

# LE IMPRESE DEL TERRITORIO VERSO L'AGENDA 2030

Riflessioni ed esperienze dal laboratorio  
sulla responsabilità sociale d'impresa tra  
internazionalizzazione e diversità culturale



promosso da:



Camera di Commercio  
Reggio Emilia

in collaborazione con:







# INDICE

## Introduzione: Il percorso laboratoriale 2016

Introduzione	8
--------------	---

## Riflessioni

Una Responsabilità Sociale di Comunità per la creazione di valore d'impresa <i>Serena Foracchia</i>	14
--	----

La visione strategica della Regione Emilia Romagna sulla Responsabilità Sociale d'Impresa <i>Palma Costi</i>	18
---	----

La camera di commercio di Reggio Emilia e la responsabilità sociale d'impresa <i>Stefano Landi</i>	21
---	----

### Focus:

Responsabilità sociale come fattore strategico per l'internazionalizzazione e la competitività <i>Sabrina Rosati</i>	24
---	----

Diversity Management: i migranti risorse per le imprese <i>Nicoletta Manzini e Matteo Rinaldini</i>	29
--	----

## Esperienze e spunti per il futuro

Africa Hand Project: from Expo 2015 to Mozambico <i>Matteo Pellegrini</i>	38
--	----

CNA Territoriale di Reggio Emilia: associazionismo imprenditoriale responsabile _____	43
<i><b>Teresa Salvino</b></i>	
Coopselios, Impresa cooperativa responsabile _____	46
<i><b>Ilaria Morandi</b></i>	
DarVoce e la Responsabilità Sociale d'Impresa _____	52
<i><b>Cecile Derny</b></i>	
Tra CSR e Cooperazione Internazionale: Le imprese all'estero _____	56
<i><b>Andrea Cortesi</b></i>	
Internazionalizzazione e Cooperazione: quali punti d'incontro? _____	62
<i><b>Matteo Pellegrini</b></i>	
Valorugby: giovani e imprese uniti dallo sport _____	67
<i><b>Antonella Gualandri</b></i>	
<b>Focus:</b>	
Sartoria Sociale Filo Rosa <i><b>Elisa Belli</b></i> _____	72
Persone, cibo, cultura: su queste parole si fonda la nostra Responsabilità Sociale d'Impresa _____	75
<i><b>Maria Elena Manzini</b></i>	

## Conclusioni

Africa: un laboratorio di opportunità, anche grazie alla responsabilità sociale d'impresa _____	82
<i><b>Gianfranco Belgrano</b></i>	





INTRODUZIONE

# Il percorso laboratoriale 2016

# Il percorso laboratoriale 2016

Il percorso laboratoriale “Le Imprese del Territorio verso l’Agenda 2030” si colloca nell’ambito del programma triennale della Regione Emilia Romagna per le attività produttive e la ricerca industriale 2012-2015 (Programma operativo n.2 “Innovazione, qualificazione e responsabilità sociale delle imprese”) e all’interno del quadro Strategico Europeo dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

L’iniziativa ha offerto alle imprese e agli attori economici del territorio della provincia di Reggio Emilia un percorso integrato per introdurre nuove dimensioni e concetti di responsabilità sociale d’impresa. Nello specifico, il progetto si è proposto di riflettere sul concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa (d’ora innanzi RSI) indagando sulle connessioni tra due accezioni specifiche legate alle strategie di internazionalizzazione delle imprese del territorio:

- 1. imprese, RSI e percorsi di internazionalizzazione d’impresa (Focus: partnership con l’Africa)**



## **2. imprese, RSI e presenza di migranti/comunità di stranieri (diversity management)**

Nello sviluppare questo percorso, il Comune di Reggio Emilia (promotore del percorso assieme alla Regione Emilia Romagna) ha attivamente coinvolto la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della provincia di Reggio Emilia e la Fondazione E35 per la progettazione internazionale, unitamente a Fondazione Manodori, CRPA (Centro di Ricerche per la Produzione Animale), Legacoop Emilia Ovest e Boorea. Inoltre, al fine di dare maggiore rilevanza al percorso e alle attività, il progetto ha visto la stretta collaborazione di Legacoop Emilia Ovest, CNA, Associazione DarVoce, Fondazione Mondinsieme, Unindustria, oltre che delle organizzazioni sindacali, le associazioni e le comunità dei migranti.

Avviatosi formalmente nel settembre 2016, il percorso ha visto nello specifico la realizzazione delle seguenti attività:

### **Attività 1: Costituzione di un “Laboratorio di co-progettazione di RSI”**

Il laboratorio è nato per condividere riflessioni e proposte, favorendo progettazioni comuni sia a livello locale che internazionale. Il Laboratorio ha portato alla definizione di un indirizzario di stakeholders, perché si potessero condividere riflessioni e materiali di riferimento. Tra le imprese del territorio coinvolte in questa fase si annoverano: Legacoop Emilia Ovest, CNA, Unindustria, Associazione DarVoce, Unimore, Fondazione Mondinsieme, Fondazione RCH, Camera di Commercio, Industria Artigiano e Agricoltura di Reggio Emilia, Scuola di Tifo, Cooperativa Sociale Coopselios, Cooperativa L'Ovile.

### **Attività 2: Momenti di formazione e di approfondimento**

A seguito del primo laboratorio, Fondazione E35 ha identificato la necessità

di ulteriori momenti di approfondimento, finalizzati a rispondere alle esigenze condivise dai partecipanti, in particolare con: “Growth – European Commission”, Rappresentanza in Italia della Commissione Europea, Onorevole Lia Quartapelle, membro della Commissione Affari Esteri e Comunitari della Camera dei Deputati, Fondazione ENI MATTEI.

A fronte dei diversi contatti attivati e dei percorsi esplorati, Fondazione E35 ha quindi promosso l’organizzazione di due momenti di formazione e capacity building per le imprese del territorio al fine di rafforzare le competenze ed aumentare le opportunità di sperimentare pratiche di RSI:

1. 22 novembre 2016 - “Imprese e cooperative in partnership con l’Africa per innovazione e competitività responsabili”, in collaborazione con **E4 Impact Foundation**;
2. 21 dicembre 2016 - Workshop finale “LE IMPRESE DEL TERRITORIO VERSO L’AGENDA 2030: internazionalizzazione e diversità culturale per la competitività, l’innovazione e lo sviluppo sostenibile” organizzato in collaborazione con **Fondazione Easy Care**.

### **Attività 3: Comunicazione, sensibilizzazione e visibilità rispetto a tematiche, esperienze e percorsi intrapresi al fine di approfondire i concetti legati a RSI, agenda 2030, promuovendo la RSI come fattore di crescita e competitività**

Il Comune di Reggio Emilia insieme alla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Reggio Emilia e alla Fondazione E35 ha promosso continue attività di comunicazione e diffusione dei contenuti emersi dal percorso laboratoriale, attraverso comunicati stampa e social network di riferimento, oltre che avvalendosi della collaborazione di partner esterni, come ad es. la Fondazione Easy Care che ha contribuito alla diffusione dei messaggi emersi nel laboratorio attraverso il progetto “Social Cohesion Days” finalizzato a sensibilizzare la cittadinanza sui temi dello sviluppo sostenibile, della coesione e inclusione sociale, della solidarietà.

La presente pubblicazione si colloca in questa azione di diffusione dei risultati del percorso, presentando al suo interno le esperienze e le pratiche di RSI collegate ai percorsi di internazionalizzazione e agli strumenti e iniziative di diversity management emerse dal confronto con i protagonisti. Inoltre, l'elaborazione del lavoro finale è stata l'occasione per raccogliere ulteriori riflessioni da parte di imprese, cooperative, associazioni di categoria del territorio per indicare alcune linee guida e spunti per il futuro, al fine di connettere sempre più le strategie di RSI con quelle di posizionamento internazionale e di valorizzazione dei migranti nel mondo del lavoro. Un percorso, quindi, che continua e ribadisce l'impegno delle imprese del territorio della provincia di Reggio Emilia a realizzare concreti percorsi di sostenibilità coerentemente con l'Agenda 2030.



PRIMA PARTE

---

# Riflessioni

RIFLESSIONI

---

# Una Responsabilità Sociale di Comunità per la creazione di valore d'impresa

A CURA DI

---

**Serena Foracchia**

*Assessore a Città internazionale con delega a  
Progettazione europea per le strategie di sviluppo,  
Promozione della città, Relazioni internazionali,  
Diritti di cittadinanza, Città interculturale*

La nozione di responsabilità sociale richiama il concetto di comunità entro la quale l'impresa ed il mondo economico rappresentano una dimensione prioritaria, che collegata al mondo delle politiche pubbliche e politiche di ricerca, determinano lo sviluppo locale e la crescita del benessere collettivo. L'impresa oggi è invitata a contemplare la dimensione della responsabilità sociale non più - e non solo - come adempimento normativo, andando oltre il concetto di azione integrativa a vantaggio del personale interno o strategia reputazionale collegata al brand dell'azienda. L'assunzione di impegno ad agire per un vantaggio collettivo, collegato al benessere della società deriva dalla capacità dell'azienda di riconoscersi come parte di un ecosistema e non come entità indipendente: un investimento verso lo sviluppo sostenibile del territorio (indirizzato quindi anche su ambiti fuori dall'impresa) in questa logica sistemica, porta un vantaggio all'azienda stessa in termini di occasioni di innovazione, profitto e sviluppo di mercati.

Questo cambio di paradigma introduce un approccio più di lungo periodo, collegato all'investimento dell'impresa in azioni di responsabilità sociale e

testimonia la crescente consapevolezza assunta dal sistema economico locale delle potenzialità che progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa possono portare in termini di posizionamento competitivo di un territorio e pertanto creazione di valore aggiunto per l'impresa stessa.

Nel 2016 il recepimento della direttiva UE 95/2014 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, definisce come dal 1 Gennaio 2017 gli enti di interesse pubblico e i gruppi di grandi dimensioni (oltre i 500 dipendenti) dovranno affiancare, nei loro bilanci, al riassunto del bilancio economico classico anche informazioni che testimonino l'impatto ambientale della azione svolta, l'uso di risorse energetiche da fonti rinnovabili, il sistema delle politiche sociali introdotte, il rispetto dei diritti umani promosso e garantito dall'impresa, etc... Tale recepimento, unito all'ampio dibattito sui Millennium Sustainable Goals che collega il tema dello sviluppo alla sostenibilità ed all'impatto ambientale, ha contribuito a richiamare oggi il mondo economico e produttivo Italiano ad un cambio dei riferimenti nel bilancio delle proprie attività, introducendo un nuovo valore associato alla responsabilità ed all'impatto dei processi e dei prodotti generati dalle aziende.

Nel contesto dell'Emilia Romagna a questa cornice, potenzialmente già generativa di progettualità di reciproco beneficio per gli attori economici e sociali, si deve aggiungere l'incentivo di una programmazione strategica regionale che ha scelto di rafforzare l'impegno verso la Responsabilità Sociale, scommettendo sul protagonismo dei territori come attori chiave per la sensibilizzazione e mobilitazione di aziende.

Il Comune di Reggio Emilia, insieme alla Camera di Commercio provinciale, ha seguito la Regione Emilia Romagna in questo percorso invitando il tessuto economico locale a ridefinire il termine responsabilità sociale, concependo relazioni nuove con le scuole, le associazioni culturali, sociali ed economiche e riconoscendosi parte di un insieme collettivo locale e globale.

Ne deriva il concetto di Responsabilità Sociale di Comunità, che guida scelte e progetti per lo sviluppo e la creazione di valore d'impresa in un contesto di equità e di benessere diffuso.

Reggio Emilia porta il suo contributo concreto alla riflessione a partire dalla consolidata relazione con il continente Africano (un'area a rapida crescita ed un'occasione per lo sviluppo economico, un ambito di futuro investimento per il tessuto economico italiano), realtà a cui la comunità è legata anche dalla forte presenza di migranti. L'Amministrazione Comunale di Reggio Emilia e le imprese hanno agito a due livelli:

- a. interpretando l'RSI in un contesto globale avviando esperienze peculiari di internazionalizzazione di sistema;
- b. interpretando l'RSI come valorizzazione delle competenze esistenti nel portato culturale plurimo della società.

### **Internazionalizzazione e RSI in un contesto globale**

L'approccio, storicamente adottato da Reggio, si basa sulla profonda convinzione che le relazioni istituzionali e del territorio possano essere una leva strategica a supporto delle nostre imprese e delle loro opportunità. In questa dimensione l'impresa, al fianco dell'ente locale, investe nelle relazioni con territori partner per la definizione di una cultura economica, avviando progetti in campo sociale ed educativo al fine di creare prossimità culturali in un mercato di potenziale interesse e sviluppo per le imprese reggiane. L'investimento comune a favore dello sviluppo di territori target è legato a processi e percorsi di internazionalizzazione duraturi e sostenibili che aprono nuovi mercati alle imprese stesse. Questo percorso si ricollega alla storia del territorio reggiano nella responsabilità di co-sviluppo con territori africani. Progetti di cooperazione allo sviluppo con un partenariato delle imprese diventano occasione per il tessuto produttivo generative di incontro con nuovi mercati, con partner inconsueti ed occasione di innovazione. Investimento nello sviluppo di territori altri quindi non per delocalizzare, non



solo per sviluppare accordi commerciali, ma per avviare processi di sviluppo condiviso.

## **RSI e Diversity Management**

In questa accezione Reggio Emilia ha ricordato come l'impresa possa sostenere e mettere a valore la dimensione internazionale dei territori, rappresentata dalle comunità straniere che vi risiedono. Approfondite riflessioni sul Diversity Management tramite il testing di strumenti qualitativi di valutazione della diversità (Diversity Deep Dives) implementati durante lo scorso anno, hanno accompagnato il sistema economico a riconoscere che la dimensione interculturale della società rappresenta un asset per l'impresa ed un'occasione di crescita e sviluppo responsabile delle comunità. Investire quindi sul riconoscimento e sulle opportunità date alle diverse culture e diverse presenze sul territorio genera valore per l'impresa. Le azioni avviate con le imprese del territorio hanno portato il tessuto economico a riconoscere che la presenza di migranti può rappresentare un'occasione per coinvolgere nuove risorse e nuove competenze all'interno delle aziende, acquisendo nuove prospettive nei processi produttivi generando innovazione.

Le azioni ed i progetti avviati ci testimoniano quanto le aziende reggiane abbiano compreso che l'agire locale ha conseguenze globali e che la forza dei territori deve essere quella di implementare molteplici azioni collegate per accrescerne l'attrattività anche internazionale.

Questa pubblicazione vuole essere uno strumento per consolidare il posizionamento strategico di Reggio Emilia sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, attraverso le riflessioni e gli spunti dei protagonisti che hanno lavorato sul tema in questi anni e si aprono a questa rinnovata prospettiva: un momento di scambio, formazione, riflessione e ricerca che sia una base condivisa per il futuro.

RIFLESSIONI

---

# La visione strategica della Regione Emilia Romagna sulla Responsabilità Sociale d'Impresa

A CURA DI

---

**Palma Costi**

*Assessore alle Attività Produttive, Piano  
energetico, Economia verde e Ricostruzione  
post-sisma della Regione Emilia Romagna*

La visione che abbiamo per il futuro del nostro tessuto produttivo è quella di fare della regione la punta avanzata della nuova manifattura che si sta ridisegnando a livello globale. Sostenere un'economia regionale forte, aperta, sostenibile e globalizzata, capace di generare un'occupazione qualificata. Attrarre nuovi insediamenti produttivi, preservare e innovare l'artigianalità insita nelle eccellenze del Made in Italy grazie allo sviluppo di produzioni avanzate e di qualità proiettate verso Industria 4.0 e l'Internet of things, gestendo la trasformazione del modello produttivo in atto e accompagnando il sistema produttivo dalla produzione manifatturiera all'intelligenza manifatturiera.

Un disegno per il futuro che emerge chiaramente nel Patto per il Lavoro, siglato nel luglio 2015, dove abbiamo condiviso con tutte le parti sociali un modello di sviluppo della nostra economia che coniuga sostenibilità e competitività, e che parte da una idea di progresso che tiene insieme una serie di fattori più ampi del vivere sociale. Non è infatti possibile ridisegnare un'economia avanzata senza allargare il campo al sistema dove le imprese si inseriscono o avere una

visione strategica dell'economia senza pensare alle persone, all'ambiente e al territorio dove le imprese sono inserite. Sostenibilità, benessere e qualità della vita incidono inevitabilmente sulla crescita e la produttività dell'intero sistema.

In questo disegno la responsabilità sociale d'impresa - nella sua natura di strategia aziendale trasversale e di lungo periodo per acquisire vantaggio competitivo - ha assunto un ruolo centrale come attivatore e moltiplicatore di crescita e di sviluppo di una buona occupazione. Una funzione sostenuta concretamente dalla Regione mediante uno specifico articolo di legge, l'art. 17 della L.R. 14 del 2014 e promossa periodicamente attraverso l'istituzione del Premio regionale per la responsabilità sociale d'impresa e l'innovazione sociale.

La responsabilità sociale di impresa diventa oggi uno strumento cruciale per accompagnare i processi di cambiamento e la crescita economica e sociale, gli interventi di supporto alle riorganizzazioni e ristrutturazioni, il consolidamento e la promozione di competenze e l'eventuale ricollocazione, che assume ancor più valore ed efficacia se utilizzato e promosso, proprio nello spirito del patto per il lavoro, insieme a tutti gli attori del territorio: imprese, associazioni, parti sociali, enti pubblici che operano nei diversi livelli e competenze.

Per questo abbiamo sostenuto la costruzione di luoghi che favoriscono la partecipazione e il confronto sui temi della ricerca e dell'innovazione sociale, sviluppando percorsi e strumenti, come la rete regionale dei laboratori provinciali per la Responsabilità Sociale delle Imprese, realizzati in collaborazione con gli enti locali, volti a promuovere le imprese che vogliono investire nell'innovazione responsabile, su un modello di imprenditoria sostenibile che integra nelle proprie strategie di business l'attenzione nei confronti dei propri dipendenti, della comunità e del territorio.

La nostra scelta è stata quella di costruire una rete di partnership per favorire lo sviluppo di sperimentazioni locali che, facendo leva sull'autonomia sulle specificità dei singoli territori, promuovano la nascita e la crescita di imprese e filiere innovative e socialmente sostenibili. Allo stesso tempo, reti che facciano emergere le numerose esperienze già esistenti che generano valore e impatti positivi sia all'interno dell'impresa che per l'ambiente esterno.

Il laboratorio di Reggio Emilia ha raccolto questa sollecitazione partendo dagli elementi che caratterizzano il proprio tessuto economico e sociale, ha sviluppato una riflessione sulla dimensione internazionale e sul ruolo dell'impresa come attore protagonista per la definizione culturale, economica e sociale del territorio, in una prospettiva che coniuga la dimensione locale e globale.

Come Regione guardiamo quindi con interesse a questo percorso, che nasce da una comunità caratterizzata da una importante presenza di migranti e con una tradizione di legami internazionali promossi e sostenuti dalle istituzioni, dalle imprese e dalle associazioni, come utile contributo da condividere con gli altri laboratori provinciali e a livello regionale.

RIFLESSIONI

---

# La camera di commercio di Reggio Emilia e la responsabilità sociale d'impresa

A CURA DI

---

**Stefano Landi**

*Presidente Camera di Commercio, Industria,  
Artigianato e Agricoltura di Reggio Emilia*

La Camera di Commercio di Reggio Emilia, ormai da oltre un quinquennio, si dedica all'approfondimento delle tematiche connesse alla Responsabilità Sociale d'Impresa, intesa come elemento composto da più fattori ed essenziale per una vita aziendale più attenta al fattore umano ed alle diverse relazioni (organizzative, ma anche emotive) dell'ambiente lavorativo.

Da quando abbiamo iniziato a parlare di RSI, dapprima partecipando a riunioni organizzate dall'Assessorato Attività Produttive della Regione Emilia Romagna per comprenderne i contenuti, poi con azioni sempre più finalizzate, organizzando workshop per diffondere la conoscenza della RSI tra le imprese e gli operatori interessati e contattando a livello provinciale a Enti, Aziende ed Associazioni di categoria, abbiamo avuto conferma di come, a livello locale, avessimo toccato un tasto sensibile e potessimo trovare realtà che già,

quasi inconsapevolmente, adottavano buone prassi di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Questa tipologia di attività, coordinata dal nostro Ente, ha visto la nascita ed il consolidamento di un gruppo di una quindicina tra imprese appartenenti ad una pluralità di settori, associazioni di categoria ed enti che periodicamente si sono incontrati per approfondire l'argomento, ascoltare testimonianze, approntare strumenti, come le tre guide predisposte sui temi del welfare in azienda, dei comportamenti "green" all'interno dell'impresa e del volontariato d'impresa, pubblicazioni a mio avviso particolari e di grande utilità, consultabili sul nostro sito camerale ([www.re.camcom.gov.it](http://www.re.camcom.gov.it)).

Il lavoro svolto nel gruppo che si è costituito ha portato al raggiungimento di risultati tangibili, che hanno contribuito certamente al buon esito delle azioni intraprese, poiché tale modalità di lavoro ha favorito lo sviluppo di nuove competenze tra i referenti di imprese, lo scambio di esperienze di RSI, la sperimentazione di nuovi strumenti di gestione d'impresa e la costruzione di una rete informale/esperienziale tra i costituenti stessi.

A seguito di questa positiva esperienza la Camera di Commercio, contattata dalla Regione Emilia Romagna nel 2016 per la partecipazione ad un bando sul tema RSI, si è fatta parte attiva, coinvolgendo la Fondazione E35 del Comune di Reggio Emilia, divenuta capofila del progetto che, da provinciale, sta allargando i propri orizzonti, soprattutto verso progetti virtuosi di RSI destinati all'Africa ed allo sviluppo, in particolare, di alcuni Paesi gemellati con la nostra Città. Con questo progetto si vuole sottolineare l'importanza del contributo delle imprese per il conseguimento dei 17 obiettivi indicati dall'Assemblea delle Nazioni Unite, con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, e per la diffusione delle buone pratiche in materia di innovazione responsabile.

Direi perciò che è un cammino che è solo agli inizi e che ha prospettive

transnazionali molto interessanti, che ci porteranno ad esportare non solo prodotti, ma anche comportamenti “virtuosi” ed innovativi, da applicare anche alle modalità di produzione.

RIFLESSIONI

---

# Responsabilità sociale come fattore strategico per l'internazionalizzazione e la competitività

Focus

*Internazionalizzazione  
e Diversity Management*

A CURA DI

---

**Sabrina Rosati**

*Fondazione E35 per la progettazione internazionale*

La cultura della Responsabilità Sociale di Impresa e l'innovazione responsabile sono strumenti di competitività ed elementi di rafforzamento sociale che toccano imprese di qualunque settore produttivo, parti sociali, enti istituzionali ed economici dei territori.

La responsabilità sociale d'impresa – o ancor meglio la responsabilità sociale di un territorio e di tutti i suoi attori – può e deve essere una strategia per creare valore e sostenere modelli di innovazione e di competitività sostenibile, portando valore condiviso tra le imprese, istituzioni e comunità del territorio in cui opera. Per questa ragione, il concetto di responsabilità sociale può e deve riguardare non solo le attività che un'impresa e gli altri attori del territorio sviluppano a livello locale, ma deve anche contraddistinguere le azioni o le strategie che vengono sviluppate in mercati e paesi esteri.

Ciò è ancora più vero nell'economia di oggi, dove i risultati economici sono



fortemente legati agli andamenti dei mercati globali e dove le imprese, per essere competitive e mantenere i risultati, sono chiamate a misurarsi con nuovi mercati e paesi. Nel mondo attuale, dove l'economia locale – con il suo capitale umano, economico e finanziario – si sposta a livello globale, e quella globale caratterizza fortemente quella locale, le imprese si muovono su uno scenario di internazionalizzazione sempre più strategico.

Le imprese di Reggio Emilia da sempre presentano un'attitudine all'export particolarmente significativa con tassi di esportazione che posizionano Reggio come terza provincia in Regione e undicesima a livello Italiano per valore assoluto in migliaia di euro del valore delle esportazioni. Per un territorio come il nostro, diventa quindi sempre più strategico considerare business strategies capaci di incorporare al loro interno l'impatto sociale che un'attività può portare, nella propria comunità ma anche nelle relazioni internazionali e con altre comunità e territori con cui l'impresa stessa entra in contatto.

La dimensione internazionale delle imprese e dei territori è oggi quindi una dimensione imprescindibile di sviluppo economico, competitività e innovazione per le imprese e per tutto il territorio.

In questo quadro, come Fondazione E35, crediamo di particolare valore l'importanza di lavorare per la costruzione di relazioni, partenariati e progetti internazionali, che vedano il protagonismo delle nostre imprese e le imprese di quei territori, ma anche di altri attori, quali enti locali, scuole, associazioni, giovani, università, attori culturali, sportivi o di altra natura nel definire percorsi sperimentali di crescita comune e condivisa, economica, sociale e culturale.

Le relazioni internazionali di un territorio, delle istituzioni, o di altri attori locali con altri paesi, diventano patrimonio su cui l'azienda può sviluppare – rafforzandoli – percorsi di internazionalizzazione. Nel quadro di relazioni di territorio che toccano ambiti diversi (culturali, sociali, educativi, istituzionali),

l'azienda può costruire anche relazioni e partnership economiche con altri paesi – in particolare con paesi terzi – dove elementi della responsabilità sociale (ad esempio, fattori culturali, di impatto ambientale, di sviluppo locale, di tutela del lavoro o investimento su competenze locali) diventano fattori di competitività e di innovazione per l'impresa stessa: attraverso queste dimensioni, l'impresa può essere maggiormente presente nella comunità locale, per costruire processi innovativi e sperimentali in questi contesti, trovare leve specifiche di investimento e di creazione di nuovi mercati e percorsi economici.

Per questo è importante lavorare a supporto di una responsabilità sociale d'impresa che guarda non solo al proprio al territorio ma anche al di fuori del territorio medesimo. In questa prospettiva, diventa sempre più strategico proporre pratiche e strumenti di responsabilità sociale d'impresa capaci sempre più di connettere le imprese ai territori, e i territori alle imprese, ma anche di ampliare lo sguardo delle imprese e dei territori stessi verso nuovi confini, relazioni e orizzonti.

Reggio Emilia ha un'esperienza unica e straordinaria di relazioni e di cooperazione con l'Africa Australe – in particolare con Mozambico e Sudafrica – e certamente con questi paesi può provare a sperimentare percorsi di internazionalizzazione e responsabilità sociale nuovi, capaci di costruire modelli innovativi di business ma anche di garantire uno sviluppo socialmente sostenibile dei contesti in cui lavorano: percorsi dove la presenza internazionale delle imprese trova interconnessioni con altri ambiti di partenariato (sport, educazione, cultura), ma anche percorsi di sviluppo economico che si basano sulla crescita economica e sociale dei contesti africani con cui le imprese si relazionano (attraverso percorsi di formazione, assistenza tecnica... ma anche investimenti di know-how su nuove forze economiche dei paesi stessi, quali i giovani o aree in espansione).

La premessa base di questi percorsi è che l'impresa che opera in un altro paese e intende costruire qui una presenza stabile e riconosciuta non può

limitarsi solo a sviluppare scambi e relazioni commerciali con distributori o imprese locali, ma deve conquistare la “fiducia” del contesto e della comunità nuova in cui opera, attraverso il prodotto, il servizio, il sistema di valori e di principi che applica nel fare business. Questo significa – soprattutto in paesi culturalmente e socialmente diversi e lontani – conoscere il contesto locale, entrare in relazione con le comunità locali, avvicinare le aree emergenti di risorse e potenzialità economiche in termini di clienti, fornitori, partner. Per fare questo, il livello minimo per un’azienda è muoversi nel nuovo mercato rispettando i requisiti di base in termini di diritti umani, lavoro, rispetto dell’ambiente e anti corruzione. Tuttavia, per implementare percorsi di successo di medio/lungo periodo, le imprese devono sapere investire sulle risorse e potenzialità locali specifiche, costruendo credibilità e partenariati stabili, capaci di intuire i cambiamenti e le evoluzioni dell’economia e della società, ma anche di valorizzare esperienze e attività già in essere a livello locale.

Questo approccio trova un riscontro coerente anche nei 17 obiettivi globali, traguardi indicati dall’Assemblea delle Nazioni Unite con l’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, i quali offrono alle aziende e a tutti gli attori locali dei territori, opportunità di essere attori protagonisti nella definizione di un nuovo sviluppo economico e sociale, ed individuare nuove leve di competitività sia a livello locale che internazionale.

Con gli obiettivi dell’Agenda 2030, la responsabilità sociale d’impresa può infatti assumere connotati e dimensioni nuovi, capaci di ampliare le connessioni geografiche, economiche e sociali tra imprese, attori locali, territori locali e globali: l’Agenda 2030 propone una dimensione globale per obiettivi e strategie di persone, imprese, comunità e governi, confermando quanto la dimensione internazionale di quanto si fa a livello locale diventi una dimensione imprescindibile.

In questa accezione, le sfide globali – dai cambiamenti climatici, alle crisi alimentari e di risorse naturali come l’acqua, la povertà, i conflitti e le

ineguaglianze – diventano “opportunità” per le imprese non solo di stringere alleanze con altri attori a livello locale e internazionale, ma rappresentano un’ampia e crescente fetta di mercato di “business and social innovation”.

## Fondazione E35

---

*La Fondazione per la Progettazione Internazionale E35 è una fondazione di partecipazione no profit, i cui soci partecipanti sono Comune di Reggio Emilia, Provincia di Reggio Emilia (Conferenza delle Unioni), Camera di Commercio di Reggio Emilia, Fondazione Pietro Manodori, CRPA, Legacoop Emilia Ovest e Boorea. La Fondazione nasce per sviluppare e rafforzare il posizionamento e le relazioni internazionali del territorio, offrendo supporto alla comunità locale per valorizzarne relazioni, strategie e competenze a beneficio di nuovi ambiti d’intervento quali educazione, economia, solidarietà, sviluppo economico, cultura, lavoro, integrazione e welfare.*

RIFLESSIONI

---

# Diversity Management: i migranti, risorse per le imprese

## Focus

*Internazionalizzazione  
e Diversity Management*

A CURA DI

---

**Nicoletta Manzini**

*Responsabile area istituzionale "Tra economie plurali e comunità interculturali" della Fondazione Mondinsieme*

**Matteo Rinaldini**

*Presidente della Fondazione Mondinsieme e ricercatore presso  
Università di Modena e Reggio Emilia*

Il concetto di Diversity Management (DM) si riferisce, in senso lato, alla gestione delle differenze di cui sono portatori i membri delle organizzazioni. Studiosi e practitioner riconoscono che all'interno di un processo organizzativo le diversità sono sempre in un qualche modo e in una qualche misura gestite. In questo senso, è possibile ricondurre al DM non solo le pratiche organizzative finalizzate a tollerare o a integrare le differenze presenti tra i membri dell'organizzazione, ma paradossalmente anche i tradizionali modelli di gestione delle Risorse Umane (RU) che hanno come risultato più o meno intenzionale l'omologazione di queste ultime. Anche il processo di omologazione, infatti, presuppone che la diversità sia riconosciuta e gestita, nonostante la gestione sia poi declinata in termini di assimilazione. In questa

accezione larga, dunque, il DM è sempre presente e si tratta di comprendere le forme che assume a seconda delle situazioni.

Una accezione più ristretta di Diversity Management, invece, è quella che si riferisce ad una serie di pratiche organizzative finalizzate a valorizzare le differenze di cui ciascun membro dell'organizzazione è portatore.

La diversità, in questa prospettiva, non è un fattore da tollerare, né un elemento problematico, ma piuttosto un fattore di potenziale vantaggio competitivo da cui l'intera organizzazione può trarre beneficio. In questa seconda definizione, l'enfasi è riposta sul modo in cui è gestita la diversità, nel senso che il problema che si pone al manager/consulente/analista non è semplicemente riconoscere identità composite e plurali e preservarne l'esistenza, ma anche e soprattutto comprendere quale sia la modalità più adeguata per valorizzare ed "estrarre valore" dalle differenti identità delle RU.

Questa prospettiva presuppone un passaggio paradigmatico: da un paradigma che assume la diversità come uno svantaggio (sociale) da colmare di alcuni gruppi, ad un paradigma che prevede un approccio intersezionale alle identità e soprattutto che assume le identità come una risorsa da sfruttare (anche in campo economico). È evidente in questo senso che il DM, almeno in astratto, si distingue dalle Politiche di Pari Opportunità (PPO) per evitare di generare azioni group based e rifuggire dall'individuazione a priori di categorie di svantaggiati e/o diversi. La presa di distanza dalle PPO contribuisce ad evitare il rischio di stigmatizzazione delle identità e delle differenze (tipiche disfunzioni delle PPO), ma inevitabilmente introduce una tendenza a ricondurre l'identità, che assume un carattere fluido e articolato, ad una dimensione eccessivamente iposocializzata ed individualista. Allo stesso tempo, è evidente che le pratiche di DM, a differenza delle PPO, non si pongono, sempre in astratto, come un vincolo esterno e correttivo alla ratio economica, ma si integrano con quest'ultima. Non a caso le pratiche di DM sono considerate business oriented e la loro subordinazione a principi

utilitaristici rappresenta un altro elemento di ambiguità.

Emblematico a riguardo è il fatto che il DM, la cui origine è convenzionalmente collocata alla fine degli anni ottanta del secolo scorso negli USA, è stato uno strumento utilizzato politicamente per attaccare le affermative actions e in generale le leggi anti discriminatorie che negli anni '60 e 70 si erano affermate negli Stati Uniti.

La ragione per la quale si è accennato agli 'aspetti ambigui' del DM non è quella di ridimensionarne l'importanza, ma piuttosto quella di mettere in guardia da una retorica semplicistica e manichea. Inoltre, comprendere i 'crinali scivolosi' del DM permette anche di apprezzare meglio l'approccio che nei suoi confronti hanno adottato alcune istituzioni e organismi europei, in particolare il Consiglio d'Europa (CoE). Il CoE, infatti, ha accolto con favore il DM e ne ha fatto uno degli ambiti d'intervento, ma ha al contempo de-radicalizzato l'opposizione tra DM e PPO tipica dell'approccio nord americano. La promozione del DM da parte del CoE ha sempre previsto la presenza di ragioni sociali ed economiche senza prevedere un ordine gerarchico tra di esse. Allo stesso modo lo stesso CoE sembra enfatizzare le ricadute del DM tanto sul piano sociale quanto su quello economico. Le pratiche di DM e le politiche di PPO risultano così ibridate e trovano cittadinanza piena anche all'interno delle azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa. È forse presto per parlare di un approccio europeo al DM, ma la caratterizzazione data dal CoE al DM sembra essere piuttosto chiara ed è evidente che molto dipenderà da come il DM sarà accolto e si svilupperà nei diversi Stati membri.

Per diverse ragioni (impossibili da sintetizzare in questa sede, ma che meriterebbero un approfondimento a parte) in Italia non si è ancora sviluppata una riflessione approfondita sul DM e l'adozione di programmi di DM da parte delle imprese, salvo alcune rare eccezioni, è ancora scarsamente debole. Eppure le trasformazioni avvenute negli ultimi decenni nel mercato del lavoro italiano, nel tessuto produttivo del paese e in generale i cambiamenti sociodemografici che si sono verificati, renderebbe necessario per lo meno

una riflessione sul tema. Le ragioni possono essere sia di ordine culturale che di ordine socio-economico. In tutti i casi le imprese hanno una conoscenza superficiale dei propri dipendenti e dei propri collaboratori e il più delle volte si limitano ad una raccolta disordinata e sommaria di dati anagrafici su di essi. Il risultato è che spesso le imprese non conoscono il patrimonio umano e culturale che si cela dietro i propri dipendenti. Inoltre, come si è scritto sopra, il riconoscimento di identità plurali (per genere, età, orientamento sessuale, origine culturale, esperienza professionale, disabilità, ecc...) rappresenta la condizione necessaria ma non sufficiente perché si possa parlare di DM. Perché si possa parlare di DM in senso stretto infatti, è necessario che al riconoscimento di identità plurali si accompagni la ricerca di modalità di gestione delle RU capaci di valorizzare le differenze e di fare di esse un fattore di vantaggio competitivo per l'organizzazione nel suo complesso. È possibile raggruppare le azioni di implementazione del DM in tre tipologie d'azione:

- *Azioni che si focalizzano sugli individui e quindi su competenze legate alle specificità che presentano i singoli membri dell'organizzazione.* Un esempio è quello della valorizzazione (che presuppone il riconoscimento) e della 'messa a valore' delle competenze interculturali possedute dai dipendenti di una impresa. Tali competenze possono risultare particolarmente utili nei processi di internazionalizzazione o nell'individuazione di una nuova clientela; oppure possono generare una riduzione dei costi derivante dall'accorpamento di funzioni, reso possibile proprio dalla disponibilità di competenze interculturali. Un esempio: l'Ospedale di Mendrisio, al cui interno lavorano a vario titolo e con diversi ruoli e funzioni, dipendenti con un background migratorio, utilizza tutto il suo personale ordinario (dagli addetti alle pulizie allo staff medico) per azioni di mediazione interculturale.
- *Azioni che si focalizzano sulle interazioni all'interno di team variegati per incentivare innovazione e performance organizzativa.* Qualora i team siano omogenei, è possibile intervenire attraverso azioni integrative



estemporanee (come i focus group) o attraverso azioni più strutturate (creazione di organi dedicati come i Diversity Councils).

- *Azioni che si focalizzano sulle relazioni con il territorio e i suoi stakeholder.* Strategie orientate all'ambiente esterno non sono solo generatrici di opportunità commerciali, ma consentono anche di creare significative connessioni con le comunità e le realtà associative, a cui i dipendenti appartengono e in cui operano (ad esempio, con le comunità migranti del territorio e, conseguentemente, con i loro paesi d'origine, etc...). Se queste relazioni possono servire all'azienda per eventuali progetti di internazionalizzazione e di cooperazione internazionale, esse hanno anche importanti implicazioni sul senso di riconoscimento dei dipendenti e di conseguenza sulla loro motivazione e sul loro operato all'interno dell'azienda. Un esempio: DHL dedica annualmente risorse ad un fondo, il "Living Responsibility Fund", destinato a finanziare progetti sociali promossi dai propri dipendenti.

È chiaro che tutto ciò implica la disponibilità di risorse e di tempo da parte delle imprese, e non sempre le singole imprese hanno la forza per affrontare i pur necessari sacrifici iniziali. È noto che in un contesto produttivo come quello italiano, caratterizzato da imprese di piccole e medie dimensioni, l'unico modo, perché si diffondano in modo pervasivo e sostenibile pratiche di DM, sia quello di operare attraverso network di imprese. In altri termini, ciò che risulta insostenibile per una singola impresa forse risulta sostenibile per una serie di imprese 'coalizzate'. Conseguentemente il problema che si pone è come operare attraverso network senza perdere di vista le specificità che ciascuna impresa presenta. Infatti, al di là degli approcci normativi al DM (tool-kit del DM, con soluzioni organizzative e gestionali 'preconfezionate', spesso d'effetto ma altrettanto spesso fallimentari), introdurre pratiche di DM attraverso un approccio 'situazionale' (processi di ricerca-azione basati sull'idea che ciascuna organizzazione non possa che individuare una propria strategia di implementazione) richiede tempi non brevi e investimenti a

partire dalla conoscenza delle RU.

Riguardo a quest'ultimo punto, la conoscenza delle RU in termini di diversità, la Fondazione Mondinsieme, attraverso la partecipazione ad un progetto promosso dal CoE, offre un contributo. Il CoE ha di recente lanciato un progetto "Rating diversity of company management and making it a competitive advantage" per diffondere l'utilizzo di due strumenti, il "Diversity Rating" e il "Diversity Deep Dives", in alcune città pilota, tra cui Reggio Emilia.

Ideato da un'agenzia di consulenza danese chiamata Pro Acteur, il "Diversity Rating" è uno strumento di misurazione quantitativa che consente di classificare un campione di aziende in funzione del 'tasso di diversità' complessivo che hanno al loro interno. Successivamente alla raccolta dei dati anagrafici dei dipendenti e al loro inserimento in un database, gli algoritmi approntati per la misurazione del 'tasso di diversità' generano un punteggio relativo a quattro dimensioni: età, genere, origine culturale ed anzianità. Un'ulteriore formula permette successivamente di aggregare i singoli valori prodotti per ciascuna dimensione in un unico valore complessivo, che può essere utilizzato per classificare un campione di aziende.

Il 'Diversity Deep Dives', ideato dall'Associazione danese New Danes, è invece uno strumento che consente un'analisi approfondita della diversità presente in una specifica impresa. Questo strumento, attraverso interviste individuali a manager e dipendenti, integrate da focus group collettivi, rappresenta un'importante base di partenza per l'identificazione e la tipizzazione di strategie di gestione della diversità.

Nell'ottica di un DM che guarda ai migranti come risorse per le imprese, la dimensione culturale costituisce l'elemento centrale. La Fondazione Mondinsieme del Comune di Reggio Emilia, attiva da anni nella promozione del valore e del rispetto della diversità culturale, può testimoniare il vantaggio di un team culturalmente misto. In collaborazione con l'Assessorato Città Internazionale, si intende, dunque, aumentare la consapevolezza di tutti quegli attori locali che possono potenzialmente essere toccati dai temi

dell'imprenditoria straniera e della gestione della diversità culturale nei team di lavoro, (istituzioni, imprese, associazioni di categoria, consumatori, ecc...) in favore di azioni congiunte capaci di generare benefici reciproci e favorire una generale crescita economica.

## **Centro Interculturale Mondinsieme**

---

*“Il Centro Interculturale Mondinsieme nasce nel 2001, come servizio del Comune di Reggio Emilia, per una promozione del dialogo interculturale in un percorso di inclusione e di responsabilizzazione reciproca. Divenuto, nel 2010, una Fondazione partecipata dal Comune di Reggio Emilia, Mondinsieme è oggi un centro di elaborazione innovativo sui temi legati alla diversità culturale in ambito urbano, educativo e socioeconomico”.*



SECONDA PARTE

# Esperienze e Spunti per il Futuro

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Africa Hand Project: from Expo 2015 to Mozambico

A CURA DI

---

**Giovanni Beccari**

*Comunicazione e Raccolta Fondi CEFA onlus*

È una storia bellissima, è una storia di uomini, passione, solidarietà, cooperazione ed opportunità.

Nel 2004 un gruppo di persone legate al CEFA il seme della solidarietà onlus, organizzazione umanitaria di Bologna, visitando la Tanzania sente proprio il terribile problema della malnutrizione infantile. Vedono bambini che allo svezzamento, a causa di una dieta poverissima a base di mais, muoiono.

L'unica soluzione in quegli anni era la somministrazione di latte in polvere con tutti i problemi derivanti dalle acque non potabili. Incomincia così, a Njombe nel sud della Tanzania, per rispondere alle difficoltà che tutti i giorni vivono le mamme, il progetto Africa Milk Project. Realizzato da CEFA con GRANAROLO SpA, il Ministero degli Affari Esteri e l'Associazione degli Allevatori di Njombe.

Il primo passo è stata la diffusione dell'allevamento di vacche da latte e quindi, successivamente, la realizzazione di una latteria-caseificio. Oggi il progetto è completamente autonomo e sostenibile. Le mamme hanno latte pastorizzato a disposizione, gli allevatori hanno un reddito che permette di mandare i figli

a scuola, la latteria-caseificio è sostenibile, produce utili e da 3 anni lavora in autonomia, senza il sostegno di CEFA.

Nel 2015 Africa Milk Project da EXPO Milano ottiene il riconoscimento di BEST PRACTICE, esempio al mondo, per lo sviluppo sostenibile in aree rurali. CEFA, Granarolo e il territorio da cui queste due realtà provengono non potevano essere sorde al senso di responsabilità che deriva dall'aver ricevuto il riconoscimento di Best Practice per lo sviluppo sostenibile. Ecco allora che la storia continua... ci si mette in ascolto per rispondere alle richieste provenienti dal Mozambico, un paese in cui la malnutrizione è al 40%.

CEFA con Granarolo coinvolgendo il territorio, la Regione Emilia Romagna, il Comune di Reggio Emilia e vari operatori sulla filiera del latte, FederUnacoma, Alleanza delle Cooperative e Coopermondo, in collaborazione con CAM Consorzio Associazioni con Mozambico di Trento, responsabilmente, prendendo atto del messaggio di EXPO di nutrire il pianeta, e per concretizzarlo, si impegnano a realizzare il progetto Africa Hand Project dove tante mani, bianche e nere, si uniscono e si sostengono per rispondere al problema della malnutrizione del Mozambico.

Il Mozambico ha una grande voglia di riscatto dopo un lungo periodo coloniale e un percorso verso la democrazia, che ha visto il Paese dilaniato da una guerra civile devastante.

Oggi la situazione si è stabilizzata e la popolazione ha bisogno di dare nuove prospettive di vita alla propria famiglia e ai propri figli, partendo dalle piccole comunità rurali ed estendendo questo processo di crescita a tutta la società. Per trasformare questo desiderio in concretezza nasce Africa Hand Project, per sviluppare la produzione di latte in Mozambico in un'ottica di filiera. Il primo passo è a livello locale, dotando le comunità rurali di bestiame e insegnando ai futuri allevatori le tecniche per dar vita ad una zootecnia sostenibile, dove la produzione di foraggio per l'alimentazione degli animali

rappresenti un'ulteriore modalità per sfruttare razionalmente i terreni riconvertiti all'agricoltura.

Beira, seconda città del Mozambico e importante porto fluviale, diventerà il centro pulsante di questo progetto, contribuendo allo sviluppo di una filiera 100% africana che permetta di aumentare la produzione locale e ridurre la dipendenza dalle importazioni.

Questo attiverà un circuito economico positivo che permetterà alle famiglie degli allevatori di avere nuove ed importanti risorse economiche grazie alle quali assicurare ai bambini la possibilità di andare a scuola, unico vero investimento a lungo termine per il futuro del Paese. Ma produrre latte non basta. Occorre trasformarlo e venderlo nei centri urbani dove la domanda di latte alimentare, yogurt e formaggi sta crescendo.

Parallelamente, Africa Hand Project affronterà anche un problema non meno preoccupante. In Mozambico, infatti, quasi la metà della popolazione soffre di malnutrizione cronica che inizia già durante la gravidanza e limita lo sviluppo nei primi anni di vita, condizionando di fatto tutta l'esistenza delle nuove generazioni.

Ecco perché il progetto prevede anche la fornitura di latte e derivati alle donne in gravidanza e ai bambini sotto i cinque anni di età, integrando la loro alimentazione con prodotti, frutto dell'allevamento locale, con un profilo nutrizionale elevato e capaci di fare la differenza.

Una storia di uomini e di aziende dove ognuno si mette in gioco con le proprie conoscenze, i propri mezzi e uomini. Una storia per costruire un brand forte, per costruire adesione all'azienda e diventare "apripista" in nuovi mercati.

Perché aderire a questo progetto di responsabilità sociale d'impresa?

**Cécile Kyenge** Europarlamentare e Vicepresidente ACP-UE:

*AfricHand Project parte da un bisogno della comunità locale, fornisce una risposta*



*concreta abbracciando un'intera filiera agricola, insiste sulla formazione delle persone, sulla redditività e sulla sostenibilità del progetto nel tempo. Me ne sono innamorata perché questa è vera cooperazione.*

**Patrizia Farolini** presidente CEFA:

*AfricHand Project in continuità con AfricaMilk Project, premiato ad EXPO 2015 come Best Practice, sottolinea l'impegno e la coerenza di CEFA per continuare a nutrire il pianeta coinvolgendo profit e no profit e le realtà contadine del mondo.*

**Giampiero Calzolari** presidente Gruppo Granarolo:

*Siamo partiti con una nuova missione: costruire insieme a tanti amici, in Mozambico, una filiera sociale del latte, capace di emancipare la popolazione offrendo alla comunità locale salute, nutrizione e lavoro. L'augurio è che possa partire al più presto e aggregare nuove realtà in grado di contribuire a farla decollare.*

**Simona Caselli** Assessore all'Agricoltura, alla Caccia e alla Pesca della Regione Emilia-Romagna:

*Vogliamo mettere a disposizione dei paesi in via di sviluppo la nostra esperienza di territorio leader in Europa per un'agricoltura sostenibile. Siamo orgogliosi di poter partecipare a questo progetto che ben rappresenta la collaborazione tra mondo produttivo, del no profit e delle istituzioni.*

**Massimo Goldoni** presidente FederUnacoma:

*L'iniziativa di Africa Hand Project per il Mozambico considera l'impiego dei mezzi meccanici come un elemento decisivo per il successo della filiera agroalimentare e rappresenta per questo un approccio alla cooperazione davvero concreto e promettente.*

Africa Hand Project è una storia, uno stile di vita a vantaggio delle comunità mozambicana e di chi si mette in gioco per sostenerla. Noi ci siamo. Diamoci una mano partendo da un bicchiere di latte!

## CEFA onlus

---

*CEFA il Seme della Solidarietà onlus è un'organizzazione non governativa che da oltre 40 anni lavora per vincere fame e povertà. Aiuta le comunità più povere del sud del mondo a raggiungere l'autosufficienza alimentare e il rispetto dei diritti primari. Porta cibo, lavoro, sviluppo. L'obiettivo di CEFA è lo sviluppo sostenibile, cioè la capacità di mettere in atto iniziative per lo sviluppo di un territorio, stimolando la partecipazione delle popolazioni locali affinché siano esse stesse protagoniste del loro cambiamento. Con Africa Milk Project, CEFA ha vinto il primo premio nel concorso internazionale delle Best Practices di Expo Milano 2015 nella categoria: "Sviluppo sostenibile nelle piccole comunità rurali in aree marginali". [www.cefaonlus.it](http://www.cefaonlus.it)*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# CNA Territoriale di Reggio Emilia: associazionismo imprenditoriale responsabile

A CURA DI

---

**Teresa Salvino**

*Funzionario presso CNA Reggio Emilia*

CNA Reggio Emilia ha partecipato con grande interesse al progetto Laboratorio per la Responsabilità Sociale d'Impresa di Reggio Emilia, ritenendo di grande valore il suo contributo per arricchire la nostra progettazione e per indirizzare sempre più le nostre imprese a gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno.

Le esperienze presentate allargano l'orizzonte delle opportunità che le aziende del territorio possono cogliere sui temi dell'internazionalizzazione e rispetto alla presenza di migranti/comunità sia all'interno delle imprese stesse che nell'ambito del diversity management.

Molte delle imprese che rappresentiamo hanno relazioni con l'estero, hanno alle dipendenze lavoratori stranieri o sono stranieri gli stessi titolari o soci stranieri di imprese.

In funzione di questo, la nostra struttura si è attrezzata per offrire servizi specializzati per rispondere alle nuove esigenze delle imprese attraverso

una struttura dedicata, CNA Servizio Estero, che offre consulenza e supporto alle imprese per partecipazioni a fiere, ricerca di finanziamenti a sostegno delle stesse e accompagnamento per lo sviluppo di processi di internazionalizzazione.

Al momento i territori interessati sono: Europa, Russia, Africa del Nord, Africa Subsahariana, Medio Oriente, Asia, America del Nord, America Latina.

Sul piano delle relazioni con comunità migranti, abbiamo attivato lo sportello CNA World, con servizi per l'immigrazione in grado di rispondere alle esigenze del fenomeno migratorio e per cogliere tutte le opportunità che può offrire una società multietnica. Il servizio è indirizzato non solo a cittadini stranieri, che vogliono intraprendere attività di lavoro autonomo, ma è in grado di offrire consulenza e assistenza ai datori di lavoro italiani e non e al lavoratore straniero per pratiche riguardanti l'immigrazione.

Queste azioni si collocano all'interno della strategia dell'Associazione per sostenere lo sviluppo delle aziende, facilitando la creazione di nuove opportunità di crescita. La crisi economica scoppiata nel 2008 ha modificato radicalmente il modo di fare impresa e i mercati di riferimento. Con una ripresa interna che stenta a decollare e l'avvento di nuovi strumenti e tecnologie di condivisione sulla rete (primi tra tutti i social media), le imprese, anche le micro e piccole imprese artigiane, hanno dovuto guardare oltre i confini nazionali, talvolta riuscendo a sopravvivere esclusivamente grazie alle esportazioni.

Se le piccole imprese dell'Emilia Romagna puntassero di più sugli strumenti digitali, la loro forza crescerebbe di quattro volte sui mercati internazionali.

Riteniamo, infatti, che ci sia una stretta correlazione tra digitalizzazione e internazionalizzazione e che valga la pena approfondire questo aspetto in futuro con incontri e workshop ad hoc, in grado di esaminare le strategie di comunicazione migliori a seconda del Paese di riferimento. Sappiamo quanto sia importante costruire un'identità aziendale chiara e trasmettere all'esterno

un'immagine coerente con quest'ultima. Tanto più quando bisogna "tradurre" e trasmettere i messaggi da una cultura a un'altra.

Recentemente abbiamo somministrato alle nostre imprese un questionario per raccogliere bisogni e proposte in merito ai temi dell'internazionalizzazione. A fronte delle analisi delle risposte, riusciremo a definire meglio le azioni da mettere in campo per il futuro, alle quali sicuramente si aggiungerà un'attenzione particolare ai temi connessi alla responsabilità sociale.

## CNA Reggio Emilia

---

*CNA Reggio Emilia, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, è un'organizzazione imprenditoriale costituitasi nell'agosto del 1945 come libera associazione tra imprese con lo scopo di rappresentare, tutelare, promuovere economicamente ed erogare servizi alle imprese.*

*La CNA si identifica nei valori che da sempre contraddistinguono l'artigianato e la piccola e media impresa come l'autonomia e l'integrazione sociale, l'indipendenza e la competizione, la solidarietà e la cooperazione, la sintesi di imprenditorialità, dedizione, innovazione, creatività, integrità morale e legalità. Il sistema CNA opera nella società, nelle istituzioni, nella politica e nell'universo delle imprese per l'affermazione dei valori che attengono all'impresa, al lavoro, all'economia di mercato.*

*CNA di Reggio Emilia è per numero di associati, dipendenti e consistenza organizzativa la terza in Italia con circa 10.000 imprese socie e oltre 8.900 pensionati iscritti al raggruppamento d'interesse.*

*La CNA ha una struttura associativa molto variegata: rappresenta infatti le imprese artigiane, le piccole industrie e le altre forme d'impresa espresse in modo singolo o associato. Dal 2003 ha inoltre costituito ufficialmente la rappresentanza delle attività commerciali con il marchio CNA Commercio, mentre dal 2009 ha ufficializzato la rappresentanza delle PMI con CNA Industria.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Coopselios, Impresa cooperativa responsabile

A CURA DI

---

**Ilaria Morandi**

*Responsabile Comunicazione Coopselios*

La storia di Coopselios è un esempio di come la Responsabilità Sociale d'Impresa sia permeata in tutta l'organizzazione; è una storia trentennale di Responsabilità Sociale, da quando, nel 1986, un gruppo di insegnanti con dedizione e passione aprì il primo nido a Reggio Emilia. Affermiamo questo convinti che la Responsabilità Sociale sia profondamente connessa non solo al modello cooperativo, ma soprattutto alla natura dei servizi che eroghiamo quotidianamente.

Questo percorso, iniziato trent'anni fa, si è nel tempo sostanziato in politiche di Responsabilità Sociale sempre più attente ai lavoratori, alle lavoratrici e agli stakeholder esterni; la Responsabilità Sociale integra e promuove un comportamento socialmente responsabile in tutta l'organizzazione e persegue la finalità di contribuire allo sviluppo sostenibile, alla salute e al benessere della società.

La soddisfazione del cliente, le dimensioni di performance economica ed eccellenza del prodotto/servizio si coniugano con l'attenzione agli

aspetti etici (responsabilità, trasparenza, rispetto dei diritti fondamentali), in quanto l'organizzazione è responsabile di rendere conto del proprio impatto sulla società, sull'economia e sull'ambiente, ovvero di rispondere ai propri stakeholder. Ciò implica un comportamento etico e trasparente, che contribuisce allo sviluppo sostenibile, che tiene conto degli interessi delle parti interessate e che è in accordo con le leggi applicabili, i comportamenti e le norme internazionali, integrato in tutta l'organizzazione e messo in pratica nelle proprie relazioni.

“L'adozione della certificazione SA8000 è un esempio concreto di quanto detto finora”, afferma Raul Cavalli, Direttore Generale. “Ottenuto nel 2014, lo standard SA8000 sostanzia la politica di Coopselios in tema di RSI e promuove un comportamento socialmente responsabile in tutta l'organizzazione. L'integrazione con la mission aziendale è stata così importante, che dal 2015 il Bilancio di Responsabilità Sociale è diventato l'unico strumento utilizzato dalla Cooperativa che certifica il rispetto degli standard SA8000”.

Negli anni, infatti, il Bilancio Sociale è diventato lo strumento principale attraverso cui la cooperativa si presenta e dà visibilità al proprio impatto nei confronti degli stakeholder. Grazie a un processo partecipato, che coinvolge tutti i responsabili della cooperativa, il nostro Bilancio Sociale ha raggiunto oggi un elevato livello di approfondimento e ottenuto diversi e prestigiosi riconoscimenti:

### **Premio 2016 e 2015 - “Donne al lavoro in cooperativa”**

Nell'ambito del premio “Quadrofedele Airces 2016”, riservato alle Cooperative aderenti a Legacoop, Coopselios si è aggiudicata il premio per la rendicontazione di genere, inserita nel Bilancio Sociale. Questo riconoscimento testimonia la capacità di Coopselios di valorizzare il lavoro femminile e di realizzare efficaci politiche di genere.

### **Finalista - Oscar di Bilancio FERPI 2016**

Coopselios è risultata finalista al prestigioso premio Oscar di Bilancio Ferpi,

nella categoria “Fondazioni e Organizzazioni no profit erogative e non erogative”, con la seguente motivazione: “Il Bilancio di Responsabilità Sociale è uno strumento molto completo, di facile leggibilità grazie alla presenza di indici analitici all’inizio di ogni capitolo. Il livello di rendicontazione di aspetti sociali, ambientali e di governance è molto elevato, grazie al calcolo di numerosi indicatori. La rendicontazione è equilibrata: vengono evidenziati anche indicatori e aree di miglioramento, accanto ai successi raggiunti. Gli aspetti grafici sono molto curati e l’impianto grafico è coerente, con l’utilizzo di fotografie originali relative all’attività della cooperativa. Lo sforzo in termini di analisi e comunicazione di Coopselios è notevole ed emerge chiaramente un forte senso di responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder”.

### **Premio 2015 - Grande Impresa Responsabile**

Coopselios, si è aggiudicata il premio Unioncamere “Grande Impresa Responsabile”. In collaborazione con Terzocanale, con Il Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale e con il contributo delle Camere di Commercio, il PREMIO IMPRESA RESPONSABILE valorizza l’impegno delle imprese che sanno conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali, creare modelli di sviluppo sostenibile, facilitare il dialogo tra gli attori della filiera nel rispetto della trasparenza e legalità.

### **Premio “Quadro Fedele” 2014 - Coopselios Miglior Bilancio Sociale delle Cooperative aderenti a Legacoop**

“Coopselios si aggiudica per la prima volta il Premio Quadro Fedele per il miglior Bilancio Sociale, dimostrando un crescente impegno nella redazione e nell’innovazione di tale strumento di pianificazione e rendicontazione della performance sociale, raggiungendo ottimi livelli qualitativi.

Nel complesso il Bilancio Sociale 2013 di Coopselios risulta chiaro e completo, aderente agli standard di rendicontazione previsti dal GBS e si caratterizza come efficace strumento di valutazione consuntiva della performance sociale e di programmazione per le future attività”.



“Riteniamo fondamentale contaminare e contaminarci con altre esperienze” prosegue il Direttore Generale “per fare rete, approfondire le nostre competenze e dare maggiore visibilità alle politiche di RSI sul territorio”.

Importante è stata quindi la partecipazione, fin dalla prima edizione, alla Rete-laboratorio di imprese reggiane per la Responsabilità Sociale d’Impresa, promossa da Camera di Commercio, in collaborazione con la Provincia di Reggio Emilia e la Regione Emilia-Romagna. Grazie al laboratorio è stato possibile confrontare pratiche e favorire scambio di competenze su progetti di innovazione organizzativa verso il territorio su vari temi di RSI, avviare progetti di collaborazione tra imprese su aree di RSI, che possano essere utili per le singole imprese e per il territorio, promuovere la RSI come nuovo approccio d’impresa orientato all’innovazione gestionale e alla sostenibilità. Infine, sono diverse le testimonianze di Coopselios in tema di RSI a convegni ed eventi; citiamo la partecipazione al Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale, il più importante evento in Italia dedicato alla sostenibilità e all’innovazione sociale, occasione stimolante per confrontare programmi, progetti, idee per il futuro. Un percorso fatto quindi di confronti, approfondimenti, network, con uno sguardo sempre rivolto all’internazionalizzazione.

A questo proposito, il percorso di internazionalizzazione di Coopselios si sviluppa in piena armonia con i valori etici e di responsabilità sociale di cui è permeato tutto l’operato nazionale della Cooperativa.

Uno degli esempi più significativi in questo senso è rappresentato da un ambizioso progetto educativo – Early Childhood Educational Programme (ECEP) – sviluppato in partnership con la Family Development Foundation (FDF), un’organizzazione governativa no profit sita nell’Emirato di Abu Dhabi, il cui fine istituzionale è quello di sostenere la centralità della famiglia all’interno della società emiratina, favorendo il ruolo delle donne nella promozione del progresso socio-economico del paese.

La collaborazione si sostanzia nella progettazione e attuazione negli Emirati Arabi Uniti di un sistema educativo prescolare inclusivo, attraverso la realizzazione di un centro di ricerca per lo studio e disseminazione di best practices, con annessi nido e scuola dell'infanzia ispirati all'eccellenza dei paradigmi pedagogici per i quali Reggio Emilia è rinomata in tutto il mondo. Il progetto ha una complessità che travalica le già peraltro ardue sfide manageriali, strategiche, culturali e organizzative poste inevitabilmente da ogni percorso di internazionalizzazione, in quanto esso "maneggia" una materia tanto cruciale quanto sensibile come quella dell'educazione nella prima infanzia e per di più in un paese "altro" per peculiarità storiche, socio-culturali, politiche ed antropologiche.

Il patrimonio etico-valoriale costruito da Coopselios nella sua più che trentennale esperienza, mutuato da una corporate identity fondata sul riconoscimento e la valorizzazione delle differenze, nonché dal loro "recepimento" all'interno dei suoi servizi e della cultura aziendale, l'ha resa interlocutore idoneo e privilegiato selezionato in seguito ad uno scouting internazionale compiuto da FDF. Ciò che è più importante, il suddetto patrimonio ha rappresentato un humus fertile per costruire una partnership amicale e fiduciaria, prima che strategica, improntata ai valori del dialogo e dell'ascolto interculturale con la Fondazione e con tutti i numerosi stakeholders, istituzionali e non, che nel paese giocano un ruolo cruciale nella realizzazione del progetto.

In tal senso, la mission di Coopselios – che si sostanzia nella promozione dell'interesse generale della comunità attraverso il "fare cooperativo" – viene improntata in ambito internazionale all'empowerment dei contesti "recipienti" e all'ownership progettuale, altresì volta a garantire la più completa appropriazione del progetto stesso da parte delle comunità ospitanti attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di quest'ultima alla sua realizzazione, secondo una logica di community welfare che renda i

recipienti non solo meri utenti ma anche produttori.

Ne consegue che un comportamento internazionale socialmente responsabile non possa esaurirsi nella pure imprescindibile realizzazione di servizi qualitativi di eccellenza “fuori casa”, ma debba necessariamente promuoverne anche la più piena sostenibilità nel tempo. Per essere socialmente responsabili all'estero diventano pertanto imprescindibili i sopraccitati dialogo e ascolto, attraverso i quali il management di Coopselios – attraverso il dispiegamento di un presidio costante nel territorio ospitante che promuova un interscambio diretto e continuo col management autoctono – studia, investiga, analizza, raccoglie, rielabora le esigenze e necessità espresse dalla comunità “altra” sì da costruire per e insieme ad essa quella piena customizzazione progettuale attraverso la quale l'innovazione, radicandosi nella tradizione, diventa elemento integrante, piuttosto che mera esogena esportazione, in piena armonia e consonanza col contesto recipiente.

## **Cooperativa Sociale Coopselios**

---

*Coopselios è una cooperativa sociale leader nei servizi alla persona, in grado di offrire a istituzioni pubbliche e privati soluzioni avanzate ai bisogni socio-assistenziali, educativi e sanitari.*

*Costituitasi a Reggio Emilia nel 1984 e cresciuta anche grazie a fusioni, tra cui quelle avvenute nel 1995 con Coop S.E. di Piacenza e nel 2010 con Coop “Il Girasole” di La Spezia, offre i propri servizi quotidianamente a oltre 7.000 persone in 7 regioni italiane (Emilia Romagna, Lazio, Lombardia, Liguria, Toscana, Veneto e Trentino Alto Adige).*

*Circa 3.000 professionisti tra soci, lavoratori, collaboratori e volontari operano quotidianamente ponendosi come obiettivi prioritari la qualità e l'affidabilità.*

*I ricavi si attestano a oltre 118 milioni di euro, con una crescita netta di oltre 3,4% rispetto al 2014; significativa anche l'evoluzione del patrimonio netto della cooperativa che, a livello consolidato, supera i 30 milioni di euro, a conferma della solidità aziendale.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# DarVoce e la Responsabilità Sociale d'Impresa

A CURA DI

---

**Cecile Deryn**

*Area fundraising e rsi DarVoce*

Da qualche anno, DarVoce si interessa al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, come voce del volontariato a Reggio Emilia.

L'interesse alla RSI nasce nel 2009 grazie ad una collaborazione con la Fondazione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, che ha permesso la formazione di un gruppo di commercialisti sui temi fiscali del volontariato, con l'obiettivo di fornire alle associazioni reggiane servizi qualificati e a condizioni di favore.

Nel 2011, al convegno "L'impresa solidale: la responsabilità sociale d'impresa come fattore competitivo", è stata presentata la prima ricerca su questo tema nel territorio reggiano (300 imprese coinvolte), frutto della collaborazione tra DarVoce, la Fondazione Dottori Commercialisti di Reggio Emilia e l'Università Cattolica di Milano. DarVoce partecipa attivamente al tavolo "lavoro-impresa" del Patto per il Welfare promosso dal Comune di Reggio Emilia. Sono stati inoltre portati contributi per l'Osservatorio economico, coesione sociale, legalità della Camera di Commercio, nel focus group dedicato al terzo

settore. La partecipazione di DarVoce alla giuria del Premio Innovazione Sostenibile 2012, promosso dai Giovani Imprenditori, è un altro passo verso una maggiore conoscenza e collaborazione tra mondo profit e no profit e ha rappresentato un'ulteriore conferma.

### **Sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa a Reggio Emilia, DarVoce offre:**

1. consulenze e formazione alle associazioni/impresе/soggetti vari (anche esteri nell'ambito delle partnership europee in atto) sul tema della RSI;
2. percorsi di volontariato d'impresa alle aziende;
3. partecipazione a progetti concreti del volontariato reggiano quali All Inclusive Sport e Dora Emporio Solidale, ecc.

In tutte le aree della RSI, DarVoce si pone come interlocutore a Reggio Emilia sui Rapporti con la comunità (partnership di comunità): es. "sponsorizzazioni", volontariato d'impresa, progetti in partnership con il no profit...

DarVoce accompagna i soggetti pubblici e il mondo imprenditoriale a relazionarsi con il volontariato attivando percorsi di progettazione congiunta, progetti di Responsabilità Sociale di Impresa rivolti al territorio, attività di consulenza e orientamento in un'ottica di promozione della solidarietà, della sostenibilità e della coesione sociale, del riconoscimento delle competenze del volontariato e del suo ruolo imprescindibile per la promozione del benessere della comunità reggiana. Inoltre, sono state svolte diverse consulenze ad aziende interessate a conoscere il no profit reggiano e contribuire ad iniziative a sostegno della comunità.

DarVoce intende promuovere nuove modalità di collaborazione con il sistema imprenditoriale reggiano, che superino il tradizionale approccio "filantropico" della beneficenza, pur sempre gradita, ma spesso casuale, una tantum, dove il volontariato è mero beneficiario ma non soggetto attivo, portatore di un

patrimonio di competenze ed esperienze da valorizzare e offrire alle imprese. In concreto, DarVoce mette a disposizione la propria professionalità, la capacità di costruire reti tra diversi soggetti territoriali e “leggere” i bisogni e le potenzialità delle comunità per:

- sostenere e responsabilizzare il volontariato nell’adottare approcci più innovativi, trasparenti e professionali nel rapporto con le imprese per superare la logica della semplice donazione, in favore di collaborazioni strutturate e con vantaggi reciproci;
- diffondere i benefici delle pratiche di RSI (di tipo fiscale, di immagine, di clima aziendale) alle imprese e alle associazioni di categoria, orientarle alle opportunità e sostenerle nello sviluppo di attività e progetti idonei alle specificità aziendali e del territorio in cui operano;
- promuovere la cooperazione tra gli attori pubblici e privati del territorio, per incentivare la cultura della Responsabilità Sociale d’Impresa e far emergere le buone pratiche delle aziende locali sul tema e a favore di tutta la comunità.

**Abbiamo partecipato al laboratorio sulla RSI promosso dalla Camera di Commercio, perché riteniamo che la RSI sia una tematica molto attuale, anche per il nostro territorio.**

DarVoce ha una posizione privilegiata di osservatore del volontariato reggiano; riesce ad ascoltare le esigenze delle associazioni e anche le richieste dei vari territori e molti chiedono di approfondire questi temi, queste nuove alleanze. Aumentano la partecipazione dei volontari ai corsi sui temi partnership imprese – no profit ma anche gli input e le richieste delle aziende che incontra.

Le associazioni ora cercano modalità alternative ed innovative di collaborazione con le imprese: è ora di avvicinare mondo profit e volontariato e favorire un dialogo diverso. Oltre ai valori, il volontariato è portatore di

competenze ed innovazione utili alle aziende in questo periodo in cui si devono anche rinnovare per fare ripartire la crescita

La crisi è economica e valoriale e le imprese come le associazioni hanno capito che la coesistenza affari ed etica è possibile.

Le opportunità del volontariato reggiano per le aziende

I vantaggi che il volontariato offre sono:

- agevolazioni e sgravi fiscali;
- pubblicità, immagine e reputazione aziendale;
- miglioramento clima interno e motivazione dipendenti;
- economici (es. aumento consumatori, nuovo business);
- benefici per il territorio in cui opera.

Le associazioni di volontariato possono aiutare le aziende a CREARE VALORE e DarVoce li aiuta a mettersi in rete.

## Associazione DarVoce

---

*Ad oggi, in provincia di Reggio Emilia, nonostante un tessuto imprenditoriale impegnato nella comunità e fondamentale per la coesione sociale, vi sono poche iniziative strutturate e continuative di collaborazione tra aziende e no profit/volontariato. In questo contesto DarVoce ha attivato una serie di relazioni e collaborazioni sulla Responsabilità Sociale d'Impresa per favorire l'emersione delle buone pratiche e promuovere iniziative concrete a vantaggio del volontariato, della responsabilità sociale d'impresa, del sistema imprenditoriale, dei lavoratori e della comunità nel suo complesso.*

*DarVoce è l'Ente gestore Centro di Servizi per il Volontariato. È un'associazione di volontariato che conta oltre 90 associazioni socie. Garantisce numerosi servizi gratuiti ad oltre 400 associazioni di volontariato reggiane, individui ed altre organizzazioni pubbliche e private in vari ambiti: sanitario, gioventù, ambiente, disabilità e altre situazioni di svantaggio, cultura, etc.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Tra CSR e Cooperazione Internazionale - Le imprese all'estero

A CURA DI

---

**Andrea Cortesi**

*Direttore ISCOS EMILIA-ROMAGNA onlus*

Mi è stato chiesto di fare una presentazione di varie esperienze di CSR incontrate nelle attività di cooperazione internazionale che realizziamo come ISCOS, ma anche come CISL Emilia-Romagna, soprattutto insieme a sindacati locali in diversi Paesi del mondo. Tra queste esperienze alcune sono veri e propri 'progetti' di cooperazione realizzati insieme ONG/OSC e imprese, molte altre sono attività realizzate (o in fase di realizzazione) di CSR unilaterale delle imprese.

Il 2015 ha introdotto due grandi novità (o conferme) sul piano delle politiche internazionali per lo sviluppo sostenibile: il Rapporto dell'UNDP, tutto incentrato sul lavoro e sulle contraddizioni di una crescita economica diseguale, che ci obbliga ad attuare una vera e propria Decent Work Agenda, e l'Agenda 2030 che introduce 17 SDGs comuni per tutti i paesi del mondo. Questi due documenti, di analisi e di indirizzo, chiedono, con forza, politiche economiche coerenti con le politiche sociali (politiche ambientali associate a politiche industriali, progetti di cooperazione in linea/coerenti con le politiche migratorie, ecc).



## **Alleanza tra “pubblico” (governi nazionali e enti locali) e “privato” (organizzazioni della società civile e imprese)**

In molti dei cosiddetti “Paesi in via sviluppo”, le infrastrutture e i servizi essenziali, quali educazione e salute, vengono sostenuti mediante attività e progetti solidali organizzati in misura sempre più considerevole da realtà private. Molteplici sono gli esempi che possiamo fare e che conosciamo direttamente, grazie al nostro impegno nel mondo della cooperazione internazionale. Mi riferisco alle strade o alla costruzione di impianti elettrici nelle zone alte di Apurimac, regione del sud andino peruviano e oggi oggetto del grande progetto minerario di Las Bambas (140.000 TN di rame al giorno), ad opera delle compagnie minerarie che sfruttano questi giacimenti. Stessa cosa vale, anche, per certe aree del Mozambico. Interessanti anche i progetti relativi all'introduzione/incremento di servizi sanitari: realtà importanti come Emergency o MSF e soggetti privati garantiscono, mediante attività diversificate e sempre più intense, servizi essenziali in molte aree del mondo. E, anche nel Mediterraneo, accanto alla Marina Militare o alla Guardia di Finanza troviamo imbarcazioni di soccorso del privato sociale.

Occorre, innanzitutto, far proprio anche il principio che oggi ogni scelta politica è anche una “scelta ecologica”. L'ambiente è una priorità assoluta in tutto quello che facciamo e, non è vero che sono solo le grandi azioni globali ad incidere: le 50 città più grandi producono la maggior quantità di gas serra nel mondo, quindi è evidente come un'azione locale possa avere pesanti effetti globali!

## **Gli impatti degli Investimenti Diretti Esteri**

Nel nostro lavoro abbiamo avuto modo di visitare, con delegazioni sindacali locali, importanti realtà come la Jeep FCA di Goias in Pernambuco, l'ultimo stabilimento Fiat, il più moderno, automatizzato, giovane e sicuro al mondo: Make History è il loro motto. Ci hanno mostrato, al di là dell'organizzazione del lavoro, com'è cambiata la vita delle persone della zona (un'area di Mata Atlantica rurale a coltivazione di canna da zucchero dove tanti si dedicavano

ad attività agricole, pesca di granchi e altre attività di sussistenza). Alcuni dati interessanti relativi all'azienda visitata: 78% degli 11.000 addetti sono del Pernambuco, 20% donne, 82% del Nordeste, lo stabilimento ricicla il 95% di acqua, non vi erano scuole di formazione professionale e hanno anche adibito un vivaio per la conservazione di piante autoctone in via di estinzione, nell'area. Ma, non hanno iscritti al sindacato.

Ricordiamo che la CSR è volontaria, e quindi non vi sono misure o norme vincolanti, neanche da parte delle agenzie delle Nazioni Unite come Ocse, Ilo, ecc.

Ciò non chiude alla possibilità di formulare ipotesi di lavoro cooperativo con 3 principali attori di riferimento, già citati in precedenza: Imprese (anche multinazionali), Ong e Organizzazioni della società civile, Governi e Enti Locali, aventi azione diretta nei territori. Le azioni di tali agenti si svilupperanno in orizzontale, sul territorio, e, in verticale, in una profondità di filiera (globale).

La pratica della CSR prevede, inoltre, due dimensioni: una interna, legata al clima aziendale e alle condizioni di lavoro connessa al lavoro dignitoso (salario, salute e sicurezza, orari, contratti, rappresentanza sindacale, diritti, protezione sociale, inserimento lavorativo di persone con disabilità) e una esterna, relativa invece alle comunità e al territorio. Al centro, troviamo, infine, le organizzazioni sindacali e dei lavoratori che possono intervenire in entrambi i casi.

Di seguito, diverse esperienze di CSR alle quali abbiamo partecipato:

### **1. CSR nella Value Chain, nella filiera di produzione del valore globale, quindi la connessione tra multinazionali (globale) e imprese locali (fornitori, legati al territorio).**

È noto cosa sia una filiera globale, ma spesso ce ne accorgiamo solo quando avvengono delle tragedie, come è stato per il crollo del Rana Plaza in Bangladesh, nel 2013, con 1.129 morti. L'evento ha suscitato clamore

e ha portato alla luce il fatto che queste imprese tessili lavorassero in situazioni disumane e molto pericolose, come dimostrato, per grandi marchi internazionali, andando ad alimentare lo scandalo e la reazione anche dei consumatori, per la verità sempre più attenti ai prodotti 'guilty free'.

Sulle filiere produttive, come ISCOSER, stiamo portando avanti diverse attività quali il miglioramento delle condizioni di lavoro nel settore della floricoltura in Etiopia, mentre in Kenya possiamo riportare il caso della certificazione Fairtrade, adottata anche da Coop Italia, che ha deciso di distribuire fiori certificati presso i suoi supermercati. Oppure, un altro progetto in corso, è quello che abbiamo in Perù dove stiamo cercando di sviluppare una fornitura diretta di materia prima dagli allevatori di camelidi alle imprese tessili italiane dei distretti di Biella e Prato.

## **2. Esperienze di CSR nei processi di internazionalizzazione, anche con le multinazionali 'tascabili' della nostra Regione.**

Abbiamo in questo caso partecipato a diverse esperienze in cui aziende hanno realizzato attività di CSR nei Paesi in cui sono presenti con stabilimenti o succursali, come il caso della Sacmi in Brasile che da anni sostiene il Centro Leo Commissari impegnato in attività di formazione professionale per giovani, progetti di economia solidale e attività nelle scuole e negli asili. Qualche anno fa abbiamo, inoltre, promosso la donazione di alcune macchine per il gelato della Carpigiani al Centro Leo Commissari, trasportate, poi, dalla Sacmi stessa fino a destinazione. Grazie a questa azione di solidarietà e di CSR, in questo quartiere di Sao Bernardo do Campo alcuni giovani lavorano in una gelateria cooperativa.

## **3. Esperienze di charity, donazione a fondo perduto.**

In questo caso le aziende sponsorizzano progetti che non necessariamente hanno legami con la loro attività imprenditoriale o con i Paesi terzi in cui viene realizzata.

Un altro tema su cui sarebbe interessante lavorare con maggiore profondità

è quello del “co-sviluppo”, ossia la partecipazione dei migranti nei percorsi di cooperazione. L’obiettivo essenziale è proporre un nuovo modello circolare delle migrazioni, con persone attive nelle e con le comunità di origine e di permanenza, anche temporanea. La migrazione non è, infatti, un’attività unidirezionale, ma ha sempre un ritorno, anche se solo temporaneo o di risorse per aiutare le famiglie di origine.

In tutte queste esperienze crediamo sia fondamentale abbandonare, quindi, l’unilateralità dei percorsi, delle scelte e delle azioni, sia da parte dell’Impresa, sia da parte del governo e/o delle Ong, in un’ottica di interdipendenza ed elasticità permanente.

Alcune di queste esperienze di CSR sono raccolte anche nei documentari che abbiamo prodotto e che si trovano sul sito [www.kivulifilm.com](http://www.kivulifilm.com). I progetti documentaristici presentati in questo sito nascono grazie alla cooperazione di lungo periodo che ISCOS ER porta avanti nei paesi in cui è attivo. Questo tipo di approccio permette di testimoniare i cambiamenti in atto in questi paesi che sono spesso molto rapidi e difficilmente osservabili se non da vicino e attraverso gli occhi di chi li vive.

Qualche anno fa, su questi temi anche il Coonger, il coordinamento delle Ong dell’Emilia Romagna di cui facciamo parte, ha definito alcune priorità per cercare di promuovere una nuova cultura manageriale in Emilia Romagna e costruire progettualità all’estero: l’attività su base regionale mira, in prospettiva, all’apertura di canali di co-costruzione/co-progettazione tra soggetti attivi nella cooperazione internazionale e il mondo imprenditoriale, attraverso percorsi di rete, con una condivisione del concetto di CSR tra una pluralità di stakeholders (profit, no profit, enti e organi istituzionali, ordini professionali, università...).

Inoltre, il gruppo di lavoro del Coonger ha avanzato alcune proposte di lavoro che potrebbero tradursi anche a livello locale:

1. costruire un tavolo regionale sul tema CSR secondo le modalità dei Tavoli Paese, ovvero la costituzione di un tavolo trasversale ai tavoli già esistenti, con finalità di valorizzazione delle esperienze e proposte in termini di CSR;
2. operare per una diffusione della cultura della CSR nel territorio, promuovendo un lavoro di blending tra imprese e ONG;
3. favorire il coinvolgimento nel dibattito sulle politiche di Cooperazione allo Sviluppo delle imprese che hanno in atto attività di internazionalizzazione, sviluppando sinergie e buone pratiche, tali da potere essere utili anche in un'ottica di governance dell'impresa.

## **ISCOS Emilia-Romagna onlus**

---

*ISCOS Emilia-Romagna è una onlus promossa dalla confederazione sindacale Cisl Emilia-Romagna che dal 1990 si occupa di cooperazione e solidarietà internazionale. Da allora abbiamo realizzato numerosi progetti in America Latina, Africa ed Est Europa, spesso con sindacati locali o per la creazione e la difesa delle condizioni di lavoro. Il lavoro dignitoso è da sempre il nostro principale obiettivo e per raggiungerlo lavoriamo per creare occupazione attraverso la promozione ed il rafforzamento di cooperative autogestite dai lavoratori, per migliorare il sistema di protezione sociale delle persone con disabilità e per promuovere il dialogo sociale e la responsabilità sociale di impresa.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Internazionalizzazione e Cooperazione: quali punti d'incontro?

A CURA DI

---

**Matteo Pellegrini**

*Area Innovazione e Internazionalizzazione  
Legacoop Emilia Ovest*

Può sembrare semplice parlare di internazionalizzazione in un periodo storico in cui ogni individuo, ogni azienda, ogni istituzione, utilizza comunemente questo termine, spesso attribuendogli significati multiformi e sfaccettati. In realtà, superando il facile entusiasmo iniziale, parlare di internazionalizzazione, o meglio, di percorsi di internazionalizzazione, appare uno sforzo estremamente complesso.

Partendo dalla semplice enunciazione del termine, “percorsi di internazionalizzazione”, si evince come la scelta di misurarsi su mercati esteri sia frutto di un processo caratterizzato dal susseguirsi di diverse fasi che implicano una precisa scelta strategica.

Senza voler entrare nel dettaglio di cosa la dottrina definisca come “internazionalizzazione” e assumendola semplicemente come il processo che porta imprese o gruppi di imprese a confrontarsi con omologhi sistemi economici di altre aree geografiche, ci sembra invece opportuno soffermarci su alcuni concetti estremamente pragmatici che caratterizzano un percorso

di questo tipo e su quali possano essere gli spazi di manovra per il movimento cooperativo in quest'ottica.

Il primo fattore da tenere in considerazione, per quanto ovvio, è che l'internazionalizzazione non rappresenta più una semplice opportunità per il nostro sistema produttivo, ma una stringente necessità non più procrastinabile.

L'internazionalizzazione impone prioritariamente ad un'azienda la piena consapevolezza e conoscenza di se stessa. Questo può sembrare un fattore scontato, ma concretamente, molte realtà affrontano un percorso di apertura sui mercati esteri senza prima strutturarsi adeguatamente al proprio interno. Occorrono competenze specifiche, formazione, motivazione, ma soprattutto è cruciale lo sviluppo di una cultura d'impresa incentrata sulla conoscenza, sulla costante tensione verso processi di innovazione, sulla valorizzazione permanente del fattore umano impiegato.

Un secondo fattore imprescindibile nell'affrontare un mercato estero è la conoscenza del Paese o dei Paesi in cui si intende operare, senza cadere nel facile malinteso di un approccio standardizzato valido universalmente. Ogni Paese presenta proprie peculiarità, culture, tradizioni, usanze, che meritano un profondo rispetto e che devono inevitabilmente essere considerate nel momento in cui ci si intende collocare all'interno del proprio perimetro di mercato. Umiltà e apprendimento, unite all'esigenza di instaurare un crescente clima di fiducia reciproca, rappresentano fattori imprescindibili di un percorso di progressivo insediamento, non solo economico, ma anche socio-culturale.

Un ulteriore, decisivo, fattore di facilitazione ai percorsi di internazionalizzazione è la capacità di muoversi in ottica sistemica, sviluppando relazioni strutturate, superando campanilismi anacronistici, cercando forme di collaborazione che consentano alle nostre aziende non

solo di contenere costi e diversificare rischi, ma soprattutto di “crescere” verso nuove frontiere della conoscenza, sfruttando sinergie, ottenendo innovazioni, potenziando la fiducia reciproca, elevando al quadrato la semplice sommatoria di uno sforzo comune.

Cruciale, per lo sviluppo di un sistema produttivo orientato verso mercati esteri, è anche un’infrastrutturazione sociale “accogliente” e “attraente”, che rende un territorio dinamico, variegato, plasmato di cultura, scienza e innovazione, contraddistinto da servizi efficienti e ottimamente collegato a reti digitali e poli logistici.

Un percorso di internazionalizzazione è in definitiva una precisa e consapevole scelta strategica, improntata su elementi cardine quali pianificazione, tempo, risorse (umane e finanziarie), impegno, dedizione, relazioni.

Il movimento cooperativo si inserisce in questo quadro con un duplice obiettivo: da un lato, consentire alle proprie imprese di approcciare in modo strutturato i mercati esteri, dall’altro, sfruttare l’enorme potenziale di relazioni e di condivisione di principi universali che caratterizza la cooperazione su scala globale.

Alla luce di quanto detto, appare stimolante evidenziare come le imprese cooperative presentino peculiarità intrinseche che possono facilitare (ma non garantire) percorsi di internazionalizzazione efficienti, sostenibili e duraturi. La cooperazione infatti, pone al centro del proprio operato l’individuo e la valorizzazione delle sue specificità/competenze (ruolo chiave delle persone), annovera tra i propri fondamenti la collaborazione tra imprese (ottica sistemica), condivide su scala globale ideali e principi (comunanza valoriale).

Le imprese cooperative agiscono secondo una logica di arricchimento reciproco con il proprio territorio di riferimento (rispetto e confronto), in un’ottica integrata di sviluppo socio-economico (infrastrutturazione sociale),



di salvaguardia e tutela delle comunità locali e dell'ambiente, di crescita sostenibile, inclusiva, equa.

La cooperazione deve essere in grado di sfruttare le proprie specificità, raggiungendo un equilibrio tra radicamento territoriale e capacità di intercettare nuovi bisogni oltre i propri confini tradizionali, facendo leva su una rete di relazioni esistenti che possono facilitare notevolmente l'ingresso in nuovi mercati.

La sfida che si presenta appare complessa, insita di difficoltà connesse all'attuale scarsa propensione all'internazionalizzazione, alla necessità di attingere a risorse finanziarie adeguate, alla volontà di soddisfare in primis i bisogni dei soci "locali".

La cooperazione tuttavia, proprio per mantenere fede ai propri principi, alla centralità delle persone, alla collaborazione tra imprese, alla risposta a bisogni universali, alla diffusione globale del proprio agire, non può che raccogliere la sfida dell'internazionalizzazione quale fattore imprescindibile di crescita e sviluppo nel prossimo secolo.

D'altronde, come amava ricordare lo scrittore e filosofo britannico Clive Staples Lewis, "Davanti a noi stanno cose migliori di quelle che ci siamo lasciati alle spalle".

## **Legacoop Emilia Ovest**

---

*Fondata nel 1886, Legacoop, Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, è la più antica delle organizzazioni cooperative italiane. Legacoop è una associazione di imprese cooperative che opera per promuovere lo sviluppo delle associate e per favorire la diffusione dei principi e dei valori cooperativi. Legacoop è presente in tutte le regioni italiane, con cooperative che operano in tutti i settori.*

*Legacoop svolge funzioni di rappresentanza, assistenza, tutela e promozione verso le cooperative associate ed è competente ad esercitare la vigilanza sulle cooperative a cui è delegata per legge. Legacoop aderisce, unitamente ad AGCI e Confcooperative, all'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI). Aderisce inoltre all'ICA (International Co-operative Alliance).*

*Legacoop Emilia Ovest, costituitasi nel 2014 dall'unificazione di Legacoop Reggio Emilia, Parma e Piacenza, concorre nel proprio ambito territoriale a perseguire le finalità di Legacoop Nazionale.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Valorugby: giovani e imprese uniti dallo sport

A CURA DI

---

**Antonella Gualandri**

*Responsabile Comunicazione  
e PR CNA Reggio Emilia*

Mantenere i giovani al centro, contribuire alla valorizzazione delle relazioni che la città ha dal punto di vista sociale e culturale. È in sintesi il significato di “responsabilità sociale” per un’impresa sportiva come Rugby Reggio.

Ed è il focus con cui la società reggiana, che da quest’anno partecipa al campionato di Eccellenza, ovvero il massimo campionato del rugby italiano con la prima squadra Conad Reggio, opera a tutti i livelli: il club reggiano, infatti, pone grande importanza ai bambini e ai ragazzi (sono oltre trecento i bambini e ragazzi del settore minirugby e giovanile del Rugby Reggio) senza rinunciare all’alto livello agonistico dello sport ma trasformando questo in un’ulteriore palestra per i giovani, puntando sulla loro crescita umana, oltre che atletica.

Il rugby, più di ogni altro sport, ha un patrimonio di valori eccezionalmente ricco. Uno sport che trae dalle proprie radici e dalla propria cultura la spinta al rinnovamento e al miglioramento. Lealtà, senso di responsabilità, rispetto dell’avversario, spirito di sacrificio, altruismo, amicizia, impegno, gioco di

squadra, determinazione, coraggio: questi (ed altri) valori sono nel codice genetico del rugby e coinvolgono giocatori, tecnici, dirigenti, tifosi. Si tratta di una risposta forte alla crisi di valori in atto dentro e fuori lo sport, perché sono valori che dal rugby si trasferiscono alla vita.

Da ciò ha mosso i primi passi il progetto Valorugby, reso possibile dal felice incontro tra una società, la Rugby Reggio e un imprenditore, Enrico Grassi, da sempre impegnato a fare qualcosa per i giovani.

Obiettivo dichiarato, investire su un gruppo di giovani in formazione, creare nuove opportunità di crescita personale e di lavoro che affondano le loro radici nei valori fondanti del rugby, che sono gli stessi che servono in azienda.

Il cantiere “Valorugby” si propone come esperienza innovativa e pionieristica che, attraverso la costruzione di occasioni di incontro tra gli atleti e il mondo del lavoro, permetterà ai giovani atleti di conoscere diverse realtà della nostra provincia ma anche in ambito nazionale. Visite in azienda, stage, opportunità di confronto a viva voce con gli imprenditori: questo e molto altro verrà offerto ai ragazzi del club rossonero, dall’under 14 all’under 18, perché possano scegliere in modo consapevole quale sarà il loro futuro avvicinandoli al senso dell’imprenditorialità in una tensione costante al miglioramento del risultato, la stessa che caratterizza ogni allenamento e ogni partita. Allo stesso modo ci si propone di organizzare team building per i dirigenti d’azienda che a loro volta dovranno familiarizzare con questo progetto pionieristico che è sceso in campo per il futuro dei tanti giovani che sudano e si sfidano in uno sport fatto di fatica e soprattutto di “spirito di gruppo”.

Valorugby guarda in due direzioni: i giovani, la loro crescita a 360 gradi, e le imprese, anch’esse impegnate a innovare e a crescere nella consapevolezza che tale crescita passa da risorse umane di pregio, capaci di affrontare i mercati e con la voglia di avanzare, sempre. Attraverso azioni semplici e concrete, Valorugby si pone l’obiettivo di favorire l’incontro tra i giovani rugbisti e il mondo delle imprese che hanno aderito al progetto, in modo da creare occasioni di conoscenza reciproca. I ragazzi possono meglio

comprendere quali scelte fare per il loro futuro formativo e professionale, le aziende hanno l'occasione di conoscere giovani "in formazione" e selezionarli per un possibile inserimento nella loro struttura.

Sono circa una decina le imprese che hanno aderito a questo progetto sperimentale: Elettric 80 e Bema di Viano, Fanuc Italia, il gruppo ceramico Florim, Bett Sistemi, Pulsar srl, il gruppo Sant'Anna e Rotocart, ma la famiglia promette di ampliarsi a breve. Anche perché è fondamentale investire sui giovani che sono il futuro della nostra società e della nostra economia.

I giovani, infatti, sono al centro della seconda attività "sociale", portata avanti dalla società della palla ovale che da metà, del 2015, ha relazioni costanti con il Sudafrica, per la costruzione di scambi giovanili e attività sociali, per costruire esperienze di crescita di giovani disagiati delle township sudafricane. Che Reggio Emilia e il paese di Nelson Mandela abbiano un rapporto di amicizia profondo è un dato di fatto: non a caso quest'anno ricorrono i 40 anni del patto di amicizia siglato tra il Comune di Reggio e l'ANC. Un anniversario che il club reggiano ha voluto celebrare ideando un logo che fa bella mostra di sé sulla maglia della prima squadra.

In mezzo ci sono due missioni, un patto di amicizia siglato con i Gauteng Lions di Johannesburg (autorevole società di rugby a 15 sudafricana, club leader dell'Emisfero Sud), reso possibile dalla collaborazione con l'assessorato alle Relazioni Internazionali del Comune di Reggio e la Hip Alliance, associazione di italo-sudafricani presieduta dall'avvocato Maurizio Mariano.

In 18 mesi ci sono stati passaggi importanti di questo rapporto che passa dai valori tipici del rugby, amicizia, sostegno, lavoro di squadra: due mesi dopo la missione di aprile 2015, con la firma del patto d'amicizia tra i due club di rugby, Rugby Reggio ha ricevuto la visita della nazionale under 20 degli Sprinboks, a settembre è arrivato a vestire la maglia dei Diavoli il giovane Armand Du Preez, a fine anno Rugby Reggio è entrata a far parte ufficialmente del tavolo

Reggio Africa del Comune di Reggio – Assessorato Relazioni Internazionali e, all'inizio del 2016, il club ha ricevuto la visita ufficiale dell'ambasciatore del Sud Africa in Italia, Nomatamba Tambo, figlia di uno dei leader storici dell'ANC, Oliver Tambo.

Nel luglio 2016 una delle persone più rappresentative di questo rapporto di amicizia tra la città e il Sudafrica, Bruna Ganapini Soncini, moglie dell'indimenticato Giuseppe, assessore e infaticabile animatore di azioni di cooperazione internazionale negli anni Settanta, è intervenuta al centro sportivo Canalina-Crocetta per raccontare ai ragazzi del centro estivo del club la storia di Nelson Mandela in occasione del "Mandela Day" che il Comune organizza ogni anno. Due mesi più tardi, ospite della società, è stato il ministro plenipotenziario del governo sudafricano, Sheldon Moulton. Poco più di mese fa è stata la volta della delegazione culturale e sportiva della Provincia del Gauteng, che ha incontrato i dirigenti del club e ha visitato lo stadio Mirabello, tempio storico dello sport reggiano. È convinzione profonda della dirigenza di Rugby Reggio che lo sport possa avere un ruolo importante per la costruzione di relazioni, sia per e tra i giovani, sia tra le imprese per la nascita di opportunità sociali, culturali ed anche di business.

In questo senso rientra anche l'idea che ha portato un imprenditore sudafricano, precisamente di Port Elisabeth, Armand Du Du Preez, che produce divani a kilometro zero, ovvero con materiali e artigianalità al 100%, a progettare di aprire una divisione italiana con base a Reggio Emilia, dopo che ha conosciuto quel legame speciale che lega la nostra città e il suo paese. Scoperta che ha fatto dopo che il figlio è venuto a giocare qui.

Con il sostegno delle realtà istituzionali sudafricane, Du Preez ha partecipato, assieme a un dirigente di Valorugby, alla missione istituzionale reggiana, guidata dal sindaco Luca Vecchi e dall'assessore Serena Foracchia, che si è svolta nell'ottobre scorso a Johannesburg; ha ideato un prodotto per il mercato italiano e si trova nella fase di costruzione dell'azione commerciale

attraverso la partecipazione a fiere come il Salone del Mobile. Una volta che l'idea diventerà realtà, parte degli utili serviranno a finanziare le attività di scambio giovanile tra Reggio e il Sudafrica.

Un importante traguardo che, se raggiunto, sarà motivo di orgoglio per tutti, perché conquistato con grande serietà e determinazione e perché offrirà esperienze ai giovani.

C'è poi la "bella storia" del Mirabello: un progetto che per il club non rappresenta solo un bel palcoscenico per la prima squadra ma un luogo della città da far vivere; un luogo di socialità che viva di sport ma anche di cultura... per tutto questo i lavori sono in corso!

## Rugby Reggio

---

*Associazione Sportiva Dilettantistica, è nata nel 1945.*

*Svolge promozione di attività sportiva per la pratica del rugby a partire dai 4 anni di età e attività per i bambini tutto l'anno con il centro estivo, da due anni aperto anche a persone con disabilità.*

*Collabora fattivamente con i servizi sociali del Comune di Reggio e promuove forme di collaborazione con le realtà del quartiere e della città.*

*Ha sede al centro sportivo Crocetta Canalina e dal primo luglio 2016 gestisce in ATI con l'agenzia Medials lo stadio Mirabello.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Sartoria Sociale Filo Rosa

## Focus

*La RSI secondo i  
vincitori del premio RSI  
Emilia Romagna 2016*

**A CURA DI**

---

**Elisa Belli**

*Project manager Filo Rosa*

Filo Rosa è un laboratorio sartoriale che realizza prodotti di abbigliamento di alta qualità per il settore della ristorazione e dell'agroalimentare, utilizzando materiali e lavorazioni esclusivamente Made in Italy. I prodotti artigianali di Filo Rosa hanno un valore sociale aggiunto perché interamente realizzati da donne in situazioni di difficoltà, affiancate da esperti nel settore della moda, in un progetto di crescita personale e professionale. Il progetto sociale nasce dall'incontro tra la Cooperativa Sociale Madre Teresa e il Progetto Nuovamente di Caritas Reggiana. Il laboratorio ha sede in Via Kennedy 17 a Reggio Emilia e il 21 Settembre 2016 ha inaugurato ufficialmente i locali. Il progetto Filo Rosa è sia HUB formativo per le donne inserite, ma è soprattutto un centro per l'innovazione sociale, sostenendo l'idea della corporate social responsibility, creando sinergie tra il mondo del food e il mondo della sartoria attraverso la produzione di footwear.

La sartoria sociale punta a sviluppare un nuovo percorso di crescita personale e professionale rivolto al reinserimento e all'integrazione di persone



svantaggiate, favorendo l'occupazione e prendendosi cura della persona, dei suoi bisogni, sviluppando un'idea imprenditoriale tutta al femminile.

“Filo rosa nasce inizialmente come progetto sociale, col tempo si è evoluto ed è cresciuto diventando anche un progetto imprenditoriale, creando sinergie e condividendo valori caratterizzanti il mondo no profit e profit – spiega Elisa Belli, project manager, “I nostri prodotti sono creati per incontrare le esigenze di chi opera nel settore della ristorazione e dell’agroalimentare, per questo cerchiamo di utilizzare i migliori materiali per soddisfare le diverse richieste: un buon capo, infatti, rispetta non solo i requisiti di stile ma anche di praticità e attenzione alla salute. Crediamo fermamente che in questo periodo di forti cambiamenti economici e sociali il dialogo tra il mondo cooperativo e il profit sia fondamentale per sviluppare una responsabilità sociale d’impresa che veda le donne come prime protagoniste del nostro operare, dando vita a nuove aziende. Territorialità, rete, impresa sociale sono i punti cardine che ci vedono impegnati in prima persona in questo percorso di costruzione di una nuova evoluzione culturale”.

Dal 2016, anno di avvio del progetto Filo Rosa, il laboratorio ha inserito n° 10 donne in formazione-lavoro a due delle quali è stata garantita l'occupabilità e la prosecuzione dell'esperienza sartoriale. La sartoria punta alla promozione di politiche orientate allo sviluppo territoriale che stimolino la creatività di nuove imprenditrici, partendo dall'ultima riforma del terzo settore che prevede una nuova idea di impresa sociale. L'innovazione del progetto-prodotto proposto stimola la crescita nell'ottica di implementazione di servizi e di connessioni che si possono stabilire tra il mondo aziendale e il mondo cooperativo. Queste considerazioni rientrano negli obiettivi principali dell'Agenda 2030 ed è fondamentale per concepire un clima di inclusione sociale e incrementazione dell'occupazione, soprattutto giovanile. Gli obiettivi di progetto a medio-lungo termine di questa impostazione di progetto è quella di fare una misurazione complessiva dell'impatto sociale e territoriale delle nostre attività, fino ad ora abituate ad essere valutate in base a criteri di

efficienza, cioè la loro capacità di funzionare bene, contenendo al massimo i costi.

Negli ultimi anni, la valutazione delle attività anche in base alla efficacia, cioè la capacità di ottenere l'effetto desiderato, misurando gli "input" (risorse impiegate), gli "output" (quantità misurabile di beni e servizi prodotti) e "outcome" (risultati attesi).

## **Cooperativa Sociale Madre Teresa**

---

*La Cooperativa Sociale Madre Teresa è una realtà che opera nella provincia di Reggio Emilia dal 2001, il cui obiettivo è l'accoglienza e l'accompagnamento di donne e bambini, e da sempre si propone di tutelare la gravidanza e la maternità attraverso percorsi educativi di crescita personale e genitoriale per le donne accolte. Oltre all'accoglienza, il progetto prevede percorsi di reinserimento nella società attraverso la creazione di opportunità formative e lavorative attraverso progetti di imprenditorialità tutte al femminile.*

ESPERIENZE E SPUNTI PER IL FUTURO

---

# Persone, cibo, cultura: su queste parole si fonda la nostra Responsabilità Sociale d'Impresa

## Focus

*La RSI secondo i vincitori del premio RSI Emilia Romagna 2016*

A CURA DI

---

**Maria Elena Manzini**

*Responsabile Area Sociale CIR food*

Si può fare impresa, creando profitti e ricchezza, senza per questo tralasciare i propri impegni sociali, ambientali ed etici?

Sì e viene definita Responsabilità Sociale d'Impresa. La RSI all'estero è un approccio che le aziende perseguono già da diverso tempo. In Italia se ne parla solo da qualche anno. Lo si può vedere dall'aumento degli eventi convegnistici che hanno come tema centrale la Responsabilità Sociale e argomenti affini (sharing economy, innovazione sostenibile, welfare, ecc).

Questo significa che le imprese prima di questa definizione non si comportassero in modo socialmente responsabile? Direi proprio che non è così, soprattutto guardando alle imprese che operano in Emilia Romagna. Ci sono imprese in cui la Responsabilità Sociale d'impresa rappresenta non solo un approccio, ma un valore fondante, una missione. CIR food è una di queste, non da oggi, ma da sempre. La nostra storia infatti ha origine negli

anni '50, quando un gruppo di persone, ispirate dai valori della cooperazione, decisero di mettere insieme i propri capitali per soddisfare i bisogni di benessere e nutrizione di operai e lavoratori in un contesto sociale ed economico in trasformazione.

Il nostro modello d'impresa valorizza la filosofia mutualistica e la missione cooperativa, lo spirito imprenditoriale orizzontale e democratico. Mette al centro non solo i nostri interessi, ma anche quelli di tutti coloro che lavorano con noi ogni giorno e che ci spinge a cercare nel mercato quelle dosi di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale, sobrietà e senso del giusto che ci consentono di creare valore nel rispetto delle persone. Un modello che consenta agli stakeholder di partecipare alle scelte dell'impresa e alla distribuzione dei benefici.

La Responsabilità Sociale d'Impresa, intesa come attenzione agli impatti che le decisioni e le attività dell'impresa hanno sulla società, è quindi per CIR food un tema strategico, perché fa parte della nostra storia e cultura di impresa cooperativa. Il nostro mestiere, legato all'alimentazione e quindi alla nutrizione delle persone implica una grande responsabilità sociale. Il nostro scopo è quello di offrire servizi di ristorazione di qualità, che si basano su una idea di cibo accessibile e sincero e che creino nuove opportunità di lavoro. Per questo reinvestiamo ogni anno i nostri utili in attività in grado di generare occupazione e crescita sia fra i nostri dipendenti che nelle comunità che ospitano le nostre attività. CIR food investe nei territori per rimanere e svilupparsi al fine di creare sempre maggior occupazione. Proprio in questi giorni una persona ha così commentato la nostra attività: "In alcuni luoghi, le poste, la farmacia e le cuoche di CIR food rappresentano i pochi luoghi di integrazione". La responsabilità sociale in CIR food, non è un insieme di iniziative ma è il lavoro quotidiano delle 11000 persone che lavorano con noi ogni giorno. Prendersi cura di loro, del loro benessere, la disponibilità al dialogo ed al confronto hanno sempre contraddistinto la nostra impresa, convinti che ogni persona con le proprie caratteristiche ed individualità possa

contribuire a fare la differenza! Per questo, CIR food si è sempre adoperata per garantire alle proprie risorse un ambiente di lavoro sano e positivo, investendo continuamente in ammodernamento, sicurezza, formazione e comunicazione. Il progetto di welfare aziendale “NoixNoi”, premiato dalla Regione Emilia Romagna, non è altro che la messa a sistema di pratiche già presenti all’interno della cooperativa relative a conciliazione vita-lavoro (smart office, permessi, aspettative..), interventi di sostegno economico (anticipazioni del tfr agevolate, prestiti..), supporto in ambito di assistenza sanitaria (consulenza gratuita) e servizi dedicati al benessere sia lavorativo che personale.

Come dicevo però ora l’attenzione dell’opinione pubblica si è elevata e aumentano le richieste di testimoniare la Responsabilità Sociale d’Impresa. Anche l’ONU ha fissato un programma ambizioso di obiettivi di Sviluppo Sostenibile (GOALS) al 2030, per porre fine alla povertà, combattere il cambiamento climatico e garantire l’uguaglianza e l’inclusione per tutti. Come imprese basate su principi e valori che esistono per rispondere alle esigenze delle persone, le cooperative hanno una posizione di vantaggio per contribuire ai GOALS, in particolare garantire la sicurezza alimentare, la parità di genere, la crescita inclusiva, la produzione ed il consumo sostenibile. Ed è per questo che anche CIR food negli ultimi due anni ha investito per mettere a sistema un sistema di governance, inserendo la Responsabilità Sociale d’Impresa come linea guida dichiarata per la definizione degli obiettivi strategici fissati nel piano strategico. Non solo, nell’ottica della maggior trasparenza possibile nei confronti degli stakeholder, CIR food ha implementato un modello di governance seguendo le linee guida ISO 26000 e si è impegnata nella redazione di un bilancio di sostenibilità certificato GRI (Global reporting initiative) che sono standard internazionali specifici sulla Corporate Social Responsibility. La Governance di Responsabilità Sociale di CIR food si fonda sull’istituzione di un gruppo di lavoro costituito da rappresentanti delle sfere aziendali che possono maggiormente agire sulla CSR: l’Area Sociale, la Comunicazione, le Risorse Umane e la Qualità.

L'Area Sociale ha la funzione di coordinamento e messa a sistema della RSI, la Comunicazione è fondamentale per il coinvolgimento degli stakeholder, le Risorse Umane hanno una funzione determinante nell'engagement interno e nella trasmissione e formazione, la Qualità per il monitoraggio e reporting. Riteniamo, infatti, che la responsabilità possa essere in capo ad una sola funzione aziendale (in ogni azienda il referente è diverso), ma perché la CSR diventi davvero un approccio integrato nell'impresa, è assolutamente necessario un coinvolgimento più allargato.

Così come è fondamentale un continuo e maturo confronto con gli stakeholder dell'impresa ma anche con le altre imprese e soggetti economici e istituzionali. Per questa ragione abbiamo aderito con favore al laboratorio della Responsabilità Sociale che si è avviato in provincia di Reggio Emilia qualche anno fa. Il laboratorio deve essere occasione di scambio e di confronto sui temi della responsabilità sociale, e progettazione di possibili iniziative che abbiano un impatto sul territorio. L'importante è che le imprese ne trovino vantaggio, beneficio. La produzione delle tre guide su Welfare aziendale, Green Management, Volontariato d'Impresa, avvenuta qualche anno fa, ha prodotto un reale beneficio a supporto di altre imprese. La funzione e il ruolo del pubblico in un coinvolgimento e accompagnamento delle imprese verso i temi della sostenibilità è molto importante, ma credo che sia ancora più importante che il pubblico lavori per far emergere e valorizzare quanto già viene fatto. Quei tre opuscoli meriterebbero ulteriore valorizzazione e promozione. In questo senso il premio RSI Emilia Romagna per come è stato impostato è di grande valore.

Inoltre credo che il laboratorio debba essere promotore di una cultura di stakeholder engagement. Non è sufficiente realizzare iniziative: le imprese devono strutturarsi per un approccio sempre più sostenibile e maggiormente trasparente nei confronti dei propri stakeholder. Infatti, si richiede sempre più accountability, ossia di rendere conto. Lo vediamo noi stessi dalle richieste che ci arrivano dai nostri clienti.

Fare cultura: questo è un altro dei temi che stanno particolarmente a cuore a CIR food. Solo portando avanti una politica di sviluppo che abbia a cuore la sostenibilità economica, sociale, ambientale e culturale potremo guardare al futuro con serenità e soprattutto a testa alta.

## CIR food

---

*Con oltre 40 anni di storia CIR food Cooperativa Italiana di ristorazione è una delle maggiori imprese italiane attive nella ristorazione collettiva (ristorazione scolastica, sociosanitaria, aziendale, per militari e per comunità), nella ristorazione commerciale e nei buoni pasto, con un fatturato di gruppo di oltre 550 milioni di euro. Oggi siamo presenti in 16 regioni e 68 province d'Italia, producendo oltre 82 milioni di pasti l'anno grazie al lavoro di 11.500 persone, che sono la vera forza dell'impresa. "Rendere accessibile a tutta la comunità il piacere e la qualità della nutrizione, frutto di un lavoro che dia dignità alle persone": questo è il nostro modo di vivere la ristorazione e di nutrire il futuro.*







# Conclusioni

CONCLUSIONI

---

# Africa, un laboratorio di opportunità anche grazie alla responsabilità sociale d'impresa

A CURA DI

---

**Gianfranco Belgrano**

*Direttore editoriale di Africa e Affari e di InfoAfrica*

Un grande Paese o un continente? Su questo interrogativo tanti tuttora farfugliano, restano titubanti, commettono il grande errore di generalizzare. L'Africa è un grande continente, in piena trasformazione, dove tutto è amplificato. Amplificati sono i suoi problemi così come le opportunità che offre. Certo è che le sfide che oggi si presentano sono sfide che riguardano l'Africa e gli africani in primo luogo, ma che hanno immediate ricadute anche sul resto del mondo e, quindi, per motivi geografici, sui Paesi della costa nord del Mediterraneo in particolare.

Il fattore demografico e il processo di urbanizzazione in corso sono fenomeni potenti, rapidi, che meritano attenzione e che bisogna conoscere. Sono dati che i politici devono considerare, numeri che possono infrangere qualunque barriera e che allo stesso tempo presentano rischi e opportunità. Cattiva gestione dei territori, conflitti, tensioni ambientali, catastrofi naturali, sottosviluppo sono tutti elementi che possono spingere milioni di persone a lasciare i luoghi di origine in cerca di salvezza; allo stesso tempo, politiche economiche avvedute, sinergie tra pubblico e privato, sviluppo dell'agricoltura

e del manifatturiero possono contribuire a creare progresso, a regolamentare i flussi migratori, ad alimentare circoli virtuosi di sviluppo.

I dati dicevamo sono impetuosi e possono sembrare incontrollabili. Ma è da questi che bisogna partire. Secondo i calcoli dell'Un Desa - il Dipartimento degli affari economici e sociali delle Nazioni Unite - entro il 2030 la popolazione del pianeta ammonterà a 8,5 miliardi di abitanti che diventeranno 9,7 miliardi nel 2050 e 11,2 miliardi nel 2100. Tale incremento non sarà omogeneo e sarà concentrato in alcuni Paesi ad alto tasso di crescita demografica o in Paesi già popolosi. Il margine di crescita previsto fino al 2050 farà capo per almeno il 50% a nove Paesi, cinque dei quali africani: Nigeria, Repubblica democratica del Congo, Etiopia, Tanzania, Uganda. Nel 2050 la Nigeria supererà gli Stati Uniti e diventerà il terzo Paese più popoloso al mondo subito dietro a India e Cina. L'Africa sarà in assoluto la regione che crescerà di più ed entro il 2050 almeno 28 nazioni africane vedranno raddoppiare l'attuale popolazione.

Il secondo elemento fondamentale da tenere in considerazione è il processo di urbanizzazione. Già adesso le città si gonfiano di abitanti dando sfogo a baraccopoli e insediamenti informali privi di servizi a causa dell'incapacità di tener testa a spostamenti così consistenti da cambiare il volto di luoghi già iperaffollati. Secondo stime di Un Habitat, nel 2017 l'Africa avrà una popolazione urbana superiore a quella europea. Il tasso di urbanizzazione africano, che nel 2010 era al 36%, nel 2030 arriverà al 50%, per sfiorare il 60% nel 2050; negli ultimi 20 anni si è attestato su una media del 3,5% e continuerà a essere il più alto del mondo fino al 2050. L'urbanizzazione può essere allo stesso tempo fattore negativo e positivo. Rispondere alle sfide proposte da questo fenomeno vuol dire rispondere a sfide che seguono due livelli di ragionamento paralleli: strutturale e sociale. Concentrarsi solo su uno dei due aspetti rischia di dare soluzioni parziali alle sfide che attendono il continente. Affrontare lo sviluppo urbano e demografico in questo contesto significa quindi pianificare scelte politiche, economiche e sociali sulla base di sinergie, di piani di cooperazione e di azioni coordinate pubblico-privato.

Se questo è dunque il quadro all'interno del quale ci muoviamo in Africa, appare chiaro come il resto del mondo debba tenere finalmente conto del continente, come mai ha fatto in precedenza. L'Africa dalle mille problematiche è costretta a crescere e in fretta; allo stesso tempo, un Paese come l'Italia affacciato sul Mediterraneo non può non considerare le evoluzioni che avvengono già a pochi chilometri dalle sue coste.

La fase di difficoltà economiche che ha interessato le economie occidentali nell'ultimo decennio ha avuto tra i suoi effetti quello di spingere le imprese a guardare anche lì dove prima non era pensabile andare. E così anche le aziende italiane hanno iniziato a prestare maggiore attenzione alle regioni subsahariane, soprattutto dopo la stagione delle cosiddette Primavera arabe. Un'esperienza nuova per l'Italia, ma sicuramente non per altri Paesi, perché, a parte le vecchie potenze coloniali e ovviamente gli Stati Uniti, a sud del Sahara si muovono già da tempo realtà extracontinentali: Turchia, Brasile, Cina, India, Corea del sud e Malesia per citarne alcuni.

L'Italia si presenta tra l'altro ancora poco attrezzata e con imprese generalmente di piccola stazza. Il successo di questa presenza è spesso legato alla capacità di intercettare un buon partner locale, di riuscire a muovere un sostegno finanziario. Nonostante queste difficoltà e queste 'barriere' all'ingresso, le imprese italiane presentano alcuni vantaggi non indifferenti per un Paese africano: portano in dote competenze, tecnologie, know-how, creano occupazione, formano maestranze locali, sono sempre più attente alle pratiche di responsabilità sociale. Anzi. La connessione fra pratiche di responsabilità sociale e percorsi di internazionalizzazione rappresenta una forza in più in grado di mettere in moto cicli virtuosi che vanno oltre i confini continentali. In un certo senso - e ci sono specifici esempi e storie di successo - il contributo che l'impresa dà in Africa in termini di sostenibilità e responsabilità sociale può avere effetti benefici non soltanto lì dove si opera, ma, seguendo la strada inversa, anche in Italia.

Questa trasversalità e reciprocità si avverte per esempio nei tanti casi di imprenditoria di ritorno, quando cioè un ex dipendente di un'impresa fa rientro nel Paese di origine con un'idea progettuale che lo vede tornare in qualità di socio del vecchio datore di lavoro. O ancora, la creazione di sinergie fra zone produttive diverse - come fra Italia e Senegal, e siamo ancora nella categoria degli esempi - non solo costituisce una ricchezza in sé, ma porta ad azioni che fungono da decuplicatori di valore aggiunto.

Queste pratiche di responsabilità sociale possono dunque diventare strumento di insediamento di un'attività all'estero, fungono da bilancia di sostenibilità e contribuiscono a risolvere le grandi sfide africane che, adesso sappiamo, non sono soltanto africane.

D'altra parte, in questo mondo globale - come sottolineato tra l'altro anche dall'ultimo African Economic Outlook (il rapporto curato da Banca africana di sviluppo, Ocse e Undp) - ci troviamo di fronte a filiere globali rispetto alle quali l'Africa non è al momento attrezzata. Lo sviluppo dell'Africa passa dunque attraverso la creazione di valore aggiunto e importante può essere in questo senso il sostegno della cooperazione dell'Italia attraverso le sue istituzioni e le sue imprese.

Illuminante è a tal proposito l'azione che l'Italia in realtà già esercita in alcuni Paesi e in alcuni settori, in particolare nel comparto agricolo e della trasformazione agro-industriale. Insieme a energia e infrastrutture, l'agricoltura è uno dei pilastri fondamentali su cui l'Africa è destinata a reggersi. Avvicinarsi ai sistemi agricoli preesistenti e in genere di sussistenza significa comprendere l'altro, comprenderne problemi e aspirazioni. Parlare in questo caso di responsabilità sociale d'impresa significa dunque avvicinarsi all'idea di incorporare nel business aziendale livelli il più delle volte informali. Significa prevedere azioni il più possibile vicine alla base produttiva. L'elemento di business risiederebbe quindi nella profittabilità di settori che compongono l'agroindustria, mentre l'elemento di responsabilità sta nel presidiare le filiere

strategiche per la sicurezza alimentare globale. Una nota finale: se tutto questo è importante per l'Africa, determinante appare invece per l'Italia, che deve cambiare prospettiva e cominciare a guardare al continente non come fucina di problemi ma come laboratorio di opportunità.

Progetto e Coordinamento editoriale:  
*Fondazione Easy Care*

Graphic Design:  
*ComòLab*

La cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e l'innovazione responsabile sono elementi di competitività e di rafforzamento sociale che toccano imprese di qualunque settore produttivo, parti sociali e tutti gli enti dei territori. I 17 obiettivi globali e traguardi indicati dall'Assemblea delle Nazioni Unite nel settembre 2015 con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile offrono alle aziende l'opportunità di essere attori protagonisti nella definizione di un nuovo sviluppo economico e sociale individuando nuove leve di competitività, sia a livello locale che internazionale.

In questo quadro il laboratorio ha avviato una riflessione tra le imprese della provincia di Reggio Emilia su quali connessioni possano esistere tra pratiche di RSI e percorsi di internazionalizzazione, ma anche su come si possa far leva sulla diversità culturale e sulle relazioni con le comunità di migranti per innovare processi interni e servizi.

La pubblicazione rientra nel progetto **LABORATORIO PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA REGGIO EMILIA – LE IMPRESE DEL TERRITORIO VERSO L'AGENDA 2030** realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna.

