esperienze di innovazione, che vanno sostenute e approfondite.

Il progetto ha messo in evidenza alcune realtà imprenditoriali che hanno volontariamente assunto comportamenti socialmente responsabili; la riflessione che è stata condotta insieme a loro costituisce un primo passo verso la costruzione di un sistema economico locale socialmente responsabile in grado di attivare una relazione di dialogo e di scambio che, reiterata nel tempo, genera un clima di consenso e facilita le transazioni. Questo si può trasformare in un vantaggio competitivo anche per le singole imprese che ne fanno parte.

Molti passi ancora dovranno essere compiuti per polarizzare i nostri territori sulla competitività sociale e ambientale. A partire dai risultati di questo progetto, Enti pubblici, imprese e società civile locale dovranno essere impegnati- e-se ci credono davvero senza messianiche attese e anche in modo unilaterale- nell'individuazione di un modello di sviluppo locale innovativo su più fronti, orientato ad ottimizzare punti di forza specifici, a compensare e ridurre criticità, a valorizzare saperi, competenze e relazioni esistenti tra i vari attori locali. Il fine strategico è quello di coniugare esigenze di innovazione tecnologica e gestionale nelle imprese e negli Enti locali , coesione sociale nella comunità locale, recupero e qualità ambientale del territorio, valorizzazione del Capitale Sociale, per favorire nuove opportunità e per una competitività territoriale responsabile.

Convinti che il valore globale della comunità è maggiore della somma delle sue parti, iniziamo con questo progetto un percorso verso la responsabilità sociale di territorio, con un nuovo spirito di collaborazione fra gli attori sociali che vivono e operano all'interno delle nostre comunità.

Luciano Bartolini
Sindaco di Bagno a Ripoli

Simona Bonafè
Assessore all'Ambiente
del Comune di Scandicci

Camera di Commercio e Responsabilita' Sociale di Impresa

Tra i più importanti compiti affidati alle Camere di Commercio vi è senza dubbio la funzione di promozione e sviluppo delle Pmi e del sistema economico locale. Proprio in quest'ottica la Camera di Firenze, con il coordinamento e l'indirizzo di Unioncamere nazionale, si è dimostrata sensibile al tema della Responsabilità Sociale di Impresa.

Nel corso degli ultimi anni il sistema camerale ha posto in essere alcune azioni, essenzialmente di carattere informativo, formativo e divulgativo, per avvicinare le Pmi al tema e per far crescere nell'imprenditore la cultura e la consapevolezza che adottare comportamenti socialmente responsabili sia la strada giusta per conseguire lo scopo di un'impresa che non è solo il raggiungimento del massimo profitto nel breve medio periodo, ma anche la capacità di esistere e svilupparsi nel tempo.

Tra le principali azioni da segnalare vi è la costituzione di un sito internet – www.csr.unioncamere.it -, curato da Unioncamere nazionale, dedicato alla CSR ove le imprese possono informarsi, scaricare documentazione e “presentarsi” agli stakeholder in una vetrina che raccoglie i loro comportamenti virtuosi.

Molte Camere di Commercio, tra le quali la Camera fiorentina, hanno istituito uno sportello informativo cui gli imprenditori possono rivolgersi per ottenere un primo orientamento.

Molto è stato fatto e moltissime sono le imprese che in Toscana - grazie anche al contributo decisivo della Regione che, con Fabrica Ethica, ha diffuso e sostenuto la CSR - hanno adottato comportamenti socialmente responsabili nella convinzione che sia il modo più autentico di fare impresa e l'unico in grado di assicurare un futuro alle nuove generazioni.

Adesso però, come in parte emerso dalle interviste realizzate per il progetto CAPIRSI, ci attende l'ulteriore sforzo di non far sentire “sole” le piccole imprese che hanno, con convinzione, creduto nella responsabilità sociale come fattore di sviluppo e sostenerle con concrete ed efficaci premialità.

Nel contempo lo stesso impegno profuso per diffondere la cultura della RSI fra gli imprenditori dovrebbe essere dedicato anche ai consumatori che - se è vero ciò che risulta da una recente indagine Unioncamere in base alla quale circa il 60% è disposto a pagare di più per un prodotto di un'impresa che dimostri di essere socialmente responsabile - devono essere pronti a ricompensare le imprese ritenute più sostenibili con una maggiore fidelizzazione.

Questo potrà avvenire con azioni mirate ad accrescere la conoscenza dei cittadini delle tematiche ambientali, di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, dei diritti dei lavoratori, ecc. in modo tale da poter distinguere e segnalare alla collettività i comportamenti non corretti e “premiare” le imprese più virtuose.

Perchè diventare un imprenditore socialmente responsabile?

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è una strategia finalizzata a conciliare la riuscita economica di un'impresa con il rispetto dei principi sociali ed ambientali. In quest'ottica si evidenzia il ruolo sociale e non solo economico dell'impresa all'interno della collettività e del sistema economico.

Essa contribuisce al raggiungimento e al rafforzamento di un successo duraturo nel tempo solo se l'impresa è capace di soddisfare non soltanto il cliente ma anche tutte le parti sociali che direttamente o indirettamente hanno a che fare con l'azienda; contribuisce alla creazione di un vantaggio competitivo di lungo termine fondato sulla reputazione dell'azienda, sulla fiducia dei portatori d'interesse (stakeholder) e della comunità locale. I clienti vogliono un produttore affidabile, riconosciuto per la qualità dei prodotti e servizi che offre. I fornitori vogliono clienti fidelizzati nel tempo e che effettuino pagamenti tempestivi. I dipendenti vogliono lavorare in un'azienda che riconosca il loro contributo e di cui essere fieri. La Comunità chiede all'azienda di operare in maniera responsabile a livello sociale ed ambientale.

La RSI è uno strumento gestionale, un insieme di norme e procedure, che un'organizzazione sceglie di adottare come contributo allo sviluppo sostenibile.

Essere un'impresa socialmente responsabile non significa esclusivamente rispettare gli obblighi di legge, ma andare oltre: occuparsi delle persone e investire principalmente sul capitale umano, sull'ambiente; tenere presenti gli altri attori interessati nel processo produttivo, utilizzare costantemente strumenti di misurazione, monitoraggio e comunicazione.

I principi legati alla responsabilità sociale d'impresa permettono, superando gli obblighi imposti dal quadro legislativo, di investire in tecnologie e prassi socialmente responsabili che consentono di incrementare la competitività aziendale.

La RSI contribuisce allo sviluppo competitivo dell'impresa in quanto permette con l'attuazione delle procedure di:

- ridurre notevolmente i costi relazionali;
- avere una visione della comunità come bene comune durevole;
- mettere in trasparenza gli elementi del territorio e il suo patrimonio di valori sociali, umani e relazionali;
- attrarre e valorizzare i talenti;
- ridurre i costi ambientali.

Gli effetti legati all'attuazione delle procedure sono visibili a livello aziendale in quanto:

- rafforzano il tessuto economico esistente;
- permettono di attrarre utenti potenziali;
- permettono di diffondere competenze e innovazione;
- permettono lo sviluppo di nuova imprenditorialità;
- permettono la definizione di programmi, progetti e strategie volte allo sviluppo territoriale di lungo periodo con la promozione di marketing territoriale.

Esiste un valore del prodotto che non è materiale ma è legato alle modalità di produzione, alla catena della

fornitura, ai servizi di assistenza e alle procedure di personalizzazione del prodotto stesso. Anche l'immagine, la storia, l'impegno etico di un'impresa possono contribuire a definire il valore di un prodotto in quanto orientate a una competitività che favorisce lo sviluppo sostenibile delle generazioni future.

Le imprese devono far fronte ad un consumatore sempre più socialmente responsabile, attento all'acquisto di servizi,/prodotti nel rispetto dei diritti umani, nel rispetto dell'ambiente e senza l'utilizzo di sostanze che danneggino l'essere umano. Il consumatore si informa sulla catena di valori legata alla produzione, gli acquisti pertanto sono legati ai prodotti con etichettature sociali e ambientali.

Nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, ogni azienda può conservare le quote di mercato solo se supporta la propria produzione con un sistema interrelato di comunicazione e certificazioni, con cui promuove l'immagine aziendale, rende pubblici i punti di forza e i settori in via di miglioramento. Grazie all'attenzione rivolta a questi aspetti gli stakeholder hanno la possibilità di toccare con mano le competenze non solo professionali dell'impresa.

Panorama Europeo

Con la pubblicazione il 17 luglio 2001 del libro verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" la Commissione Europea ha voluto lanciare un ampio dibattito sui modi nei quali l'UE potrebbe promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa a livello europeo.

Partendo da una definizione di RSI come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, il libro verde evidenzia che "...Anche se, a tutt'oggi, la responsabilità sociale delle imprese è promossa prevalentemente da grandi società o dalle multinazionali, essa riveste un'importanza per tutti i tipi di imprese e per tutti i settori di attività, dalle PMI alle multinazionali. È fondamentale che essa sia più ampiamente applicata nell'ambito delle PMI, comprese le microimprese, poiché il loro apporto all'economia e all'occupazione è il più importante. Anche se numerose PMI assumono già la loro responsabilità sociale, in particolare attraverso un impegno a livello locale, una più intensa sensibilizzazione e un maggiore sostegno alla diffusione delle buone prassi potrebbero facilitare la promozione della responsabilità sociale tra le imprese di questa categoria. Le cooperative di lavoratori e i programmi di partecipazione, nonché altre forme di imprese di tipo cooperativo, mutualistico o associativo, integrano nella loro struttura gli interessi delle altre parti interessate e assumono immediatamente responsabilità sociali e civili."

Si sottolinea come le pressioni sociali, ambientali ed economiche abbiano portato numerose aziende ad attuare pratiche responsabili.

Nell'attuazione di un progetto di sviluppo sostenibile le imprese devono seguire **due dimensioni**, una interna e l'altra esterna. Il documento comunitario individua una serie di ambiti su cui intervenire.

La **dimensione interna** riguarda l'impatto che le azioni aziendali hanno nei confronti del capitale umano e delle risorse utilizzate nella produzione; consente di gestire il cambiamento e di conciliare sviluppo sociale con una maggiore competitività.

Le prassi da prendere in considerazione nella dimensione interna sono:

- gestione delle risorse umane;
- salute e sicurezza nel lavoro;
- adattamento alle trasformazioni;
- gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali;
- gestione del capitale umano.

La gestione delle risorse umane

Le imprese devono riuscire ad attrarre e mantenere lavoratori qualificati. Occuparsi delle risorse umane significa in primo luogo garantire la formazione professionale durante il ciclo di vita del lavoratore all'interno dell'azienda, migliorare l'equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, applicare il principio di uguaglianza nella retribuzione e nello sviluppo di carriera, applicare nelle scelte del personale norme non discriminatorie e migliorare il circuito interno di scambio d'informazioni.

Salute e sicurezza nel lavoro

Le imprese si devono interessare alla promozione della salute e della sicurezza, facendo diventare questo aspetto un criterio decisivo di selezione per l'acquisto di prodotti e presso altre imprese.

Adattamento alle trasformazioni

Negli ultimi anni le imprese stanno sviluppando delle ristrutturazioni su scala globale; per evitare che questi passaggi comportino crisi di carattere economico, sociale o politico, devono nascere in un'ottica di responsabilità sociale, considerando e coinvolgendo tutte le parti interessate nel cambiamento.

Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali

La gestione degli effetti sull'ambiente riguarda la dimensione delle emissioni inquinanti, l'applicazione di queste procedure (supportate nell'Unione Europea da sistema di comunitario di gestione ambientale e di audit EMAS ISO 19000) comporta un minore sfruttamento delle risorse e una maggiore competitività perché riduce le spese energetiche di eliminazione dei rifiuti.

La **dimensione esterna** della RSI "si estende al di là del perimetro dell'impresa, integrando la comunità locale e coinvolge, oltre ai lavoratori dipendenti e agli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente. In un mondo caratterizzato da investimenti multinazionali e da catene produttive globali, la responsabilità sociale delle imprese deve anche superare le frontiere europee."

Comunità locali

Il contributo delle imprese alla Comunità locale riguarda posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Viceversa le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono.

Le imprese interagiscono inoltre con l'ambiente naturale locale. Le imprese possono godere di un ambiente pulito per la loro produzione o la loro offerta di servizi, viceversa possono anche essere all'origine di numerose attività inquinanti. Può inoltre esistere un rapporto tra l'ambiente naturale locale e la capacità dell'impresa ad attrarre lavoratori nella regione in cui è radicata.

L'interazione sociale con la Comunità locale riguarda l'impegno delle imprese nella vita locale dalla proposizione di formazioni professionali complementari, al sostegno delle associazioni non a fini di lucro attive nella tutela dell'ambiente, al reclutamento tra gli esclusi, alla creazione di strutture per la custodia dei figli dei dipendenti, al costruzione di partnership locali, alla sponsorizzazione di eventi sportivi o culturali.

Partnership commerciali, fornitori e consumatori

La collaborazione con partners commerciali permette di ridurre operazioni e costi, aumentando la qualità dei prodotti.

L'immagine in materia sociale di un'impresa può essere danneggiata dalle prassi dei propri partner e fornitori lungo tutta la catena produttiva.

Stringere rapporti durevoli con i clienti, concentrando l'insieme dell'organizzazione aziendale sulla comprensione delle loro aspettative e fornendo loro una qualità, una sicurezza, un'affidabilità e un servizio superiori genererà probabilmente maggiori profitti.

Diritti umani

E' un importante aspetto riconosciuto da documenti internazionali quali la dichiarazione dell'OIL relativa ai diritti e principi fondamentali nel lavoro e i principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali; per le imprese è importante distinguere le situazioni in cui la responsabilità verso i lavoratori si distingue da quella dei governi.

L'Unione Europea sottolinea quanto sia importante da parte delle imprese dimostrare pubblicamente il loro impegno verso la responsabilità sociale, migliorare il livello produttivo, sia qualitativo che quantitativo impegnandosi volontariamente nelle prassi socialmente responsabili, offrire prodotti e servizi che danno un valore aggiunto alla società e creare occupazione e ricchezza grazie all'impreditorialità e creatività.

L'Unione Europea vuole dare maggiore visibilità a tutte quelle imprese che si impegnano in materia di responsabilità sociale e per questo avvia un processo politico destinato alla promozione della responsabilità sociale d'impresa, dando particolare importanza al dialogo e confronto con le imprese e gli enti locali. Impegnarsi nella RSI viene riconosciuto importante perché può "fornire un contributo essenziale allo sviluppo sostenibile rafforzando al tempo stesso potenziale innovativo e competitività"[COM (2005) 24 def].

Invita i suoi membri ad un confronto con le parti interessate e a dotarsi di un quadro normativo favorevole

alle imprese che si impegnano sulla responsabilità sociale d'impresa, in quanto le pratiche che si ispirano al concetto della RSI possono contribuire a migliorare lo sviluppo complessivo dei paesi (mercati del lavoro più integrati e livelli più elevati di inclusione sociale; investimenti destinati a favorire lo sviluppo delle competenze, l'apprendimento permanente e l'occupabilità; miglioramento della salute pubblica; innovazione; sfruttamento più razionale delle risorse naturali e una diminuzione dei livelli di inquinamento; incremento dell'imprenditorialità; maggiore rispetto dei diritti umani, della tutela dell'ambiente e delle norme fondamentali del lavoro, in particolare nei paesi in via di sviluppo).

La Commissione Europea ha adottato una strategia di RSI che persegue tre priorità: la promozione di buone pratiche di RSI, la credibilità delle dichiarazioni relative alla RSI e la coerenza delle politiche pubbliche di RSI.

L'impegno della Regione Toscana per la Responsabilità Sociale d'Impresa

Lo slogan che ha connotato l'impegno della Regione Toscana per la Responsabilità Sociale d'Impresa è "con i più deboli, con i più audaci". Le parole dell'Assessore Brenna sintetizzano il significato del grande impegno, anche economico, che la Regione ha messo in atto negli ultimi anni: "La responsabilità sociale delle imprese è un concetto diventato per la Regione obiettivo di governo per il perseguimento di uno sviluppo fondato sulla non discriminazione, la valorizzazione delle persone e delle "diversità", la protezione e la tutela dei diritti acquisiti. Una crescita che significhi sviluppo all'interno di un tessuto imprenditoriale di piccole dimensioni, più reattivo ai cambiamenti ma al tempo stesso più facilmente "aggredito" dalle logiche di mercato".

Nel marzo del 2002, come segno di un profondo mutamento civile, ed in risposta ad una serie di domande che erano nate e stavano nascendo presso la società civile dell'impresa in Toscana ed in altre Regioni italiane, la RT e l'Assessorato alle politiche dello sviluppo diretto da Ambrogio Brenna promuove il progetto Fabbrica Ethica e attiva un sito dedicato alla promozione e al sostegno della RSI presso le imprese toscane, www.fabricaethica.it.

Fabrica Ethica nasce come progetto per legare informazione, sviluppo e servizi nel quadro di una sostenibilità dell'attività produttiva con una forte attenzione non solo alla tutela ambientale, ma anche sulle forme di responsabilità nella tutela dei diritti legati alla dimensione sociale dello sviluppo.

Nel settembre 2002 la Regione emana i primi bandi per l'acquisizione della **certificazione di responsabilità sociale SA8000** da parte delle piccole e medie imprese.

La certificazione di responsabilità sociale SA8000 è uno standard internazionale e per tanto riconoscibile e verificabile come elemento distintivo delle imprese che vi aderiscono. È uno standard che viene rivisto ogni tre anni alla luce di nuove indicazioni che pervengono alla SAI International, l'organismo che lo ha emanato; nasce dalla condivisione e dallo scambio tra due mondi prima sconosciuti: il profit ed il non profit, nel tentativo non sempre facile di conciliare il profitto con considerazioni di natura etica.

Ad **oggi sono circa 200 le imprese toscane** che grazie ai contributi regionali ed europei, hanno concluso il processo di certificazione, alle quali si aggiungono le imprese, anche di dimensioni medio-grandi che hanno ottenuto la certificazione grazie allo stimolo della Regione.

Complessivamente si contano sul territorio toscano circa 300 imprese certificate SA8000.

Nel maggio 2003, a seguito di un intensa attività di ascolto con gli stakeholder, la Regione costituisce una Commissione Etica Regionale sulla responsabilità sociale d'impresa con il compito di osservare il "fenomeno toscano" e promuovere azioni sempre più mirate e pertinenti a seconda delle "varie Toscane", nonché di creare collegamenti fra reti internazionali già esistenti dei vari attori economici e sociali. La commissione è composta da 29 rappresentanti di tutti gli stakeholder territoriali: associazioni imprenditoriali, sindacati, organismi non profit e ONG, associazioni dei consumatori, enti locali, sistema camerale.

Nel maggio 2006 viene approvata dal Consiglio Regionale la Legge Regionale n. 17/2006 "Disposizioni in materia di responsabilità sociale delle imprese".

La legge giunge dopo una lunga esperienza e intende istituzionalizzare le pratiche avviate e consolidare l'impegno della Regione a promuovere e sostenere la responsabilità sociale tra i cittadini, le imprese, le istituzioni. Si prevede un ampliamento ed un rafforzamento della Commissione Etica Regionale e si conferma il sostegno finanziario alle PMI che si attivano all'adozione di strumenti riconoscibili, verificabili e con valenza internazionale. Si sottolinea l'importanza della "tracciabilità sociale, intesa come la possibilità di rilevare e verificare le modalità gestionali che assicurino il rispetto e l'implementazione lungo tutta la filiera produttiva dei diritti umani, sociali, economici e del lavoro riconosciuti dalle normative internazionali, europee e nazionali, nell'attività di produzione e distribuzione di beni e servizi".

Nel maggio 2007 *Fabrica Ethica* partecipa all'iniziativa della Commissione Europea per lo scambio di buone pratiche in materia di RSI.

Nel dicembre 2007 *Fabrica Ethica* è vincitrice dell'"EUROPEAN ENTERPRISE AWARD", categoria "RESPONSIBLE ENTREPRENEURSHIP".

Nel giugno 2008 *Fabrica Ethica* partecipa al G8: per la prima volta nella storia, un governo locale, la Regione Toscana, viene convocato dal G8 per essere ascoltato sulle buone pratiche nel campo della responsabilità sociale delle imprese e per le sue politiche economiche volte ad uno sviluppo di qualità.

La Regione è attualmente impegnata ad estendere le proprie iniziative con una sempre maggiore attenzione alle declinazioni territoriali della responsabilità sociale, coniugando la dimensione locale con il necessario respiro internazionale che contraddistingue questo tema. E' con questo spirito che è stata rafforzata l'attività di cooperazione internazionale ed al tempo stesso di sostegno a progetti di iniziativa territoriale volti ad incoraggiare l'avvicinamento delle microimprese ai temi della sostenibilità al di là dell'adesione a standard e certificazioni. Sono state inoltre prodotte delle linee guida regionali per indirizzare le PMI nella redazione dei bilanci di sostenibilità, considerati strumenti fondamentali per la gestione e comunicazione delle relazioni con gli stakeholder locali.

Con la nuova Giunta Regionale, insediatasi nel 2010 si apre una nuova fase di attività in cui la Regione Toscana dovrà lavorare alla salvaguardia ed al rilancio di un sistema produttivo duramente messo alla prova dalla crisi dei mercati internazionali.

La responsabilità sociale d'impresa, unitamente alla più generale attenzione alla qualità, all'innovazione ed alla sostenibilità potrà contribuire alla messa a punto di una efficace e lungimirante strategia.

Le prassi formali e informali di RSI

Poiché le imprese sono un soggetto imprescindibile nella costruzione dello sviluppo sostenibile, con CAPIRSI si sono voluti censire quei comportamenti classificabili come “socialmente responsabili” (azioni concrete, non intenzioni!) già attuati dalle aziende del territorio, per farli conoscere ed avviare un percorso di valorizzazione.

Imprenditrici e imprenditori sono stati dapprima invitati a partecipare ad incontri di approfondimento sul tema della responsabilità sociale nel corso dei quali, rispondendo alle domande di un questionario, hanno potuto riflettere e valutare se, volontariamente o meno, le loro aziende hanno realizzato iniziative all'insegna dello sviluppo sostenibile nell'ultimo triennio 2007/2009.

Gli ambiti di RSI presi in esame sono stati quelli riconosciuti a livello internazionale:

1. Qualità del lavoro e relazioni con i dipendenti
2. Rapporti con il territorio
3. Ambiente e generazioni future
4. Rendicontazione sociale
5. Rapporti con i fornitori
6. Corporate governance, cioè il sistema delle regole di governo e controllo dell'azienda
7. Marketing sociale e finanza responsabile.

Attraverso interviste si sono successivamente approfondite le azioni più significative indicate dalle aziende con l'intento di verificare la loro pertinenza e di raccogliere le informazioni utili a evidenziare:

- a) **SITUAZIONE:** cosa ha sollecitato l'azienda ad adottare il comportamento socialmente responsabile?
- b) **AZIONE:** cosa ha fatto in concreto l'azienda? Quali/quantità sono stati i destinatari? E' stata un'azione a scadenza o è tutt'ora in corso? L'azienda ha collaborato con altre organizzazioni per realizzazione l'iniziativa?
- c) **RISULTATI:** qual è stato l'esito di questa azione? Ha prodotto effetti solo interni all'azienda o anche sui terzi?

Il Repertorio, che viene di seguito presentato attraverso “schede”, è dunque la rappresentazione, a valenza puramente qualitativa, delle esperienze che le imprenditrici e gli imprenditori hanno deciso di raccontare. Questa narrazione, mutuando un poco l'approccio autobiografico usato nell'educazione degli adulti, è stata uno strumento di espressione soggettiva e di riflessione personale per coloro che hanno descritto la propria esperienza storica.

QUADRO LOGICO

AMBITO DI RSI NOME AZIENDA	Qualità del lavoro e relazioni con i dipendenti	Rapporti con il territorio	Ambiente e generazioni future	Rendicontaz. sociale	Rapporti con i fornitori	Corporate governance	Marketing sociale e finanza responsabile
Calosi Luigi sementi snc commercio		5 Sviluppo di azioni di rete con imprese del territorio					
Alisè srl sanitario	1. Sostegno ai dipendenti e ai collaboratori					20. Adozione di un codice di comportamento	
Cooperativa sociale coop 21 Socio-assistenziale		6. Creazione di una rete operativa sul territorio				21. Coinvolgi- mento di soci e collaboratori nelle scelte organizzative	
S.I.A.F. s.p.a. Ristorazione		7. Promozione dell'educazio- ne alimentare	14. Sviluppo della filiera corta				
High mech value srl Informatica e meccanica						22. Adozione di un codice di condotta	
Hotel Together Turismo		8. Parteci- pazione ad iniziative di dialogo e crescita del territorio	15. Adesione al network Responsible Hotel				
Dapros srl Comunicazione e ICT		9. Diffusione degli strumenti della rete per la creazione di reti d'impresa					23. Promozione a sostegno di cause sociali
Ospitale delle Rifioienze Turismo		10. Creazione di una rete culturale e commerciale critica					

AMBITO DI RSI NOME AZIENDA	Qualità del lavoro e relazioni con i dipendenti	Rapporti con il territorio	Ambiente e generazioni future	Rendicontaz. sociale	Rapporti con i fornitori	Corporate governance	Marketing sociale e finanza responsabile
Blu Clinic sanitario	2. Formazione dei dipendenti a sostegno dell'innovazione	11. Supporto a progetti-iniziat- tive a favore del territorio					
POLLINE srl Maternity wear Moda					19. Tra- sferimento dei principi della RSI ai fornitori		24. Trasfe- rimento dei principi della RSI ai fornitori
Villa Michelangelo Sociosanitario	3. Ruolo profes- sionale, clima aziendale, quali- tà del servizio						
Lebbiano Residence Turismo			16. Processo di riqualificazione ecoeficiente e gestione ecosos- tenibile				
EQUOSOLDA Commercio							25. Diffusione del commercio equo e solidale
R.S.A Frate Sole srl Sociosanitario				18. Realiz- zazione del bilancio di Responsabilità sociale			
Fattoria Ramerino			17. Adesione alla filiera corta				
Villa Laura srl Sociosanitario	4. Formazione professionale e organizzazione del lavoro	12. Creazione di una rete di scambio di risorse					
Isola di Arturo Formazione		13. Formazio- ne con effetto sul territorio					



Alisè srl

Centro di rieducazione funzionale e motoria

Via Fratelli Rosselli, 1/b
50018 Scandicci (FI)

Fatturato:
fra 150.000 e 500.000 €

Occupati: da 1 a 9

Settore: Sociosanitario

Attività:

Centro di rieducazione funzionale e motoria che opera dal 2002. Svolge attività di riabilitazione e fisioterapia.



nome dell'azione:

1. Sostegno ai dipendenti e ai collaboratori

Situazione

La mission di Alisè si ispira ad un'idea di cura che vede la persona nella sua globalità e complessità, non solo come oggetto di attività riabilitativa.

Fin dal suo inizio l'azienda si è quindi impegnata nella ricerca delle modalità più efficaci per svolgere, nella concretezza della pratica clinica, la funzione di prevenzione e di aiuto al raggiungimento del benessere psicofisico dei propri clienti. Nella struttura operano collaboratori che provengono da diversi ambiti professionali e, lavorando in multidisciplinarietà, integrano le loro competenze. Si è posto il problema di assicurare un ambiente e un comportamento fondato su una visione della pratica medica e sanitaria centrata sul paziente e sul "racconto" che una patologia può esprimere, quale elemento distintivo della struttura.

Azione

Le azioni intraprese, basate sulla scelta accurata dei collaboratori, riguardano il loro coinvolgimento in un'attività continua di formazione e aggiornamento professionale, la scelta del team work come forma organizzativa preminente e la consulenza psicologica per permettere loro di affrontare problematiche di carattere affettivo e emotivo.

La formazione è attenta e cura particolarmente gli aspetti relativi all'accoglienza e alla gestione dell'ansia del paziente con il fine di facilitarne la disponibilità verso gli operatori e trarre con ciò maggiore vantaggio possibile dalla interazione con la struttura e da tutte le professionalità presenti.

La formazione è programmata annualmente dalla direzione aziendale, dal responsabile della formazione, dal direttore sanitario. Il contenuto delle attività è centrato sull'aggiornamento delle tecniche riabilitative, sulla comunicazione (parlare in pubblico, assertività) e sulla percezione sensoriale. Gli interventi formativi avvengono attraverso docenti interni ed esterni e con una frequenza quindicinale.

Risultati

Queste azioni hanno responsabilizzato gli operatori verso la cura a 360° del cliente-persona, grazie ad una loro maggiore consapevolezza su come comportarsi con i pazienti, con un conseguente miglioramento del clima lavorativo e aumento della clientela. Inoltre si riesce a tenere sotto controllo la sindrome da Burnout, patologia tipica di chi esercita professioni d'aiuto.

Ambito di RSI: **Qualità del lavoro e relazioni con i dipendenti**



Blue Clinic srl

Via Guglielmo Giusiani 4
50012 Bagno a Ripoli FI

Dipendenti:
da 10 a 49

Settore:
sanitario

Attività:
E' un centro di recupero e
riabilitazione funzionale
e di medicina dello sport
che opera dal 2006. E'

dotato delle più moderne
tecnologie e si svilup-
pa su una superficie di
4.500 mq.

nome dell'azione:

2. Formazione dei dipendenti a sostegno dell'innovazione

Situazione

Blue Clinic nasce come centro per la riabilitazione fisicomotoria ambulatoriale, ma ha rapidamente ampliato le sue attività verso la medicina dello sport e l'innovazione tecnologica, con l'intento di fornire continuità alle terapie riabilitative e migliorare le prestazioni di prevenzione delle malattie.

Per assicurare il pieno successo di questa strategia e per distinguersi rispetto a strutture analoghe, l'azienda ha dovuto ripensare alla qualità, ai metodi ed agli strumenti di gestione degli operatori e più in generale all'organizzazione del lavoro, affinché questa fosse fondata sul benessere lavorativo, sulla condivisione di problemi e soluzioni oltre che sulle competenze professionali.

Azione

E' stato realizzato un ampio piano formativo che ha coinvolto tutti i reparti. La formazione sulle nuove competenze tecniche è stata accompagnata da interventi finalizzati allo sviluppo di competenze trasversali, che hanno riguardato, oltre la sicurezza (legge 626), anche i temi attinenti alla relazione interpersonale, all'approccio al cliente-paziente (gestione della relazione interpersonale con il metodo Ressèguier, gestione del rischio clinico), alla qualità aziendale e all'approfondimento di specifiche patologie (osteopatia, artrosi del ginocchio, patolo-

gie vertebrali). Questi percorsi formativi hanno prodotto strumenti che facilitano il lavoro in team, in coerenza con il modello organizzativo di team working scelto dall'azienda. Periodicamente si svolgono riunioni tra il personale dove vengono discussi i singoli casi e si definiscono gli obiettivi operativi.

Risultati

I corsi di formazione hanno migliorato la qualità dei servizi forniti e consentito lo sviluppo delle attività.

I corsi sulla relazione interpersonale hanno dato la possibilità ai dipendenti di lavorare in autonomia e tranquillità; inoltre le riunioni hanno permesso di gestire in modo produttivo i conflitti tra i reparti e il nuovo clima di benessere è percepito tra gli ospiti della struttura.

E' stato definito uno standard di qualità che pone al centro dell'operato della struttura il cliente esterno e interno. Gli obiettivi di qualità sono riesaminati nelle riunioni di confronto periodico tra i reparti della struttura, mentre i dipendenti sono coinvolti nella proposizione e realizzazione di azioni di miglioramento della struttura.



Villa Michelangelo srl

Via Puccini, 27
Lastra a Signa (FI)

Dipendenti:
da 1 a 9

Settore:
socio-sanitario

Attività
E' una Residenza Sanitaria
Assistenziale che opera
dal 2009, autorizzata ad
erogare prestazioni socio

sanitarie e ad alta inte-
grazione per l'accoglienza
di persone non autosuf-
ficienti nel numero di 47
posti letto.



nome dell'azione:

3. Ruolo professionale, clima aziendale, qualità del servizio

Situazione

Villa Michelangelo è una Residenza Sanitaria Assistenziale che fornisce ospitalità diurna e notturna ad anziani non autosufficienti a tempo indeterminato o parzialmente autosufficienti che necessitano di ricoveri anche temporanei. La struttura, di recentissima costituzione, ha voluto caratterizzarsi organizzando tutte le attività in modo tale da garantire agli ospiti di mantenere attivi tutti i rapporti in essere al momento dell'inserimento.

Si tratta di un profilo assistenziale innovativo che può essere assicurato solamente con la presenza di personale in grado di gestire la rete dei rapporti familiari e amicali degli ospiti, ma anche le relazioni con la comunità nel suo insieme, al fine di non allontanare la vita in RSA dalle abituali attività quotidiane. La delicatezza del lavoro da svolgere richiede anche un clima lavorativo sereno, motivante e coinvolgente.

Azione

E' stato fondamentale ancorare la politica di formazione del personale alla scelta di incentivare il lavoro di equipe che ha come obiettivo quello di far crescere e diffondere una cultura assistenziale basata sulla multidisciplinarietà e sul lavoro per progetti, ritenuto più efficace del lavoro basato esclusivamente su prestazioni.

Villa Michelangelo ha quindi progettato e realizzato un corso di formazione ad hoc sul ruolo professionale (saper analizzare e contestualizzare il proprio ruolo), sul clima aziendale (l'importanza della integrazione tra le diverse figure professionali, la collaborazione nel gruppo di lavoro, il rispetto dei ruoli, il riconoscimento dei compiti), sulla qualità del servizio (saper lavorare in funzione della qualità e degli standard aziendali e degli standard attesi dalle normative, acquisire la consapevolezza che lavorare per la qualità qualifica il proprio lavoro) e sui rapporti con il territorio in relazione all'organizzazione d'iniziativa (tenere buoni rapporti con le associazioni di volontariato, organizzare con loro attività ricreative, quali i compleanni per gli ospiti e le tombole).

Risultati

I corsi di formazione hanno migliorato la qualità dei servizi forniti, sviluppato le capacità operative del personale e ampliato le attività. Le esperienze realizzate hanno fatto sperimentare agli ospiti forme di continuità con la vita precedente.

A seguito dell'esperienza formativa è stata organizzata insieme ai fornitori una lotteria a cui hanno partecipato tutti gli ospiti, il cui ricavato è stato devoluto alla protezione civile per le opere di ristrutturazione in Abruzzo dopo il terremoto.

Ambito di RSI: **Qualità del lavoro e relazioni con i dipendenti**

Villa Laura srl

Via del Molino del Piano, 35/a
50060 Pontassieve (FI)

Fatturato:
Da 500.000 a 2.000.000 €

Dipendenti:
Da 49 a 150

Settore:
Socio Sanitario

Attività:
Residenza sanitaria assistenziale
che opera dal 2005



nome dell'azione:

4. Formazione professionale e organizzazione del lavoro

Situazione

Fin dalla nascita Villa Laura si è impegnata nella formazione e aggiornamento del personale mettendo al centro della propria attività i dipendenti come persone, consapevole che l'impresa realizza la propria mission non solo rispondendo alla soddisfazione dei bisogni dell'ospite, ma riflettendo sull'organizzazione, sull'impegno delle risorse, sui risultati da perseguire, sui livelli di assistenza da garantire, sullo stile di lavoro, sulla responsabilità a mantenere costante una motivazione al miglioramento di coloro che partecipano all'erogazione del servizio.

Poichè l'attenzione del personale deve essere costantemente rivolta ad aiutare gli ospiti nell'esprimere le proprie capacità residue, è stato necessario impostare una gestione strategica della formazione in rapporto all'organizzazione del lavoro.

Azione

Le esigenze manifestate negli anni hanno portato alla creazione di un processo formativo mirato all'acquisizione di competenze specifiche e di un team flessibile che risponda alle sollecitazioni dell'ambiente e ricavi dai feedback esterni motivazione e soddisfazione, ben sapendo che analizzare i bisogni delle persone presuppone mettersi nei panni dell'altro.

I corsi di formazione sono interni ed esterni e riguardano le competenze specifiche e trasversali degli operatori:

dai corsi di aggiornamento sulla corretta applicazione delle linee guida in campo sanitario fino ai corsi più specifici su tematiche relazionali e sanitarie. Il personale è stato formato sulla sicurezza all'interno della struttura, sulle tematiche della responsabilità sociale d'impresa, nello sviluppo delle capacità trasversali legate ad una professione di cura e coinvolto direttamente nel processo di valutazione dei corsi.

E' stata introdotta la flessibilità in entrata e in uscita dei lavoratori: questa misura ha facilitato sia le lavoratrici mamme che gli studenti –lavoratori sia universitari che di corsi di formazione professionali senza inficiare l'efficacia dell'attività e la qualità del lavoro.

Inoltre Villa Laura è diventata nel corso della sua attività punto di riferimento per lo svolgimento dei tirocini professionali in ambito assistenziale.

Periodicamente si tengono riunioni col personale dove si discutono e si affrontano le situazioni critiche.

Risultati

E' stato riscontrato il miglioramento del livello di cooperazione tra i gruppi presenti nella struttura e delle competenze specifiche e trasversali degli operatori. Il controllo sistematico dell'efficacia dei corsi permette di selezionare tematiche e interventi adeguati alle esigenze dei lavoratori e dell'azienda.





Calosi Luigi Sementi snc

Via Senese, 170
50124 Firenze

Fatturato:
Fra 500.000 e 2.000.000 €

Dipendenti:
da 1 a 9

Attività:
Commercializzazione di prodotti per giardinaggio e garden center. Nasce all'inizio del 1900, occupandosi prevalentemente, di produzione di piante e sementi da orto.



nome dell'azione:

5. Sviluppo di azioni di rete con imprese del territorio

Situazione

L'azienda Calosi ha recentemente ampliato la propria struttura realizzando significativi interventi orientati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni nocive. Questi investimenti per migliorare gli spazi e gli ambienti di vendita hanno accentuato la necessità di ricercare modalità originali per raggiungere nuove fasce di clientela e incrementare il proprio business .

Azione

L'azienda ha puntato sullo sviluppo di azioni di rete con le realtà imprenditoriali locali, convinta che per avere maggiore forza sul mercato sia molto utile la sinergia commerciale con aziende affini che possono ampliare l'offerta e fornire un servizio completo ai clienti.

Si è adoperata nella progettazione, supporto e promozione di una iniziativa di carattere culturale e sociale dal titolo "TUTTI INTORNO AD UN BARBECUE" con l'obiettivo di avvicinare, rendere visibile al territorio e diffondere una produzione di eccellenza e di qualità più vicina alle tradizioni e alle radici territoriali. L'iniziativa ha avuto il patrocinio del Comune di Firenze e della CNA di Firenze. Nella manifestazione sono state coinvolte diverse imprese che da anni si impegnano nella produzione di un'offerta legata alla vendita diretta al cliente, che promuovono il

processo di diffusione della filiera corta: Olivia Bing Fattoria di Fiano (Olio e Vino), La Pinta Medicea (Birra Artigianale), Mauro Giannelli (Macelleria e insaccati), Ms. Cusseau (pastore di spezie), I Ricami di Lucia (ricami a mano), Moscon D'Oro di Cecchini Chiara (oggetti artistici in vetro), Del Bravo (liutaio), Porciani Alessandro (arrotino e produttore di coltelli), La Favola di Claudio Nerbosi (Accessori in cuoio per barbecue), e naturalmente Calosi Sementi quale azienda ospitante. Attraverso questa iniziativa dell'azienda, il territorio ha promosso la ricerca e la conoscenza di prodotti innovativi d'elevata qualità, legati alla cultura ed all'identità locale e creando una prima rete di piccole imprese inserita nel territorio.

Risultati

La manifestazione ha avuto ottima partecipazione di pubblico, ponendo le basi per creare un concreto percorso di partnership tra le imprese, che prevede lo sviluppo di successive iniziative per la primavera. I ricavi delle vendite hanno permesso di pareggiare il bilancio dell'iniziativa. L'azione non mirava a risultati immediati in termini d'incremento di business, tuttavia l'azienda ne ha avuto un sicuro ritorno d'immagine ed ha assunto un ruolo di leardship per le azioni future.

Ambito di RSI: Rapporti con il territorio



COOP.21 Cooperativa Sociale

via Giusiani, 31 - 50012 Bagno a Ripoli, (FI)

Via Toti, 2 - 50063 Figline Valdarno(FI)

Fatturato: meno di 150.000
€

Occupati: da 10 a 49

Settore: socio-assistenziale

Attività
Servizi socio-educativi e
formativi a favore di persone
a rischio di esclusione sociale,
prevalentemente giovani.

nome dell'azione:

6. Creazione di una rete operativa sul territorio

Situazione

La cooperativa sociale "Coop. 21" si è costituita il 21 ottobre 2006 dalla fusione delle due associazioni onlus Aracos e Cartaphesta, da anni impegnate nella progettazione e gestione di servizi socio-educativi e culturali nel territorio della zona socio-sanitaria fiorentina sud-est. Basandosi sull'esperienza delle due associazioni, la Coop. 21 si propone di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, di prevenzione e di promozione del benessere, lavorando nell'ottica di sviluppo di comunità territoriali attive e competenti. L'obiettivo principale della cooperativa è quello di costruire un sistema integrato di servizi in grado di lavorare efficacemente sulla prevenzione del disagio in tutte le sue accezioni, partendo dai bisogni reali rilevati sul territorio. È necessario quindi realizzare una serie di sinergie con altri servizi e con l'associazionismo locale per dare un impulso forte alle offerte educative, formative e culturali rivolte a minori, giovani e adulti.

Azione

Per potenziare le capacità di risoluzione di problemi sociali da parte del territorio, la Cooperativa ha contribuito a sviluppare rapporti sinergici fra organizzazioni pubbliche (Comuni e Asl) private (aziende) e del privato sociale (associazioni e cooperative). In particolare la Coop.21 lavora direttamente con i giovani del territorio nell'organizzazione di percorsi e attività a carattere so-

cio culturale (eventi e attività sportive, musicali), in percorsi di orientamento nelle scuole medie e superiori, in percorsi di prevenzione dei comportamenti a rischio e in attività di comunicazione intergenerazionale fra giovani e adulti. Tale azione, sintetizzabile in azione di sviluppo di comunità, prende in considerazione il giovane come parte attiva della comunità sotto gli aspetti formativi, del tempo libero, delle scelte alla scuola media superiore o al lavoro, della progettualità e della promozione della creatività.

Risultati

I risultati concreti di queste azioni sono stati il miglioramento delle relazioni con il territorio e del rapporto che gli educatori di strada hanno sviluppato con il target giovanile; è cresciuta una nuova competenza collettiva di lettura dei bisogni del target giovanile. Tutti i soggetti hanno fatto esperienza concreta del fatto che essi non soltanto operano direttamente in un quadro di rapporti spesso concorrenziali, ma anche all'interno di una rete di collaborazione e di cooperazione utile ad assicurarsi maggiore competitività sul mercato. Si è rafforzata la consapevolezza che l'appartenenza o, meglio, la partecipazione ad una rete o a più reti rappresenta la condizione di sopravvivenza e di sviluppo per l'impresa.

È stata implementata la capacità di coordinamento territoriale; mentre il coinvolgimento diretto dei giovani nelle attività di decisione e pianificazione di progetti rivolti a loro stessi ha messo in moto un proficuo rapporto di mediazione tra i giovani, società e istituzioni.





S.I.A.F. (Servizi Integrati
Area Fiorentina) **spa**

Via Don Perosi, 2
50012 Bagno a Ripoli (FI)

Dipendenti: 170
Fatturato: 10 milioni €
Settore:
ristorazione collettiva

Attività:
Si occupa dal 2002 della produzione di pasti
per strutture pubbliche. E' una società mista
partecipata al 52% dal pubblico (Comune di
Bagno a Ripoli e Azienda Sanitaria Fiorentina)
e dall'Gemeaz Cuisine spa.



nome dell'azione:

7. Promozione dell'educazione alimentare

Situazione

SI AF nasce dalla volontà del Comune di Bagno a Ripoli di superare la gestione diretta del servizio di preparazione dei pasti nelle sue scuole creando una struttura che fosse al contempo più efficiente e che garantisse il livello di qualità a cui l'utenza era abituata. Infatti le scuole di Bagno a Ripoli avevano consolidato la tradizione di una visione educativa del momento della refezione e una forte presenza dei genitori nella programmazione delle azioni e della verifica degli esiti.

Il processo innovativo attuabile mediante il cambio della struttura di gestione non doveva assolutamente disperdere questo slancio partecipativo, dimostrando a tutti gli stakeholder (famiglie, utenti, committenti, lavoratori, fornitori) l'opportunità rappresentata dalla impostazione etica di una gestione privatistica a forte finalità pubblica.

Azione

Sono state sviluppate azioni di comunicazione e di coinvolgimento attivo delle famiglie, finalizzate a trasmettere il messaggio del "cibo buono, pulito e giusto". Il cibo è buono se si usano materie prime di cui sono stati rispettati i periodi di maturazione, la stagionalità, i tempi di raccolta; è pulito se si controllano i processi di fertilizzazione e l'utilizzo degli antiparassitari; è giusto se il suo costo è

legato alla reale qualità delle materie prime, liberandolo dai costi dell'intermediazione e del trasporto. L'acquisto dei prodotti locali ha permesso di portare in cucina materie prime freschissime e di cui si controllano i processi di produzione.

La SIAF organizza anche "orti in condotta" in collaborazione con le scuole: i bambini coltivano un pezzo di terra vicino alla scuola, insieme agli insegnanti ed ai nonni, seguendo i principi di coltivazione naturali; i prodotti vengono poi raccolti e utilizzati nelle mense scolastiche. A questa iniziativa è seguita la creazione di laboratori sul mangiare bene e di qualità a cui partecipano i bambini e i genitori, nei quali viene insegnato il modo in cui coltivare gli ortaggi a seconda della stagione di semina.

Risultati

Queste azioni hanno determinato un coinvolgimento più diffuso, consapevole e diretto sul valore per la salute della qualità del cibo, l'induzione di buone abitudini alimentari nelle famiglie e l'affermazione di un'immagine positiva e coerente con la mission della SIAF.



**Together Florence
hotels srl**

Via della Robbia, 38
50100 Firenze

Fatturato:
da 500.000 a 2.000.000

Dipendenti: da 10 a 49

Settore: Turismo

Attività:
Struttura ricettiva di ultima
generazione.

nome dell'azione:

8. Partecipazione ad iniziative di dialogo e crescita del territorio

Situazione

Together Florence è una struttura alberghiera costruita ex novo nella zona a sud est di Firenze, fra il centro storico e le colline del Chianti, all'interno di un quartiere periferico.

Fin dall'apertura l'impresa era consapevole della criticità dovuta alla localizzazione non attrattiva per i normali flussi turistici che privilegiano la zona centrale di Firenze della conseguente necessità di costruire un'identità forte in grado di competere con le strutture ricettive situate all'interno della città. Si trattava di individuare una clientela stabile indipendentemente dai picchi stagionali, sfruttando la collocazione territoriale alle porte delle zone produttive dei comuni del sud-est fiorentino.

Azione

La Direzione ha scelto di costruire il proprio business in stretta relazione con la realtà imprenditoriale territoriale, nella convinzione che l'attività ricettiva potesse crescere mettendosi in rete con le realtà produttive e commerciali della zona.

Nella ricerca di rapporti stabili con il territorio sono stati attivati rapporti di collaborazione con il Comune di Bagno a Ripoli al quale ha garantito una sensibilità ed un impegno di partecipazione alla progettazione e alla re-

alizzazione di iniziative innovative messe in atto dall'Amministrazione stessa.

Le prime azioni sono state la collaborazione con il Comune di Bagno a Ripoli per la sponsorizzazione di eventi legati alla tradizione locale e la valorizzazione delle attività e opportunità legate al territorio.

Sono stati offerti gli spazi per il corso di formazione sull'uso del web rivolto agli imprenditori locali organizzato dal progetto delle Amministrazioni Comunale del sud est fiorentino nell'ambito del progetto "FirenzeColline". Ha partecipato in maniera attiva alle riunioni di programmazione partecipata per lo sviluppo locale organizzate dal Comune di Bagno a Ripoli e nella sua sala meeting ha ospitato le iniziative comunali legate allo sviluppo locale.

Inoltre ha collaborato con le scuole del territorio per la progettazione e realizzazione di stage formativi.

Risultati

Le azioni intraprese richiedono tempi medio-lunghi per potere quantificarne i risultati, tuttavia si è registrato un sensibile incremento della clientela perché l'hotel viene sempre più percepito come un servizio del territorio e per il territorio.



DAPROS srl

Via Tiziano, 7
59100 Prato (PO)

Fatturato:
inferiore a 150.000 €

Dipendenti: da 1 a 9

Settore: comunicazione e ICT

Attività:
Offre servizi di assistenza, promozione e supporto alle imprese nel passaggio dalla comunicazione tradizionale alla comunicazione online.



nome dell'azione:

9. Diffusione degli strumenti della rete

Situazione

La vision di Dapros si fonda su un'attenta lettura del contesto imprenditoriale toscano costituito da piccole imprese con le difficoltà tipiche della micro dimensione ad affrontare i cambiamenti, ad allargare i propri confini non solo spaziali, ad essere disposte ad investire e ad assumersi rischi dell'innovazione in particolare nel settore delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'azienda ha individuato l'ostacolo alla diffusione dei propri prodotti nell'insufficiente presenza di cultura informatica, nell'isolamento della piccola e micro impresa che non è avveza a lavorare in gruppo e nell'esiguità di risorse che essa può destinare per colmare questi gap. Infatti c'è un'ampia offerta di servizi rivolti alle imprese, ma quelle più piccole spesso non se li possono permettere per i costi eccessivi oppure per l'inadeguatezza dell'offerta stessa che viene costruita sui bisogni e le caratteristiche della media o grande impresa.

Azione

Per migliorare le competenze manageriali dei clienti e per creare reti d'impresa, l'azienda con il proprio marchio exout ha sviluppato una iniziativa insieme con GTUG Firenze denominata Kick-off, costituita dall'organizzazio-

ne e pubblicizzazione via internet di un evento informativo sui gruppi che utilizzano Google a scopo lavorativo i Google Technology User Group, appunto. I GTUG stanno nascendo un po' in tutto il mondo. Lo scopo di questi team di lavoro è quello di sviluppare le tecnologie e proporre nuove applicazioni che girano intorno al mondo Google: la sfida è quella di creare e coordinare un gruppo di riferimento di sviluppatori e progettisti di strumenti Google e coinvolgere un team che possa lavorare a distanza, proprio applicando quelle tecnologie che Google mette a disposizione e che il gruppo intende sviluppare. L'azione è stata promossa su facebook e su altri social network. Vi hanno partecipato 50 persone in aula e 20 persone in streaming. Il presupposto dell'evento era quello di creare una rete di lavoro utilizzando internet, divulgando le potenzialità dell'uso imprenditoriale di internet. Nel corso dell'incontro si sono illustrati la filosofia e il funzionamento del G-TUG portando esperienze dirette di applicazione e utilizzo.

Risultati

L'azione ha prodotto un immediato risultato d'immagine per l'azienda, che intende proseguire su questo tipo di azioni promozionali, aspettandosi a medio termine lo sviluppo della clientela.



Ambito di RSI: Rapporti con il territorio

OSPITALE delle RIFIORENZE

soc. coop sociale

Piazza Piattellina, 1
50124 Firenze

Fatturato:
inferiore a 150.000 €

Dipendenti: da 1 a 9

Settore: turismo

Attività:
Servizi di accoglienza e promozione di proposte turistiche a valenza sociale

nome dell'azione:

10. Creazione di una rete culturale e commerciale critica

Situazione

Ospitale delle Rifiorenze è una cooperativa sociale nata nel 2008 dall'esperienza di gestione dell'omonimo ostello operativo nel cuore di San Frediano, gestito dal 2006 come A.P.S. (Associazione di promozione Sociale), utilizzando una struttura comunale che viene aperta al pubblico stagionalmente da aprile ad ottobre.

A partire da questa attività di accoglienza ha ben presto avvertito la necessità di differenziare la propria offerta di ricettività rispetto a quella tradizionale, facendo proprie tematiche quali la sostenibilità ambientale, sociale ed economica e promuovendo il riuso, il riciclaggio, il baratto, il commercio equo e solidale.

Azione

La cooperativa ha sviluppato una specifica progettualità verso il turismo responsabile, ponendo al centro del proprio interesse i temi legati alla sostenibilità sociale e ambientale, proponendo un'offerta turistica nei luoghi legati storicamente e culturalmente a Firenze che non vengono promossi dal turismo di massa. Sono state così configurate una serie di proposte turistiche a valenza sociale.

Non avendo la possibilità di offrire il vitto, i turisti sono indirizzati in luoghi scelti per l'attenzione che rivolgono alle categorie svantaggiate come, ad esempio, verso il ristorante "Il sipario" gestito da persone con disabilità motorie e mentali.

Con i "6 itinerari insoliti nella Firenze che si impegna" viene offerta su richiesta la possibilità di conoscere il territorio fiorentino da punti di vista inusuali. Due percorsi sul tema della pace, il primo verso Fiesole, consente di riscoprire l'identità di Firenze di fronte alla guerra permettendo una riflessione sul tema della globalizzazione, il secondo, verso il Mugello, permette di conoscere la campagna fiorentina nei luoghi di don Milani per rivivere e non dimenticare il suo messaggio di pace. Il percorso "Solidarietà di qua e diladdarno" fa conoscere le millenarie risposte alla povertà offerte dalla comunità fiorentina. Il percorso "Economie leggere alle porte di Firenze" offre la possibilità di visitare centri, impianti e progetti che preludono ad una Toscana eco-efficiente. Il percorso "Pedalando lungo il fiume che esce dalla città" fa scoprire in bici una Firenze a dimensione umana per riflettere sul fenomeno dell'urbanizzazione dell'ultimo secolo. Il percorso "A passo d'asino sui colli fiorentini" permette di incontrare le realtà agricole che operano sul territorio nel rispetto delle biodiversità.

Risultati

A seguito di queste azioni l'immagine della cooperativa è cresciuta, come dimostra l'interesse di università straniere a conoscere le sue proposte. Inoltre si è creata una rete commerciale socialmente responsabile per la diffusione dei prodotti equo e solidali.





Blue Clinic srl

Via Guglielmo Giusiani, 4
50012 Bagno a Ripoli FI

Dipendenti:
da 10 a 49

Settore:
sanitario

Attività:
E' un centro di recupero e riabilitazione funzionale e di medicina dello sport che opera dal 2006. E' dotato delle più moderne tecnologie e si sviluppa su una superficie di 4.500 mq.



nome dell'azione:

11. Supporto a progetti-iniziativa a favore del territorio

Situazione

Blue Clinic nasce come centro per la riabilitazione fisicomotoria ambulatoriale, ma ha rapidamente ampliato le sue attività verso la medicina dello sport e l'innovazione tecnologica, con l'intento di fornire continuità alle terapie riabilitative e migliorare le prestazioni di prevenzione delle malattie. Per la Medicina dello Sport vengono erogate prestazioni sanitarie di prevenzione, diagnosi, terapia, indirizzo alla Riabilitazione, nonché valutazione fisica tendente a rilasciare certificazione di idoneità fisica di tipo agonistico e non. L'attività si esplica attraverso il percorso di accertamenti clinico-strumentali previsti dalle leggi.

Per accompagnare e rendere efficace l'allargamento delle attività, è stato necessario aumentare la visibilità dell'azienda superando i tradizionali canali pubblicitari e ricercando strumenti promozionali non convenzionali.

Azione

L'azienda ha scelto di connotarsi come risorsa territoriale per lo sviluppo della riabilitazione in Toscana e per l'attività motoria in rapporto alla salute, lavorando in sinergia con le autorità pubbliche locali e regionali, nonché con le istituzioni formative. In tal senso ha attivato un'intensa collaborazione con l'Amministrazione Comunale, con l'Uni-

versità degli studi di Firenze e con l'Istituto Ressayguier Italia. Concretamente la struttura ha ospitato per due giorni la manifestazione "artigiani in fabbrica" organizzata dal Comune per fare incontrare e fare conoscere le principali imprese economiche del territorio; Blue Clinic è anche sede della Federazione di Medici sportivi. Nell'aprile 2009, con l'Università degli Studi di Firenze, ha organizzato il master dal titolo "trattamento conservativo dell'artrosi del ginocchio".

Ha inoltre organizzato dei laboratori teorico-pratici sul metodo Ressayguier, rivolto ai professionisti del settore sanitario e psico-socioeducativo (infermieri, coordinatori, amministratori, operatori dell'accettazione, insegnanti, assistenti sociali, etc.) sulla umanizzazione delle pratiche terapeutiche e sensibilizzazione alla relazione di prosimità.

Risultati

La peculiarità di Blue Clinic e il contributo alla crescita territoriale delle politiche aziendali sono state ben accolte; c'è un riconoscimento della sue possibilità di svolgere un ruolo attivo nello sviluppo della programmazione pubblica relativa alla Salute e al benessere fisico. Inoltre la visibilità dell'azienda è notevolmente aumentata.



Villa Laura srl

Via del Molino del Piano, 35/a
50060 Pontassieve (FI)

Fatturato
Da 500.000 a 2.000.000 €

Dipendenti: da 49 a 150

Attività: Socio Sanitario

Attività:
Residenza sanitaria
assistenziale che opera dal
2005

nome dell'azione:

12. Creazione di una rete di scambio di risorse

Situazione

La mission di Villa Laura è l'assistenza agli anziani; nella filosofia aziendale il ruolo della RSA deve configurarsi come un momento di ausilio e di prestazioni assistenziali di rete, che deve essere percepito e agito non come struttura isolata, ma collegata al sistema dei servizi territoriali, offrendo risposte efficaci agli ospiti e alle famiglie.

Poiché la logica di uno scambio di risorse con l'ambiente circostante può essere un'importante fonte di ricchezza sociale che permette una crescita dell'azienda e della rete creata, l'impresa si è interrogata sulle modalità e gli strumenti da attivare per realizzare concrete esperienze in tal senso.

Azione

Il passaggio fondamentale nel rapporto col territorio è considerare l'anziano non come una persona malata ma dotata di una propria dignità e identità. Per questo Villa Laura ha organizzato il progetto "Intergenerazione" che ha promosso incontri tra gli ospiti della RSA e i bambini della scuola d'infanzia.

Attraverso due incontri settimanali per cinque mesi, il contatto tra bambini e anziani ha fornito dei benefici per entrambi: gli anziani riescono a contrastare l'isolamento emozionale, mentre i bambini trovano dei ritmi più lenti per entrare in relazione con gli anziani sviluppando creatività e curiosità.

La cura dell'identità della persona ha portato, grazie al patrocinio del Comune di Pontassieve, alla pubblicazione del volume "STORIE CHE CURANO" che raccoglie le storie di vita degli ospiti, perché raccontandosi l'anziano rievoca fatti accaduti, per sottrarli all'oblio e creare continuità tra il proprio passato e il presente.

Risultati

Le iniziative sviluppate da Villa Laura hanno creato una rete di collaborazione territoriale che coinvolge, oltre al Comune di Pontassieve, varie organizzazioni che collaborano alla realizzazione di eventi culturali e di intrattenimento tra cui Centro anziani-Compagnia dei malcontenti, Scuola di ballo Torretta, Associazione filarmonica Molino del piano, volontari dell'associazione Antes e la compagnia teatrale Attori per caso.

Villa Laura ha fatto la scelta strategica di candidarsi a giocare un ruolo di co-titolarità nella progettazione della rete stessa dei servizi in una logica di scambio di risorse per migliorare la complessiva capacità di risposta ai bisogni lavorativi e culturali del territorio.

Si è avuto un incremento di opportunità di lavoro per le risorse impiegate in attività socio-culturali complementari all'attività aziendale e utilizzo dei fornitori sul territorio. Sul piano del benessere degli ospiti è stata rilevata una riduzione delle patologie psicologiche e degli interventi medici.





Isola di Arturo

Cooperativa sociale

Via di Casellina, 57
50018 Scandicci FI

Fatturato:
Da 500.000 a 2.000.000€

Dipendenti: da 10 a 49

Settore: Socio-Assistenziale

Attività:
Progettazione di servizi complessi,
educativi e di prevenzione per
l'infanzia, l'adolescenza, la famiglia e
la comunità locale.



nome dell'azione:

13. Formazione con effetto sul territorio

Situazione

L'Isola di Arturo è una cooperativa sociale di tipo A fondata nel 1997 sul territorio del comune di Scandicci.

Possiede competenze e esperienze professionali nel settore di progettazione e management per infanzia, adolescenti e famiglia, nella gestione di progetti educativi e di prevenzione per le comunità locali, progettazione e supporto tecnico-organizzativo in progetti comunitari; nel 2001 ha ottenuto la certificazione ISO9001.

Il territorio di Scandicci si caratterizza per una forte presenza di imprese di pelletteria di grandi dimensioni (Gucci, Prada) fino ad imprese a conduzione familiare, che svolgono il ruolo di fornitori o subfornitori per le grandi imprese. Il settore è soggetto a forti processi di delocalizzazione aziendale, con ricadute sull'occupazione soprattutto per le categorie più deboli (giovani e persone a rischio di esclusione sociale) e per coloro che vengono introdotti nel mercato del lavoro con contratti di apprendistato. In particolare la divisione del lavoro tra grandi imprese e fornitori, rende difficile agli apprendisti l'acquisizione del ciclo di lavoro. Una volta terminato l'apprendistato le competenze spendibili sul mercato sono effimere, e ciò comporta per l'Isola di Arturo l'assottigliarsi del numero di aziende presenti nel territorio e la perdita di capitale umano professionalizzato.

Azione

La cooperativa ha pensato di rafforzare le caratteristiche occupazionali specifiche del territorio di Scandicci. Attraverso la formazione infatti il settore tessile fornisce

al territorio opportunità di occupazione, ma un'occupazione in tale settore dai giovani non viene ricercata, a causa dei lunghi tempi di apprendimento del mestiere e per gli stipendi a livello di apprendistato. L'Isola di Arturo si è adoperata per permettere ai giovani di spendere le proprie competenze sul territorio con dei buoni livelli retributivi, utilizzando una modalità formativa che coniugasse laboratori con attività teorica.

Nel 2003 ha allestito laboratori tecnici, che costituiscono un valore aggiunto per la formazione e un fattore di differenziazione rispetto all'offerta formativa esistente, e creato percorsi formativi di pelletteria per persone a rischio di esclusione sociale (es. carcerati) a cui è stata data la possibilità di imparare un mestiere. Inoltre il percorso formativo è stato organizzato in base alle esigenze del mercato e ha agito sugli apprendisti, permettendo a questi ultimi di conoscere tutto il processo produttivo, fornendo loro una maggiore autonomia nella ricerca di occupazione.

Risultati

Si è creata una rete territoriale insieme al Comune di Scandicci, a diverse associazioni (Labirinto), ai C.P.I. e al centro formativo territoriale, per contrastare il processo di delocalizzazione delle imprese.

È stato assunto un metodo formativo che valorizza le potenzialità dell'apprendista e aumenta le capacità produttive del sistema locale. Si riscontra un'attenuazione dei livelli di frustrazione dell'abbandono scolastico, fenomeno tipico dei giovani apprendisti.

Ambito di RSI: Ambiente e generazioni future



S.I.A.F (Servizi Integrati
Area Fiorentina) **spa**

Via Don Perosi 2,
50012 Bagno a Ripoli (FI)

Dipendenti: 170

Fatturato: 10 milioni €

Settore: ristorazione collettiva

Attività: Società mista partecipata al 52% dal pubblico (Comune di Bagno a Ripoli e Azienda Sanitaria Fiorentina) e dalla Gemeaz Cuisine spa. Dal 2002 si occupa della produzione di pasti per strutture pubbliche.

nome dell'azione:

14. Sviluppo della filiera corta

Situazione

SIAF nasce dalla volontà del Comune di Bagno a Ripoli di superare la gestione diretta del servizio di preparazione dei pasti nelle sue scuole creando una struttura che fosse al contempo più efficiente e che garantisse il livello di qualità a cui l'utenza era abituata.

Il dover conciliare la qualità dei cibi prodotti con la loro economicità e la necessità di coniugare l'efficienza del settore privato con la trasparenza del pubblico e la responsabilità verso la società ha stimolato la ricerca di soluzioni innovative.

Azione

L'Amministrazione comunale in accordo con la CIA (Confederazione Italiana Agricoltori) ha promosso incontri informativi con gli agricoltori locali proponendo loro l'acquisto con contratti pluriennali dei quantitativi di prodotti necessari alle cucine dalla SIAF, dando vita ad una esperienza di "filiera corta" basata sul superamento di costose intermediazioni tra produttore e consumatore.

I produttori hanno ricevuto preziose indicazioni in merito alle tecniche di produzione per garantire la qualità delle materie prime da usare in cucina.

Hanno finora aderito 14 aziende agricole le quali hanno anche parzialmente riconvertito i propri sistemi produttivi, utilizzando le tecniche dell'agricoltura biologica ed

impegnandosi per il mantenimento della biodiversità.

Risultati

Le aziende agricole cominciano a vedere i risultati economici della diversificazione anche rispetto alle tradizionali produzioni di olio e vino; sta crescendo l'interesse verso questo modello che non richiede di opporsi alla coltivazione tradizionale e ai suoi canali di distribuzione ma crea un nuovo mercato senza intermediazioni, quindi una opportunità di diversificazione commerciale molto valida per i piccoli produttori; per alcuni di loro ha significato una ripresa economica.

La filiera corta ha fatto conoscere agli agricoltori locali le potenzialità e l'importanza del recupero delle biodiversità locali al fine di non abbandonare la terra: il paesaggio rurale può essere difeso coltivando la terra in un modo. E' stata potenziata la produzione biologica.

La promozione e la diffusione della filiera corta, ha portato ad una riduzione dei prezzi d'acquisto, limitando l'intermediazione, sia quelli di vendita.

Per SIAF emerge un nuovo ruolo del ristoratore, quello di coproduttore con i fornitori.





**Together Florence
hotels srl**

Via della Robbia, 38
50100 Firenze

Fatturato:
da 500.000 a 2.000.000

Dipendenti: da 10 a 49

Settore: Turismo

Attività:
Struttura ricettiva di ultima
generazione



nome dell'azione:

15. Adesione al network “Responsible Hotel”

Situazione

Together Florence è una struttura alberghiera costruita ex novo nella zona a sud est di Firenze, fra il centro storico e le colline del Chianti, all'interno di un quartiere periferico.

Fin dall'apertura l'impresa era consapevole della criticità dovuta alla localizzazione non attrattiva per i normali flussi turistici e della conseguente necessità di costruire un'identità forte in grado di competere con le strutture ricettive situate all'interno della città.

Azione

L'azienda ha inteso qualificare i propri servizi adottando specifici requisiti di qualità e di rispetto dell'ambiente, intesi come valori qualificanti e caratterizzanti nel rapporto con il cliente.

Per questo ha aderito al network “Responsible Hotel”. Si tratta dell'adesione volontaria ad una rete di alberghi che hanno un loro disciplinare improntato alla responsabilità “verso l'Ospite” (intesa come garanzia di servizio sicuro, igienico, affidabile e cortese), “verso l'Ambiente” (intesa come impegno alla riduzione dell'impatto ambientale della propria attività) e “verso la proprietà aziendale ed i dipendenti” (intesa come diritto – dovere ad una gestione efficace, redditizia ed in grado di sostenere la formazione, l'aggiornamento, e la motivazione dello staff di servizio).

L'albergo viene costruito seguendo i moderni principi di costruzione: per la produzione di energia viene scelto un impianto a risparmio energetico, che sfrutta la capacità di accumulare l'energia durante la notte; all'interno di alcune vasche viene conservata dell'acqua che trasformata in ghiaccio, viene utilizzata sfruttando delle macchine ad anidride carbonica e trasformata in energia per le attività quotidiane della struttura. Inoltre utilizzano tecnologie di tipo geotermico (caldaie stanze termali) per la diminuzione delle emissioni nocive. Per il risparmio energetico le camere possiedono una cip-card che attiva i sistemi energetici a seconda della presenza o meno del cliente, inoltre le serrande si abbassano automaticamente quando il cliente lascia la stanza preservando così la temperatura della camera.

Per evitare l'inquinamento acustico le stanze sono state insonorizzate.

Risultati

Le azioni hanno ridotto in maniera sensibile i consumi energetici.

La clientela nelle risposte alle indagini di customer satisfaction dichiarano di apprezzare queste misure di sostenibilità ambientale. L'azienda ritiene che a medio termine queste azioni insieme a tutte le altre contemplate nel disciplinare di Responsible Hotel avranno una ricaduta sull'incremento di clientela.



Lebbiano Residence snc

via delle Croci, 50
50018 Scandicci (FI)

fatturato: da 150.000 a 500.000 €

occupati: da 1 a 9

settore: turismo

Attività:

Resort con monolocali inseriti in un grande parco sulle colline di Scandicci. Opera dal 2007.

nome dell'azione:

16. Processo di riqualificazione ecoefficiente e gestione ecosostenibile

Situazione

Lebbiano Residence nasce dalla ristrutturazione di un'azienda agricola situata sulle colline di Scandicci.

La posizione geografica e l'organizzazione del resort hanno richiesto un'attenta progettazione ispirata alla necessità di differenziarsi nettamente rispetto alla tradizionale tipologia alberghiera dell'area fiorentina, configurando una composizione dell'offerta di servizi che interpretasse in modo originale e autentico i valori di tutela dell'ambiente in un'ottica di lungo periodo e non come semplice messaggio pubblicitario.

Azione

L'impresa, già dalla fase di ristrutturazione, ha fatto proprie le indicazioni della bioedilizia: non ha utilizzato cemento, ha posto particolare attenzione al risparmio energetico e al riuso delle acque, ha utilizzato le più avanzate tecnologie per sfruttare senza sprechi le risorse naturali (pompa di calore geotermico, trattamento dell'acqua di scarico con fitodepurazione, impianto domotico, guaine gorotex sui tetti, biointonaci, ecc.) .

Nella gestione degli appartamenti viene richiesto agli ospiti di rispettare regole comportamentali coerenti con l'ambiente: attenzione all'apertura delle finestre, risparmio dell'acqua, utilizzo minimo di detersivi e saponi, gestione differenziata dei rifiuti, ecc..

Non vengono utilizzate bibite in lattina; nella preparazione si utilizzano prodotti locali provenienti da agricoltura biologica; sono state bandite le confezioni monodose. Vengono promosse manifestazioni culturali legate al territorio, alla biodiversità e alle caratteristiche ambientali. E' stato aperto un punto vendita di prodotti biologici locali.

Risultati

I risultati di questa strategia gestionale e commerciale innovativa sono stati, da una parte, il contenimento dei costi di costruzione e gestione e dall'altra il rapido recupero degli investimenti grazie allo sviluppo della clientela che ha premiato la scelta di Lebbiano Residence di caratterizzarsi come bioresidence.

Dai contatti con i clienti è emersa una crescita della sensibilità ambientale che innesta un circolo virtuoso che richiama nuovi avventori.

Nel 2008 l'azienda si è aggiudicata il premio Toscana Ecoefficiente indetto dalla Regione Toscana.





Fattoria Ramerino

di Alampi Filippo

Via Roma, 404
50012 Bagno a Ripoli (FI)

Ditta individuale
Dipendenti: da 1 a 9

Fatturato: meno di 150.000 €

Settore: agricoltura

Attività:
Azienda agricola che coltiva
olivo e vite. E' nata nel 2000
dalla rilevazione di una azienda
viticola preesistente.



Fattoria Ramerino

nome dell'azione:

17. Riconversione produttiva legata alla filiera corta

Situazione

Fattoria Ramerino è situata sulle colline a sud di Firenze dove occupa una posizione privilegiata con vista completa sulla città; i terreni sono esposti a sud e quindi ideali per la coltivazione della vite e dell'olivo.

La nuova proprietà ha voluto mantenere la produzione agricola come core business dell'impresa, innovando la conduzione mediante l'introduzione della coltivazione biologica e supportando l'economia aziendale con una piccola attività di agriturismo.

La quantità limitata della produzione ha posto il problema della commercializzazione dei prodotti che hanno difficoltà ad essere inseriti nel mercato attraverso i tradizionali canali distributivi perché questi sono organizzati per gestire grandi flussi di merce e non sono in grado di valorizzare produzioni di nicchia. D'altro canto, la classica vendita diretta in azienda o è accompagnata da un'adeguata comunicazione pubblicitaria oppure espone l'azienda a prolungate giacenze di magazzino con moltiplicazione del rischio di invenduto.

Azione

Nella ricerca di nuove modalità di commercializzazione, la proprietà ha individuato nel progetto della filiera corta (sponsorizzato dal Comune e realizzato sotto il co-

ordinamento della Siaf) un'interessante opportunità per sostenere l'attività agricola valorizzando la produzione locale.

L'adesione al progetto ha portato a introdurre nuove coltivazioni, soprattutto nel campo ortofrutticolo, centrate sui prodotti locali, nonché a razionalizzare le produzioni già presenti.

La Siaf ha supportato la scelta della Fattoria stabilendo con un contratto pluriennale le quantità di prodotto da coltivare, liberando l'impresa da costosi e impegnativi programmi di commercializzazione e consentendole di dedicarsi alla qualificazione ed alla cura delle produzioni.

Risultati

L'adesione al progetto filiera corta ha ampliato le capacità produttive dell'azienda ed arricchito il suo know how che potrà essere applicato in futuro anche ad altri ambiti.

Complessivamente la produzione ortofrutticola è aumentata nelle quantità e nelle tipologie dei prodotti.

La Fattoria ha già riscontrato una diminuzione dell'inventario e un aumento di fatturato relativamente agli ortaggi, nonché la collocazione di una parte della produzione di olio alla Siaf in quanto prodotto di filiera corta e biologico.



R.S.A Frate Sole srl

Località San Romolo
Figline Valdarno (Fi)

Fatturato:
Da 2.000.000 a 10.000.000 €

Dipendenti: Da 10 a 49

Settore: Socio-sanitario

Attività:
E' una struttura residenziale assistita rivolta ad accogliere ospiti con patologie degenerative gravi. Ha una capienza di 80 posti letto destinati a persone non autosufficienti.

nome dell'azione:

18. Realizzazione del Bilancio di responsabilità sociale

Situazione

La mission della RSA Frate Sole è dare risposta concreta e flessibile alla domanda di assistenza alla persona anziana, in un ambiente capace di stimolare e valorizzare ogni possibilità di vita degli ospiti, con l'obiettivo primario di perseguire il loro benessere globale. E' stata realizzata una struttura in cui i servizi sono progettati e modellati sulle caratteristiche della singola persona, erogati da personale motivato e specificamente preparato e da un'organizzazione complessivamente attenta a mantenere vivo il lato umano dell'assistenza.

Questi impegni, già enunciati nella Carta dei Valori e nella Carta dei Servizi, richiedono un processo strutturato e trasparente di verifica dei risultati, che dia evidenza del come la struttura effettivamente opera nei confronti dell'utenza (assistiti e loro famiglie), degli stakeholder esterni e degli operatori interni. L'impresa già in passato, nell'ambito di un progetto formativo, aveva partecipato alla elaborazione di un modello di bilancio di responsabilità sociale condiviso con altre strutture affini.

Azione

Il progetto si è basato sul concetto di accountability intesa come processo di rendicontazione rispetto a valori dichiarati ed impegni assunti e come elemento chiave per l'organizzazione nella sua relazione con i portatori

di interesse secondo una logica di trasparenza, dialogo ed apertura ad una logica multistakeholders. Il bilancio sociale è stato inteso anche quale strumento che legittima la RSA come un soggetto economico che, nel perseguire il proprio interesse prevalente, contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. Il percorso di rendicontazione, che ha coinvolto la proprietà e le figure di riferimento della struttura con il supporto di consulenti, si è articolato in : a) definizione e condivisione della mission e dei principi nella politica di responsabilità sociale dell'organizzazione; b) descrizione dei processi in atto e delle pratiche realizzate; c) raccolta delle informazioni e valutazione delle performance conseguite, prendendo a base i valori ed i principi dichiarati nella missione, mediante individuazione di indicatori specifici in relazione ai diversi ambiti di rendicontazione al fine di arrivare, come output, alla pubblicazione del Bilancio Sociale 2009.

Risultati

Il bilancio sociale, in corso di pubblicazione, si presenta come uno strumento utile e coerente per dare conto del proprio agire ai vari portatori di interesse; ha anche permesso di consolidare la pratica della ricerca di soluzioni etiche e sostenibili ai problemi posti dalla gestione dell'azienda e dalle sollecitazioni del contesto.



Polline srl

Via di Compiobbi, 1/A
50012 Bagno a Ripoli (FI)

Fatturato:
da 2.000.000 a 10.000.000

Dipendenti: da 10 a 49

Settore: abbigliamento donna

Attività:
Progettazione, produzione,
distribuzione e vendita di abiti
preman

SARA'
menonove

nome dell'azione:

19. Trasferimento dei principi della RSI ai fornitori

Situazione

Polline srl con i marchi SARA' e Menonove è il primo produttore italiano di abbigliamento preman e tra i leader mondiali di questo settore con una costante presenza in oltre 30 paesi dei diversi continenti. I modelli preman proposti sono distribuiti in flagship store di proprietà o in franchising, in negozi e nelle migliori boutique delle più importanti città.

L'azienda fin dalla sua nascita ha assunto un sistema di valori (il rispetto delle diverse opinioni, delle competenze, degli stili di vita e di lavoro; la ricerca di comprensione delle esigenze altrui stabilendo canali di dialogo; la cultura della sicurezza dei luoghi di lavoro con il profondo rispetto per l'ambiente e l'impegno al massimo sforzo per il riciclo di tutte le materie seconde; la ricerca della soddisfazione del cliente, dei dipendenti, collaboratori e partner esterni) che l'ha condotta a certificarsi secondo le norme SA8000 nel 2007. Questa scelta, molto onerosa, è stata fatta nella convinzione che qualità e responsabilità sociale siano le strategie vincenti per superare di difficoltà mondiali del comparto produttivo.

Azione

L'impresa non si è limitata ad ottemperare ai requisiti della certificazione, ma ha sviluppato azioni creative oltre le richieste di audit della SA8000, nella logica del

miglioramento continuo propria della RSI.

I partners fornitori e subfornitori sono stati selezionati dopo aver provveduto a verifiche dirette delle unità produttive che rispettano le norme in materia di sicurezza del lavoro, presenza di soli lavoratori adulti e clima di lavoro sereno.

Le imprese della rete di fornitura vengono invitate a sottoscrivere un documento di dichiarazione etica che impegna le aziende nella tutela dei diritti dei lavoratori e nel rispetto dei principi di sostenibilità sociale e ambientale.

Risultati

L'azione ha determinato lo sviluppo di una rete fra produttori nazionali e internazionali che ottemperano ai principi della RSI, permettendo all'azienda di valorizzare la sua immagine e implementare i suoi prodotti.

Inoltre è migliorato il controllo sui fornitori e sui prodotti riducendo le problematiche della difettosità delle materie prime e dei semilavorati.

La migliore tracciabilità delle fasi di lavorazione ha qualificato l'immagine aziendale, in coerenza con il sistema di valori dichiarati.



Alisè srl

Via Fratelli Rosselli, 1/b
50018 Scandicci (FI)

Fatturato:
fra 150.000 e 500.000 €

Occupati:
da 1 a 9

Attività:
Centro di rieducazione funzionale e motoria che opera dal 2002. Svolge attività di riabilitazione e fisioterapia.

nome dell'azione:

20. Adozione di un codice di comportamento

Situazione

La mission di Alisè si ispira ad un'idea di cura che vede la persona nella sua globalità e complessità, non solo come oggetto di attività riabilitativa.

Fin dal suo inizio l'azienda si è quindi impegnata nella ricerca delle modalità più efficaci per svolgere, nella concretezza della pratica clinica, la funzione di prevenzione e di aiuto al raggiungimento del benessere psicofisico dei propri clienti. Per facilitare l'ingresso del cliente, l'ambiente è arredato con materiali naturali, vengono esposte opere d'arte e l'accoglienza acustica e lo spazio sonoro della cura vengono preparati con grande attenzione. Nella struttura operano collaboratori che provengono da diversi ambiti professionali e, lavorando in multidisciplinarietà, integrano le loro competenze. Si è posto il problema di assicurare un ambiente e un comportamento fondato su una visione della pratica medica e sanitaria centrata sul paziente e sul "racconto" che una patologia può esprimere, quale elemento distintivo della struttura.

Azione

L'impresa è andata sviluppando un codice di comportamento, fatto proprio e adottato da tutti gli operatori, e costantemente verificato attraverso un rapporto continuo di natura scientifica con le competenze specifiche presenti nel settore.

Si tratta di un codice costruito e verificato nelle periodiche riunioni di valutazione dei team di operatori in cui vengono discussi casi e proposte soluzioni. Far parte di un gruppo di lavoro all'interno del quale è prioritario parlare, scambiare pareri ed emozioni, acquisire e migliorare strategie di comportamento, è considerata da tutti una preziosa opportunità per raggiungere una maggiore consapevolezza e serenità nello svolgere al meglio il proprio compito. Queste condizioni sono necessarie per migliorare la qualità della vita sia di chi opera nella struttura sia dei clienti che ad essa si rivolgono per recuperare uno stato di benessere. Ogni operatore applica comportamenti ispirati alla piena trasparenza nella relazione con il paziente e finalizzati a meglio comprenderne i bisogni, nonché ad assicurare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, con una piena assunzione di responsabilità individuale e collettiva. Alla fine del trattamento ai clienti viene fornito un questionario per valutare la soddisfazione.

Risultati

L'adozione di un comune codice di comportamento ha consolidato il gruppo degli operatori con un conseguente miglioramento del clima lavorativo. La clientela ha mostrato di apprezzare questa attenzione riscontrabile dall'incremento delle presenze.



COOP.21 Cooperativa Sociale

via Giusiani, 31
50012 Bagno a Ripoli, (FI);
Via Toti, 2
50063 Figline Valdarno (FI)

Fatturato:
inferiore a 150.000 €

Occupati: da 10 a 49

Settore: socio-assistenziale

Attività:
Servizi socio-educativi e formativi
a favore di persone a rischio di
esclusione sociale, prevalentemente
giovani.



nome dell'azione:

21. Coinvolgimento di soci e collaboratori nelle scelte organizzative

Situazione

La cooperativa sociale "Coop. 21" si è costituita il 21 ottobre 2006 dalla fusione delle due associazioni onlus Aracnos e Cartaphesta, da anni impegnate nella progettazione e gestione di servizi socio-educativi e culturali nel territorio della zona socio-sanitaria fiorentina sud-est. Basandosi sull'esperienza delle due associazioni, la Coop. 21 si propone di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, di prevenzione e di promozione del benessere, lavorando nell'ottica di sviluppo di comunità territoriali attive e competenti. L'obiettivo principale della cooperativa è quello di costruire un sistema integrato di servizi in grado di lavorare efficacemente sulla prevenzione del disagio in tutte le sue accezioni, partendo dai bisogni reali rilevati sul territorio. È necessario quindi realizzare una serie di sinergie con altri servizi e con l'associazionismo locale per dare un impulso forte alle offerte educative, formative e culturali rivolte a minori, giovani e adulti.

Azione

La ristrutturazione organizzativa si è fondata sui principi della governance collaborativa, cercando modalità per realizzare un clima favorevole alla condivisione delle scelte economiche e finanziarie fra i soci, andando oltre i principi solidaristici e mutualistici propri della forma giu-

ridica cooperativa.

Il team degli operatori, nella fase di programmazione di ogni attività, concorre alla presa di decisioni organizzative, ponendo attenzione alle esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro con tempi di vita, svolgendo poi le necessarie operazioni di verifica attraverso incontri periodici per la discussione e risoluzione dei problemi.

Per quanto riguarda le scelte economiche e finanziarie, tutti i soci partecipano alle riunioni di preparazione del bilancio preventivo e di valutazione e selezione delle opportunità di business.

Anche i collaboratori esterni vengono invitati a partecipare insieme ai soci alle riunioni indette per approfondire e discutere le problematiche gestionali. Il consiglio direttivo, avendo raccolto le proposte di variazione o integrazione avanzate da soci e collaboratori, elabora e implementa le decisioni assunte, cui poi ciascuno deve attenersi, secondo il principio di democraticità.

Risultati

Questi comportamenti nella gestione dell'impresa hanno migliorato il clima lavorativo, gli aspetti relazionali e comunicativi tra i soci, con una significativa riduzione dei conflitti interni e una maggiore efficienza nello svolgimento del lavoro. Inoltre si è rafforzato il legame fiduciario tra soci e cooperativa, necessario per sviluppare progettualità a lungo termine.

HIGH MECH VALUE

Bondi Adone officina meccanica
srl

Via Bellini, 17
50069 Le Sieci - Pontassieve (FI)

Fatturato:
da 500.000 a 2.000.000

Dipendenti: da 10 a 49

Settore: metalmeccanico

Attività:
Lavorazioni di precisione con
macchine utensili a controllo
numerico. Opera nel settore
metalmeccanico da oltre 40
anni

nome dell'azione:

22. Adozione di un codice di condotta

Situazione

L'officina meccanica Bondi Adone opera nel settore metalmeccanico da oltre 40 anni ed è specializzata nella lavorazione di precisione con macchine utensili a controllo numerico di particolari meccanici di piccola e media dimensione per svariati settori dal tessile al farmaceutico dal bancario alla difesa e all'industria aerospaziale. E' in grado di risolvere problemi di natura produttiva e qualitativa legati alle esigenze del cliente, grazie all'esperienza, la professionalità e alle tecnologie di cui dispone. La mondializzazione dell'economia ed il protagonismo dei Paesi emergenti ha costretto l'azienda a ricercare strategie alternative alle logiche di mercato dominanti, al fine di garantire la continuità e lo sviluppo dei propri prodotti.

Nel febbraio del 2010 la società High Mech Value srl, società per l'innovazione e la ricerca tecnica e tecnologica, ha acquisito la maggioranza delle quote sociali della Officina Meccanica Bondi Adone srl e nel maggio 2010 è avvenuta la fusione per incorporazione della Officina Meccanica Bondi nella High Mech Value s.r.l.; quest'ultima manterrà la propria denominazione.

Azione

Per assicurarsi la permanenza sul mercato anche in presenza di ristrutturazioni che interessano l'intero comparto, l'azienda non ha voluto intraprendere il processo di delocalizzazione produttiva, ma ha puntato alla costruzione di un nuovo rapporto con il cliente come fattore di com-

petitività.

Il primo passo verso una diversa gestione dei processi di produzione e dei rapporti con i clienti è stato l'adozione di un codice di comportamento informale applicato da tutti gli operatori. Gli elementi fondamentali del codice sono: la trasparenza delle operazioni e dei processi; la puntualità nelle consegne; la qualità del personale; la ricerca dell'innovazione; la personalizzazione del prodotto in base alla conoscenza del cliente; la ricerca di partner orientati alla responsabilità sociale.

Il codice si ispira alla fidelizzazione del cosiddetto cliente interno, con il coinvolgimento diretto del personale nelle scelte aziendali e il continuo confronto per rendere trasparente il funzionamento degli organi di governo aziendale.

Il cliente esterno viene attratto dal rigore e il rispetto dei tempi di produzione, e dalla costante ricerca di modalità innovative.

Risultati

L'adozione di questo codice di comportamento ha generato dei legami forti con i dipendenti che ha portato 5 lavoratori a diventare soci dell'azienda. Sul fronte della fidelizzazione del cliente esterno è significativo il caso di un cliente (l'azienda lombarda Matec) che pur avendo dismesso la produzione in Toscana ha mantenuto i rapporti con la Bondi Adone proprio per gli aspetti della personalizzazione del prodotto, della certezza di tempi e per le soluzioni adottate.



DAPROS srl

Via Tiziano, 7
59100 Prato (PO)

Fatturato: inferiore a 150.000 €

Dipendenti: da 1 a 9

Settore: comunicazione e ICT

Attività:

Offre servizi di assistenza, promozione e supporto alle imprese nel passaggio dalla comunicazione tradizionale alla comunicazione online.



nome dell'azione:

23. Promozione a sostegno di cause sociali

Situazione

La vision di Dapros si fonda su un'attenta lettura del contesto imprenditoriale toscano, costituito da piccole imprese con le difficoltà tipiche delle micro dimensioni ad affrontare i cambiamenti, ad allargare i propri confini non solo spaziali, ad essere disposte ad investire e ad assumersi rischi in particolare nel settore delle nuove tecnologie dell'informazione.

Gli ostacoli alla diffusione dei propri prodotti sono costituiti dall'insufficiente presenza di cultura informatica, dall'isolamento della piccola e micro impresa e dall'esiguità di risorse che essa può destinare per colmare questi gap. Ma anche dalla non conoscenza di modalità innovative e socialmente utili di fare marketing.

Azione

L'azienda ha scelto di utilizzare gli strumenti della rete per la promozione di cause sociali, volgendo il proprio interesse a quelle realtà che si occupano direttamente del supporto alle persone svantaggiate, dimostrando che attraverso la rete anche le PMI possono creare degli eventi per sostenere attività solidaristiche. Dapros con il proprio marchio exout ha organizzato e proposto ai propri clienti e al popolo del web di partecipare su Facebook all'evento "A chi tireresti la tua palla di Natale":

il lancio virtuale di 50 palle di Natale alle persone care, ha impegnato Dapros a donare una somma in denaro all'associazione Busajo Onlus per far sorridere i ragazzi di Soddo in Etiopia. L'associazione è nata per sostenere il progetto "Smiling ChildrenTown", contribuendo a reperire i fondi necessari ad aiutare i bambini abbandonati dell'Etiopia. Si tratta di un progetto molto ambizioso, per le finalità e il numero di bambini (oltre 200) che vivono in un Centro sulla collina di Golla, sopra a Soddo, in Etiopia; gli interventi si concentrano, oltre che su vitto, alloggio e assistenza medica di base, soprattutto sull'istruzione e la formazione professionale dei giovani, contribuendo a costruire un futuro con nuove prospettive di autosufficienza.

Risultati

L'azione è stata un esempio concreto di modalità originali e socialmente utili di fare marketing che sono state diffuse nel sistema dei clienti e del mercato potenziale della azienda. Ha promosso in internet l'Associazione Busajo Onlus, informando sulla validità e il valore sociale delle sue attività. L'Associazione è stata molto contenta dell'esperienza ed intende diffonderla presso altre attività produttive, anche se la cifra devoluta non è stata particolarmente alta.

SARA
menonove

Polline srl

Via di Compiobbi, 1/A
50012 Bagno a Ripoli (FI)

Fatturato
da 2.000.000 a 10.000.000

Dipendenti: da 10 a 49

Settore: abbigliamento donna

Attività:
Progettazione, produzione,
distribuzione e vendita di abiti
preman

nome dell'azione:

24. Sostegno a cause sociali legate al prodotto

Situazione

Polline srl con i marchi SARA' e Menonove è il primo produttore italiano di abbigliamento preman e tra i leader mondiali di questo settore con una presenza costante in oltre 30 Paesi dei diversi continenti. I modelli preman proposti sono distribuiti in flagship store di proprietà o in franchising, in negozi e nelle migliori boutique delle più importanti città.

L'azienda fin dalla sua nascita ha assunto un sistema di valori (il rispetto delle diverse opinioni, delle competenze, degli stili di vita e di lavoro; la ricerca di comprensione delle esigenze altrui stabilendo canali di dialogo; la cultura della sicurezza dei luoghi di lavoro con il profondo rispetto per l'ambiente e l'impegno al massimo sforzo per il riciclo di tutte le materie seconde; la ricerca della soddisfazione del cliente, dei dipendenti, collaboratori e partner esterni) che l'ha condotta a certificarsi secondo le norme SA8000 nel 2007. Questa scelta, molto onerosa, è stata fatta nella convinzione che qualità e responsabilità sociale siano le strategie vincenti per superare di difficoltà mondiali del comparto produttivo.

Azione

L'azienda ha sviluppato un sistema di pratiche commerciali che, ispirandosi al valore della promozione sociale, sostengono iniziative e strutture attive in ambiti legati ai loro prodotti.

Un'importante azione di marketing sociale riguarda la merce invenduta che non viene stoccata ma, negli anni

e secondo il momento, consegnata alla Caritas dell'area fiorentina e alle associazioni ONLUS di Roma in collegamento con i reparti maternità per la distribuiscono alle gestanti in grave difficoltà.

Polline ha collaborato negli anni con Telefono Azzurro, promuovendo una donazione a favore dell'associazione al momento dell'acquisto nelle proprie boutique di un capo preman della linea SARA.

Sul sito web di Polline (www.pollinesrl.com) è stato inoltre creato il "blog mamma" che ha lo scopo di aiutare le donne nelle fase delicata della gestazione, permettendo loro di comunicare e scambiare esperienze su problematiche legate al loro stato ed alle problematiche del lavoro in gravidanza.

Risultati

Il blog ha avuto un gran successo soprattutto relativamente alle problematiche del lavoro e la maternità, con continue richieste di notizie dalle gestanti e che l'azienda riesce a soddisfare in collaborazione con il proprio consulente del lavoro. Le clienti hanno manifestato molta soddisfazione verso un'azienda che oltre al prodotto fornisce anche un servizio. Se queste azioni sono sinergiche per la migliore conoscenza del marchio, non altrettanto può essere detto per la certificazione SA8000 che a fronte di una elevata onerosità di mantenimento, non ha finora apportato vantaggi significativi in termini di competitività e di riconoscimento del mercato.





EQUOSOL.D.A.

di Soldaini Claudio & C S.a.S

via Mario Morosi, 32
50127 Firenze

Fatturato:
Fra 150.000 e 500.000 €

Dipendenti: da 1 a 9

Settore: Commercio

Attività:
Opera nella distribuzione di alimenti e si occupa dal 2004 della vendita dei prodotti del commercio equo solidale attraverso i distributori automatici.



nome dell'azione:

25. Diffusione del commercio equo e solidale

Situazione

L'attività imprenditoriale di Equosolda si fonda sui principi del commercio equo e solidale, intendendo coniugare il business con i principi di solidarietà e sostegno allo sviluppo dei Paesi poveri del mondo.

L'azienda si è interrogata su come contribuire con modalità innovative al sostentamento delle cooperative che vendono i prodotti del commercio equo e solidale, per affermare e rendere sempre più efficace l'azione di diffusione di prodotti ad un corretto prezzo di mercato, che valorizza i costi reali di lavorazione e una dignitosa retribuzione del lavoro, e per assicurare margini per lo sviluppo di progetti autogestiti a favore delle comunità locali.

Azione

Dalla considerazione che la distribuzione automatica di bevande e snack è un modello commerciale con buone possibilità di sviluppo, nasce l'idea di commercializzare i prodotti del Sud del Mondo attraverso i distributori automatici, rivolgendosi in maniera prioritaria agli enti pubblici. Scuole e uffici sono infatti un canale importante di sensibilizzazione verso il commercio equo e solidale, vista l'ampiezza e la varietà dei frequentatori che hanno questi luoghi e la funzione simbolica di esemplarità derivante nell'essere presente in spazi pubblici.

I processi di ricerca e diffusione dei prodotti sono fondati

sulla filiera corta, in modo tale da non essere legati ai meccanismi di commercializzazione dominati dalle multinazionali; particolare attenzione viene dedicata all'informazione dei consumatori circa le logiche del commercio convenzionale e sui rapporti tra nord e sud del mondo.

I prodotti commercializzati provengono in gran parte da cooperative, associazioni e aziende attente alla partecipazione collettiva, al rispetto per l'ambiente, privilegiando la produzione biologica e l'utilizzo di materiali riciclabili.

Risultati

L'attività è andata ampliandosi; il business ha avuto successo con conseguente crescita della diffusione dei prodotti equosolidali, contribuendo a farli uscire da un percorso di nicchia e costruendo canali integrativi alla consolidata distribuzione attraverso le Botteghe del mondo.

Nuove mete per la RSI

Attraverso la realizzazione delle varie fasi di Ca.P.I.R.S.I. si è avuta ampia conferma dell'esistenza di esperienze e comportamenti socialmente responsabili, formali e informali, attuati dalle imprese del territorio, ma anche di quanto sia poco diffusa la conoscenza dei temi della RSI tra le aziende e conseguentemente troppo isolati gli sforzi di quanti si sono di fatto impegnati in tal senso.

Il carattere di volontarietà che l'Unione Europea ha assegnato alla RSI ha fatto sì che ogni impresa possa approcciarsi alla responsabilità sociale intraprendendo un percorso calato sulla propria realtà, conforme alle sue risorse e caratteristiche, oltre che alle sue dimensioni. Tuttavia sono proprio le piccole e medie imprese, quelle che trovano maggiori ostacoli ad attuare una strategia di accountability, pur essendo quelle che potenzialmente potrebbero trarre maggiori vantaggi da una piena adesione al processo di RSI, come dimostrano le esperienze raccolte nel Repertorio, proprio per la prossimità con i consumatori ed i destinatari intermedi o finali dei loro beni e servizi.

Le imprese che hanno risposto hanno dato prova di comprendere che per essere concorrenziali devono fondare sempre di più le loro strategie di sviluppo sull'attenzione al bilanciamento degli interessi degli stakeholders interni ed esterni, puntando sull'instaurazione di rapporti più intensi con clienti, fornitori, lavoratori, ma soprattutto con le comunità e tutti gli attori sociali.

Non a caso più di un terzo (9 su 25) delle azioni di RSI censite riguardano i rapporti con il territorio.

I principali fattori ostativi alla adozione di prassi aziendali socialmente responsabili rilevati negli incontri di approfondimento sono:

- ritorno a lungo termine dell'investimento in RSI
- separazione tra RSI e business
- vantaggi non chiaramente quantificabili
- timore di costi economici troppo elevati
- impegno eccessivo in termini di tempo
- limiti culturali e poca educazione
- insufficiente informazione
- mancanza di competenze interne
- scarso interesse del mercato
- poco coordinamento delle politiche tra territori.

Questa valutazione è estremamente importante per orientare le eventuali future progettualità che vogliono sviluppare la RSI.

Per le amministrazioni comunali che hanno partecipato attivamente a tutte le azioni progettuali (Comune di Bagno a Ripoli e Comune di Scandicci) è stato ancora più evidente che il tema della responsabilità sociale d'impresa può rappresentare un'importante leva per la messa in atto di un approccio globale di sviluppo sostenibile

del territorio, per realizzare l'obiettivo di perseguire crescita economica e occupazionale andando di pari passo con la promozione di obiettivi sociali e ambientali.

Sono proprio le dimensioni e le caratteristiche della crisi in atto che rendono non più differibile la creazione a livello locale delle condizioni che possono favorire lo sviluppo: luoghi per la ricerca, per il trasferimento di innovazione, servizi avanzati, ma anche una diversa cultura di fare impresa. Non a caso l'accezione di sviluppo sostenibile affermata dall'Unione Europea conferisce una chiara dimensione territoriale della Responsabilità Sociale d'Impresa soprattutto laddove è preponderante la micro e piccola dimensione delle aziende.

Uno degli aspetti più interessanti di un'iniziativa come Ca.P.I.R.S.I. è che essa ha avviato un dialogo, che trascende i rapporti di ogni singola impresa con i suoi specifici stakeholders, per abbracciare in maniera più ampia i rapporti tra le imprese sia in forma singola che associata e gli attori presenti sul territorio nelle comunità locali, organizzati attraverso le loro forme associative e rappresentati dalle istituzioni locali, provinciali e regionali.

La partecipazione di 20 imprese, 3 amministrazioni Comunali e di Fabbrica Ethica, Camera di Commercio, Federmoda, Confartigianato, Federazione Culturale Responsabilità Etica, CNA Firenze, Legacoop Firenze, AgriAmbiente Mugello, Consorzio Terre del Levante Fiorentino, Confesercenti, sebbene con presenze non omogenee e costanti, dimostrano che i territori possono fare, del loro agire etico, uno strumento potente di crescita e sviluppo, soprattutto in direzione di:

- attivazione di pratiche e strumenti finalizzati ad instaurare rapporti basati sulla fiducia e la correttezza
- atteggiamento sempre più attento alle risorse umane impiegate in ogni attività (rispetto dei diritti e della dignità dei lavoratori, assenza di forme di discriminazioni sessuali, religiose e razziali, tutela della salute, promozione del capitale intellettuale e umano)
- rispetto dell'ambiente
- impegno diretto in iniziative finalizzate a contribuire al miglioramento della società e alla salvaguardia del territorio (investimento nella cultura, nella ricerca, nella tutela della salute, in iniziative di solidarietà, ecc.)
- promozione del dialogo interculturale.

Le imprese che agiscono come soggetti chiaramente indirizzati a incorporare esplicitamente la responsabilità sociale nel proprio disegno di sviluppo, facendone un tratto caratteristico della propria cultura aziendale e come patrimonio da spendere nel mercato, chiedono di essere supportate attraverso un insieme di azioni che intervengano contemporaneamente:

- a) **sul fattore della sostenibilità** (riduzione dei costi, diffusione della conoscenza, fornitura di assistenza, crescita delle competenze del personale, ecc...)
- b) **sulla individuazione di criteri di premialità** (visibilità, pubblicizzazione, accesso a bandi, ecc) ...a partire dalla loro natura prossemica con il contesto territoriale ed i soggetti con cui interagiscono,
- c) **sullo sviluppo di progettualità innovative** fondate sulla capitalizzazione delle prassi gestionali eticamente qualificanti.

Ecco allora che i criteri a cui deve rispondere la RSI perché sia "premiabile", cioè considerata e trattata come un valore dalla collettività, diventano meno vaghi, cominciano a trovare le parole per una loro definizione:

- visione a lungo termine
- assunzione di responsabilità personale
- coerenza con i processi di sviluppo progettati a livello locale
- approccio della interdipendenza
- abbandono di logiche autoreferenziali
- contemperanza di interessi
- adozione di regole in cui non è premiato solo il fattore di basso costo
- considerazione dei bisogni concreti delle amministrazioni pubbliche
- moltiplicazione delle risorse e creazione di legami fiduciari
- privilegio della cooperazione e collaborazione come forma di rapporto
- consapevolezza di dover ragionare in termini di sistema.

Per dare una marcia in più all'azione degli imprenditori occorre sostenerli nella gestione di quei fattori spesso immateriali che modellano i rapporti tra l'azienda e il vasto mondo degli stakeholders di riferimento, riuscendo ad incidere sui meccanismi che impattano sulla creazione di valore economico e sociale.

Va quindi impostata una strategia di "premiabilità" col fine di riconoscere gli sforzi compiuti e gli impegni che la RSI comporta, attivando una serie di strumenti, quali:

- realizzazione progetti pilota (es. borsa delle imprese responsabili)
- partecipazione ad eventi (non lasciare sole e isolate le imprese)
- atti di riconoscimento dell'ente regione (indicatori, delibere, leggi)....
- incentivi economici, diretti e indiretti
- esempi di riferimento (pubblicità indiretta)
- coinvolgimento su progetti territoriali
- sostegno a attività di formazione
- sviluppo di azioni mirate su clienti e consumatori
- semplificazione dei processi di certificazione
- certificazione per le piccole imprese basata sul "controllo sociale territoriale" (ruolo degli stakeholders)
- messa in rete le competenze
- attenzione alla comunicazione

Il progetto Ca.P.I.R.S.I. ha sedimentato nei partecipanti alcune indicazioni conclusive, una sorta di "raccomandazioni" per portare avanti in maniera sempre più efficace la RSI:

1. La diffusione della responsabilità sociale d'impresa significa creare consapevolezza nelle imprese delle pratiche già esistenti, contribuendo sia a trasformare i comportamenti "spontanei" di responsabilità sociale in una cultura d'impresa condivisa e soprattutto valorizzabile, riconosciuta e riconoscibile da tutti gli attori sociali ed economici, sia a strumenti significativi per la promozione territoriale in linea con lo sviluppo sostenibile.

2) Le amministrazioni locali possono svolgere un ruolo chiave di impulso rispetto all'adozione di pratiche socialmente responsabili da parte delle imprese del proprio territorio, contribuendo alla realizzazione di quell'azione

di partenariato fra pubblico e parti sociali considerato essenziale ai fini del conseguimento dei risultati auspicati in termini di sviluppo sostenibile e coesione sociale.

In particolare al di là della diretta promozione di determinate pratiche considerate virtuose, la pubblica amministrazione può agire su quelle variabili di sistema che le aziende non hanno la possibilità di influenzare, nonostante il notevole impatto che viceversa esse hanno con le loro attività. L'amministrazione locale può quindi contribuire alla creazione di condizioni favorevoli di contesto per quelle imprese che intendano intraprendere un percorso di responsabilità sociale, sia dando l'esempio e cambiando alcuni dei propri comportamenti (appalti, acquisti, semplificazioni), sia pianificando e attuando misure di sistema.

3) La pubblica amministrazione deve esercitare una funzione di garanzia, in termini di rispetto della legalità: non è infatti possibile promuovere in maniera credibile ed efficace l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili - che per loro natura si caratterizzano come iniziative che vanno oltre a quanto previsto dalle norme di legge - all'interno di un contesto nel quale gli obblighi di legge siano disattesi in maniera sistematica e diffusa. Vanno quindi riconosciuti e ostacolati tutti i fenomeni di dumping sociale e dumping ambientale.

4) L'adozione di comportamenti socialmente responsabili comporta l'adesione a valori che devono essere condivisi con la comunità; senza questo processo di condivisione difficilmente le aziende riusciranno ad ottenere il giusto riconoscimento dei loro sforzi etici.

Quindi il tema della responsabilità sociale va esteso dalla sfera delle scelte valoriali soggettive a elemento strutturale dello sviluppo dell'impresa. Per questo motivo la comunità, il territorio che vuole ispirarsi ai principi dello sviluppo sostenibile deve **concepire programmi specifici per la promozione di un corretto concetto di responsabilità sociale nel mondo imprenditoriale.**

Alcune di queste indicazioni hanno già trovato uno spazio di sviluppo all'interno di un progetto chiamato "C.E.R.T.I.", presentato in marzo 2010, che ha come obiettivi:

- Mettere in trasparenza le pratiche virtuose delle imprese, attingendo dalle "Linee guida regionali per l'adozione da parte delle PMI di rendicontazioni sociali (bilanci sociali)" in corso di elaborazione da parte della Regione Toscana. Il ruolo sociale dell'impresa e la crescente consapevolezza degli effetti sociali di comportamenti non etici e non responsabili da parte delle imprese, rendono urgente l'introduzione di strumenti che includono l'attenzione a tali istanze tra le variabili creatrici di valore e quindi tra gli obiettivi primari dell'impresa.
- Identificare quelle variabili di sistema in grado di supportare le imprese che intendono intraprendere un percorso di responsabilità sociale. Le PMI, a causa della propria struttura dimensionale, rischiano di essere discriminate nell'accesso a sistemi di incentivazione e certificazione di comportamenti socialmente responsabili.
- Definire modelli per l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, sia a livello aziendale che di sistema territoriale, attraverso la creazione di condizioni favorevoli di contesto. Si tratta di guidare gli apprendimenti del sistema sociale nel suo complesso, facendo leva sul dialogo e reciproco senso di co-responsabilizzazione, insistendo sulla necessità di **creare e sviluppare una domanda di responsabilità sociale.**

www.fabricaethica.it/

Portale del progetto “Fabrica Ethica” con cui la Regione Toscana promuove e sostiene la Responsabilità Sociale d’Impresa . E’ articolato in tre sezioni, una di servizio, una di taglio teorico e una di presentazione del progetto politico .

Nel sito è presente un’ampia sitografia ragionata www.fabricaethica.it/fsets/contestoteorico/intro.html.

www.csr.unioncamere.it/

Portale sulla RSI dell’Union Camere. Nel sito c’è il collegamento agli Sportelli delle Camere di Commercio che danno informazioni e supporto alle aziende in tema di RSI.

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility>

Portale della Commissione Europea per lo sviluppo dell’impresa sostenibile e responsabile (CSR.).

http://ec.europa.eu/sustainable/welcome/index_en.htm

Portale della Commissione Europea per lo Sviluppo Sostenibile.

www.csreurope.org

Sito di CSR Europe, il network europeo leader per la RSI con 75 aziende multinazionali e 27 partner nazionali cpme membri.

www.ethicalperformance.com

Magazine online sulla RSI.

www.sodalitas.it

Sito della Fondazione italiana Solidlitas che promuove la Responsabilità Sociale d’Impresa-CSR e la Sostenibilità realizzando progetti con le imprese. Sostiene lo sviluppo manageriale delle organizzazioni nonprofit. Accompagna la crescita delle nuove generazioni collaborando con la scuola e l’università. La Fondazione è sostenuta da 75 imprese, vi operano 80 manager volontari.

Sitografia

www.i-csr.it	Sito della fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, denominata anche Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR); è un centro indipendente i cui fondatori promotori sono il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, Unioncamere e l'Università Bocconi.
www.bilanciosociale.it	Sito che offre informazioni sul bilancio sociale, su bilancio ambientale e codice etico.
www.pmietica.it/pmi/index.aspx	Sito del progetto dell'API Industria Parma, API Forlì Cesena, Eurostudio e Centro Servizi Piccole Medie Industrie per promuovere la RSI presso le PMI.
www.daldirealfare.eu	Sito del Salone annuale delle Responsabilità Sociale d'Impresa che si svolge a Milano; offre uno spazio per il confronto e lo scambio di esperienze.
www.rsinews.it/index.asp	Sito di news sulla RSI.
www.prontoconsumatore.it/	Portale che offre servizi e consulenza per i consumatori, promosso dal Comitato Regionale Consumatori ed Utenti (CRCU), gestito dal Centro Tecnico per il Consumo (CTC) e finanziato da Regione Toscana e Ministero dello Sviluppo Economico
www.firenzelecolline.it	Portale del progetto intercomunale di marketing territoriale "Le Colline di Firenze" che coinvolge 18 Comuni attorno a Firenze.
www.qualitas.org	Sito dell'agenzia Qualitas Forum srl.

Hanno collaborato alla stesura dei testi:

Marilena Minarelli, Isabella Lutri, Francesca Zippel, Luca Lorrai

Progetto Grafico:

Simone Vassallo

Un ringraziamento alle aziende e alle Associazioni di categoria che hanno partecipato al progetto.

Un ringraziamento particolare all'Assessore alle Politiche del Lavoro e Formazione della Provincia di Firenze Elisa Simoni, all'Assessore all'Ambiente del Comune di Scandicci Simona Bonafè, al Sindaco di Bagno a Ripoli Luciano Bartolini, a Giuseppina De Lorenzo della Direzione Generale Sviluppo Economico della Regione Toscana, a Gerri Martinuzzi dirigente dell'area sviluppo delle imprese e del mercato della Camera di Commercio di Firenze.

