

ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA

CASI STUDIO

**LE ESPERIENZE ITALIANE
SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE
NEL SETTORE AGRICOLO E
AGROALIMENTARE**

a cura di
Lucia Briamonte



INEA - 2007

Il presente documento è stato elaborato nell'ambito del progetto "Responsabilità sociale: implicazioni ed applicazioni alle imprese del settore agroalimentare" realizzato dall'INEA e finanziato dal MIPAF (ora MIPAAF) con D.M. 488/7303/2004.

Responsabile Progetto: Lucia Briamonte

Per l'impostazione e la progettazione dello studio ha operato il seguente gruppo di lavoro:

Luciano Hinna (*Responsabile scientifico*); Lucia Briamonte (*Coordinamento*); Paolo Biraschi, Luigi Di Gregorio, Ester Dini, Maria Assunta D'Oronzio, Barbara Luppi, Francesca Giarè, Sabrina Giuca, Angelo Mellone, Fabio Monteduro, Raffaella Pergamo, Iuri Peri, Rachele Rossi, Saverio Scarpellino.

La stesura del testo è stata curata da Lucia Briamonte

I contributi al testo sono di:

Introduzione - Lucia Briamonte

Agribosco - Ester Dini (1.1, 2.1, 3.2, 4), Rachele Rossi (1.2, 2.2, 3.1)

Azienda Vinicola Paolo Bea - Saverio Scarpellino

Caseificio Vannullo - Raffaella Pergamo (1.1, 1.2), Maria Assunta D'Oronzio (2.1, 2.2), Lucia Briamonte (3, 4)

Consorzio Pesca Ancona - Francesca Giarè, Saverio Scarpellino

Consorzio Terre di Sicilia - Iuri Peri (1.1, 2.1.1, 3,4), Sabrina Giuca (1.2, 2.1.2, 2.1.4), Francesca Giarè (2.1.3)

Coop Italia Adriatico - Fabio Monteduro (1.1, 1.2, 4), Rita Bianchi (2, 3)

Gal Cosvel - Luigi Di Gregorio, Angelo Mellone

Granarolo - Barbara Luppi (1.1, 1.2, 3, 4), Lucia Briamonte (2.1, 2.2)

Il melograno - Maria Assunta D'Oronzio(1.1, 1.2), Lucia Briamonte (2.1, 2.2), Raffaella Pergamo (3, 4)

Palm - Rachele Rossi (1.1, 2.1.1, 2.1.2, 4) , Sabrina Giuca (1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 3)

Salumificio Veroni - Barbara Luppi (1.1, 1.2, 3), Paolo Biraschi (2, 4)

La consulenza editoriale è di Moira Rotondo

Segreteria tecnica

Novella Rossi e Roberta Capretti

Impaginazione grafica:

Sofia Mannozi e Benedetto Venuto

PRESENTAZIONE

Negli ultimi anni le questioni socio-ambientali sono diventate parte integrante degli obiettivi della politica agricola. La sempre crescente richiesta di qualità, salubrità e genuinità dei prodotti alimentari, gli shock climatici ed energetici e le problematiche sociali e ambientali riconducibili al tema dello sviluppo sostenibile hanno contribuito ad accelerare questo processo.

Ci troviamo così di fronte ad un nuovo modello di sviluppo in cui la competitività dell'impresa agricola deriva anche dal suo impegno a garantire adeguati livelli di sostenibilità economica, sociale e ambientale nel contesto territoriale in cui opera.

Ne consegue che il successo dell'agricoltura rispetto alle nuove attese della società risiede nella capacità dell'impresa agricola di produrre alimenti sani e genuini e concorrere allo stesso tempo alla protezione delle risorse naturali e allo sviluppo equilibrato del territorio, creando occupazione e riservando maggiore attenzione alla qualità del lavoro.

Oggi, il consumatore è sempre più attento e orientato verso acquisti consapevoli, e include nel concetto di qualità dei prodotti agroalimentari anche valori quali la sostenibilità ambientale e sociale della produzione. L'agricoltura quindi, riserva grande attenzione a temi trasversali quali: sicurezza alimentare, tracciabilità delle produzioni, qualità dei prodotti, rispetto dell'ambiente e delle risorse umane. Tali aspetti hanno contribuito a declinare il concetto di produzione in una dimensione più ampia di filiera e di territorio, affiancata dalla promozione e dalla rintracciabilità delle produzioni agroalimentari e da forme di comunicazione istituzionale volte a valorizzare e a dare riconoscibilità alla qualità dei prodotti agroalimentari italiani, a creare la consapevolezza dell'evoluzione dell'agricoltura tra tradizione e innovazione e a promuovere il "made in Italy" quale stile di vita e di consumo.

Questi elementi hanno trovato ampia collocazione nel presente volume in cui sono riportati alcuni casi di aziende che in modo più o meno consapevole hanno intrapreso un percorso di responsabilità sociale e che accompagnano la pubblicazione delle Linee guida sulla responsabilità sociale realizzate dall'INEA.

La volontà di valorizzare il complesso di tematiche che ruota attorno al concetto di responsabilità sociale è alla base del lavoro che l'INEA sta portando avanti con il progetto "Responsabilità sociale: implicazioni e applicazioni per le imprese del settore agroalimentare" finalizzato all'approfondimento, alla promozione e all'applicazione dei temi e delle metodologie di responsabilità sociale.

L'Istituto, partecipando al dibattito sulla responsabilità sociale di impresa (RSI), che costituisce un tema di interesse crescente da parte delle aziende, del mondo associativo, delle istituzioni, dei consumatori e della società civile, negli ultimi anni ha contribuito all'introduzione della RSI nel sistema agroalimentare.

Il presente volume, insieme alle Linee guida, rappresenta uno degli strumenti che l'INEA mette a disposizione delle imprese che intendono avviare e strutturare in modo organico un percorso di responsabilità sociale nella propria realtà aziendale. Alcune imprese agricole e agroalimentari stanno manifestando, infatti, una crescente attenzione e disponibilità a considerare, nell'ambito delle proprie strategie e attività, anche pratiche di responsabilità sociale. Dall'analisi dei casi studio emerge che una visione strutturale e strategica della responsabilità sociale, inserita nel contesto di specifici comportamenti aziendali, fa sì che le imprese tendano ad adottare condotte e strumenti che promuovano il rispetto dei diritti e della sicurezza dei lavoratori, dell'ambiente, della salute pubblica e della sicurezza delle produzioni. L'adozione di comportamenti socialmente responsabili è, dunque, uno stimolo verso l'ammodernamento del sistema produttivo e un contributo a realizzare uno sviluppo economico e sociale sostenibile.

Al fine di agevolare l'avvio di un percorso di responsabilità sociale da parte delle imprese del settore, sono riportati esempi di pratiche e di percorsi socialmente responsabili tratti dal mondo delle imprese agricole e agroalimentari. In questo modo, si è offerto un approccio empirico da trasferire con efficacia nelle singole realtà produttive.

Tale volume è stato realizzato con l'obiettivo di rappresentare la diversità delle esperienze, di rintracciare percorsi comuni nell'adozione di prassi di responsabilità sociale e di valutare l'impatto dei comportamenti sull'organizzazione e sui risultati aziendali. I casi studio, quindi, si inseriscono in modo sinergico in un insieme articolato di strumenti finalizzati alla promozione della RSI nel sistema agricolo e agroalimentare (linee guida e CD-ROM contenente appendice strumenti e glossario, volume di approfondimenti tematici, sito internet) come una strategia innovativa volta al recupero e al rafforzamento di alcuni elementi di coesione economica e sociale.

La responsabilità sociale però richiede un impegno continuo da parte di tutti gli stakeholder al fine di contribuire allo sviluppo economico del settore e non può tradursi semplicemente in uno standard di qualità da certificare. In tal senso, l'auspicio dell'INEA è quello di contribuire con la sua attività a promuovere una nuova forma mentis e un nuovo modo di fare impresa secondo un approccio integrato (triple bottom line) che tenga conto di aspetti economici, ambientali e sociali.

On. Lino Carlo Rava
(Presidente INEA)

INDICE

INTRODUZIONE 9

AGRIBOSCO

1	Introduzione	21
1.1	L'azienda e la sua missione	21
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	23
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	25
2.1	Il percorso di RSI	25
2.2	Gli strumenti di RSI	25
2.2.1	<i>Le forme di comunicazione adottate</i>	28
3	I risultati	30
3.1	Costi e benefici	30
3.2	Le difficoltà incontrate	31
4	Conclusioni	31

AZIENDA VINICOLA PAOLO BEA

1	Introduzione	33
1.1	L'azienda e la sua mission	33
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	34
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	35
2.1	Il percorso di RSI	35
2.2	Gli strumenti di RSI	36
2.2.1	<i>Le forme di comunicazione adottate</i>	37
3	I risultati	38
3.1	Costi e benefici	39
3.2	Le difficoltà incontrate	40
4	Conclusioni	41

CASEIFICIO VANNULO

1	Introduzione	43
1.1	L'azienda e la sua mission	43
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	45
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	47
2.1	Il percorso di RSI	47
2.2	Gli strumenti di RSI	48
3	I risultati	51
4	Conclusioni	51

CONSORZIO PESCA ANCONA

1	Introduzione	53
1.1	L'azienda e la sua missione	53
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	54
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	55
2.1	Il percorso di RSI	55
2.2	Gli strumenti di RSI	55
2.2.1	<i>Le forme di comunicazione adottate</i>	56
2.2.2	<i>L'impegno sociale</i>	57
3	I risultati	58
3.1	Costi e benefici	59
3.2	Le difficoltà incontrate	59
4	Conclusioni	59

CONSORZIO TERRE DI SICILIA

1	Introduzione	61
1.1	L'azienda e la sua missione	61
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	64
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	67
2.1	Il percorso di RSI	68
2.1.1	<i>Il codice di condotta</i>	68
2.1.2	<i>I marchi di qualità commerciale e le certificazioni adottate</i>	69
2.1.3	<i>I rapporti con la comunità</i>	72
2.1.4	<i>Le forme di comunicazione adottate</i>	74
3	I risultati	77
4	Conclusioni	77

COOP ITALIA - ADRIATICO

1	Introduzione	81
1.1	L'azienda e la sua mission	84
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	86
2.1	Il percorso di RSI	87
2.1.1	<i>Il bilancio di sostenibilità</i>	87
2.1.2	<i>Il codice etico</i>	90
2.1.3	<i>La qualità e i prodotti a marchio Coop</i>	91
2.1.4	<i>Formazione dei dipendenti</i>	92
2.1.5	<i>Certificazioni</i>	93
2.1.6	<i>I diversi impegni sociali di Coop Adriatica</i>	94
2.1.7	<i>Le forme di comunicazione adottate</i>	96
3	I risultati	96
3.1	Le difficoltà incontrate	96
4	Conclusioni	97

GAL COSVEL

1	Introduzione	99
1.1	L'azienda e la sua mission	100
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	101
2.1	Il percorso di RSI	101
2.2	Gli strumenti di RSI	102
3	I risultati	105
4	Conclusioni	106

GRANAROLO

1	Introduzione	107
1.1	L'azienda e la sua missione	107
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	108
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	109
2.1	Il percorso di RSI	109
2.1.1	<i>Le tre fasi del percorso di RSI</i>	110
2.2	Gli strumenti di RSI	115
2.2.1	<i>Una politica di prodotto di qualità</i>	115
2.2.2	<i>Certificazioni</i>	116
2.2.3	<i>Il bilancio di sostenibilità</i>	116
2.3	Strumenti di governance	117
3	I risultati	119
3.1	I valori di RSI nell'agroalimentare	120
4	Conclusioni	121

IL MELOGRANO

1	Introduzione	123
1.1	L'azienda e la sua mission	123
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	124
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	126
2.1	Il percorso di RSI	126
2.2	Gli strumenti di RSI	130
3	I risultati	133
4	Conclusioni	135

PALM

1	Introduzione	137
1.1	L'azienda e la sua mission	137
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	138
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	139
2.1	Il percorso di RSI	139
2.1.1	<i>Il codice di condotta</i>	139
2.1.2	<i>Certificazioni e marchi</i>	141

2.1.3	<i>I rapporti con la comunità</i>	146
2.1.4	<i>Impegno e solidarietà sociale</i>	147
2.1.5	<i>Le forme di comunicazione adottate</i>	148
3	I risultati	150
4	Conclusioni	151

SALUMIFICIO VERONI

1	Introduzione	153
1.1	L'azienda e la sua mission	153
1.2	Il contesto in cui opera l'azienda	154
2	Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati	155
2.1	Il percorso di RSI	156
2.1.1	<i>Una politica di qualità del prodotto</i>	157
2.1.2	<i>Certificazioni</i>	158
2.1.3	<i>Politiche a favore dei dipendenti</i>	159
2.1.4	<i>Strumenti di stakeholder engagement (coinvolgimento dei portatori d'interesse)</i>	159
3	I risultati	160
4	Conclusioni	161



Introduzione

Il presente lavoro, insieme alle linee guida “Promuovere la responsabilità sociale delle imprese agricole e agroalimentari” e al sito internet www.agres.inea.it, costituisce uno dei principali strumenti messi a punto nell'ambito del progetto INEA sulla responsabilità sociale per il sistema agroalimentare.

La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è un argomento non facile da affrontare per le aziende del nostro Paese che, per il 90% sono di piccola e media dimensione, a conduzione familiare e spesso operano in un'ottica di breve periodo.

Quello della responsabilità sociale è un tema oggi molto dibattuto ma ancora poco noto sia tra i cittadini-consumatori sia tra le imprese; sebbene alcune di esse prestino particolare attenzione all'ambiente, alle risorse umane e all'inclusione sociale, l'impatto è ancora troppo limitato e soprattutto legato alla singola iniziativa.

Da un lato, un numero sempre maggiore di consumatori desidera che le attività economiche e produttive si svolgano con modalità rispettose dell'ambiente e delle risorse umane ed è sempre più informato e selettivo rispetto alle proposte provenienti dal versante della produzione e, con le sue decisioni di acquisto e i suoi comportamenti, influenza l'offerta di beni e servizi sul mercato. Il consumatore moderno, infatti, non si limita a conoscere il rapporto qualità/prezzo ma vuole sapere come un certo bene è stato prodotto e se per la sua produzione l'impresa ha violato i diritti fondamentali dei propri lavoratori o ha contribuito all'inquinamento dell'ambiente. Egli quindi, valuta l'impresa a 360 gradi e vuole ritrovare in essa il proprio sistema di valori, costituito da un paniere di parametri e criteri etici, sociali ed ecologici. Tutto questo contribuisce a creare quello che in gergo manageriale si chiama “fidelizzazione del consumatore”.

Dall'altro lato, numerose imprese del settore hanno deciso di investire nella RSI, mentre altre si stanno avvicinando a tali tematiche inconsapevolmente. È importante, però, che la RSI e i comportamenti ad essa legati, considerati virtuosi e vantaggiosi per tutti, vengano adottati dall'impresa in modo consapevole e in un'ottica di gestione strategica che abbia come filo conduttore la triplice dimensione (triple bottom line) economica, ambientale e sociale.

La RSI ha un ruolo importante nel processo di sviluppo dell'economia di un Paese e nel rendere più competitiva e più coesa l'economia agricola e agroalimentare compatibilmente con i nuovi obiettivi della PAC e della politica europea di coesione economica e sociale. Essa è divenuta un tema centrale nell'ambito delle politiche sociali e occupazionali dell'UE oltre ad avere oramai un ruolo strategico nel determinare la competitività delle imprese.

Ciò che distingue il concetto attuale di responsabilità sociale dalle iniziative del passato è il tentativo di gestirla in modo strategico e di sviluppare strumenti adeguati, che pongano al centro delle strategie aziendali le aspettative degli

stakeholder e il principio di miglioramento continuo e di innovazione continua.

L'impresa agricola si colloca oggi in un complesso sistema di relazioni con vari portatori di interesse (*stakeholder*) ognuno dei quali esercita specifiche pressioni, di conseguenza la sua sopravvivenza e il suo sviluppo dipendono dalla legittimazione sociale (consenso) di cui essa gode presso i propri *stakeholder*. La RSI coinvolge la gestione di tutta la filiera (fornitori, produttori/trasformatori, venditori, consumatori) poiché l'impresa agricola e agroalimentare non è un'unità produttiva isolata, ma rappresenta la parte condizionante e condizionata di un sistema fatto di interrelazioni verticali (tra produzione, trasformazione, distribuzione e servizi) e orizzontali (tra imprese di uno stesso comparto).

La liberalizzazione dei mercati, il bisogno/aspettativa del consumatore di “valori aggiunti” al prodotto alimentare quali la sicurezza e la salubrità, la sostenibilità ambientale, il benessere animale, la tipicità, l'eticità delle produzioni, il bisogno di informazioni sulla provenienza oltre alla trasparenza dei prezzi, pongono non solo la singola azienda ma tutto il sistema agroalimentare di fronte alla necessità di rafforzare la propria immagine e la propria competitività sui mercati nazionali e internazionali. A tal fine è importante promuovere la “qualità” sia delle produzioni sia dei rapporti tra le singole imprese e tra le diverse componenti del sistema. Per il sistema agroalimentare ciò si potrà tradurre sia in una maggiore integrazione tra imprese e tra queste e i diversi soggetti del sistema, in modo tale da creare reti di imprese, sia nell'utilizzo di strumenti di responsabilità sociale¹.

Il rafforzamento delle relazioni tra le imprese è il presupposto indispensabile per la crescita delle stesse, poiché lo sviluppo della singola azienda non può prescindere dall'ampliamento della propria dimensione e dal raggiungimento della massa critica, condizione indispensabile di sopravvivenza in un mercato globale. Quanto al rafforzamento dei rapporti tra le componenti del sistema, la filiera, correttamente intesa, può essere considerata come sistema soltanto se non esiste conflittualità sugli obiettivi tra le varie fasi e se esiste, per contro, condivisione su obiettivi comuni o almeno non contraddittori. Negli ultimi anni, infatti, il processo di creazione del valore si è spostato in modo sempre più evidente a valle della filiera: la distribuzione ha finito col diventare elemento determinante del posizionamento competitivo di tutta la filiera, pur rappresentandone soltanto l'anello finale.

Si comprende come l'efficacia di un'azione di RSI intrapresa da un'azienda agricola e agroalimentare dipenderà e/o sarà influenzata fortemente dal grado di condivisione e coinvolgimento nella stessa azione delle aziende facenti parte della stessa filiera produttiva (dalla produzione ai servizi annessi alla distribuzione) o di imprese di filiere produttive differenti ma che, facendo sistema e instaurando una rete di rapporti, contribuiscono alla crescita e allo sviluppo socio-economico del territorio nel quale operano. Non si potrà parlare, pertanto, di successo di RSI nel medio-lungo periodo se la visione e la missione della singola azienda non troveranno eco e condivisione nel contesto complessivo in cui essa opera.

¹ Per tali aspetti si rimanda alle linee guida INEA.

Niente di tutto questo, comprese le linee guida, è sufficiente se non cambiano “le menti degli imprenditori”, se essi non sono convinti dell'importanza di “produrre eticamente” e non inseriscono tali concetti nelle proprie strategie.

Ma da dove parte la RSI? Secondo il nostro approccio, peraltro condiviso dalla letteratura sul tema, si può parlare di RSI dopo il livello di legalità, poiché non si è socialmente responsabili solo perché si rispettano le disposizioni normative ma si deve andare oltre. Ad esempio, relativamente alle risorse umane non si fa responsabilità sociale solo perché si produce senza utilizzare lavoro sommerso. Parlare di RSI orientata verso le risorse umane significa: favorire la crescita di competenze dei lavoratori; attuare una politica di gestione delle risorse che favorisca i processi di responsabilizzazione e motivazione del personale rispetto agli obiettivi aziendali; promuovere una politica di pari opportunità tramite la realizzazione di interventi finalizzati a garantire uguali opportunità di accesso e crescita nel lavoro alle donne, ai soggetti disabili o ad altri soggetti deboli; preoccuparsi dell'integrazione del lavoro immigrato, che rappresenta per il settore un aspetto di particolare rilevanza strategica; promuovere il benessere nel lavoro (il benessere oltre la qualità).

Figura 1 - Il punto di partenza della Responsabilità sociale



La scarsa diffusione dei concetti di RSI è una delle motivazioni che ha spinto l'INEA ad affrontare questo tema in modo coordinato. L'obiettivo alla base del lavoro è quello di comprendere il livello attuale di maturazione delle azioni di RSI realizzate da aziende che operano nel sistema agroalimentare del nostro Paese e l'impatto che ne deriva sulle strategie e sull'organizzazione aziendale, al fine di contribuire all'ampliamento della conoscenza sulle modalità in cui si esprime la responsabilità sociale delle imprese di medie e piccole dimensioni.

La raccolta delle buone prassi di alcune aziende del settore vuole contribuire a fornire alle imprese, che sono impegnate o che in futuro vorranno impegnarsi ad intraprendere azioni socialmente responsabili, l'occasione di far conoscere e valorizzare tali iniziative, intercettando anche quelle attuate in maniera inconsapevole, affinché possano fungere da stimolo per altre imprese e per i consumatori.

A tal fine, tra le imprese selezionate per i casi studio sono state individuate sia imprese che hanno adottato consapevolmente un percorso di RSI, integrandolo nelle proprie strategie aziendali e adottando strumenti “canonici” di responsabilità sociale (bilanci sociali, codici di comportamento, certificazioni SA 8000, ecc) sia imprese non ancora “formalmente e consapevolmente responsabili

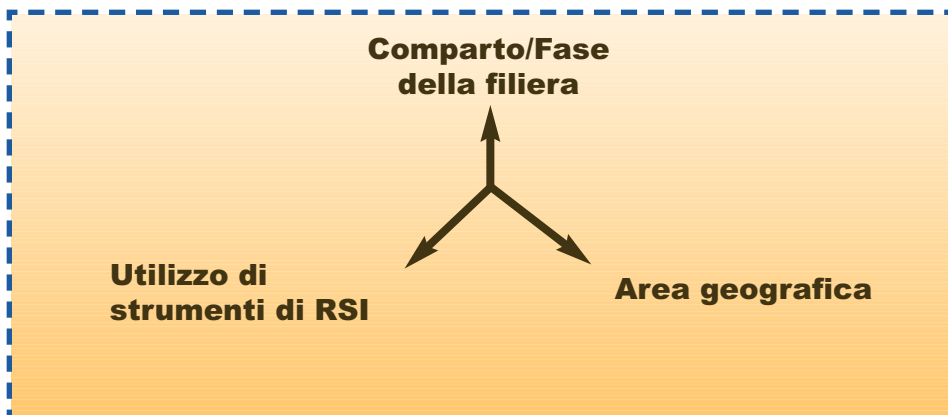


socialmente”, ma già impegnate da tempo in attività che si connotano come buone pratiche di RSI.

Attraverso un'indagine così condotta, con la selezione ragionata di undici aziende molto diverse tra loro per dimensione, vocazione produttiva, collocazione territoriale e geografica, è stato possibile ricostruire uno spaccato delle esperienze in tema di responsabilità sociale nel nostro Paese, con particolare riferimento al nostro settore d'interesse.

Si evidenzia una certa prevalenza delle aziende del Centro-Nord rispetto a quelle del Sud: ciò è dovuto alla necessità di garantire la presenza di un'esperienza aziendale per ciascun comparto e per le diverse fasi della filiera (produzione, trasformazione, distribuzione).

Figura 2 - Le variabili utilizzate per la scelta dei casi studio



L'analisi dei casi aziendali, proposti in ordine rigorosamente alfabetico anche nella tabella 1, va da Agribosco fino al salumificio Veroni coinvolgendo aziende che hanno contribuito in un certo senso alla storia di questo settore.

Il Consorzio **Agribosco** produce e trasforma un paniere di prodotti biologici di alta qualità secondo un'accezione che tenga conto di requisiti di bontà, salubrità e sicurezza. Grazie alla sua lungimiranza, si è imposto come punto di riferimento per molti produttori della zona del Monte Cucco, promuovendo processi di riconversione al biologico prima ancora che vi fosse una regolamentazione per tali produzioni e quando ancora latente era la “cultura” per tali alimenti. La cura delle coltivazioni dalla semina al raccolto (da notare il progetto “semi antichi”), seguendo un rigido disciplinare di produzione, rende il Consorzio un caso d'eccellenza nell'ambito delle esperienze di responsabilità sociale d'impresa. Nei rapporti con i consumatori e nell'organizzazione del proprio processo produttivo, inoltre, esso va ben oltre il semplice rispetto degli obblighi di legge, offrendo garanzie sulla qualità del prodotto acquistato, sulla provenienza delle materie prime utilizzate e sulla cura di ogni fase del processo produttivo.

Tabella 1 - I casi aziendali analizzati

AZIENDE	COMPARTO/FASE DELLA FILIERA
Agribosco	Produzione e commercializzazione prodotti biologici: cereali, legumi e farine, conserve alimentari quali legumi in brodo vegetale, piatti pronti a base di farro, patè di olive, marmellate e composte di frutta.
Azienda vinicola Paolo Bea	Vitivinicolo e olivicolo
Caseificio Vannulo	Produzione e vendita prodotti bufalini
Consorzio Pesca Ancona	Pesca
Consorzio Terre di Sicilia	Produzione e commercializzazione prodotti biologici: formaggi; carni; ortaggi e frutta; agrumi; legumi; biscotti, pasta e cereali; miele, conserve e marmellate; avicoli
Coop Italia - Adriatico	GDO
Gal Cosvel	Sviluppo rurale
Granarolo	Produzione/trasformazione/commercializzazione prodotti lattiero caseari
Il Melograno	Lavorazione e trasformazione di frutta e verdura in prodotti pronti all'uso (IV gamma) e ortofrutta biologica sfusa
Palm	Foreste e prodotti derivati dal legno
Salumificio Veroni	Carni

Agribosco costituisce un esempio lampante di triple bottom line, poiché la scelta di avviare un percorso di responsabilità sociale è stata indotta sicuramente da ragioni di opportunità economica, dedicandosi a una produzione più redditizia sotto il profilo economico, ma a questo si aggiunge la volontà di perseguire una maggiore sostenibilità dal punto di vista ambientale (ad esempio attraverso il progetto biomassa per il riutilizzo dei materiali di risulta delle proprie attività) e sociale, condividendo con gli stakeholder valori, come l'amore per la terra, la cura del territorio, la certificazione di filiera e la corretta informazione, grazie anche alla "carta d'identità del prodotto" che consente al consumatore di avere informazioni più precise sulla provenienza.

Ad Agribosco fanno seguito due produttori per così dire "di nicchia", il primo dei quali è rappresentato dall'**azienda agricola Paolo Bea**, un'antica impresa a conduzione familiare del settore vitivinicolo e olivicolo che, sul territorio del Comune di Montefalco, in provincia di Perugia, produce vini di altissima qualità, certificati a livello nazionale e internazionale, che sono esportati per il 70% della produzione, prevalentemente negli Stati Uniti e in Giappone.

L'azienda cerca di ottenere l'alta qualità delle proprie produzioni attraverso il recupero dell'equilibrio tra l'azione dell'uomo e i cicli della natura, il tutto in un'otti-



ca di responsabilità sociale che si traduce in una marcata attenzione al rispetto e alla tutela ambientale oltre che alla salute e alla sicurezza sul lavoro.

Sono stati implementati tre specifici sistemi di gestione: per l'ambiente, per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per la qualità, che nel 2004, hanno ottenuto la certificazione sulla base della rispondenza ai tre standard internazionali di riferimento: UNI EN ISO 14001: 2004; OHSAS 18001: 1999; UNI EN ISO 9001: 2000. L'azienda si segnala per essere la prima, in questo settore della produzione, ad aver ottenuto il riconoscimento del Certificato di Eccellenza, in quanto certificata sulla base di tutti e tre gli standard citati.

Nel praticare il percorso di responsabilità sociale, grande attenzione è stata riposta al tema della sensibilizzazione e della formazione del personale: si sono realizzate delle azioni di coinvolgimento e di responsabilizzazione dei dipendenti, volte a far condividere loro la filosofia adottata. A conferma di tale tendenza, l'azienda preferisce impiegare manodopera giovane, che possa cioè recepire meglio la filosofia seguita e che possa essere maggiormente fidelizzata a questo sistema di valori. Ciò nell'intento di migliorarne le motivazioni sul lavoro, consentendo di accrescerne la produttività

Altro produttore “di nicchia” è il **caseificio Vannulo**, che vende i suoi prodotti bufalini (mozzarelle, scamorze, yogurt, gelati, budini, carne e i derivati come il pellame), esclusivamente all'interno della tenuta, nella piana di Paestum, contingentando per giunta le quantità che ciascun acquirente può acquistare di volta in volta. L'intera attività imprenditoriale, dall'allevamento delle bufale alla trasformazione del latte, dalla coltivazione del terreno all'allestimento di servizi in azienda, è condotta in modo tale da perseguire il profitto che, però, non prescinde dalla logica del benessere degli animali, dei dipendenti, della qualità e del rispetto dell'ambiente. Il tutto al fine di preservare l'equilibrio e la naturalità degli allevamenti e della produzione. Il caseificio Vannulo è un opificio di trasformazione in cui non ci sono macchine ma solo operai qualificati che fanno la “mozzatura” delle mozzarelle a mano e nel rispetto di un procedimento produttivo interamente artigianale; il latte, inoltre, non viene pastorizzato prima della trasformazione in quanto l'allevamento è tenuto sotto stretto controllo sanitario ed è quindi indenne da malattie come la tubercolosi e la brucellosi. L'azienda agricola Palmieri (dal nome del proprietario del caseificio Antonio Palmieri) è certificata dall'ICEA e dal 1996 ha intrapreso la conversione del metodo di produzione verso il biologico. Per sostenere l'economia locale i dipendenti, tutti di età giovane, sono scelti tra gli abitanti della zona e vivono a stretto contatto con l'imprenditore e condividono con lui ogni momento della giornata lavorativa e dei processi produttivi.

L'obiettivo generale di questa gestione imprenditoriale è quello di implementare un sistema di qualità mediante una conduzione esemplare e, allo stesso tempo, sinergica con tutte le attività e le persone coinvolte, mirando al raggiungimento di un benessere aziendale che possa avere effetti benefici per la collettività e il territorio in cui opera.

Il **Consorzio Pesca Ancona** è nato, invece, nel 1993 per iniziativa di una cooperativa di pescatori e oggi annovera più di cinquecento soci, tra armatori e marinai delle novantanove imbarcazioni appartenenti alla marineria.

La mission del Consorzio consiste nel valorizzare il prodotto dei pescatori soci, attraverso la pratica di una pesca sostenibile, rispettosa dell'ambiente e delle risorse ittiche. Nel caso del Consorzio Pesca Ancona il percorso di RSI ha rappresentato la soluzione ottimale alla crisi che attraversava il settore della pesca negli anni novanta, consentendo miglioramenti nelle condizioni di vita e di lavoro degli associati e assicurando una buona redditività. E' previsto che, in tutte le fasi della pesca, fino al trasporto del prodotto in piattaforma, siano seguite procedure tali da garantire il mantenimento dell'elevata qualità del prodotto ittico pescato, anche sotto il profilo igienico-sanitario. Dal 2004 il progetto "Pesce fresco di qualità" ha ottenuto la certificazione ISO 45011, che si aggiunge ad altre due certificazioni (l'ISO 9001, relativa al sistema di gestione della qualità, l'ISO 14000 relativa al sistema di gestione ambientale). Tali certificazioni testimoniano la sensibilità da parte degli operatori del settore verso il rispetto dell'ambiente e il perseguimento di un modello produttivo sostenibile nel tempo, in un'ottica di continuità intergenerazionale dell'attività. Lo strumento della formazione è inoltre utilizzato in maniera continuativa dall'azienda: essa riguarda prevalentemente l'igiene e la condotta da tenere a bordo, oltre alla gestione e alla conservazione del pescato. Tale attività assume un rilievo particolare in considerazione della cospicua percentuale di lavoratori extracomunitari presente tra i marinai delle imbarcazioni da pesca, che raggiunge il 30% del totale nelle barche che svolgono la pesca più impegnativa e dispendiosa.

Il Consorzio rappresenta uno di quei casi di "responsabilità sociale non cosciente", in quanto il percorso è stato attivato perseguendo obiettivi prevalentemente economici e si fonda soprattutto sulle certificazioni di qualità del prodotto. Il rapporto con la grande distribuzione, inoltre, presenta ancora dei problemi, poiché pur essendo il Consorzio fortemente legato alla grande distribuzione, non ha ottenuto da quest'ultima la visibilità auspicata: nella vendita del prodotto, infatti, la grande distribuzione organizzata, avendo sviluppato una propria politica dei marchi, tende ad oscurare ai consumatori i marchi dei suoi fornitori.

Accanto alle produzioni "di nicchia" si inseriscono realtà di più ampio respiro, come il **Consorzio Terre di Sicilia**, che investe l'intero territorio regionale, con fornitori a Palermo, Trapani, Ragusa, Siracusa, Enna e Catania.

Il Consorzio rappresenta una delle poche iniziative che, sin dall'origine, hanno intrapreso un percorso fortemente orientato alla RSI con l'obiettivo principale, di dare una risposta adeguata alla richiesta crescente di prodotti biologici e tipici in Sicilia attraverso la concentrazione dell'offerta, un ampio assortimento di prodotti, la riduzione dei costi di trasporto, la forza di un'immagine comune, economie di scala nella promozione e pubblicità, un'efficace programmazione delle



produzioni, un migliore controllo della qualità, nonché l'avvio di progetti di ricerca ed assistenza tecnica alle aziende consorziate. Ciò al fine di valorizzare e tutelare le produzioni biologiche, tipiche con certificazione di origine (Dop, Igp, ecc.) ed ecologiche, ottenute nel rispetto della normativa nazionale e comunitaria vigente, con i marchi previsti dalla politica agricola dell'Unione europea.

Infatti, nel corso degli anni il marchio collettivo si è differenziato su tre linee e sono nati tre diversi marchi per i prodotti da agricoltura biologica, per i prodotti tipici e per i prodotti ecologici, ovvero “Bio Terre di Sicilia”, “Doc Terre di Sicilia” ed “Eco Terre di Sicilia”.

L'adozione di una Carta dei valori testimonia appunto questa volontà di salvaguardare il territorio, oltre che attraverso la tutela delle produzioni tipiche locali, attraverso il rispetto dei cicli biologici e della stagionalità delle produzioni, la tutela della biodiversità e della salubrità degli alimenti. Inoltre, sottolinea l'impegno profuso per assicurare il rispetto delle norme etiche del mondo del lavoro e un'equa remunerazione dei produttori.

Il Consorzio intende far crescere la cultura alimentare e diffondere tra i consumatori i principi del legame tra l'uomo e il territorio in cui vive.

Nella selezione di buone prassi in materia di RSI, non potevano non rientrare due decani di questa disciplina, vale a dire *Granarolo* e *Coop*.

Granarolo detiene la leadership nel mercato italiano del latte fresco (con il 31% circa di quota) e di prodotti biologici a marchio industriale e grazie all'adozione di un modello di business tutto improntato alla responsabilità sociale, all'inizio degli anni novanta, il suo management è riuscito a risollevare e rilanciare con successo le sorti di un'azienda al collasso.

Granarolo si distingue per tre fattori di eccellenza:

- un controllo integrale della filiera produttiva;
- un percorso di qualità e di innovazione;
- un orientamento al dialogo continuo con gli stakeholder dell'impresa.

L'azienda coltiva un approccio integrato alle politiche di qualità che contempla obiettivi di tipo economico, ambientale ed etico in tutta la catena alimentare, dalla fattoria alla tavola del consumatore. La ricerca dell'alta qualità è coincisa con la rintracciabilità di filiera, le certificazioni ambientali e la certificazione di responsabilità sociale SA8000.

Granarolo è stata sicuramente una delle prime aziende in Italia ad aver avvertito la necessità di un cambiamento. Il controllo integrale della filiera produttiva, insieme alla fitta rete di controlli scrupolosi, alla presenza di un team di tecnici completamente impegnati nella ricerca, rappresentano passi fondamentali per l'ottenimento di un prodotto di eccellente qualità.

D'altro lato, Granarolo non ha trascurato il dialogo continuo con gli stakeholder e ha dato importanza alle risorse umane, favorendo la formazione e la costituzione di rapporti gerarchici più semplici e ravvicinati attraverso l'introduzione di

meccanismi di coinvolgimento e partecipazione.

E' evidente che un modello così concepito produce effetti benefici non solo sull'economia industriale del territorio ma anche sulla valorizzazione del settore zootecnico, sulla salvaguardia dell'ambiente, sulla qualità dell'offerta del comparto distributivo e, infine, sul benessere del consumatore.

Il consumatore è per vocazione al centro del percorso di qualità **Coop** e nello specifico di **Coop Adriatica**, che, all'interno dell'indagine, rappresenta l'eccellenza nel settore della grande distribuzione organizzata. Trattandosi di un'impresa cooperativa, contraddistinta da valori di fondo quali la mutualità, la solidarietà e la giustizia sociale, ha una sorta di predisposizione fisiologica verso la promozione e l'attuazione di strumenti di RSI.

Coop Adriatica, infatti, redige da dieci anni un bilancio sociale ed è stata la prima cooperativa del sistema Coop a dotarsi di un codice etico.

Essa, lungo tutta la filiera del prodotto a marchio COOP e anche dagli altri fornitori, ha preteso il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, verso i quali promuove inoltre importanti iniziative di formazione e informazione in tema di responsabilità sociale (come testimonia la certificazione SA8000).

Accanto a giganti come Coop e Granarolo, incontriamo altri "piccoli" esempi di buona pratica, come l'azienda il **Melograno**, leader nella trasformazione e nel confezionamento di ortofrutta pronta all'uso, vale a dire frutta e verdura selezionata, lavata, tagliata, asciugata e confezionata pronta per essere consumata, il cui successo risiede nell'elevata qualità della materia prima, nella sicurezza alimentare garantita, nella bontà del prodotto finale unita al risparmio di tempo per il consumatore. Anche il Melograno si è guadagnato la certificazione SA8000 per la particolare attenzione riservata ai suoi lavoratori e alle loro condizioni di lavoro.

Esulano solo apparentemente dal resto dei soggetti coinvolti nell'indagine *Palm* ed il GAL *Cosvel*.

Palm Spa opera nel campo della progettazione, produzione e vendita di pallet per imballaggi industriali ecosostenibili e rappresenta da oltre venti anni una realtà unica nel suo genere nell'area geografica di appartenenza, ossia le province di Mantova, Cremona, Parma e Reggio Emilia.

Essa basa il proprio sviluppo industriale sulla responsabilità sociale d'impresa: ha ottenuto diverse certificazioni per la qualità dei prodotti e per la corretta gestione delle risorse forestali, ha dato vita a diverse iniziative e progetti nell'ottica dell'assunzione della responsabilità dell'impatto prodotto dalle proprie attività sull'ambiente circostante, si è dotata di un codice etico e ha intrapreso diverse attività per la comunicazione della responsabilità sociale ai vari stakeholder e per la creazione di una rete tra le aziende partner per la diffusione di pratiche che



contribuiscano alla tutela dei valori sociali e ambientali.

Il **GAL Cosvel**, dal canto suo, rappresenta l'unico soggetto pubblico-privato dell'indagine ed è fortemente impegnato in azioni di sensibilizzazione sul tema della responsabilità sociale e ambientale nel territorio del Basso Sinni-Metapontino.

L'importanza del caso Cosvel risiede nelle conclusioni cui è giunta la loro indagine, che potrebbe avere importanti riflessi anche a livello nazionale, poiché i suggerimenti proposti, come la necessità di graduare l'applicazione della RSI nelle imprese, avviare e verificare i processi di miglioramento dell'organizzazione aziendale, sviluppare procedure semplificate e ridurre la burocrazia, affiancare degli esperti e promuovere misure di accompagnamento e incentivi economico-finanziari all'introduzione della RSI, possono tranquillamente estendersi all'intero territorio nazionale e non circoscriversi al solo territorio oggetto del campionamento.

L'attività d'impresa svolta dalla famiglia **Veroni**, infine, è sempre stata rivolta alla ricerca della qualità elevata del prodotto e questa ricerca distintiva della qualità si è realizzata nel pieno rispetto della tradizione salumiera italiana e nell'ambito di un percorso socialmente responsabile incentrato, in primo luogo, sul rafforzamento del rapporto con i propri stakeholder, in particolare con la propria clientela, (attraverso una struttura di vendita articolata in 150 agenti rappresentanti) ma anche con i propri dipendenti. Ai consumatori, infatti, si sono voluti offrire prodotti sempre più sicuri dal punto di vista della genuinità e della salubrità (certificati DOP e IGP), non contenenti OGM, lattosio e allergeni, mentre i lavoratori dipendenti sono stati direttamente coinvolti nel continuo processo di miglioramento aziendale attraverso una formazione permanente e forme di incentivazione economica.

Nell'analisi dei casi studio si è cercato di rilevare gli aspetti positivi e gli eventuali aspetti negativi dell'esperienza maturata dalle aziende cercando di cogliere, altresì, percorsi inconsapevoli che alcune di esse portano avanti.

Tale lavoro, ci consente di sottolineare che molte imprese riconoscono la bontà e utilizzano alcuni strumenti di RSI ottenendo apprezzabili risultati e confermando così l'importanza di una governance orientata a comportamenti socialmente responsabili.

Dagli undici *case histories* analizzati e riportati nelle pagine seguenti si evincono elementi di similitudine e al tempo stesso di diversità nel significato dato alle azioni di responsabilità, alle motivazioni alla base delle scelte fatte e all'uso di strumenti di RSI. Tali elementi hanno consentito di evidenziare come e perché le imprese hanno scelto di intraprendere un tale percorso, quali erano le loro aspettative e le difficoltà incontrate e quali i meccanismi di condivisione delle proprie scelte con i propri stakeholder. Ciò con l'intento di rintracciare percorsi comuni nell'adozione di prassi di responsabilità sociale e di valutarne, ove possibile, gli impatti sulla performance aziendale e, infine, legare i risultati delle analisi effet-

tuare in riferimento alle linee guida INEA.

Come già detto nelle Linee guida, l'impegno in tema di responsabilità sociale non deve limitarsi alla diffusione dei suoi principi e/o modalità di attuazione, ma estendersi a interventi di formazione e sensibilizzazione e, in prospettiva, alla creazione di nuove figure professionali in ambito agricolo e agroalimentare.

Dall'analisi dei casi aziendali trattati emerge che ciò che differenzia l'azione di RSI nel settore agricolo e agroalimentare rispetto agli altri settori produttivi è la necessità di superare, attraverso l'associazionismo, il gap delle dimensioni medio piccole della gran parte delle imprese interessate per conseguire economie di scala e vantaggi competitivi altrimenti frenati dagli alti costi iniziali. Ciò giustifica l'approccio sistemico proposto all'interno delle Linee guida e l'importanza di fare rete per le imprese coinvolte.

La consapevolezza dell'importanza e dei vantaggi della RSI per ogni impresa costituisce un aspetto fondamentale per la sua diffusione ma è fondamentale diffondere corrette informazioni sul tema per evitare come è avvenuto in altri settori un proliferare di codici di condotta, di bilanci, di etichette, di premi, ecc.

Il lavoro sin qui svolto dall'INEA e i risultati raggiunti sono a nostro parere di grande valore perché condivisi con i nostri stakeholder. E' però necessaria un'attività costante di divulgazione delle indicazioni che abbiamo tratto dal lavoro svolto e la creazione di una rete di soggetti che condividono tali tematiche e che svolgono un'azione di stimolo e di sostegno. Per quel che ci riguarda riteniamo necessario promuovere l'introduzione dell'etica economica (nelle imprese come nelle professioni), lo sviluppo di progetti di ricerca sulla responsabilità sociale delle imprese favorendo il confronto nell'ambito del mondo scientifico, tra le istituzioni pubbliche, le imprese e le loro associazioni al fine di favorire la riflessione e il confronto su principi e modelli organizzativi di RSI, nonché incentivare l'adozione di strumenti di RSI.

L'auspicio è che il presente volume, insieme alle Linee guida, possa contribuire a stimolare l'adozione di azioni socialmente responsabili in altre realtà organizzative e suggerire l'emulazione delle attività di responsabilità sociale descritte anche in altri contesti.

È doveroso, infine, ringraziare tutte le aziende che con la loro disponibilità hanno reso possibile la redazione dei casi studio e tutto il gruppo di lavoro che ha contribuito a coniugare i concetti della responsabilità sociale al sistema agroalimentare.





1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua missione

Agribosco s.r.l. è un'azienda umbra che opera nel biologico dal 1989, realizzando un paniere di prodotti - agricoli e di trasformazione - di altissima qualità. L'azienda nasce con l'idea e la mission di collocare nei mercati dei prodotti che superassero "l'idea tradizionale" di qualità per arrivare ad una accezione più ampia e completa, che fosse in grado di rispettare i requisiti di bontà, salubrità e sicurezza del prodotto.

Nata prima in forma semplice, su iniziativa dell'attuale titolare, che decise di trasformare la sua attività da agricoltura convenzionale a biologica, Agribosco si è imposta fin dall'inizio come punto di riferimento per tutti i produttori localizzati nella zona del Monte Cucco, incentivando e promuovendo processi di riconversione al biologico di numerose realtà agricole locali.

Lo sviluppo aziendale è orientato alla realizzazione di due impianti di produzione: il primo dedicato allo stoccaggio, selezione, decorticazione e confezionamento di cereali, legumi e farine; il secondo destinato alla produzione di conserve alimentari quali legumi in brodo vegetale, piatti pronti a base di farro, patè di olive, marmellate e composte di frutta.

Fin dagli inizi, gli sforzi commerciali sono stati diretti prevalentemente su due aree: Europa e Stati Uniti. Pur con le mille difficoltà connesse all'inserimento di una linea di prodotti biologici su mercati dove non vi era neppure ancora una regolamentazione di queste materie (la disciplina europea sull'agricoltura biologica vide la luce solo nel 1991) ed era latente la "cultura" diffusa di quelle specificità, le vendite crebbero con tassi di crescita costanti. L'incremento della domanda ha determinato la necessità di reperire quantità maggiori di prodotto e quindi di estendere le superfici coltivate. Nel giro di pochi anni, le due aziende agricole dei soci fondatori sono divenute del tutto insufficienti a coprire le richieste del mercato e quindi il progetto si è esteso anche ad altre superfici, sempre coltivate secondo i medesimi metodi e principi di salvaguardia e tutela dell'ambiente.

A partire dal 2000, Agribosco s.r.l. ha avviato un importante programma di investimenti mirati a ampliare e rendere più efficienti i suoi processi e i suoi prodotti anche grazie a condizioni di mercato favorevoli e all'accresciuta sensibilità dei consumatori verso i temi della salubrità e della sicurezza alimentare.

Fu inoltre costituita una società di diritto statunitense, la MonteCucco, con sede a San Francisco - California, per una migliore e più attenta gestione com-



merciale dei clienti d'oltre oceano.

Chiaramente, anche la base produttiva costituita dalle aziende agricole fu ampliata parallelamente alla crescita delle vendite. Il numero delle aziende agricole e le superfici coltivate crebbero dunque notevolmente ponendo nuovi e decisivi problemi organizzativi. Per rispondere alle nuove problematiche, nel 2003 fu costituito il Consorzio Agrobiologico Agribosco dove vennero riunite le aziende agricole produttrici sotto precise regole etico-comportamentali, disciplinari di produzione e piani di coltivazione.

Ad oggi, fanno parte del Consorzio Agrobiologico Agribosco 87 soci che coltivano circa 5000 ha di terreno tutti secondo i metodi dell'agricoltura biologica. Le regioni interessate dalle coltivazioni sono Umbria, Marche, Lazio, Toscana, Piemonte e Lombardia, in zone perfettamente vocate alle differenti colture oggetto dell'attività.

Ogni annata agraria i tecnici del Consorzio Agrobiologico Agribosco definiscono il "Piano colturale annuale", un documento nel quale viene formalizzata la domanda complessiva del mercato per le diverse referenze e viene quindi ripartito l'ammontare totale delle produzioni richieste tra tutti i soci del Consorzio. La ripartizione è definita sulla base di numerosi criteri di scelta, ognuno dei quali orientati all'ottenimento dei migliori standard qualitativi.

Una volta ripartite le coltivazioni si passa alla formalizzazione dei contratti di coltivazione, un accordo che lega direttamente ogni socio del Consorzio alla Agribosco s.r.l. e responsabilizza ogni contraente circa i termini dell'accordo.



Nella sostanza il contratto di coltivazione stabilisce già al momento della semina il prezzo di vendita tra il socio consorziato e Agribosco s.r.l., così da eliminare il rischio di prezzo sulla coltivazione e garantire una congrua remunerazione all'attività dell'agricoltore. Per contro, il consorziato si impegna a conferire in esclusiva il prodotto del suo lavoro alla Agribosco s.r.l., a piantare le sementi selezionate da quest'ultima secondo il progetto "Sementi antiche", a coltivare nel rispetto di uno stretto disciplinare di produzione e a rendersi in ogni momento disponibile a visite ispettive da parte dei tecnici del Consorzio o di terze società di controllo.

Agribosco s.r.l. esercita invece la sua attività d'impresa in due stabilimenti, entrambi situati a Sigillo (Perugia) entro i confini del Parco naturale del Monte Cucco.

Il primo - che conta una superficie di circa 2.800 mq - è dedicato a stoccaggio, selezione, decorticazione, molitura e confezionamento di cereali, legumi e farine. E' progettato per gestire puntualmente tutte le criticità di una filiera agroalimentare controllata. Il secondo - avente una superficie di circa 800 mq - è invece destinato alla produzione di conserve alimentari quali legumi in brodo vegetale, piatti pronti a base di farro, patè di olive, marmellate e composte di frutta.

Agribosco s.r.l. è presente sui mercati nazionali e internazionali con 2 marchi commerciali, ognuno destinato a coprire uno specifico canale di vendita.

Il marchio "Agribosco - Il diverso stile nel biologico", contraddistingue i GAS (gruppi di acquisto solidali) e tutte le linee di prodotto destinate al mercato dei negozi specializzati nel biologico in Italia e all'estero. Ad oggi vengono distribuite direttamente più di 180 referenze verso oltre 110 negozi specializzati nell'alimentazione biologica.

Il marchio "Demetra - Il ritmo Bio della natura" - è invece utilizzato solo su tre linee di prodotto (cereali, legumi e farine confezionate, piatti pronti al farro e legumi pronti in brodo vegetale) destinati alla GDO (grande distribuzione organizzata). Attualmente i prodotti sono presenti nei Supermercati Sidis dell'Umbria e nei Grandi Magazzini SuperConti.

1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

L'indicazione dell'origine sulle etichette dei prodotti agricoli rappresenta sempre di più un motivo di sicurezza apprezzato e richiesto dai consumatori, nonché un obbligo di legge per un numero crescente di produzioni. Scandali alimentari e diffusione di malattie contribuiscono ad aumentare la volontà di valorizzare l'origine dei prodotti dell'agricoltura italiana, soprattutto nel caso dei prodotti di qualità e, a maggior ragione, di quelli nati dall'utilizzo di tecniche che vanno sotto il nome di agricoltura biologica. Infatti, in questo ultimo caso, la scelta consapevole dei consumatori si sposa con le disposizioni legislative nazionali e comunitarie, che mirano a tutelare e a differenziare i prodotti biologici sul mercato, comunicandone e valorizzandone le caratteristiche distintive e, allo stesso tempo a stabilire un sistema di controllo e verifica che assicuri l'uso di tecniche di agricoltura biologica



(eliminazione di sostanze chimiche, uso non intensivo delle risorse naturali e rotazione delle colture, uso di concimi animali e vegetali e di insetti utili, mantenimento di siepi, boschetti ed altre aree naturali, ecc.), attraverso controlli da parte di organismi autorizzati e l'indicazione di specifiche informazioni sull'etichetta.

L'importanza crescente del biologico è evidente anche dalla maggiore attenzione riservatagli dalla normativa nazionale e comunitaria, a partire dai piani d'azione sull'agricoltura biologica fino alle norme per regolare la coesistenza tra i diversi tipi di agricoltura: convenzionale, biologica e OGM. Gli operatori del settore lamentano però ancora delle lacune che rendono la normativa attuale non pienamente adeguata a tutelare il ruolo dell'agricoltura biologica.

Sebbene il mercato dei prodotti dell'agricoltura biologica risenta maggiormente delle congiunture economiche negative, in quanto penalizzato da prezzi più elevati rispetto ai prodotti dell'agricoltura convenzionale, ciò non toglie che il giro di affari del mercato dei prodotti dell'agricoltura biologica in Europa superi i 10 miliardi di euro all'anno, con volumi d'affari più elevati in Germania, nel Regno Unito e in Italia.

L'agricoltura biologica è praticata in quasi tutti i Paesi del mondo, per un totale di circa 560.000 aziende e 26,3 milioni di ettari di superficie coltivata (dati del 2005 della Federazione internazionale dei movimenti per l'agricoltura biologica). L'area più vasta è localizzata in Oceania, ma in relazione al totale della superficie, è in Europa che l'agricoltura biologica è più diffusa (con 6,3 milioni di ettari) e l'Italia ha il primato sia di aziende che di superfici coltivate (un milione di ettari coltivati ad agricoltura biologica nel 2004, in base al rapporto dell'ICEA, principale ente italiano di certificazione di prodotti biologici, che porta l'Italia al terzo posto nel mondo per superficie biologica, dopo l'Australia, con 10 milioni di ettari, e l'Argentina, con 3 milioni di ettari, e perciò al primo posto per superficie relativa).

In base ai dati forniti dal SINAB (Sistema unico nazionale sull'agricoltura biologica realizzato dal Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali e dalle Regioni per offrire informazioni e servizi agli operatori del settore), in Italia sono presenti circa 40.000 operatori, con un leggero calo registrato negli ultimi anni a causa della fuoriuscita dal settore di piccole aziende o di aziende che avevano aderito ad accordi agroambientali per integrare il reddito. Si assiste, perciò, ad una riorganizzazione strutturale del settore, che porta ad una selezione degli operatori che certificano i loro prodotti biologici.

Un altro aspetto che caratterizza il biologico in Italia riguarda l'ampliamento della gamma delle coltivazioni praticate, anche se restano largamente prevalenti le coltivazioni foraggere e cerealicole.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione territoriale, gli operatori biologici, produttori e/o trasformatori, sono presenti su tutto il territorio italiano: dei circa 40.000 operatori, il 26,5% si trova nelle regioni del Nord Italia, il 22,3% nel Centro, il 30,1% nel Sud ed il 21% nelle isole.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

2.1 Il percorso di RSI

La cura delle coltivazioni dalla semina al raccolto, seguendo un rigido disciplinare di produzione, porta evidentemente il Consorzio a rappresentare un caso d'eccellenza nell'ambito delle esperienze di responsabilità sociale d'impresa. L'azienda si colloca, nei rapporti con i consumatori e nell'organizzazione del proprio processo produttivo, ben al di là del rispetto degli obblighi di legge, offrendo garanzie sulla qualità del prodotto acquistato, sulla provenienza delle materie prime utilizzate e sulla cura di ogni fase del processo produttivo. Il prodotto offerto può a ragione essere considerato sicuro perché tracciato lungo tutta la filiera di produzione, sano, perché prodotto con materie prime coltivate secondo i principi dell'agricoltura biologica, e buono perché nasce dall'esperienza e da antiche ricette della tradizione umbra.

La scelta di inserirsi in un percorso di responsabilità sociale è congenita alla nascita dell'azienda e alla decisione dell'attuale titolare di convertire la precedente attività da agricoltura convenzionale ad agricoltura biologica. Una scelta indotta da ragioni di opportunità economica ma non solo: da un lato infatti, l'accresciuta concorrenza dei prodotti europei, rendeva poco redditizia un'agricoltura di carattere intensivo, quale era quella praticata; dall'altro, questo stesso tipo di coltura, ad alto impiego di diserbanti, stava progressivamente impoverendo il terreno, con grave danno per le colture e diminuzione della selvaggina.

Di qui la scelta di collocarsi su una nicchia del tutto nuova all'epoca e di avviare una produzione più redditizia sotto il profilo economico e più sostenibile dal punto di vista ambientale.

Oggi Agribosco s.r.l. e tutte le aziende che fanno parte del Consorzio operano sul territorio, condividendo identici valori, come l'amore per la terra, serietà e capacità professionali e una ferma volontà nel perseguire un progetto di sviluppo aziendale imperniato su parole d'ordine quali agricoltura biologica, cura del territorio, certificazione della filiera e rapporto con i consumatori. I principi che muovono l'attività imprenditoriale sono inoltre connessi al concetto del rispetto dell'individuo, della sua salute e dell'ambiente in cui vive, andando oltre le strette logiche di mercato e credendo fermamente nel successo di un'iniziativa che si basa sul rispetto dell'ambiente e del ciclo della natura, senza forzature o soluzioni chimiche.

2.2 Gli strumenti di RSI

Certificazioni e marchi: UNI 10939, NOP, marchio europeo

I prodotti a marchio Agribosco provengono tutti da coltivazioni biologiche, realizzati nel rispetto del Regolamento CEE 2092/91 e dello standard NOP definito dal governo statunitense. Questo permette a tali prodotti di utilizzare sia il marchio europeo, attribuito a prodotti confezionati con almeno il 95% degli ingre-

dienti provenienti da agricoltura biologica, sia la certificazione NOP, il marchio biologico statunitense che interessa tutta la filiera di un prodotto e che, pertanto, richiede che tutti i fornitori siano, a loro volta, certificati in conformità a quanto stabilito dal Programma biologico nazionale del Dipartimento dell'Agricoltura del Governo USA.

Altra importante certificazione ottenuta dall'azienda è quella della rintracciabilità della filiera agroalimentare secondo la norma UNI 10939 del 2001 per i seguenti prodotti: farro intero, perlato, spezzato o in farina, orzo perlato o in farina, ceci interi o in farina, fagioli borlotti, cannellini e bianchi corona, lenticchie e cicerchie, avena. Tale certificazione attesta che viene garantita e documentata la rintracciabilità del prodotto lungo tutte le fasi della sua elaborazione, coinvolgendo quindi tutti i soggetti della filiera.

Il certificato n. 3538 è stato rilasciato dal CSQA (ente di certificazione che opera a livello internazionale anche nel settore agroalimentare), che ha certificato i requisiti di rintracciabilità di cereali e legumi dalla fase di coltivazione in azienda agricola alla fase di spedizione al cliente; i soggetti della filiera presi in esame sono le aziende agricole, gli stabilimenti di lavorazione (pulitura e confezionamento in sacchi), lo stabilimento di confezionamento e le aziende di spedizione del prodotto finito. Infine, gli elementi tracciati sono il lotto di seme impiegato, le particelle catastali coltivate, i trattamenti fitosanitari, l'identificazione di lotti di prodotto in ingresso, quantità e parametri qualitativi, parametri di processo, rapporti di analisi sul prodotto finito, ingredienti secondari utilizzati per la produzione del prodotto finito (fornitore), lotto prodotto finito, quantità di prodotto finito, cliente destinatario di ciascun prodotto.

Progetto “Sementi antiche”

Agribosco s.r.l. e il Consorzio coltivano e lavorano esclusivamente sementi non modificate o incrociate artificialmente dall'uomo e allo stesso tempo puntano a valorizzare le sementi originarie della zona umbra e la biodiversità. Pertanto, in collaborazione con diversi istituti di ricerca, da qualche anno è stato avviato il progetto “Sementi antiche”, che ha permesso di individuare circa seicento diverse varietà, studiate e selezionate per la semina in campi sperimentali, e che attualmente prevede la lavorazione di due sementi originarie delle valli umbre di Farro Triticum Dicoccum, al fine di portarle in purezza e selezionare le varietà più interessanti sotto vari profili, tra cui quello proteico e glutinico. Infatti, il farro può essere suddiviso in diverse popolazioni varietali, ognuna con peculiarità che lo rendono adatto ad uno specifico uso.

Il progetto ha come obiettivo quello di sfruttare le caratteristiche di questi grani antichi, che non hanno subito manipolazioni della struttura molecolare in nome della maggiore produttività e che possono essere considerati i progenitori dei moderni grani teneri e duri; l'uso di sementi antiche potrebbe contribuire a risolvere i problemi causati dal dilagare di intolleranze e allergie alimentari, che, in base a quanto riscontrato da recenti studi scientifici, possono essere provoca-

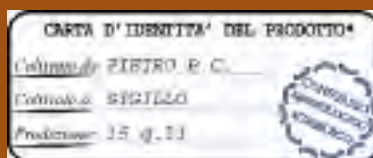
te anche dalle sementi modificate dall'uomo.

Contemporaneamente, sono state avviate ulteriori attività di studio su altri legumi antichi, in passato molto diffusi nelle valli dell'Umbria.

“Carta d'identità del prodotto”

Lo standard UNI 10939 garantisce il consumatore non solo sulla provenienza del prodotto, ma anche su tutte le lavorazioni intermedie che le materie prime subiscono fino ad arrivare al prodotto finito. In linea con questo tipo di certificazione il Consorzio ha introdotto la “Carta d'identità del prodotto”, un'etichetta posta sul fronte dei sacchetti o vasi contenenti cereali e legumi secchi o piatti pronti.

La “Carta d'identità del prodotto” è un'iniziativa del Consorzio Agrobiologico Agribosco per garantire il consumatore sulla provenienza del prodotto acquistato. Oltre al marchio del Consorzio, l'etichetta indica il nome dell'azienda produttrice, il luogo di produzione e la quantità prodotta.



Progetto “Biomasse”

Di recente avvio (marzo 2006) è il progetto Biomasse, con cui Agribosco s.r.l. sta promuovendo il riutilizzo dei materiali di risulta dei processi di decorticazione, al fine di immettere nel mercato “pellet” per riscaldamento. La produzione dei pellet è da poco iniziata e tale diversificazione dell'attività si inserisce a pieno titolo nel percorso di responsabilità che l'azienda ha intrapreso.

Rapporti con la comunità

Il Consorzio realizza le sue produzioni non solo rispettando la natura e la salute umana ma anche tenendo in considerazione la bontà e il gusto del prodotto offerto. In tale sforzo si cerca di veicolare soprattutto i sapori tipici della tradizione locale, in simbiosi con il gusto richiamato dalla natura e dai paesaggi tipici delle verdi campagne che caratterizzano la zona di produzione.

Il rapporto con la comunità non si esaurisce nel riscoprirne e valorizzarne i sapori antichi, trasformando in una risorsa quello che a prima vista potrebbe apparire come “archeologia” nel settore delle sementi, ma si realizza anche nell'incentivare la sopravvivenza di aziende agricole in territori marginali come quello dell'eugubino, nel quale il Consorzio è nato estendendosi poi al resto dell'Umbria e ad altre regioni.

Un altro aspetto importante del rapporto con la comunità è rappresentato dal legame con le aziende del Consorzio. Infatti, se, da un lato, le aziende agricole sono vincolate con un contratto in esclusiva che le impegna a utilizzare solo le



sementi certificate dalla Agribosco s.r.l. e a rispettare i vincoli del disciplinare di produzione, in cambio viene offerta loro la sicurezza di lavorare con un contratto di coltivazione che garantisce la giusta remunerazione delle loro fatiche. In tal modo il Consorzio ha creato una base di produttori che condividono i medesimi principi e progetti, garantendo inoltre la presenza di attività agricole in ambienti che rischiavano di essere abbandonati. Inoltre, la ricerca condotta nell'ambito del progetto "Sementi antiche" permette anche di individuare le varietà che meglio si confanno alla localizzazione di ogni singola azienda, garantendone di conseguenza una specializzazione produttiva che può migliorarne le prestazioni.

Infine, non può essere tralasciato il rapporto con il consumatore, che anzi rappresenta un interlocutore privilegiato per l'azienda, che ha realizzato una piattaforma di distribuzione con l'obiettivo di mettere in contatto diretto produttore e consumatore. Infatti, i prodotti a marchio Agribosco non si trovano nella grande distribuzione, al fine di eliminare i passaggi intermedi che pesano sul prezzo finale dei prodotti biologici scoraggiandone l'acquisto da parte di molti consumatori. Pertanto, attraverso una filiera corta che garantisce ogni passaggio, dalla semina alla distribuzione, Agribosco distribuisce direttamente i prodotti in una cinquantina di punti vendita specializzati nel biologico. In alternativa, i prodotti Agribosco sono acquistabili direttamente in azienda o via internet, grazie ad uno sportello di e-commerce, anche se l'azienda mostra interesse anche per i gruppi d'acquisto, con i quali condivide alcuni valori e principi e che possono rappresentare uno strumento fondamentale per garantire la sopravvivenza di talune realtà aziendali.

2.2.1 Le forme di comunicazione adottate

Comunicazione aziendale

La comunicazione dei valori aziendali si basa sull'utilizzo del marchio Agribosco e dell'etichetta contenente la "Carta d'identità del prodotto" nell'ambito della distribuzione nei negozi specializzati nel biologico, sulla partecipazione a manifestazioni di carattere nazionale ed internazionale ed infine su un uso "avanzato" del sito internet aziendale, non solo come vetrina dei prodotti, ma come vero e proprio negozio on line.

La scelta di distribuire i prodotti solo nel circuito dei negozi specializzati potrebbe essere interpretata come un punto di debolezza, che taglia fuori l'azienda dal circuito classico della vendita e, di conseguenza, della comunicazione e del marketing della grande distribuzione. In realtà a questo gap si sopperisce con una concentrazione maggiore di sforzi nel garantire gli acquirenti dei prodotti biologici in ordine al rispetto di tutte le norme previste, anche fornendo ulteriori garanzie sul prodotto attraverso la "Carta d'identità del prodotto" che ne assicura la provenienza.

Tale tipo di comunicazione è però mirata ai consumatori che già conoscono il circuito dei negozi biologici, mentre per raggiungere il resto del pubblico l'azienda partecipa a numerose iniziative realizzate a livello nazionale ed internazionale, per presentare i prodotti naturali e di qualità dell'agroalimentare italiano. Essa,

infatti, è tra gli espositori che partecipano a SANA, il salone internazionale del naturale (prodotti biologici, eco-compatibili e consumi sostenibili) che si svolge annualmente a Bologna e si concentra sui temi dell'alimentazione, della salute e dell'ambiente. Il salone raggiunge un vasto pubblico in quanto si tratta della più grande manifestazione fieristica del settore che attrae consumatori, aziende, e operatori del settore e stampa specializzata a livello internazionale. Inoltre, al fine di facilitare i contatti per esportare i prodotti all'estero, l'azienda è presente nella banca dati del sito internet della Commissione italiana per il commercio (www.italianmade.com), che opera negli Stati Uniti per favorire la promozione della qualità dei prodotti agroalimentari italiani.

Infine, la comunicazione via internet è assicurata non solo da numerosi articoli riguardanti l'esperienza di Agribosco, pubblicati su siti web specializzati nelle informazioni sul mondo del biologico, ma anche, e soprattutto, da un utilizzo a livello "avanzato" del sito web aziendale sia per pubblicizzare il prodotto che per vendere direttamente on line ai consumatori, benché si tratti di un settore nel quale l'e-commerce non è sviluppato come in altri comparti economici. L'e-store di Agribosco permette di raggiungere anche gli acquirenti che non possono acquistare i prodotti nei negozi biologici specializzati ed allo stesso tempo di sfruttare questa nuova forma di rapporto con il cliente/utente registrato del sito aziendale.

Attraverso una iniziale registrazione dei propri dati personali, l'acquirente dei prodotti biologici Agribosco può diventare un cliente on line dell'azienda, avendo a disposizione una dettagliata descrizione dei singoli prodotti (caratteristiche, tipo di confezione, prezzo, ecc.) ed un carrello virtuale da riempire con quelli di suo gradimento.



Comunicazione garantita da terzi

Agribosco s.r.l. ed il Consorzio comunicano il proprio impegno in direzione della tutela e salvaguardia della natura e della salute umana attraverso l'adozione di marchi e certificazioni, garantiti da terzi e riconosciuti a livello internazionale, che attestano il comportamento responsabile dell'azienda e la qualità dei suoi prodotti.

Come si è già avuto modo di dire in precedenza, l'azienda ha ottenuto certificazioni da CSQA secondo la norma UNI 10939:01 per la rintracciabilità della filiera agroalimentare, dal Dipartimento dell'Agricoltura del Governo USA per il biologico ed utilizza il marchio europeo per i prodotti biologici nel rispetto del Regolamento CEE 2092/91 relativo al metodo di produzione biologico e all'indicazione di tale metodo sui prodotti agricoli e sulle derrate alimentari.



Comunicazione e coinvolgimento della comunità

L'azienda ha uno stretto legame con il territorio, in particolare con l'Umbria, regione nella quale è nata e dove ha contribuito al mantenimento dell'agricoltura in aree svantaggiate ed al recupero di sementi tradizionali, che ora rappresentano uno dei progetti più interessanti portati avanti dall'azienda.

Proprio i progetti realizzati con associazioni e istituti di ricerca per valorizzare sementi antiche e non modificate dall'uomo hanno contribuito a far conoscere l'attività dell'azienda ed a stringere i legami con la comunità, che può apprezzare il beneficio in termini di tutela del territorio e della salute e di riscoperta e successiva salvaguardia di tradizioni e sapori della terra umbra.

3 I risultati

3.1 Costi e benefici

La scelta di intraprendere una gestione di impresa in linea con i principi di responsabilità sociale ha comportato costi e vantaggi per l'azienda.

Tra i primi va innanzitutto sottolineato come il processo di riconversione delle colture da convenzionali a biologiche abbia imposto all'azienda tre anni di attività (tanti ne devono passare per convertire le colture al biologico) in cui la produzione non poteva essere certificata come biologica, ed in cui quindi, a fronte di costi significativi derivanti dalla riconversione, l'azienda non ha potuto contare su vantaggi reddituali.

Altri costi sono stati, inoltre, sostenuti per l'ottenimento delle certificazioni. Per assicurare la tracciabilità dei prodotti, questi, una volta raccolti, vengono immagazzinati dalla Agribosco s.r.l. in "big bags" marcati uno ad uno con un lotto che identifica l'azienda del Consorzio che li ha prodotti; successivamente ogni lotto viene lavorato separatamente fino all'ottenimento del prodotto finito. Questa attività, che comporta lo sforzo di "seguire il seme dalla terra fino alla tavola", richiede sicuramente un costo organizzativo, che però non può essere valutato solo in base a criteri di profitto.

Un altro costo è quello legato alla rintracciabilità, indirizzata a tutte quelle aziende che hanno la necessità o l'obbligatorietà di riconoscere e dichiarare la rintracciabilità dei lotti utilizzati nella realizzazione dei loro prodotti finiti: la rintracciabilità, infatti, consiste nel processo che segue il prodotto da valle a monte e significa stabilire lo strumento tecnico più idoneo a ricostruire queste informazioni o tracce. Tale strumento è utile ma costoso, perché dipende dal numero di informazioni che si vogliono tracciare e rende evidente l'esigenza di condividere nella maniera più ampia possibile sia il sistema di rintracciabilità lungo la filiera, sia le informazioni da tracciare e le tecnologie da utilizzare per la realizzazione. Essendo coinvolto in questo processo un numero cospicuo di aziende, è chiaro che lo sforzo da compiere non è irrilevante e deve essere motivato da forti convinzioni che guidano le scelte aziendali.

Ovviamente, non mancano i benefici che un orientamento a criteri di responsabilità sociale d'impresa ha apportato all'azienda. Innanzitutto quelli reddituali, derivanti dall'aver posizionato la produzione su un segmento estremamente alto del mercato, il che consente alle aziende aderenti al Consorzio ricavi elevati. In secondo luogo, la crescita in reputazione dell'azienda e il miglioramento dei rapporti con la comunità locale, che derivano direttamente dalla scelta del biologico, e dai vantaggi in termini ambientali che questo comporta. Infine, un altro beneficio consiste nell'aver strutturato un'organizzazione con regole chiare e condivise, il che non solo permette al Consorzio di continuare a far lavorare insieme un numero rilevante di aziende, ma rappresenta anche una garanzia per eventuali ulteriori consorziati, che potrebbero decidere di partecipare volontariamente perché ne condividono valori e principi chiaramente esplicitati e "certificati".

3.2 Le difficoltà incontrate

L'adozione di pratiche e strumenti condivisi di responsabilità sociale d'impresa da parte del Consorzio Agribosco non ha incontrato particolari ostacoli da parte dell'impresa leader (Agribosco s.r.l.) né da parte delle diverse consorziate. L'accettazione di controlli stretti sulla catena di produzione rappresenta infatti, per le stesse imprese conferenti, una garanzia sulla qualità della produzione finale, e quindi sulla permanenza del prodotto in una fascia di mercato alta che garantisce a tutti i singoli conferenti vantaggi non indifferenti dal punto di vista economico. Ciò ha indubbiamente agevolato la convergenza delle imprese partecipanti al Consorzio verso obiettivi comuni, grazie anche al fatto che frequenti sono le occasioni di sensibilizzazione, aggiornamento e formazione organizzate nell'ambito del Consorzio per imprenditori e dipendenti.

4 Conclusioni

.....

Il caso di Agribosco s.r.l. è quello di un'azienda che ha aderito a una modalità di produzione biologica che evita lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, utilizzandole nell'ambito di un diverso modello di sviluppo che punta alla loro tutela e salvaguardia nel tempo. Tale approccio si manifesta in una pluralità di comportamenti che, come descritto dettagliatamente nel caso di studio, l'azienda ha posto in essere fin dalla nascita: la tutela della qualità del prodotto, intesa nella sua accezione più ampia di salubrità, bontà e sicurezza, l'attenzione costante all'ambiente (dalla scelta di produrre biologico, al progetto Biomasse), la salvaguardia del patrimonio gastronomico del territorio e il valore della comunità che si esprime nella condivisione di valori e scelte da parte di un gruppo sempre più ampio di produttori e a beneficio di un'area territoriale che è riuscita a preservare la propria integrità ambientale.

Si tratta di un processo complesso, come del resto complesso è stato il percorso che ha portato l'azienda Agribosco e il Consorzio a crescere in responsabi-

lità sociale. Dapprima, tramite la scelta imprenditoriale di un singolo soggetto (la Agribosco s.r.l.) immediatamente formalizzata tramite l'adozione di una certificazione di prodotto biologico; poi, attraverso un processo di integrazione di sistema, culminato nella costituzione del Consorzio e nella certificazione di filiera, che ha visto via via crescere il numero delle imprese che hanno deciso di adottare una filosofia nuova di produzione. Tutto ciò in una prospettiva di forte unitarietà, che nasce dalla comunione degli obiettivi, da una logica di trasparenza nella regolazione dei rapporti all'interno del Consorzio e di rispetto dei consumatori/clienti, nonché dalla volontà di mantenere intatto un patrimonio culturale e ambientale, vera risorsa della comunità locale di riferimento.

AZIENDA AGRICOLA PAOLO BEA



1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua missione

L'azienda agricola Paolo Bea è un'antica azienda a conduzione familiare operante nel comparto vitivinicolo e olivicolo, estesa interamente sul territorio del Comune di Montefalco, in provincia di Perugia. La connotazione tipicamente individuale e familiare dell'attività si evince dal nome stesso della ditta: antica azienda agricola Paolo Bea, vignaiolo in Montefalco, con origini in Montefalco da circa cinquecento anni, come documentato nei registri del catasto del Comune. Essa rappresenta la tipologia classica di piccola azienda agricola a conduzione familiare, nella quale sono impegnati a tempo pieno l'intestatario, sua moglie e i suoi due figli, uno dei quali, Giampiero Bea, esprime la funzione imprenditoriale e gestionale. Da un punto di vista amministrativo l'azienda è nata nel 1973, ma la produzione di vino e di olio in capo alla famiglia Bea si tramanda da diverse generazioni. L'azienda, oltre che delle prestazioni dei quattro membri della famiglia, si avvale dell'operato di cinque dipendenti. Uno è impiegato con contratto a tempo indeterminato, con mansioni di carattere amministrativo, un operaio è impiegato a tempo determinato con contratto annuale mentre altri tre operai lavorano con contratti stagionali. Questi ultimi sono lavoratori di origine extracomunitaria. La produzione vinicola, su cui si concentra esclusivamente questa analisi, ammonta a circa 35.000 bottiglie all'anno e realizza un fatturato di circa 500.000 euro. Va sottolineato, comunque, che degli 11 ettari di vigna impiantati, soltanto 4,5 concorrono all'attuale commercializzazione; i restanti 6,5 (di recente impianto) entreranno gradualmente nella produzione da commercializzare nei prossimi cinque anni.

La missione aziendale è ambiziosa: la predisposizione di tutte quelle azioni volte al raggiungimento dell'obiettivo della produzione di un vino di alta qualità, in assenza di accelerazioni e di stabilizzazioni, "recuperando il miglior equilibrio tra l'azione dell'uomo e i cicli della natura"¹. Tale missione rientra nell'ambito del più dettagliato



¹ Dichiarazione di politica aziendale per il raggiungimento di qualità produttiva, rispetto dell'ambiente e salvaguardia della sicurezza e salute sul lavoro, Montefalco, 2005.



manifesto di valori di cui l'azienda si è fatta promotrice, costituendo, insieme ad altre tre, l'associazione di produttori vinicoli denominata Gruppo Vini Veri. Tale Associazione si è data rigidi dettami, che gli aderenti al gruppo devono rispettare:



- esclusione di diserbanti, disseccanti, concimi chimici (si utilizza soltanto il letame), viti geneticamente modificate;
- coltivazione di vitigni preferibilmente autoctoni;
- uso, per i trattamenti in vigna contro le malattie, di prodotti ammessi dalle norme in vigore nell'agricoltura biologica, con l'esclusione di tutti quelli di sintesi penetranti o sistemici;
- vendemmia eseguita con la raccolta soltanto manuale delle uve e avvio della fermentazione solo con l'uso di lieviti indigeni nell'uva e nelle botti.

1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

L'attività vitivinicola, che risulta quella principale, è orientata alla produzione di cinque tipi di vino, di cui due Doc (Denominazione d'Origine Controllata), due Docg (Denominazione d'Origine Controllata e Garantita) ed uno Igt (Indicazione Geografica Tipica) :

- il Sagrantino di Montefalco Docg, prodotto sia nella versione "secco" che nella versione "passito";
- il Montefalco Doc Rosso Riserva, realizzato per il 60% da uve di Sangiovese, per il 15% da uve di Sagrantino e per il 25% da uve di Montepulciano;
- il Montefalco Doc Rosso, realizzato per il 70% da uve di Sangiovese, per il 15% da uve di Sagrantino e per il resto da uve di Montepulciano;
- il Santa Chiara Umbria Igt Bianco, ottenuto da cinque differenti tipi di uve tra cui quelle di Grechetto.

Da tre anni, inoltre, è in corso una ricerca sperimentale per recuperare la vinificazione con metodi naturali di un vitigno autoctono denominato Trebbiano Spoletino.

Le viti sono tutte impiantate al centro della zona Doc e Docg del territorio comunale di Montefalco e si estendono al di sopra dei 350 m di altitudine. Quest'ultima caratteristica, apparentemente di importanza marginale, è sottolineata invece dall'azienda come rilevante elemento di continuità con la tradizione vitivinicola del territorio. Da un'osservazione ripetuta dei fenomeni climatici si evince, infatti, come quello dei 350 metri di altitudine rappresenti una sorta di

linea perimetrale delimitante la zona del territorio dove nella stagione primaverile può verificarsi il rischio di gelate. Nella maggioranza dei casi una gelata sul territorio comunale si manifesta più facilmente al di sotto della linea dei 350 m di altitudine. Tale peculiarità climatica troverebbe addirittura un preciso riscontro nel tenore di una disposizione contenuta nello Statuto comunale del 1400, in cui si faceva divieto di impiantare le viti proprio al di sotto della linea dei 350 m di altitudine. Alla luce di tale caratteristica climatica, dunque, le viti impiantate dall'azienda Bea, che si estendono su una superficie di 11 ettari, manifestano una posizione privilegiata e di sicuro vantaggio.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

2.1 Il percorso di RSI

Nel contesto della filosofia produttiva di cui l'azienda è promotrice nel panorama vitivinicolo italiano, l'obiettivo che si intende perseguire è quello della realizzazione di un prodotto di altissima qualità che sia fortemente rappresentativo del territorio di provenienza, veicolandone non soltanto i principali sapori, ma anche l'identità e la tradizione culturale. Il tutto in un'ottica di responsabilità sociale, che si traduce in una marcata attenzione al rispetto e alla tutela ambientale, concepita come presupposto per l'implementazione di un processo produttivo tutto orientato alla qualità del prodotto, alla quale si perviene anche attraverso una particolare attenzione alla salute e alla sicurezza sul lavoro.

La concentrazione verso le produzioni agricole autoctone rientra nel processo di recupero della tradizione, della cultura e della tutela dell'ambiente. Le motivazioni della scelta di questa filosofia produttiva sono da rintracciarsi, dunque, nel credere senza indugi nelle ragioni della stessa: nella convinzione che tale strada sia l'unica percorribile per ottenere un prodotto di alta qualità, che sia espressione tipica del territorio di provenienza, e che consenta all'azienda di diventare difficilmente imitabile nei suoi prodotti tipici. Non a caso essa se ne fa promotrice a livello nazionale insieme ad altri pochi produttori viticoli. In questo senso, non si registra alcuna influenza esercitata sull'azienda da parte degli stakeholders esterni, che talvolta si mostrano, invece, ancora freddi, se non dubbiosi, nei confronti del percorso avviato dall'azienda. L'attenzione al tema della responsabilità sociale, nel contesto della mission adottata,



consente di innalzare il livello qualitativo del prodotto, rafforzando così il legame con la clientela. Il miglioramento di tali rapporti, che si manifesta in un contatto quasi diretto e personale con il cliente, coltivato con particolare cura, rappresenta, pertanto, uno dei risultati positivi ascrivibili al rigoroso processo di produzione avviato.

2.2 Gli strumenti di RSI

Il percorso di responsabilità sociale intrapreso dall'azienda agricola Bea presuppone l'utilizzo di una serie di strumenti, adottati nell'intento di connotarne e strutturarne precisamente gli ambiti. Sono stati implementati tre specifici sistemi di gestione: per l'ambiente, per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per la qualità, che nel 2004 hanno ottenuto la certificazione sulla base della rispondenza ai tre standard internazionali di riferimento: UNI EN ISO 14001: 2004; OHSAS 18001: 1999; UNI EN ISO 9001: 2000. Lo scopo - come si legge nella Dichiarazione di politica aziendale - consiste nel "consolidare un metodo di gestione fidelizzato e partecipato, che deve assicurare la definizione e il perseguimento degli obiettivi di miglioramento continuo delle prestazioni ambientali, di sicurezza e di qualità dei processi, dei prodotti e dei servizi, senza spersonalizzare il contesto in cui si opera (natura, dimensione, valori umani) conservando la caratteristica di azienda familiare, con il rafforzamento del prestigio, attualmente già apprezzabile, sul mercato nazionale e internazionale, ottimizzando i cicli di produzione in uno sviluppo compatibile con l'ambiente"². E' evidente come le azioni da adottare per implementare il sistema di gestione ambientale si saldino pienamente con quelle conseguenti alla filosofia di produzione del vino sposata e promossa.

Inoltre, sempre in questo ambito, va sottolineata l'attenzione particolare che l'azienda ripone alle problematiche del risparmio energetico e della gestione dei rifiuti, essendo impegnata nell'azione di riciclo di alcuni materiali impiegati nel corso del processo produttivo.



Dei sistemi di gestione adottati si è ottenuta, come detto, la certificazione sulla base della rispondenza ai rispettivi riferimenti internazionali. In questo senso, l'azienda si segnala per essere la prima, in questo settore della produzione, ad aver ottenuto il riconoscimento del Certificato di Eccellenza, in quanto certificata sulla base dei tre standard sopra considerati.

Nel praticare il percorso della responsabilità sociale grande atten-

² Cit.

zione è stata riposta al tema della sensibilizzazione e della formazione del personale. In questo senso si sono realizzate delle azioni di coinvolgimento e di responsabilizzazione dei dipendenti volte a far condividere loro la filosofia adottata. A conferma di tale tendenza, l'azienda preferisce impiegare manodopera giovane, che possa cioè recepire meglio la filosofia seguita e che possa essere maggiormente fidelizzata a questo sistema di valori. Ciò nell'intento di migliorarne le motivazioni sul lavoro, consentendo di accrescerne la produttività

I corsi di formazione degli operai hanno riguardato le nozioni di primo soccorso e si sono svolti all'interno dell'azienda stessa.

Codici di condotta sono stati applicati per le procedure operative delle certificazioni.

L'azienda Bea appartiene all'associazione di produttori raccolti intorno alla Strada del Sagrantino ma, ai fini dei suoi obiettivi in tema di responsabilità sociale, tale marchio associativo non dispiega effetti particolari degni di rilevanza. Il marchio Bea è invece speso come elemento di garanzia per il cliente circa l'alto livello di qualità che il vino prodotto esprime.

L'impegno sociale di Bea è rilevante. Attraverso un'associazione culturale, la Ricerche Paolo Bea, sono state intraprese lodevoli iniziative di carattere culturale, volte alla valorizzazione del patrimonio artistico del territorio: si segnala in particolare la Mostra internazionale su Benozzo Gozzoli, realizzata nel 2002 dopo sette anni di intenso lavoro, promuovendo il Comitato nazionale attraverso il Ministero per i Beni e le Attività culturali, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 9.12.1996. L'attenzione nei confronti di questi temi risulta coerente con la missione aziendale e con la filosofia adottata che, nel recupero dell'identità ambientale ma anche culturale, proprio attraverso la produzione di prodotti a forte connotazione culturale, storica e identitaria come il vino e l'olio, vede l'essenza del suo dispiegarsi.

2.2.1 Le forme di comunicazione adottate

Nell'ambito del processo di comunicazione orientato a veicolare i valori e i risultati aziendali, maggior peso assume la comunicazione garantita da terzi, rispetto a quella interna praticata direttamente dall'azienda. Quest'ultima si avvale di riunioni informali con la manodopera, nelle quali si definiscono i criteri da seguire nelle procedure da mettere in atto per orientare la produzione ai canoni finalizzati al mantenimento della naturalità del prodotto. Ciò è coerente con la



tipologia di piccola impresa a conduzione familiare che l'azienda Bea esprime. Anche il sito web rappresenta una fonte comunicativa misurata. L'azienda veicola la comunicazione esterna soprattutto attraverso incontri, seminari e fiere, con la mediazione dei vignaioli del Gruppo Vini Veri, di cui è stata un socio fondatore. Per le ragioni suddette poco rilevante appare il coinvolgimento della comunità locale nel processo informativo, se si esclude l'apporto indiretto che può giungere dall'azione di promozione culturale che l'azienda mette in pratica. Tale veicolo, in una concezione della crescita civile, sociale e culturale della comunità di appartenenza come condizione per lo sviluppo socialmente responsabile dell'azienda, va letto in chiave di diffusione all'interno della comunità dei valori a cui l'azienda si



ispira, per garantire il mantenimento della massima naturalità e tipicità del prodotto.

Nell'ambito della comunicazione garantita da terzi emerge il duplice ruolo delle certificazioni dei sistemi di gestione (ambiente, salute e sicurezza del lavoro, qualità) sia di testimonianza dell'impegno profuso nel percorso di responsabilità sociale avviato, che di garanzia per i consumatori della convinzione da parte del-

l'azienda della bontà delle scelte adottate, con l'intento finale di realizzare un prodotto naturale, genuino e non sofisticato. L'aver conseguito il riconoscimento del certificato di eccellenza rappresenta per l'azienda un traguardo prestigioso, che la colloca all'avanguardia nel comparto produttivo di appartenenza. D'altra parte, tale riconoscimento rappresenta lo stimolo più efficace a proseguire nel percorso intrapreso, cercando di attenuare progressivamente le criticità incontrate e scaturite prevalentemente dalla piccola dimensione aziendale.

3 I risultati

In coerenza con l'obiettivo principale che si dichiara di perseguire, tutta l'attività è orientata ad ottenere il massimo consenso e riconoscimento da parte della clientela. Naturalmente, si tratta di un bacino di clienti raffinato nei gusti e nelle esigenze, con un'elevata capacità di spesa, che l'azienda, con il contributo importante dei distributori (che ne condividono pienamente la mission e la filosofia produttiva), ama coltivare in un rapporto quasi diretto, che serve anche da veicolo promozionale (passaparola). Dalla validazione entusiastica della clientela si colgono le motivazioni e gli spunti necessari per proseguire la produzione nella direzione avviata: perseguendo quella che si definisce la "via alta" alla competi-

zione. Una competizione, cioè, che si basa non sul prezzo ma sulla qualità, sulla tipicità e sull'identità del prodotto, che non può essere replicato. Un rapporto così diretto tra produttore e consumatore non necessita neppure della mediazione promozionale delle guide specialistiche, né di quella dei sommelier. Da questo punto di vista l'azienda Bea ha scelto sempre di non inviare campioni dei propri vini a guide e giornalisti. I vini di Bea non godono quindi di citazioni sulle guide più diffuse (cfr. Gambero Rosso), nonostante sempre più giornali indipendenti, prevalentemente stranieri, mostrino di saper cogliere il lavoro svolto dalla cantina. L'esclusione dalle guide italiane, tuttavia, non è valutata negativamente: è interpretata, invece, come la conferma della diversità dei vini Bea, non sempre in grado di rispondere a quelle caratteristiche (sapori di legno, di vaniglia, retrogusti particolari) ormai affermatesi come i principali criteri che troppi sedicenti "esperti" utilizzano per stabilire il valore di un vino.

I riconoscimenti che l'azienda ha ottenuto, come abbiamo visto, sono altri e servono a certificarne la qualità e la naturalezza del sistema di produzione e quindi, di riflesso, del prodotto finale. L'azienda raccoglie le sue maggiori soddisfazioni dai giornalisti a cui ancora piace cercare e raccontare la notizia, nonché dai suoi clienti, considerati liberi pionieri in un mondo pieno di condizionamenti.

Da una tale filosofia produttiva le parti in causa (comunità locale, lavoratori) traggono un indubbio vantaggio. Se la promozione del territorio da parte delle istituzioni locali risulta per l'azienda ancora poco efficace è indubbio, tuttavia, come gli stessi sbocchi della produzione, al contrario, consentano di promuovere le tipicità



e le caratteristiche del Comune di Montefalco: con ricadute positive su tutta l'economia del territorio. Altrettanti vantaggi sono colti dai dipendenti, nei confronti dei quali l'azienda mette in atto una serie di iniziative volte al riconoscimento di vari benefit (vestiario "tecnico", omaggi di vino e olio per il consumo domestico). Tali iniziative rientrano nel processo di fidelizzazione e di coinvolgimento nei confronti della manodopera, che si ritiene fondamentale per il raggiungimento dei risultati programmati, in quanto parte essenziale e sostanziale dell'azienda stessa.

3.1 Costi e benefici

Certamente la produzione vinicola sulla base dei canoni e delle caratteristiche sopra descritte comporta un innalzamento notevole dei costi medi di produzione. Tale tendenza è amplificata dalle dimensioni contenute dell'azienda, che annullano le economie di scala, e dalle caratteristiche della produzione, che si



presenta ad alta intensità di lavoro, anche per rispondere ad alcuni canoni di mantenimento della naturalità del prodotto, che il Gruppo Vini Veri ha indicato tra le caratteristiche da osservare nell'ambito della produzione. L'innalzamento di tali costi si riflette inevitabilmente sui prezzi del prodotto. Un'ulteriore voce di costi, che risulta quantomeno potenziale, deriva dal contrasto che l'azienda rileva tra la disciplina giuridica riguardante l'ambito dei valori chimico-biologici a cui si deve far corrispondere il vino prodotto e l'istanza della salvaguardia della naturalità del prodotto stesso.

I benefici riguardano invece, essenzialmente, la qualità del prodotto. I metodi usati conferiscono salubrità ai prodotti ottenuti. La certificazione di un percorso rigoroso di responsabilità sociale rappresenta una delle più efficaci garanzie per il cliente di poter contare su produzioni che siano incentrate su un elevato livello di qualità e di sostenibilità. Un'altra voce di benefici è da collegarsi all'apertura dei mercati. Proprio il processo di globalizzazione se, da un lato, tende a standardizzare i gusti, dall'altro apre nuovi sbocchi alle produzioni tipiche che siano espressione di un territorio specifico e di un elevato contenuto qualitativo. L'attenzione ai prodotti tipici, con caratteristiche peculiari non riproducibili in alcun modo, cresce continuamente come antidoto a un certo processo omologante e standardizzante dei gusti e delle produzioni. Non è un caso che il 70% della produzione del vino di Bea sia esportata all'estero e che il 60% di questa sia assorbita soltanto da Stati Uniti e Giappone. Un successo del genere sui mercati internazionali sarebbe inconcepibile senza la progressiva crescita dell'attenzione da parte dei consumatori verso la naturalità integrale del prodotto, percepita come la garanzia di produzioni uniche che sappiano esprimere una forte caratteristica identitaria del territorio da cui provengono.

3.2 Le difficoltà incontrate

La principale fonte di difficoltà che l'azienda Bea ha incontrato nel suo percorso di responsabilità sociale, rafforzato dai dettami della filosofia produttiva adottata, origina da una scarsa partecipazione che alcuni suoi stakeholders hanno manifestato nell'implementazione delle pratiche di responsabilità sociale individuate dall'azienda.

Tali difficoltà presentano due ambiti di provenienza: interno al processo produttivo ed esterno. Le difficoltà interne scaturiscono certamente dalla piccola dimensione e dalle caratteristiche di azienda familiare. Dalla dimensione contenuta deriva l'inevitabilità della concentrazione di differenti mansioni in capo ad un unico soggetto: in questo caso il figlio del titolare, Gianpiero Bea, che svolge praticamente in via esclusiva la funzione imprenditoriale e gestionale. Tale criticità, che è tipica delle piccole imprese italiane, è accentuata dall'opportunità di mantenere comunque una certa sintonia con gli altri componenti della famiglia, per lo meno per quanto concerne le principali scelte strategiche praticate.

In un contesto produttivo in cui il diaframma tra imprenditore - proprietario e lavoratori si riduce fortemente, si richiede sintonia tra la direzione aziendale e la



manodopera impiegata. In questo senso l'azienda individua nella difficoltà incontrata nell'impiegare operai nazionali un freno al processo di sensibilizzazione dei lavoratori ai valori che si intende sviluppare mediante il processo produttivo. Infatti, proprio il processo di fidelizzazione all'azienda e alla sua cultura può risultare più complesso se avviato nei confronti di lavoratori extracomunitari, magari aventi ancora la famiglia nella patria di origine e

quindi meno propensi a legarsi all'azienda, in una prospettiva di continuità lavorativa vista nel medio periodo.

Nell'ambito delle difficoltà esterne, invece, un elemento di criticità che l'azienda percepisce con preoccupazione è una strategia ancora limitata da parte delle istituzioni locali e delle associazioni di categoria verso la promozione dei prodotti di alta qualità. L'azienda segnala, inoltre, un distacco con la comunità locale, che non risulta in completa sintonia con i modi di organizzare la produzione sposati e attuati dalla stessa.

4 Conclusioni

.....

Quello dell'azienda agricola Paolo Bea si configura come un caso di interesse peculiare. I risultati conseguiti in termini di certificazioni, che ne attestano una rilevante sensibilità alla tematica della responsabilità sociale, vanno combinati, infatti, con quelli altrettanto rimarchevoli che l'azienda raggiunge in riferimento alla filosofia produttiva che ha sposato. E' da tale congiunzione, quindi, che scaturisce la realizzazione di un prodotto di altissima qualità, difficilmente replicabile e tipicamente rappresentativo del territorio di origine. D'altra parte, proprio le rigide regole seguite nel processo produttivo, nella costante attenzione al recupero del "migliore equilibrio tra l'azione dell'uomo e i cicli della natura" che le stesse esprimono, rafforzano i contenuti sia del sistema di gestione ambientale che del sistema di gestione della qualità, contribuendo alla naturalezza e alla tipicità del prodotto finale. L'opera di tutela e di rispetto del territorio che l'azienda mette in atto ne rafforza pertanto la sua identità, con risvolti positivi anche dal punto di vista commerciale. Per altro, proprio l'attuazione di un processo produttivo così votato al ripristino dell'equilibrio naturale (che invece si è andato generalmente affievolendo con l'industrializzazione della produzione agricola) accentua le peculiarità stesse di attività agricola a conduzione familiare, evidenziandone i caratteri di tipicità e di "artigianalità"; la piccola dimensione aziendale appare quindi naturalmente coerente con le modalità di produzione adottate.

Quello praticato da Bea rappresenta dunque un percorso raro di produzione nel panorama vitivinicolo italiano; come tale questo paradigma produttivo dovrebbe trovare nelle istituzioni competenti, sia a livello locale che a livello nazionale, il veicolo più naturale di sostegno. Questo favorirebbe tutte quelle realtà imprendi-





toriali intenzionate ad implementarlo e consentirebbe di garantire, attraverso un'adeguata azione di promozione, una adozione più diffusa, al fine di incrementare le produzioni di alta qualità ed ecocompatibili.

La mancanza di un adeguato supporto da parte delle istituzioni a paradigmi produttivi come quello in esame appare invece ancora in tutta la sua proble-

maticità. Né, al contempo, è emersa sul territorio una adeguata azione reticolare da parte di altre realtà imprenditoriali, in grado di interagire, quasi in un'ottica distrettuale, per poter agevolare la produzione e la diffusione di vini e/o di altri prodotti agricoli particolarmente rappresentativi del territorio di riferimento. Qualora ciò trovasse realizzazione ne andrebbe a beneficiare il distretto stesso nella sua interezza, con inevitabili ricadute positive anche negli altri settori apparentemente estranei a quello agricolo.

L'azienda agricola Bea si augura che le istituzioni possano supportare il complesso ma sano percorso produttivo adottato, orientato alla realizzazione di prodotti di alta qualità, attraverso il quale si tende a salvaguardare le preziose diversità che la natura offre. Da parte sua Bea, pur se rappresenta un'azienda familiare di piccole dimensioni, con le insidie del passaggio generazionale da affrontare, intende interpretare, modernizzare e in un certo senso scuotere il mondo della agricoltura, anche attraverso azioni che valorizzino l'antropologia dei luoghi in cui opera, essenziale riferimento dell'Italia dalle infinite irripetibilità.

D'altra parte, nella crescente competizione globale, di fronte a realtà economiche in grande espansione, come quella della Cina, dell'India e del Brasile, il successo competitivo del nostro sistema Paese deve passare inevitabilmente anche attraverso un maggior sostegno alle produzioni eccellenti, che come tali risultano non imitabili e quindi insostituibili. Prodotti che si possano manifestare come distintivi del territorio di origine, unici per le loro caratteristiche, come per l'appunto i vini ottenuti da Bea.



1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua missione

Antonio Palmieri ha ereditato a metà del secolo scorso un allevamento di bufale da latte appartenente alla sua famiglia da due generazioni ed ha intrapreso fin da giovane l'attività di allevatore. La sua azienda è ubicata nella piana di Paestum, un territorio dove il patrimonio storico, la cultura gastronomica e le bellezze paesaggistiche si intrecciano in uno straordinario connubio che veicola ogni anno migliaia di turisti, italiani e stranieri.

Nel rispetto delle tradizioni e come componente inequivocabile di quel territorio si inserisce la Tenuta Vannulo¹, da cui prende il nome il caseificio creato nel 1988. Antonio Palmieri ha pian piano diversificato la sua attività in sintonia con quanto richiesto dal mercato e con le specificità territoriali. Nella Tenuta, infatti, tutte le strutture rispettano l'architettura rurale di quei luoghi come la Villa padronale, dove Palmieri risiede abitualmente. Subito dopo la casa padronale, nascosti nel verde si trovano capannoni, fienili e stalle rivestiti con pietra di tufo autotona. A pochi metri si trova il Museo della civiltà contadina, edificio in vetri, dove l'imprenditore Palmieri ha raccolto tutti gli oggetti e gli strumenti che facevano parte della vita quotidiana e lavorativa della popolazione locale.

Nella tenuta oltre all'allevamento delle bufale da latte, l'imprenditore ha avviato un processo di valorizzazione dell'intera filiera produttiva. Nel 2000 ha creato la yogurteria, dove è possibile gustare lo yogurt di bufala nonché gelati e budini ottenuti con il latte di bufala. Recentissima, invece, è la bottega di lavorazione e vendita della pelle di bufala, dove, grazie all'esperienza di alcuni artigiani della pelle toscani, lavorano giovani artigiani del posto che trasformano la pelle di bufala in borse, portachiavi ed oggettistica varia. Sono, invece, ancora in via di definizione la bottega della carne di bufala ed un punto di accoglienza dove pochi e selezionati clienti possono sperimentare il "bed and breakfast".

L'azienda agricola si estende, al di fuori della Tenuta appena descritta, per circa 160 ettari su cui si coltivano mais, avena, orzo, grano ed erba medica (tab. 1) in quantità tali da alimentare circa 540 bufale, di cui 300 adulte. Si tratta di un'azienda biologica dove la concimazione è effettuata esclusivamente con pro-

¹ Il nome deriverebbe da un francesismo "vale nulla" riferito all'esiguo valore agronomico di quella terra, ricca di travertino.



dotti naturali, i pesticidi e i diserbanti sono proibiti, è praticata la tradizionale zappatura ed è previsto infine il riciclaggio del letame.

Tabella 1 - Il riparto della SAU

Specie	Varietà	Superficie (ettari)
Orzo	Sonora	9.03.40
Orzo	Ketos – Bio	23.79.71
Erba medica	PR 58 N57	22.98.91
Prato polifita	26 AM	9.91.00
Triticale	SW Talento	23.80.59
Pascolo		49.50.01
Bosco pascolabile		30.52.29
Mais	DK 743	42.52.99
Riposo		14.10.71

Fonte: elaborazione INEA su dati aziendali, 2006

La mungitura del latte avviene in azienda così come la lavorazione che viene condotta da operai qualificati i quali ricavano dal latte, proveniente esclusivamente dalle bufale allevate, vari prodotti, dalla mozzarella alla ricotta, dalle provole affumicate alle scamorze, dal burro allo yogurt, dai gelati ai budini.

La vendita di tali prodotti avviene unicamente nello spaccio della Tenuta e non esistono altri punti vendita sia sul territorio sia in altre zone d'Italia. Questa "particolare" scelta aziendale implica che tali prodotti non possano essere venduti in negozi e/o gustati in ristoranti se non in limitate quantità. Infatti, il cliente può portar via al massimo cinque chili di mozzarella, anche se in passato si sono verificati alcuni tentativi di acquistare quantitativi maggiori di prodotto aggirando così le regole di acquisto fissate dall'azienda. In questi limitati casi, pur di tutelare la scelta aziendale e il prodotto, sono state avviate opportune procedure. In base alla politica aziendale e solamente in alcuni periodi dell'anno, quando maggiore è l'affluenza turistica e l'intera produzione viene venduta in poche ore, è possibile ricorrere alla prenotazione per assicurarsi il prodotto anche se per un quantitativo ridotto. In questo modo l'azienda cerca di soddisfare il proprio cliente.

Nonostante la continua e crescente richiesta della mozzarella di bufala della "Tenuta Vannulo" l'imprenditore ha scelto di non aumentare i capi di bufala e i quantitativi di latte lavorato, sempre nel rispetto verso i clienti e volendo garantire il benessere delle bufale, le caratteristiche del prodotto e la sua tracciabilità. In relazione a quest'ultimo aspetto va evidenziato che le bufale sono rispettate e per non essere stressate sono state dotate di lettini muniti di materassini, docce e spazzole-gioco.

Per garantire il cliente grande attenzione viene data dall'imprenditore alla fase di selezione dei dipendenti, curata personalmente da Antonio Palmieri. Fra le variabili che intervengono nella scelta del personale rientrano la giovane età e un brillante "curriculum studiorum", mentre si preferisce che l'esperienza venga maturata successivamente in azienda, espletando le diverse attività ed acquisendo giorno per giorno le conoscenze specifiche del settore. Tutti i dipendenti, infi-

ne, sono individuati mediante avvisi pubblicati su giornali locali e devono risiedere sul territorio. In questo modo l'azienda supporta lo sviluppo economico del proprio territorio e da questo riceve l'apporto lavorativo di persone che ben conoscono la cultura e le tradizioni locali, fattore necessario per ottenere un buon prodotto. Al momento, lavorano alla Tenuta Vannulo 25 persone di cui il 90% circa è diplomato ed una di esse è una donna ingegnere che collabora alla gestione delle attività aziendali. Per alcuni ruoli non bene definiti si effettua una sorta di rotazione tra le diverse lavorazioni mentre quattro persone lavorano soltanto alla produzione di mozzarella, due persone si dedicano alla mungitura delle bufale e altri due addetti si occupano di produzione di gelati, brioche e yogurt.

I quantitativi di latte trasformati nell'anno 2005 sono riportati nella tabella 2, mentre nella 3 sono riportati i quantitativi di prodotti venduti nello stesso anno.

Tabella 2 - Destinazione del latte trasformato in azienda

Prodotti	Quantitativi di latte (Kg)
Mozzarella	480.386
Ricotta fresca	13.080
Formaggi	3.196
Bar	9.460
Yogurt	27.109
Budino	3.638
Scamorza	5.250
Totale latte per prodotti venduti al caseificio	501.912
Totale latte per yogurteria	40.207
Totale generale	542.119

Fonte: elaborazioni INEA su dati aziendali, 2006

Tabella 3 - Quantitativi di vendita nell'anno 2005

Prodotti	Quantitativi (kg e n. pezzi per yogurt)
Mozzarella	138.908
Ricotta fresca	21.823
Ricotta salata	774
Formaggio fresco	867
Scamorza	1.327
Provola affumicata	3.973
Burro	776
Yogurt gr. 100	107.681
Yogurt gr. 550	21.133

Fonte: elaborazioni INEA su dati aziendali, 2006

1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

L'azienda agricola Palmieri è situata in un'area, la piana del Sele (Salerno), ad elevata specializzazione lattiero-casearia dove il comparto bufalino ha registrato, nell'arco di dieci anni, un considerevole incremento sia dei capi (+ 57%)





sia delle aziende allevatrici (+ 66%). Dai dati dell'ultimo Censimento generale dell'agricoltura, si osserva che il numero di capi bufalini a livello regionale raggiunge le 131.000 unità e la provincia di Salerno contribuisce per il 27% circa. Gran parte dei capi bufalini allevati produce latte per la trasformazione, mentre la produzione del vitellone da carne è considerata molto spesso un'attività collaterale all'allevamento della bufala da latte o un'alternativa ad eventuali crisi di mercato del latte. Sicuramente l'aumento degli allevamenti di bufala è legato alla produzione della mozzarella, che con la denominazione "Mozzarella di Bufala Campana Dop", rappresenta uno dei prodotti di punta del settore agroalimentare italiano.

Gli allevamenti bufalini hanno una storia non proprio recente². Si caratterizzano per strutture all'avanguardia che sorgono in ambienti adeguati alle caratteristiche della moderna azienda zootecnica e rispondono ad avanzati processi di produzione, trasformazione e distribuzione alimentare, nel miglior rispetto dell'impatto igienico-nutrizionale. Nella piana del Sele sopravvivono ancora le antiche bufalare³, costruzioni in muratura di forma circolare con al centro un camino per la lavorazione del latte e piccoli ambienti addossati alle pareti, privi di copertura, con due giacigli contrapposti in pietra destinati a due bufalari o a un "minurente" che usufruiva di uno spazio quasi doppio per riposare.

Le strutture di trasformazione, i caseifici, sono per la maggior parte presenti nell'area di produzione del latte e molti opifici si integrano a monte con propri allevamenti, trasformando totalmente il latte delle bufale allevate in azienda. Secondo uno studio⁴ condotto sulla filiera bufalina locale, nella provincia di Salerno si stima una produzione di oltre 420.000 quintali di latte di bufala all'anno

2 Nel 1493 nell'asse ereditario di Rinaldo Fieramosca, padre del più famoso Ettore, figuravano diverse "malariae de bufare" nei dintorni di Capua (N. Faraglia, Ettore Fieramosca e la sua famiglia). E' questo il tempo in cui tutta la zona dall'Appia al mare, dal Massico a Villa Literno si popola di centri di allevamento, le cosiddette "pagliare o procoi" ed assume il nome caratteristico di "Mazzone delle Rose". Nella piana del Sele, l'allevamento delle bufale si diffonde con sorprendente facilità, sfruttando nel modo migliore quei pascoli altrimenti improduttivi per la periodica invadenza delle acque del Sele.

3 Un esempio visitabile è nell'Azienda sperimentale Improsta (SA).

4 Michele Cerrato, op.citata

e circa l'80% di tale produzione viene destinato alla trasformazione casearia. Il marchio Dop è stato ottenuto nel 1996 con Reg.CE 1107 e nella provincia di Salerno quasi il 40% dei trasformatori di latte di bufala aderisce al disciplinare di produzione previsto dal marchio.

Per quanto riguarda la produzione di carne di bufala non esistono statistiche ufficiali di riferimento ma da dati aggregati disponibili a livello regionale risulta che il patrimonio bufalino campano conta al più 70.000 fattrici che possono produrre annualmente 56.000 vitelli, per il 52% maschi, con una probabile mortalità neonatale del 10% e, pur allevando tutti i maschi per il macello, si avrebbe una disponibilità di circa 90 g/pro capite che poco incide sugli 84 kg di carne/pro-capite che mediamente un italiano consuma nel corso dell'anno.

Nella piana del Sele, per la carne bufalina, è più frequente la macellazione per l'autoconsumo e la vendita diretta in azienda, alla quale si rivolgono anche consumatori di altre zone che acquistano, in determinati periodi, su "prenotazione", mentre il canale di commercializzazione che assume un peso rilevante per la carne di bufala è quello del catering.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

2.1 Il percorso di RSI

L'intera attività imprenditoriale, dall'allevamento delle bufale alla trasformazione del latte, dalla coltivazione del terreno all'allestimento di servizi in azienda, è condotta in modo tale da perseguire il profitto che, però, non prescinde dalla logica del benessere degli animali, dei dipendenti, della qualità e del rispetto dell'ambiente:

- l'azienda agricola Palmieri è certificata dall'ICEA⁵ e, dal 1996, ha intrapreso la conversione del metodo di produzione verso il biologico;
- il caseificio Vannulo è un opificio di trasformazione in cui non ci sono macchine ma solo operai qualificati che fanno la "mozzatura" delle mozzarelle a mano e nel rispetto di un procedimento produttivo interamente artigianale; il latte, inoltre, non viene pastorizzato prima della trasformazione in quanto l'allevamento è tenuto sotto stretto controllo sanitario ed è quindi indenne da malattie come la tubercolosi e la brucellosi;
- i lavoratori in azienda vivono a stretto contatto con l'imprenditore e condividono con lui ogni momento della giornata lavorativa e dei processi produttivi.

5 Istituto per la Certificazione Etica ed Ambientale con oltre 10.000 aziende controllate a forte valenza etica, ambientale e sociale. Questo Istituto prosegue il percorso avviato nel 1988 da AIAB - Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica - nata per promuovere e diffondere il biologico in Italia a livello politico e culturale e gestire il sistema di controllo e certificazione delle produzioni agroalimentari bio. Dal 2000, AIAB ha diviso l'attività associativa da quella di certificazione ed ha fondato insieme ad altri soggetti l'ICEA

L'obiettivo generale di questa gestione imprenditoriale è quello di implementare un sistema di qualità mediante una conduzione esemplare e, allo stesso tempo, sinergica con tutte le attività e le persone coinvolte, mirando al raggiungimento di un benessere aziendale che possa avere effetti benefici per la collettività e il territorio. L'imprenditore è, quindi, alla ricerca di risultati equilibrati con una gestione aziendale che allinea e rende coerenti i metodi direzionali e i comportamenti delle parti interessate, nel rispetto dei principi della qualità oltre che dei regolamenti e delle leggi vigenti. L'azione viene condotta agendo simultaneamente sul perseguimento della qualità, sull'abbattimento dei costi e sull'aumento di valore, valutando la soddisfazione dei clienti e la coerenza degli investimenti, responsabilizzando il personale e favorendo il lavoro di squadra. Emerge, sicuramente, il grande impegno profuso dal capo azienda che deve pensare e sviluppare una serie di interventi volti ad alimentare la cultura aziendale per un miglioramento permanente.

2.2 Gli strumenti di RSI

La conduzione di un allevamento biologico⁶ comporta che gli animali siano alimentati con prodotti vegetali di derivazione aziendale o del territorio circostante nel rispetto del fabbisogno e il numero dei capi allevabili dipende dall'estensione della superficie di terreno disponibile. Le strutture allevatoriali sono correttamente dimensionate al carico di bestiame e vi è anche sufficiente spazio libero a disposizione degli animali. L'aspetto più delicato della conduzione di un allevamento biologico è la presenza di vitellini che fino all'età di tre mesi non hanno difese immunitarie forti ma che non vengono vaccinati per rispettare i canoni dell'agricoltura biologica. A fronte di ciò nell'azienda Palmieri, la mortalità di questi piccoli animali aveva raggiunto livelli molto elevati (il 70% delle nascite) e sono state considerate nel tempo diverse soluzioni. Inizialmente i vitellini venivano isolati in recinti per evitare eventuali contagi ma tale soluzione era in contrasto con quanto previsto per il rispetto dell'equilibrio psicofisico degli animali che devono vivere in sintonia con tutti i membri del gruppo, per cui sono state migliorate le condizioni igieniche e si è garantita un'accurata alimentazione, dotando i vitellini di un apposito chip che passato sotto un'allattatrice automatica garantisce la dispensa frazionata della razione giornaliera (attualmente la mortalità dei vitellini si è abbassata al 30% delle nascite). Le bufale adulte, invece, sono tenute in una forma di allevamento tabulato con paddocks, docce e tettoie per proteggerle dalla calura estiva mentre sono praticate tecniche controllate per la destagionalizzazione dei parti e garantire almeno il 30% delle nascite nel periodo primaverile e non in quello estivo/autunnale, periodo in cui il latte è maggiormente richiesto per la produzione di mozzarella.

L'introduzione dell'agricoltura biologica in azienda è avvenuta nel 1996 quando ha avuto inizio il processo di conversione conclusosi due anni più tardi:

6 Le norme di riferimento sono il Reg. CE n. 1804/99 e il DM 91436 del 4 agosto 2000.



nel periodo di certificazione è stata estesa la superficie aziendale per permettere un giusto equilibrio tra animali allevati e superfici sui cui viene utilizzata la rotazione delle colture. L'azienda Palmieri, allo stato attuale, coltiva principalmente erba medica, loietto, mais nel periodo maggio-settembre, orzo, avena e triticale da fine ottobre a maggio. La dieta degli animali viene variata periodicamente e non si eccede con la somministrazione di prodotti insilati che si utilizzano in una misura non superiore al 20% della razione giornaliera così come si forniscono almeno 25 kg di erba fresca al giorno per dare al latte il giusto aroma. Per la concimazione dei terreni non sono utilizzati prodotti chimici di sintesi, né diserbanti né pesticidi⁷.

La produzione di mozzarella avviene nel caseificio con la trasformazione esclusiva del latte aziendale e la mungitura viene effettuata due volte al giorno, alle quattro del mattino ed alle tre del pomeriggio con il trasporto del latte al caseificio dopo un'ora, in un carro cisterna in acciaio inox da cui viene poi travasato in recipienti che non ne modificano le caratteristiche organolettiche. La lavorazione della mozzarella avviene in fasi successive e con precisione si passa dal filtraggio del latte alla coagulazione mediante aggiunta di caglio che dà origine alla cagliata⁸ poi rotta con lo spino, particolare attrezzo metallico. L'acidificazione della cagliata, avviene sotto siero e viene fatta maturare per circa quattro ore.

7 Il problema delle mosche, che imperversa negli allevamenti bufalini, è stato risolto creando trappole a forma di imbuto che attira la mosca al suo interno non permettendole più di uscire così come le uova di mosca sono eliminate con gli imenotteri che depongono le proprie uova all'interno delle uova di mosca, determinandone la distruzione.

8 Miscuglio di grasso e caseina.



Tale pasta viene triturata con la sminuzzatrice, viene messa in un mastello d'acciaio e poi fusa con acqua bollente ed è sollevata e tirata fino ad ottenere un impasto omogeneo, lasciando drenare il siero in eccesso che viene utilizzato per la produzione di ricotta. La formatura permette, poi, di determinare la porzionatura della pasta, tale operazione che dà anche il nome alla mozzarella, è effettuata da due persone che mozzano la pasta stringendola tra il dito pollice e l'indice. L'ultima fase è la salatura con cui si immerge la forma di mozzarella in una soluzione salina (liquido di governo), costituita da acqua di filatura, sale e siero acido diluito.

Oltre alla mozzarella, il caseificio Vannulo produce all'insegna della qualità dei processi:

- la provola affumicata, che ha la stessa lavorazione della mozzarella ma viene affumicata con fumo ottenuto dalla combustione della paglia;
- la scamorza, che ha la stessa lavorazione della mozzarella fino alla rottura della pasta per essere cotta con acqua bollente. Dopo un processo di acidificazione viene effettuata la filatura e la pasta viene strizzata per farle perdere il più possibile liquido e poi viene formato il prodotto che resta in salamoia per alcune ore e conservato in una cella ventilata alla temperatura di 4°C.
- la ricotta salata, che ha la stessa lavorazione della ricotta fresca ma viene ottenuta dall'ultimo residuo che affiora e che non è adatto per essere consumato fresco perché troppo asciutto; dopo una fase di sgocciolatura di alcune ore, il prodotto è salato esternamente ed essiccato in maniera naturale;
- il formaggio fresco, che viene ottenuto dal latte portato ad una temperatura di circa 36° a cui si aggiungono caglio e sale;
- il burro, che è ottenuto scremando l'acqua di filatura. Il prodotto ottenuto è confezionato in panetti di circa 200 g. e conservato in cella frigorifera;
- lo yogurt che è prodotto esclusivamente con latte aziendale, viene introdotto in un particolare dispositivo detto maturatore dove avviene la pastorizzazione ad una temperatura di 85-90° per un tempo di circa 30 secondi. Lo yogurt prodotto è a base di frutta ed è disponibile nei seguenti gusti: bianco, malto d'orzo, albicocca, fragola, mirtillo e banana;
- il budino, che è stato introdotto in azienda per diversificare la produzione. In un primo momento si era pensato, piuttosto, a produrre il "cioccolatino" che però richiedeva l'utilizzo di latte disidratato con un processo di base oneroso e macchinoso. Partendo da tale sperimentazione, l'esperto di cioccolato, chiamato in azienda, ha proposto una ricetta finale di budino nelle versioni cioccolato bianco, al latte, fondente e al caffè;
- il gelato che, ottenuto esclusivamente da latte di bufala, viene preparato senza addensanti e stabilizzanti tradizionali ed è offerto nei gusti fior di latte, nocciola, caffè, cioccolato, limone e sorbetto agli agrumi.

3 I risultati

L'obiettivo generale della politica aziendale intrapresa da Antonio Palmieri è quello di rafforzare un'attività imprenditoriale capace di coniugare alimentazione, salute, occupazione ed ambiente mediante:

- attività di studio e sperimentazione finalizzate ad accrescere il benessere animale ed alimentare, con il coinvolgimento di strutture terze come l'università;
- la salvaguardia dello sviluppo sostenibile dei processi tecnologici innovativi realizzati puntando al minor impatto ambientale.

Attualmente i processi in atto in azienda mirano ad incrementare la cultura del biologico rafforzando i servizi annessi alle attività principali come l'inserimento nel contesto di un punto di "bed and breakfast", di una macelleria per la vendita di carne di bufala e di un punto vendita di oggetti fabbricati con pelle di bufala.

Il raggiungimento degli attuali equilibri e della coesione tra dipendenti derivano da un iter competitivo ed innovativo, intrapreso dall'imprenditore, che, in pochi anni, ha accresciuto la soddisfazione del personale, ha contribuito a creare un'immagine molto positiva dell'azienda agli occhi dei consumatori non solo locali ed ha valorizzato l'ambiente circostante. L'azienda infatti, è diventata meta di visite di studenti e di turisti attratti dalla particolarità dell'organizzazione che consente di visitare l'allevamento, gli opifici aziendali, un museo di oggetti e di attrezzature appartenenti al mondo contadino e di trascorrere qualche ora nel verde, a pochi passi dal mare e dagli itinerari turistici di Paestum.

Gli strumenti di responsabilità sociale riconosciuti, come la certificazione biologica per l'allevamento e per la mozzarella di bufala e altri "inconsapevoli", come la salvaguardia e l'accrescimento del benessere degli animali, la tutela e la crescita professionale dei dipendenti, il rispetto delle caratteristiche architettoniche e decorative locali nella realizzazione di manufatti e strutture di lavorazione, hanno contribuito a rendere la Tenuta Vannulo, un'organizzazione avanzata, specializzata nel proprio ramo e diversificata, in ossequio al ruolo multifunzionale dell'agroalimentare, competitiva nonostante l'elevata concentrazione di caseifici ed allevamenti nella provincia, sensibile alle richieste del mercato e dei consumatori.

4 Conclusioni

E' noto che il campo di applicazione della responsabilità sociale va oltre gli obblighi di legge prevedendo anche azioni innovative che garantiscono la tutela di tutti i soggetti portatori di interesse in un ciclo produttivo o in una politica aziendale. Le azioni creative, tese a valorizzare maggiormente le risorse umane, a soddisfare il rispetto di alcune regole per la tutela dell'ambiente e della collettività sono identificabili come un comportamento di responsabilità sociale che sostiene la coesione aziendale interna nei rapporti con i dipendenti, sollecita nuove forme

di comunicazione e orienta le scelte aziendali alla creazione di prodotti con maggiore valenza sociale ed ecologica.

L'esperienza della Tenuta Vannulo ha dimostrato che l'impegno profuso nell'intraprendere il mantenimento di scelte di gestione supportate da convincimenti etici, sociali e ambientali ha garantito l'ottenimento di un risultato economico vantaggioso e, allo stesso tempo, di un miglioramento del clima aziendale percepibile anche dall'esterno. L'imprenditore Palmieri ha affrontato scelte coraggiose: promotore di una comunicazione mirata che ha favorito l'immagine dei produttori campani di mozzarella di bufala, ha scelto di non aprire punti vendita all'esterno della Tenuta e ciò gli ha consentito di controllare direttamente il processo di approvvigionamento dei consumatori e, allo stesso tempo, ha lasciato ampi margini di manovra agli altri trasformatori che, invece, adottano una politica invasiva di distribuzione.

Inoltre la volontà di diversificare la propria attività pur rimanendo nell'ambito del mondo bufalino è stata rafforzata con il coinvolgimento della clientela che, frequentando l'azienda, ha espresso una serie di bisogni, da quello di degustare il prodotto in loco a quello di portare a casa un souvenir di una realtà aziendale così particolare come quella della Tenuta Vannulo. Da qui, la scelta imprenditoriale di diversificare la produzione con l'apertura di nuovi settori come quello di gelati e yogurt a base di latte di bufala in primis quello della carne di bufala e infine quello della pelletteria. Alla base di tale politica vi è sicuramente una forte capacità creativa, un attaccamento alle tradizioni locali, un notevole rispetto della persona umana, una spiccata personalità imprenditoriale. Tali elementi soggettivi si coniugano con la richiesta del mercato di prodotti biologici legati alle tipicità territoriali e con il forte interesse dei consumatori che sono attratti da realtà aziendali a misura d'uomo e dal contatto con la natura e con gli animali. Criticità di tale assetto sono ravvisabili nella concentrazione di intenti e di scelte in capo ad una sola persona che rappresenta il motore di tutte le attività aziendali ma allo stesso tempo tale impostazione rende l'intero processo non standardizzabile e quindi stabile in un periodo di forti evoluzioni e di mutamenti repentini di rotta.

CONSORZIO PESCA ANCONA



1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua missione

Il Consorzio Pesca Ancona è nato nel 1993 per iniziativa della Cooperativa Pescatori Motopescherecci e assume la forma giuridica di società cooperativa a responsabilità limitata. Esso comprende: l'Associazione produttori pesca, la Coopesca e la suddetta Cooperativa Pescatori Motopescherecci. Quest'ultima raccoglie più di cinquecento soci, sia tra gli armatori che tra i marinai delle novantanove imbarcazioni appartenenti alla marineria. Le singole imbarcazioni sono tutte organizzate nella forma di società a nome collettivo ed impiegano gli addetti alla pesca con contratti a tempo indeterminato. La Cooperativa Motopescherecci ha in capo la direzione politica della marineria, si rapporta con le istituzioni, sia locali sia nazionali, svolgendo insieme all'attività di pesca anche alcuni servizi portuali, tra i quali la distribuzione del gasolio. L'Associazione produttori pesca, invece, definisce le linee di politica della pesca, dettando le principali regole da seguire in mare, raccoglie il pescato proveniente dalle imbarcazioni della marineria, vendendo tutto il pesce azzurro e il 20% del pesce bianco al Consorzio. Quest'ultimo impiega direttamente tredici lavoratori, tra addetti alla gestione dell'asta, autisti e personale amministrativo.

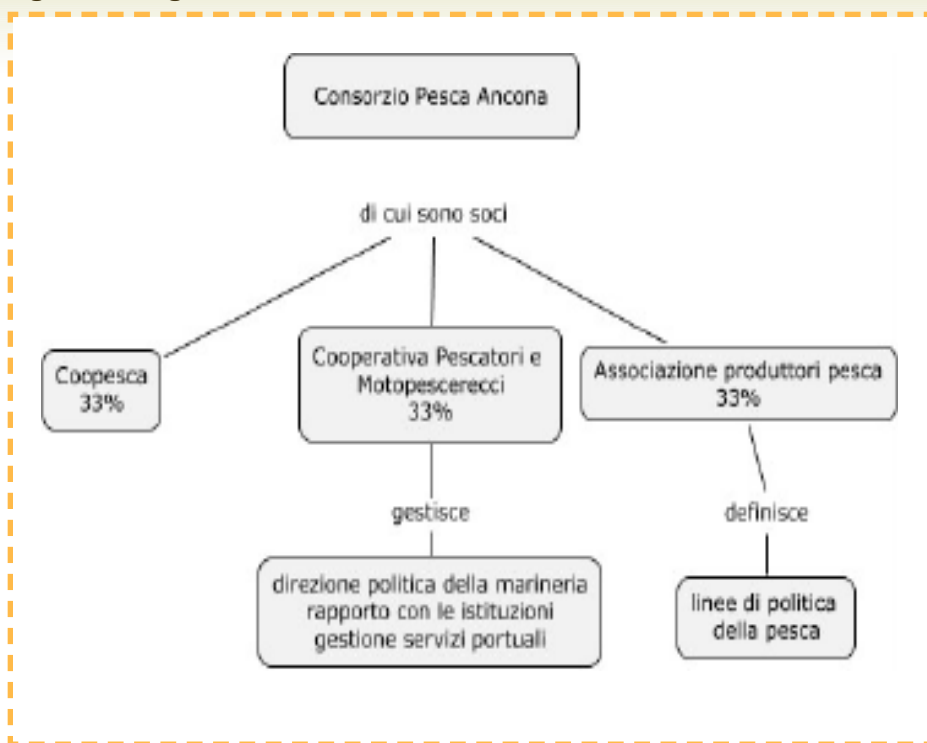
La missione del Consorzio consiste nel valorizzare il prodotto dei pescatori soci, ponendosi come il ramo commerciale della marineria. Notevoli risultano sia il volume di pesce commercializzato sia il fatturato realizzato: quest'ultimo, nel 2005, è stato di 12.700.000 euro, di cui la quasi totalità, pari a 12.500.000 euro, derivante dalla commercializzazione di prodotti ittici, vero core business dell'azienda.

La direzione del Consorzio - come si legge dalla documentazione prodotta per informare il pubblico della politica della qualità adottata - «considera la qualità, intesa come qualità del prodotto e del sistema di gestione aziendale, l'elemento fondamentale per il mantenimento e il miglioramento della concorrenzialità tecnica ed economica e per la crescita professionale dei collaboratori. Inoltre, la direzione definisce l'ambiente esterno come cliente strategico della propria organizzazione»¹.

¹ Documento "Politica della qualità e dell'ambiente" del Consorzio Pesca Ancona, 30/01/04.



Figura 1 - Organizzazione del Consorzio Pesca Ancona



1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

Nell'ultimo decennio il ruolo della politica nazionale e comunitaria in materia di pesca e di acquacoltura si è andato sempre più rafforzando, promuovendo una pesca sostenibile, rispettosa dell'ambiente e quindi delle risorse ittiche a disposizione, nell'intento di sostenere un settore fortemente a rischio. In questo contesto le Regioni hanno avuto un ruolo chiave, in seguito al processo di riforma avviato con la legge Bassanini e continuato con la modifica del Titolo V della Costituzione che, in attuazione del decentramento amministrativo, ha conferito loro le competenze principali per la gestione del settore.

Quello marchigiano è un sistema della pesca tra i più produttivi e redditizi d'Italia, "caratterizzato da una particolare sensibilizzazione dei pescatori alle problematiche del comparto produttivo (che si traduce spesso in un comportamento "responsabile"), da un intenso grado di coinvolgimento delle attività a valle della filiera, oltre che da un comparto commerciale estremamente organizzato"².

² Associazione "A. Bartola"(a cura), *Il sistema pesca nelle Marche e ad Ancona*, Associazione "A. Bartola", Ancona 2005, p. 1.

In questo contesto opera il Consorzio Pesca Ancona, un'organizzazione imprenditoriale di natura cooperativa attiva nel settore della commercializzazione all'ingrosso del pesce, con sede nel capoluogo marchigiano. Il Consorzio gestisce uno dei due mercati ittici della città, acquisendo tutto il pesce azzurro e una parte del pesce bianco (20%) dalla marineria ad esso associata; quest'ultima è organizzata da una cooperativa, la Cooperativa pescatori Motopescherecci, la più grande e la più antica tra le tre che compongono il Consorzio. L'attività imprenditoriale non si limita alla commercializzazione del pesce della marineria, ma si estende anche alla compravendita di pesce proveniente da altri mercati, nazionali ed esteri, oltre che alla distribuzione del pesce per conto di altri fornitori (il cosiddetto "servizio di piattaforma") e all'erogazione di servizi portuali.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

2.1 Il percorso di RSI

Le motivazioni che hanno portato le imprese marchigiane alla scelta di consorzarsi e di certificarsi sono da rintracciare, essenzialmente, nella crisi che il settore ha conosciuto nel corso degli anni novanta, che ha indotto le singole aziende a cercare alternative, sotto il profilo gestionale e organizzativo, per salvaguardare la redditività della produzione.

In particolare, durante la situazione di stallo degli anni 1999-2000, il Consorzio ha iniziato a lavorare con la grande distribuzione, realizzando un proprio marchio, "Pesce fresco di qualità", garantito dal servizio veterinario della ASL, con l'intento di posizionarsi in modo più competitivo sul mercato nazionale e internazionale, distinguendo il proprio prodotto di qualità medio-alta da quello di importazione. Il progetto, divenuto realtà nel 2001, prevedeva che in tutte le fasi della pesca, fino al trasporto in piattaforma, fossero seguite procedure tali da garantire il mantenimento dell'elevata qualità del prodotto ittico pescato, anche sotto il profilo igienico-sanitario. Dal 2004 il progetto "Pesce fresco di qualità" ha segnato un'evoluzione, con l'ottenimento da parte del Consorzio della certificazione di prodotto, relativa allo standard ISO 45011.

2.2 Gli strumenti di RSI

Caso peculiare nell'ambito del comparto della pesca, il Consorzio pesca di Ancona ha ottenuto tre certificazioni: l'ISO 9001, relativa al sistema di gestione della qualità, l'ISO 14000 relativa al sistema di gestione ambientale e l'ISO 45011, relativa alla qualità del prodotto commercializzato. Il percorso che ha condotto il Consorzio alle prime due certificazioni citate è stato cofinanziato dalla Regione, attraverso i fondi SFOP³, mentre la Provincia è intervenuta nel sostenere il processo di attestazione della qualità del prodotto.

E' un ente terzo, l'Azienda Servizi Settore Agroalimentare delle Marche (ASSAM) a verificare che il prodotto sia stato pescato nel tratto di mare antistan-



te il territorio regionale delle Marche, gestito in modo tale da preservare una categoria di freschezza definita extra e offerto all'acquirente entro 24 ore dalla cattura.

Tutte le certificazioni ottenute dall'azienda rispondono a motivazioni squisitamente commerciali: valorizzare il pescato della marineria ed affermarsi sui mercati nazionali ed esteri come operatore di qualità. Il tutto in un'ottica finalizzata ad aumentare il fatturato e, conseguentemente, a rafforzare la propria posizione sui mercati. Tale strategia, tuttavia, riesce ad assecondare anche la sensibilità da parte degli operatori del settore non soltanto nei confronti di un alto livello di qualità ma anche verso il rispetto dell'ambiente e il perseguimento di un modello produttivo sostenibile nel tempo, in un'ottica di continuità intergenerazionale dell'attività.

Tra i codici di condotta attuati dal Consorzio si annoverano quelli previsti dai sistemi di certificazione adottati, mentre la gestione della produzione assume una peculiare valenza, connotandosi di fasi differenti che vanno coordinate con precisione e tempismo. Il processo di produzione implica, infatti, una serie di passaggi che comprendono l'acquisizione dei contratti di fornitura, la gestione dell'asta, la vendita del prodotto, la distribuzione notturna dello stesso, oltre che un processo di lavorazione di una parte del prodotto acquisito dalla marineria⁴.

Lo strumento della formazione è utilizzato in maniera costante dall'azienda. Infatti, proprio la formazione continua è prevista come il principale codice di condotta da seguire al fine di rispettare lo standard della certificazione di qualità ISO 9001. In tale attività, che svolge esclusivamente nei confronti dei pescatori, il Consorzio impiega prevalentemente personale interno. La formazione viene svolta soprattutto per ciò che riguarda l'igiene e la condotta da tenere a bordo, la gestione e la conservazione del pescato. Tale attività assume un rilievo particolare anche in considerazione della cospicua percentuale di lavoratori extracomunitari tra i marinai delle imbarcazioni da pesca, che raggiunge il 30% del totale nelle barche che svolgono la pesca più impegnativa e dispendiosa.

2.2.1 Le forme di comunicazione adottate

L'attività del Consorzio viene spesso presentata dalle istituzioni pubbliche come un esempio di buona pratica all'interno del settore. Il Consorzio è spesso presente a convegni, master e seminari promossi da Regione e Provincia. Partecipa, inoltre, ad eventi organizzati dalla grande distribuzione, offrendo anche una degustazione dei prodotti.

3 Lo SFOP, Strumento Finanziario di Orientamento della Pesca, è uno dei fondi strutturali creati dalla Commissione europea e ha lo scopo di contribuire al conseguimento degli obiettivi della politica comune della pesca. Esso sostiene le azioni strutturali nel settore della pesca, dell'acquacoltura e della trasformazione e commercializzazione dei loro prodotti. Promuove, dunque, la ristrutturazione del settore, creando le condizioni propizie al suo sviluppo e alla sua modernizzazione. Con la nuova Programmazione 2007-2013 è stato sostituito dal FEP.

4 Quest'ultima fase attualmente risulta ferma.

La visibilità acquisita anche attraverso queste iniziative ha fatto conoscere il Consorzio in diversi ambienti, non soltanto nazionali. Recentemente, ad esempio, alcuni rappresentanti dell'Ambasciata venezuelana in Italia, nell'ambito di una serie di incontri con la marineria marchigiana e le istituzioni regionali, ne hanno visitato la struttura per approfondire la conoscenza delle attività svolte e delle modalità organizzative.

Per quanto riguarda il settore fieristico, il Consorzio intende partecipare alla fiera di Bruxelles, cogliendo l'opportunità offerta dalla Regione di utilizzare uno stand espositivo; le singole aziende associate partecipano alla fiera di Ancona, dedicata alle imprese della pesca.

Il Consorzio dispone anche di un sito internet (www.conpesca.it) che, oltre a presentare i prodotti pescati, la marineria e le certificazioni ottenute, offre la possibilità di rintracciare on-line il pescato, con un sistema che rende trasparente il processo di distribuzione del prodotto. Tutte le cassette vengono infatti etichettate con un codice univoco inserito in un database, aggiornato in tempo reale. Dal codice della singola cassetta, si può risalire all'ora di cattura del pesce e alla barca.

2.2.2 L'impegno sociale

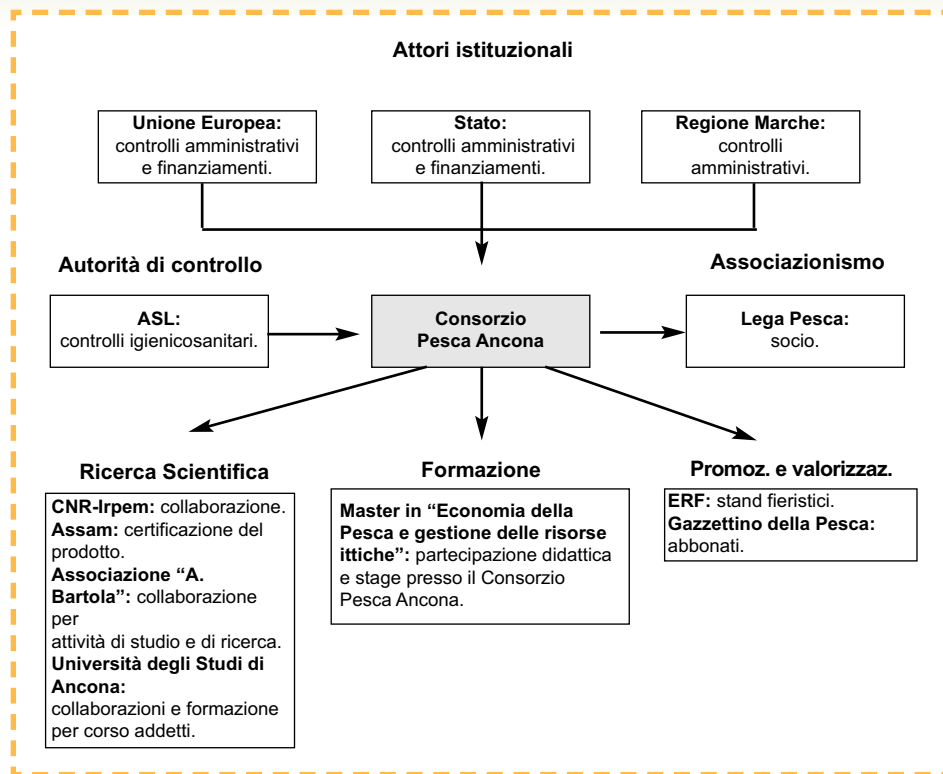
Il Consorzio e alcune delle singole cooperative ad esso aderenti finanziano annualmente le attività dell'Associazione "Libera comunità in cammino" di Ancona, organizzazione di volontariato che si occupa di persone con problemi di handicap.

Il Consorzio, inoltre, ospita presso la sua sede di Ancona al molo Mandracchio del Porto dorico uno sportello previdenziale per i lavoratori della pesca, promosso da Inps, Lega pesca Marche e Centro servizi integrati per la pesca. Lo sportello offre consulenze e informazioni sulle pensioni, rilascia estratti contributivi e modulistica, riceve le pratiche che i 739 lavoratori della pesca della Provincia e del porto di Ancona (su un totale di 209 aziende), possono presentare nel giorno in cui sono solitamente a terra, dopo aver passato la settimana in mare.

Il Consorzio collabora anche alla realizzazione di attività di ricerca e formazione. La sua struttura è stata una delle sedi per lo stage del Master in "Economia della pesca e gestione delle risorse ittiche", organizzato in collaborazione con l'Università di Ancona e la Regione Marche.



Figura 3 - Interrelazioni finanziarie, formali e informali fra il Consorzio Pesca Ancona e il Sistema Pesca Ancona



Fonte: Associazione "A. Bartola"(a cura), Il sistema pesca nelle Marche e ad Ancona, Associazione "A. Bartola", Ancona 2005

3 I risultati

Il percorso di certificazioni avviato dal Consorzio pesca di Ancona, essendo concepito prevalentemente con l'intento di rafforzarne la posizione competitiva, ha prodotto i risultati auspicati. Il miglioramento della redditività dell'attività, che si è tradotto in un aumento considerevole del fatturato (che negli ultimi due anni è passato da 8 a 12 milioni di euro) è scaturito anche dall'aumento del volume medio del pescato per le imbarcazioni impegnate nella cattura del pesce azzurro. Ciò per effetto di una gestione organizzativa della pesca sempre più efficiente ed efficace da parte dell'Associazione produttori pesca, orientata al raggiungimento di un'alta qualità del prodotto immesso sul mercato e pertanto attenta a regolamentare in modo dettagliato l'attività, in un'ottica di tutela e di rispetto dell'ambiente e di perseguimento di un livello elevato di produttività da parte degli addet-

ti. Il miglioramento della qualità del lavoro dei pescatori ha contribuito, poi, a determinare quel miglioramento della qualità della vita che è stato già sottolineato.

3.1 Costi e benefici

A fronte dei costi iniziali necessari per l'implementazione delle certificazioni, che sono stati pari a circa 40.000 euro e sono stati sostenuti con il contributo pubblico (SFOP), i vantaggi sono risultati da subito evidenti, sia in termini economici che in termini di benessere e di qualità della vita dei diversi soggetti coinvolti. L'organizzazione del lavoro, infatti, ha prodotto un miglioramento sensibile della qualità della vita dei pescatori, soprattutto in riferimento al maggior tempo a disposizione da dedicare alla famiglia o comunque alle relazioni sociali. Tale evoluzione ha fatto registrare ricadute positive anche nel quartiere della città dove prevalentemente risiedono i pescatori, contenendo quelle frizioni sociali che una attività lavorativa così faticosa e peculiare rischia talvolta di generare.

3.2 Le difficoltà incontrate

L'esperienza del Consorzio non ha presentato difficoltà rilevanti nell'attivazione dei percorsi di certificazione. Alcune difficoltà, invece, si riscontrano nei rapporti con la clientela, che non sempre apprezza, secondo le aspettative, la qualità fornita. In particolare, si riscontrano delle problematiche con la Grande Distribuzione Organizzata (GDO): presso i supermercati il marchio del Consorzio non appare accanto al prodotto distribuito, perché il circuito della grande distribuzione, a cui il Consorzio conferisce il prodotto, preferisce non dare visibilità ai singoli fornitori, ma commercializzare i prodotti mettendo in evidenza il marchio proprio.

Per quanto riguarda i rapporti con i soggetti esterni, il Consorzio si segnala per la proficua attività di collaborazione che ha instaurato con l'amministrazione regionale delle Marche.

4 Conclusioni

.....

Quella del Consorzio Pesca Ancona può essere considerata, dunque, come un'esperienza di "responsabilità sociale non cosciente", in quanto il percorso realizzato è stato attivato perseguendo obiettivi prevalentemente economici ed è caratterizzato soprattutto da certificazioni che riguardano la qualità del prodotto offerto. Emergono, tuttavia, comportamenti e azioni riconducibili alla responsabilità sociale in senso più ampio, nonostante vengano considerati dal Consorzio attività normali per un'impresa: ci riferiamo, ad esempio, agli orari e all'organizzazione del lavoro, al finanziamento del centro per disabili o al sostegno apportato all'attività del parroco.

Proprio la definizione puntuale degli orari e dell'organizzazione del lavoro va posta certamente tra i punti di forza dell'esperienza, in quanto, garantendo il mantenimento di un livello economico accettabile, consente ai pescatori di gode-



re di un notevole miglioramento della vita sociale, con una maggiore presenza in famiglia e, più in generale, a terra.

Tra i punti di debolezza dell'esperienza adottata si annovera, invece, il rapporto con la grande distribuzione, che si configura, per ora, in modo asimmetrico. Il Consorzio, infatti, risulta fortemente legato alla grande distribuzione ma ancora non ha ottenuto da quest'ultima la visibilità auspicata. Nella vendita del prodotto, infatti, la grande distribuzione organizzata, avendo sviluppato una propria politica dei marchi, tende ad utilizzare quelli propri, oscurando di conseguenza ai consumatori la visibilità dei marchi dei suoi fornitori.

CONSORZIO TERRE DI SICILIA



1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua missione

Il Consorzio Terre di Sicilia (TDS), società cooperativa a responsabilità limitata con sede a Paternò (CT), è stato costituito nel settembre 2002 con l'obiettivo di promuovere l'aggregazione delle realtà più significative della filiera agroalimentare e agroindustriale che operano in Sicilia, nel rispetto dell'ambiente e della salute dei consumatori.

Il Consorzio si propone, come obiettivo principale, di dare una risposta adeguata alla richiesta crescente di prodotti biologici e tipici in Sicilia attraverso la concentrazione dell'offerta, un ampio assortimento di prodotti, la riduzione dei costi di trasporto, la forza di un'immagine comune, economie di scala nella promozione e pubblicità, un'efficace programmazione delle produzioni, un migliore controllo della qualità, nonché l'avvio di progetti di ricerca ed assistenza tecnica alle aziende consorziate. Ciò al fine di valorizzare e tutelare le produzioni biologiche, tipiche con certificazione di origine (Dop, Igp, ecc.) ed ecologiche, ottenute nel rispetto della normativa nazionale e comunitaria vigente, con i marchi previsti dalla politica agricola dell'Unione europea.

Il Consorzio è nato sulla base del lavoro avviato dall'azienda agricola Masseria San Marco nel 1999 e successivamente continuato dalla società Terre di Sicilia s.r.l. che dal 2000 al 2002 si è occupata della distribuzione di prodotti biologici in Sicilia. L'intero parco clienti e il marchio "BIO terredisicilia", già registrato, sono stati ceduti al Consorzio, così come le attrezzature del magazzino e degli uffici ed i mezzi per la distribuzione dei prodotti. Il Consorzio dispone di una piattaforma di circa 2.000 mq. realizzata presso un'immobile ottenuto in concessione dalla Regione Sicilia, dove i prodotti dei soci possono essere stoccati, selezionati e confezionati in rapporto alla loro tipologia e alle richieste della clientela. Limitatamente ai prodotti ortofrutticoli, è stato realizzato un laboratorio di trasformazione con una linea di lavorazione per la produzione di confetture, conserve, sottolio, prodotti essiccati, creme vegetali e condimenti in un locale opportunamente attrezzato e contiguo alle aree di condizionamento e stoccaggio dei prodotti.

Numerosi fornitori di prodotti biologici, con cui Terre di Sicilia s.r.l. aveva intrattenuto rapporti di reciproca stima e fiducia da diversi anni, hanno aderito con grande entusiasmo al Consorzio. La tabella 1 evidenzia i fornitori, la tipologia di prodotti e le aree di provenienza.



Tabella 1 - Elenco fornitori per tipologia di prodotto e comune di provenienza

FORNITORI	PROVENIENZA
Formaggi Azienda agricola Dinolfo	Palermo
Carni Commerciale zootecnica	Grammichele (CT)
Ortaggi e frutta I frutti del sole Agrologica Modica Salvatore	Marsala (TP) Chiaromonte Gulfi (RG) Modica (RG)
Agrumi Fiumara Monica (limoni) Masseria San Marco Az. Agricola Giordano Altamore	Siracusa Paternò Catania Grammichele (CT)
Legumi Lenticchie dell'isola di Ustica	Ustica
Vino S. Giovanni Battista onlus	Ragusa
Biscotti, pasta, cereali S. Giovanni Battista onlus L'arcolai - Cooperativa sociale Barbagallo	Ragusa Siracusa
Miele, conserve e marmellate Fattoria Sicilia di Mammana Melauro	Fiumefreddo (CT) Trecastagni (CT) Gagliano (EN)
Avicoli Domenico Maisano	Catania

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l (2006)

Il Consorzio ha avviato l'attività commerciale il 1° gennaio 2003 rivolgendosi con particolare attenzione al mercato siciliano attraverso i seguenti canali:

- vendita diretta nelle aziende agricole consorziate;
- partecipazione ai mercatini del biologico;
- consegne settimanali a domicilio;
- forniture ai gruppi di acquisto solidali;
- negozi di alimentazione naturale;
- supermercati (corner dedicati al biologico);
- mense pubbliche e private;
- ristoranti;
- alberghi e villaggi turistici.

Nel 2004 è stato attivato un ulteriore canale di vendita rappresentato da forniture di agrumi, ortaggi e cereali a distributori di prodotti biologici nel Centro e Nord Italia e in alcuni Paesi europei ed è allo studio una linea di prodotti per le erboristerie e le farmacie.

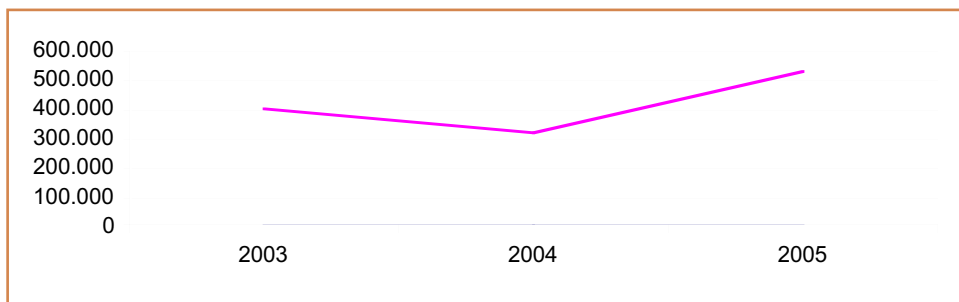
La struttura operativa del Consorzio è costituita da cinque unità lavorative:

- contabilità;
- segreteria;
- ricezione ordini;
- responsabile acquisti;
- responsabile vendite.

Al fine di potenziare l'attività commerciale è in atto uno studio per il miglioramento dell'efficienza organizzativa interna da raggiungere anche attraverso la creazione di una rete di vendita e l'individuazione di una figura di direttore generale o amministratore delegato.

Il fatturato di "Terre di Sicilia" mostra un trend positivo (fig.1), che appare confermato dai dati del 1° semestre del 2006.

Figura 1 - Il trend del fatturato del Consorzio Terre di Sicilia 2003-2005



Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l., 2006



Per consolidare la propria quota di mercato nell'isola, il Consorzio intende sviluppare i propri canali di vendita.

Particolare attenzione è riservata al canale diretto. Il Consorzio Terre di Sicilia, infatti, intende concentrarsi sulla filiera corta e stabilire con i consumatori un contatto quanto più diretto possibile per la riscoperta del gusto per il cibo (tipico, tradizionale e biologico), per promuovere le relazioni umane tra cittadini (consumatori e produttori), per la trasparenza e l'equità della vendita dei prodotti agricoli e per dar vita a un modello di sviluppo sostenibile a livello locale.

Diversità, pluralità, stagionalità e territorialità della produzione agricola commercializzata dal Consorzio, rispondono ad un rinnovato approccio all'alimentazione e rappresentano la chiave attraverso la quale garantire sostenibilità ambientale, qualità alimentare, occupazione nelle campagne e fiducia fra i cittadini/consumatori e gli agricoltori. Questo modo di operare del Consorzio e i principi su cui fonda la propria attività mirano a contenere i costi di distribuzione, a ridurre i costi ambientali, a ottimizzare la rintracciabilità fondata sulla filiera breve e alla giusta remunerazione dei produttori, possibilmente associati.

1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

In un contesto generale in cui la crisi che riguarda l'agricoltura e l'alimentazione ha messo all'ordine del giorno la ricerca di alternative credibili nei modelli di produzione e alimentari, le scelte dei consumatori più consapevoli sono sempre più orientate verso le caratteristiche di qualità dei prodotti, non solo in termini di sicurezza alimentare (caratteristiche igieniche e nutrizionali), ma anche riguardo la sostenibilità ecologica (uso prevalente di risorse locali e rinnovabili, mantenimento della fertilità del suolo, utilizzo di prodotti e procedimenti naturali, alto livello di diversità biologica, rispetto per le condizioni di vita degli animali allevati) e gli altri aspetti economici, sociali ed etici della produzione sempre più chiamata a rispondere anche in termini di tipicità, trasparenza e rintracciabilità.

Secondo un'indagine sui consumi alimentari condotta nel 2002 da SWG su un campione rappresentativo a livello nazionale, il 69% degli intervistati ritiene che l'elemento fondante della qualità alimentare sia la genuinità, termine divenuto sinonimo di sicurezza, salubrità, gusto, naturalità, freschezza e tradizione; il 65% ritiene che i prodotti tipici, tradizionali e biologici abbiano una qualità più elevata di quelli derivanti da sistemi industriali. Infine, l'83% degli intervistati è disposta a pagare fino al 5% in più per i prodotti biologici, il 58% a pagare dal 6 al 20% in più e il 13% a pagare più del 20%.

I consumatori, quindi, sono sempre più orientati verso prodotti di qualità buoni, sicuri, rispettosi dell'ambiente ed etici, che siano certificati, garantiti e tracciabili. La scelta, pertanto, ricade:

- sui prodotti tipici garantiti da un marchio che ne attesti la qualità e l'origine (Dop, Igp, prodotti tradizionali iscritti all'elenco MIPAAF, vini Doc, Docg, Igt, prodotti a marchio collettivo di consorzi locali), ovvero sui prodotti agroalimentari con una identità ben specifica e molto marcata, che trae origine

dalla forte caratterizzazione del “sistema locale” in cui nascono: l'ambiente, le risorse naturali, la cultura, le conoscenze e le competenze specifiche influenzano l'attività economica delle produzioni tipiche, rendendole non riproducibili in altri contesti e immediatamente riconducibili al territorio dal quale provengono;

- sui prodotti vegetali e animali ottenuti da agricoltura biologica, riconosciuta ai sensi dal regolamento CEE 2092/91 (e successive modifiche), in cui viene evitato l'uso di fitofarmaci e fertilizzanti di sintesi, diserbanti, fitoregolatori, organismi geneticamente modificati, nonché l'uso zootecnico di antibiotici per la profilassi ed ormoni nella produzione agricola, contribuendo alla sostenibilità dell'eco-sistema. Tale metodo di produzione è diventato un vero e proprio modello di sviluppo sostenibile, in grado di indirizzare in senso ecologico i comportamenti degli operatori agricoli e dei consumatori;
- sui prodotti provenienti da aziende del circuito del commercio “equo e solidale” che adottano sistemi di produzione che non nuocciono all'ambiente ed alla salute dei consumatori e si sono distinte per l'impegno in campo sociale e per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti diretti, delle aziende appaltatrici o comunque dell'intera filiera produttiva.

Con l'obiettivo di favorire una coscienza critica dei consumi, soddisfacendo al contempo le esigenze di qualità e tipicità in un contesto più ampio di sicurezza alimentare, il Consorzio “Terre di Sicilia” si è specializzato nel settore della distribuzione di alimenti biologici e tipici, mostrandosi particolarmente attento alle nuove esigenze dei consumatori e puntando al successo del biologico in Sicilia in termini di produzioni.

Tabella 2 - Aziende biologiche e relative superfici in sicilia e incidenza sul totale nazionale

	Sicilia	Italia	%
Aziende di produzione (n.)	6.254	34.836	18,0
Aziende di trasformazione (n.)	526	6.073	8,7
Aziende di importazione (n.)	5	55	9,1
Totale aziende bio (n.)	6.785	40.964	16,6
SAU in biologico (ha)	171.000	954.000	17,9
SAU totale (ha)	1.518.560	14.851.930	10,2
SAU bio su SAU totale (%)	11,3	6,4	-

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l. (elaborazione dati Bio Bank e SINAB, 31/12/2004)

Le aziende italiane di produzione biologica (cfr. tab.2), infatti, risultano concentrate nel Sud Italia e nelle isole (51,2% nel 2004, secondo i dati Sinab), con la Sicilia che detiene il primato nazionale (16,6%), mentre quelle di trasformazione e importazione sono dislocate al Nord, a conferma che l'area meridionale continua ad essere il bacino di produzione più importante ma privo di un efficiente



sistema di trasformazione e distribuzione.

I canali distributivi di prodotti biologici in Sicilia, hanno un'incidenza molto bassa sul totale nazionale (cfr. tab.3). Si osserva, infatti, che nel settore delle mense biologiche nelle scuole, la Sicilia mostra un notevole ritardo avendo all'attivo solo 3 mense scolastiche contro le 522 presenti a livello nazionale (0,6%). Per rimanere nel settore della ristorazione, anche i ristoranti naturali e gli agriturismi bio sono poco rappresentati, con percentuali pari, rispettivamente a 2,8% e 5% sul totale nazionale. La diffusione dei gruppi di acquisto, una forma di acquisto consociato che si va diffondendo soprattutto nel Nord Italia, è ancora modesta, se ne contano 3 su un totale nazionale di 90 (3,3%). Infine, i negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici sono scarsamente rappresentati nell'isola: 29 unità, a fronte di un totale nazionale pari a 1.117, corrispondente al 2,6%.

Tabella 3 - Canali della distribuzione dei prodotti biologici in Sicilia ed incidenza sul totale nazionale

	Sicilia	Italia	%
Agriturismi bio	30	661	4,5
Gruppi di acquisto	3	146	2,1
Mense bio nelle scuole	4	608	0,7
Mercatini bio	5	174	2,9
Negozi specializzati bio	27	1.030	2,6
Ristoranti naturali	5	176	2,8
Aziende agricole con vendita diretta	34	523	6,5

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l (elaborazione dati Bio Bank e SINAB, 31/12/2004)

Tuttavia, sempre secondo l'indagine condotta da SWG, l'orientamento dei consumatori siciliani riguardo agli alimenti e al metodo di produzione biologico, riflette in modo coerente le tendenze positive rilevate nel resto del Paese. Anzi, i consumatori siciliani risultano più inclini (54%) della media nazionale (48%) a ritenere la produzione biologica centrale nello sviluppo del settore agricolo e il 39% di loro appare, per frequenza d'acquisto e disponibilità di spesa, propenso all'acquisto di prodotti biologici.

Sul lato dell'offerta, i produttori siciliani si caratterizzano per una propensione (61%) alla valorizzazione della tradizione agricola ed alimentare rispetto allo sviluppo scientifico e tecnologico, di gran lunga superiore a quella espressa dal resto del Paese (24%). Il 64% di produttori intervistati in Sicilia, individua nel binomio tipico-biologico, una fonte privilegiata di sviluppo per l'agricoltura e la valorizzazione dei prodotti. Infine il 61% dei produttori siciliani, a fronte del 46% degli agricoltori italiani, segnala il ruolo propulsivo della produzione biologica nello sviluppo futuro del settore agricolo, svincolandola da una connotazione di provvisorietà dettata dalle mode contingenti.

Da una lettura dell'indagine SWG emerge che tra le aspettative future degli agricoltori siciliani vi è la necessità di promuovere e valorizzare le produzioni di

qualità e quelle ottenute con metodo biologico, anche attraverso la costituzione di consorzi di tutela. Tali produzioni sono, infatti, scelta di benessere per i consumatori, chiave strategica di sviluppo e, al contempo, fonte di reddito per i produttori.

A fronte di queste esigenze e per ridurre la dicotomia tra produzione e distribuzione di prodotti biologici nell'isola, il Consorzio, partito inizialmente da esperienze isolate in campagna, con prodotti biologici destinati quasi esclusivamente all'esportazione, sta realizzando una rete di distribuzione locale non solo dei prodotti agricoli biologici ma anche di quelli tipici siciliani.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

Proprio il settore agricolo, anello di congiunzione del rapporto uomo-natura, in una regione con importanti tradizioni e cultura alimentare come la Sicilia, può svolgere una funzione di fondamentale importanza nella proposta di un nuovo modello integrato di sviluppo sostenibile avente come obiettivo la difesa e la valorizzazione delle risorse umane e naturali di cui questa terra è ricca.

Il Consorzio Terre di Sicilia ha adottato un comportamento socialmente responsabile che si avvale di strumenti quali un codice di condotta interno, forme di certificazione dei propri prodotti, la creazione di rapporti con la comunità e l'impegno sociale finalizzato a un modello di sviluppo locale che si articola in tre differenti momenti:

1. il rafforzamento degli aspetti legati alla produzione, trasformazione e distribuzione di prodotti agro-alimentari ottenuti con metodi rispettosi dell'ambiente, delle tradizioni e della salute dei consumatori;
2. l'approfondimento delle tematiche legate alla ricerca, all'innovazione di prodotto e di processo e ai sistemi di controllo della qualità, per garantire che tutte le fasi della filiera agro-alimentare, compresi i trasporti e il consumo finale, possano essere realizzate con il minore impatto possibile sull'ambiente;
3. una maggiore attenzione verso il mondo della formazione e dell'informazione, per diffondere a tutti i livelli, dalle scuole alle università, dalle imprese agli enti pubblici, una nuova consapevolezza sulle tematiche ecosostenibili.

Il sole, il mare, la terra e la gente della Sicilia, isola al centro del Mediterraneo, diventano elementi imprescindibili di un progetto di sviluppo sostenibile che deve avere un'immagine unica e coerente ed uno slogan che il Consorzio "Terre di Sicilia" ha già pensato: "il gusto di un'isola sana".

2.1 Gli strumenti di RSI

2.1.1 Il codice di condotta

Il Consorzio ha adottato una Carta dei valori che ha come obiettivo principale la valorizzazione e tutela delle produzioni biologiche e di quelle tipiche con certificazione di origine (Dop, Igp, ecc.). I principi ai quali sono legati gli obiettivi di Terre di Sicilia fanno riferimento alla volontà di salvaguardare il territorio, oltre che attraverso la tutela delle produzioni tipiche locali, attraverso il rispetto dei cicli biologici e della stagionalità delle produzioni, la tutela della biodiversità, e della salubrità degli alimenti. Inoltre, si sottolinea l'impegno volto al rispetto delle norme etiche del mondo del lavoro e ad assicurare un'equa remunerazione dei produttori.

Il Consorzio si propone, inoltre, di adottare strategie di comunicazione tese al riposizionamento del settore biologico agli occhi dei consumatori locali nel tentativo di far crescere la cultura alimentare e diffondere i principi del legame tra l'uomo e il territorio in cui vive.

Il Consorzio lavora nel rispetto dei seguenti principi:

- ridurre la dipendenza dei produttori agricoli grazie al più ampio ricorso alle risorse locali, limitare l'esodo dalle campagne e ottenere un ambiente rurale produttivo, vivibile e gradevole;
- ridurre l'impiego di risorse non rinnovabili e salvaguardare la fertilità del terreno;
- promuovere le aziende che producono nel rispetto dei cicli biologici e della stagionalità delle produzioni;
- dare garanzie sulla freschezza dei prodotti che debbono essere raccolti solo dopo essere maturati naturalmente;
- fornire un assortimento di prodotti il più ampio e vario possibile che comprenda produzioni a minor rischio di estinzione per la salvaguardia della biodiversità e la conservazione delle varietà e razze locali;
- rispettare e valorizzare le qualità nutrizionali, organolettiche e igieniche delle produzioni mediterranee;
- rispettare e valorizzare le produzioni locali, legate al territorio, alla sua cultura ed alle sue tradizioni, auspicandone la distribuzione nei mercati vicini ai luoghi di produzione per limitare i costi e l'inquinamento dovuto ai trasporti;
- rispettare le norme etiche del mondo del lavoro, osservare le condizioni contrattuali ed assicurare un'equa remunerazione dei produttori;
- favorire l'impiego di risorse rinnovabili e la pratica del riciclo dei rifiuti di origine vegetale e animale, al fine di restituire alla terra gli elementi nutritivi e

limitare il più possibile l'utilizzo di risorse non rinnovabili;

- ridurre al minimo gli imballaggi e realizzarli in modo totalmente biodegradabile o riciclabile;
- escludere l'utilizzo di organismi geneticamente modificati a qualunque livello del processo produttivo;
- assicurare tracciabilità lungo le varie fasi della filiera e trasparenza sui processi produttivi per ridare un volto ai produttori che con dignità devono ristabilire un contatto più stretto con i consumatori.

2.1.2 I marchi di qualità commerciale e le certificazioni adottate

Con l'obiettivo di favorire una coscienza critica dei consumi, soddisfacendo al contempo le esigenze di qualità e tipicità in un contesto più ampio di sicurezza alimentare, il Consorzio "Terre di Sicilia" si è orientato su alimenti di elevate qualità gustative e nutrizionali, controllati in ogni fase del processo e certificati da organismi riconosciuti e ottenuti da piante non manipolate geneticamente senza l'utilizzo di composti chimici di sintesi, rispettando l'ambiente e valorizzando le risorse naturali. Il Consorzio si avvale esclusivamente di aziende fornitrici associate e certificate e si occupa dello stoccaggio e del confezionamento dei prodotti in magazzino fino alla consegna diretta presso il domicilio dei clienti. Si tratta di prodotti certificati e garantiti con il marchio del Consorzio.

Nel corso degli anni il marchio collettivo si è differenziato su tre linee e sono nati tre diversi marchi per i prodotti da agricoltura biologica, per i prodotti tipici e per i prodotti ecologici, ovvero "Bio Terre di Sicilia", "Doc Terre di Sicilia ed "Eco Terre di Sicilia" (cfr. fig.2).

Figura 2 - I marchi collettivi del Consorzio "Terre di Sicilia"



Si tratta di marchi collettivi di natura privata, che si caratterizzano per la separazione tra utilizzo e titolarità del marchio (d. lgs. 30/05), concessi in uso ai



produttori che aderiscono al Consorzio e che seguono le procedure contenute in appositi documenti (disciplinari).

Il marchio "BIO terre di Sicilia" aggrega le realtà più significative della filiera agroalimentare regionale che osservano la normativa sull'agricoltura biologica (Reg.CE 2092/91), con l'obiettivo di definire un modello di sviluppo agricolo sostenibile per un'alimentazione sana ed equa. Per i prodotti "BIO terre di Sicilia" vengono impiegate solo tecniche di coltivazione naturali quali: concimazione con letame ed altre sostanze organiche, antiparassitari di origine vegetale o minerale, insetti utili contro gli insetti nocivi. La rotazione delle colture esclude lo sfruttamento intensivo dei terreni e non viene utilizzato alcun tipo di diserbante chimico. I prodotti sono confezionati in modo tale da mantenere freschezza ed integrità nel contenuto di sostanze nutritive; anche nella raccolta, preparazione e distribuzione viene escluso ogni intervento artificioso e l'impiego di qualsiasi sostanza chimica.

Il marchio "DOC terre di Sicilia" evoca il sapore della tradizione siciliana e valorizza i giacimenti enogastronomici siciliani (il formaggio ragusano, il suino nero dei Nebrodi, il capperone di Salina, le mandorle di Noto, le pesche di Leonforte, per citarne alcuni). I prodotti tipici rappresentano un processo di grande valenza culturale, sociale ed economica che promuove e favorisce lo sviluppo sostenibile del territorio, coniugando insieme salvaguardia dell'ambiente, conservazione delle tradizioni e qualità dei prodotti.

Il marchio "ECO terre di Sicilia" caratterizza un assortimento di prodotti eco-compatibili che va dai cosmetici all'abbigliamento, dai prodotti per la casa all'arredamento, dalla legna da ardere alla carta, coprendo quindi tutte le necessità della vita quotidiana, con l'obiettivo di promuovere un modo di vivere più consapevole e rispettoso dell'ambiente, perché la qualità dei prodotti che utilizziamo non vada a discapito della qualità della vita di tutti.

Tabella 4 - I prodotti forniti esclusivamente dai soci del Consorzio

- pasta di semola di grano duro; pane; cereali; prodotti da forno (biscotti)
- legumi; pistacchi; funghi;
- foraggi;
- patate; cipolle; peperoni; melanzane; pomodori; cavoli; verdure a foglie (cappuccio);
- uva; susine; agrumi;
- olive; olio extravergine d'oliva
- liquori (rosoli, limoncello); tisane; marmellate
- lavorazione e confezionamento carne bovina, suina ed ovina;
- lumache;
- formaggi (tuma, pecorino, piacentino, provola e scamorza).

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l

Il ricorso ai marchi collettivi ha consentito:

- l'aumento delle condizioni di efficienza e di efficacia delle produzioni locali
- luppo di una adeguata massa critica;

- la valorizzazione e diffusione promozionale e distributiva dei prodotti tipici e biologici dell'area;
- la crescita del valore complessivo dei prodotti in oggetto (ovvero di referenziare l'offerta non solo allo scopo di accrescere il "premium price" ma di far crescere la notorietà del Consorzio in termini di consumi consapevoli) e della redditività complessiva delle filiere agro-alimentari ed artigianali (prodotti ecosostenibili) dell'area a cui appartengono le imprese del Consorzio.

I principali fattori/eventi critici sono sia strutturali che competitivi e si possono riassumere in:

- frammentazione della struttura distributiva;
- indifferenziazione del sistema di offerta dell'area (insufficiente orientamento al marketing);
- dispersione di competenze organizzative e logistiche nella distribuzione.

Tabella 5 - Categorie di prodotto commercializzate con i marchi collettivi

Marchio "BIO terre di Sicilia"	Marchio "DOC terre di Sicilia"
<ul style="list-style-type: none"> - farine, prima colazione e prodotti da forno; - pasta; - carni bianche e carni bovine; - latticini e formaggi; - uova; - condimenti e salse; - aromi freschi e erbe aromatiche; - gastronomia, caffè e surrogati; - confetture e conserve vegetali; - dolcificanti, miele e dolciumi; - frutta, ortaggi e verdura; - frutta secca; - bevande e alcolici. 	<ul style="list-style-type: none"> - cereali, legumi e chicchi; - latticini e formaggi; - salumi; - condimenti e salse; - conserve vegetali; - dolcificanti, miele e dolciumi; - frutta, ortaggi e verdura; - bevande e alcolici.
	<p>Marchio "ECO terre di Sicilia"</p> <ul style="list-style-type: none"> - cosmetici; - prodotti per l'igiene casa.

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l

Riguardo alle certificazioni, il Consorzio ha adottato, sin dall'anno di costituzione, il metodo di produzione da agricoltura biologica (Reg. CE n. 2092/91) contraddistinto dal marchio collettivo "BIO-Terre di Sicilia". I prodotti sono sottoposti al controllo dell'Organismo "ECOCERT ITALIA", autorizzato dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali. Sull'etichetta di ogni prodotto sono riportate le sigle e i codici di certificazione che attestano gli avvenuti controlli.



Sul fronte della qualità, che è uno dei principi dello sviluppo sostenibile al quale l'azienda si ispira, al fine di accrescerne il valore aggiunto e comunicarlo ai consumatori, nel Consorzio sono in corso di implementazione il sistema di controllo, che attesta proprio la capacità dell'azienda di fare prodotti di qualità (norme UNI EN ISO 9001:2000) e il sistema di tracciabilità di filiera che garantisce e documenta il processo di produzione lungo la filiera (norma UNI EN ISO 10939:2001). Si tratta di certificazioni volontarie, rilasciate da un ente terzo accreditato, la cui adozione comporta il diritto d'uso di un marchio che attesta la conformità di un prodotto, di un servizio o del processo produttivo a determinate regole tecniche, emesse da organizzazioni internazionali al fine di agevolare gli scambi di beni e servizi.

2.1.3 I rapporti con la comunità

Il Consorzio ha avviato da tempo rapporti significativi con le comunità locali in cui le aziende sono inserite, in particolare nell'area del catanese, all'interno della quale sta avviando un'iniziativa volta alla costituzione di un parco agricolo. Il Consorzio ha l'obiettivo di valorizzare il territorio e promuovere l'educazione dei cittadini al consumo consapevole e ai legami tra agricoltura, ambiente, alimentazione e salute.

Le principali attività vengono realizzate, quindi, con il coinvolgimento delle scuole, dei servizi sociali e delle imprese del territorio. L'azione del Consorzio all'interno alla comunità locale, tuttavia, può essere letta anche nell'impegno delle aziende ad assumere prevalentemente personale originario del posto e a commercializzare il prodotto biologico in Sicilia che, nonostante rappresenti la regione italiana con maggiore produzione di biologico, fa registrare, come si è detto, un consumo di tali prodotti inferiore alla media nazionale.

A scuola nella fattoria ecologica

Il Consorzio Terre di Sicilia organizza dal 2000, presso l'azienda agricola Masseria San Marco di Paternò, giornate di studio in campagna con studenti delle scuole, con l'obiettivo di favorire il recupero del valore culturale ed ambientale del territorio, creare interesse per la scoperta e la valorizzazione dell'ambiente agricolo ed educare al consumo consapevole attraverso la comprensione delle relazioni esistenti tra sistemi produttivi, consumi alimentari e salvaguardia dell'ambiente. Le attività didattiche prevedono percorsi di educazione naturalistica e agroambientale e laboratori del gusto e del fare.

Le attività vengono svolte prevalentemente nel periodo primaverile. Nell'arco di tre mesi vengono coinvolti circa 3.000 alunni, il 60% dei quali provenienti dalle scuole elementari, il 30% dalle scuole medie inferiori e il restante dalle scuole superiori, con una media di circa 50 studenti al giorno.

Figura 3 - A scuola nella fattoria ecologica: i loghi di riconoscimento



L'azienda che ospita tali attività rientra nei parametri indicati dal decreto dell'Assessorato all'agricoltura della Regione Siciliana del 9 febbraio 2005 ed il Consorzio ha già avviato le procedure per l'iscrizione alla Rete delle fattorie didattiche, il cui numero è piuttosto ridotto nel contesto siciliano: si contano solo 3 fattorie didattiche e una fattoria biologica iscritte alla Rete.

Il Parco agricolo-fluviale del Simeto

Un'altra iniziativa orientata alla valorizzazione del territorio e al coinvolgimento della popolazione è quella della promozione di un Parco agricolo nel territorio di Paternò. L'idea nasce per contrastare la realizzazione di un inceneritore nell'area ed è finalizzata alla qualificazione della Valle del Simeto sul piano dell'agricoltura di qualità, del turismo rurale e dell'artigianato locale. Il progetto parte dall'assunto che il territorio agricolo oggi vada considerato come una risorsa strategica sia per la funzione fondamentale di difesa da un'eccessiva urbanizzazione, ai fini del riequilibrio dell'ecosistema, sia perché capace di soddisfare la domanda di verde e di spazio per lo svago dei cittadini che mostrano sempre maggior interesse a fruire il territorio nella sua globalità.

L'attività agricola all'interno dell'area proposta per la costituzione del Parco agricolo ha una storia antichissima e le masserie e le ville storiche ne sono un'evidente testimonianza.

Le risorse del territorio non si limitano all'edilizia rurale tradizionale: sono risorse anche le edicole votive che caratterizzano le facciate degli edifici ad uso residenziale, le rasole, i terrazzamenti, le saie, i muretti in pietra lavica che completano lo scenario paesaggistico del parco e documentano l'azione dell'uomo, il suo agire, operare, modellare l'ambiente naturale.

Gli obiettivi a cui mira la creazione di un parco agricolo riguardano da un lato la produzione di un reddito per gli operatori agricoli, dall'altro la tutela dell'ambiente naturale.

Il territorio interessato al progetto riguarda un'estesa area agricola del Comune di Paternò che ha mantenuto i caratteri originali del paesaggio storico-



rurale. Le aziende, per la maggior parte di piccole dimensioni, sono condotte prevalentemente da coltivatori diretti o braccianti agricoli di età avanzata. Negli ultimi anni la crisi dell'agrumicoltura ha reso l'attività agricola poco remunerativa con la conseguenza che le giovani generazioni sempre più difficilmente si dedicano all'attività dei genitori, determinando la presenza in quest'area di numerose proprietà in completo stato di abbandono e di degrado.

L'impegno sociale

L'attività del Consorzio nell'ambito della comunità locale si concretizza anche in un impegno nel sociale che va dalla commercializzazione di particolari prodotti all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Per quanto riguarda il primo punto, il Consorzio commercializza prodotti del commercio equo e solidale e dell'Associazione Libera Terra, organizzazione che raggruppa diverse cooperative sociali che coltivano i terreni confiscati alla mafia.

Il Consorzio, inoltre, lavora in stretta collaborazione con il Servizio Tossicodipendenze (SER.T.) e con il Dipartimento di Salute Mentale (D.S.M.) dell'A.S.L. n. 3 del Distretto di Paternò. La collaborazione è stata supportata da un'attività di formazione all'Impresa Sociale alla quale alcuni soci fondatori hanno partecipato nel 2000 e a seguito della quale hanno costituito la società cooperativa sociale di tipo B San Marco. La cooperativa organizza attività finalizzate al recupero ed alla qualificazione umana, morale, culturale e professionale di persone che si trovano in stato di bisogno ed emarginazione, attraverso attività da realizzare principalmente nei settori della produzione agricola e dell'erogazione di servizi, a privati ed Enti, nel campo agricolo e del turismo rurale, avendo come obiettivo principale la valorizzazione delle risorse culturali, ambientali ed architettoniche del contesto territoriale in cui opera.

Tra le diverse attività della cooperativa c'è anche la gestione di punti vendita e di ristoro per la commercializzazione e la promozione dei prodotti agricoli; la realizzazione, gestione e manutenzione del verde pubblico e privato; la manutenzione e vigilanza di aree di interesse culturale ed ambientale e la realizzazione e gestione di itinerari di turismo rurale per la promozione e valorizzazione dei siti di particolare interesse presenti nel territorio in cui opera. Tali attività vengono realizzate su base volontaristica, senza alcun onere economico da parte delle amministrazioni pubbliche.

2.1.4 Le forme di comunicazione adottate

Comunicazione aziendale

La comunicazione aziendale interna avviene fondamentalmente attraverso incontri con il personale.

Per promuovere i propri prodotti e i propri progetti sul fronte esterno, l'azienda si avvale del sito web (www.terredisicilia.com) e di supporti cartacei (brochure

e pieghevoli, fig. 4) strumenti di immediato impatto visivo che comunicano all'esterno cos'è e cosa fa il Consorzio Terre di Sicilia. Il Consorzio, inoltre, organizza periodicamente convegni ed incontri con la comunità locale.

La comunicazione con il mondo dei consumatori avviene soprattutto attraverso i propri marchi collettivi, promossi anche con la partecipazione a sagre, fiere e manifestazioni locali dei prodotti della terra.

Inoltre, il servizio di vendita diretta, canale sul quale il Consorzio investe maggiormente, è comunicato sul sito web in un format chiaro e immediato.

Figura 4 - La comunicazione del valore aggiunto del servizio di vendita diretta



il nostro servizio

Consegnamo direttamente con i nostri furgoni refrigerati nei seguenti giorni e nelle seguenti località:

MARTEDI'
Enna – Caltanissetta – Palermo

MERCOLEDI'
Catania centro – Catania periferia e paesi etnei

GIOVEDI'
Acireale – Giarre – Taormina – Messina – Reggio Calabria

VENERDI'
Enna – Caltanissetta – Palermo
Siracusa – Ragusa

L'ordine deve pervenire entro le ore 13,00 del giorno precedente la consegna.
Per tutte le altre località siciliane e per il resto d'Italia i giorni e le modalità di consegna saranno concordate nel momento opportuno.

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l, 2006

Comunicazione garantita da terzi

Come si è già detto, il Consorzio Terre di Sicilia comunica il proprio impegno attraverso l'adozione del marchio di agricoltura biologica, garantito dall'Organismo di controllo "ECOCERT ITALIA".

Comunicazione e coinvolgimento della comunità

Il Consorzio Terre di Sicilia ha attivato una serie di contatti esterni di vari stakeholder per comunicare la propria esperienza di impresa socialmente responsabile.

In particolare, il Consorzio pubblicizza le attività finalizzate al recupero e alla qualificazione umana, morale, culturale e professionale di persone che si trovano in stato di bisogno ed emarginazione. Realizza, inoltre, specifici incontri educativi

per le scuole, attraverso le fattorie ecologiche, e sta promuovendo la proposta di costituzione di un Parco Agricolo nel Comune di Paternò.

Gli obiettivi della comunicazione del Consorzio si riconducono essenzialmente a due priorità: a) rafforzare la compagine sociale; b) penetrare nel sistema territorio.

Si riporta nella tabella sottostante come il Consorzio intende comunicare il modello di sviluppo organizzato sulla filiera corta.

Tabella 6 - Offerta e domanda organizzata

L'offerta organizzata

I produttori biologici guardano con sempre maggiore interesse alla vendita diretta: un rapporto diretto con i cittadini non trattati come semplici clienti, ma come persone titolari di un diritto all'alimentazione alle quali comunicare la storia, la fatica e la qualità che stanno alla base dei cibi prodotti e venduti. La vendita diretta non è quindi una mera occasione commerciale. È soprattutto uno strumento utile a garantire la qualità, ad accorciare il ciclo del prodotto, a rispondere alla voglia del cittadino/consumatore di sapere cosa mangia e da chi viene coltivato, trasformato, allevato. Con questo cittadino si vuole condividere un modello di sviluppo. L'agricoltura biologica assume, infatti, non solo l'aspetto della produzione di un cibo dalle indubbie caratteristiche salutistiche, ma diventa l'espressione di un modello di sviluppo condiviso da chi produce e da chi consuma. Un modello che mette al centro la difesa del territorio, la valorizzazione della biodiversità, la promozione della cultura locale, l'uomo e il valore del suo lavoro, la sostenibilità ambientale basata sull'esaltazione della fertilità del suolo.

La domanda organizzata

I consumatori che intendono acquistare prodotti rispettosi della salute, dell'ambiente e delle condizioni di lavoro si organizzano in Gruppi di Acquisto Solidali (GAS), ovvero in gruppi spontanei che si ritrovano per relazionarsi nella propria zona con piccoli produttori singoli o associati da cui rifornirsi direttamente tramite acquisti collettivi. In questo modo è possibile instaurare un rapporto di conoscenza con il produttore e far arrivare nelle nostre case dei prodotti che portano con sé un po' della storia di chi li ha realizzati. Questo modo di acquistare favorisce la costruzione di relazioni all'interno del gruppo, con i produttori, sul territorio e con gli altri gruppi e territori; per questo i gruppi si chiamano solidali.

Fonte: Consorzio Terre di Sicilia s.c. a r.l., 2006

3 I risultati

.....

Indubbiamente il Consorzio Terre di Sicilia nel territorio nel quale opera ha rappresentato e rappresenta una realtà di riferimento, in termini sia di strategie competitive sia di approccio allo sviluppo, in particolare per le piccole e piccolissime imprese che esso associa.

Per quanto riguarda le iniziative relative alla RSI, gli impatti per gli stakeholders interni ed esterni sono molto positivi e si accompagnano a un trend positivo del fatturato. Altro aspetto interessante è il progressivo radicamento del Consorzio nel territorio. Il Consorzio, infatti, rappresenta sempre più un punto di riferimento per le istituzioni locali, per gli operatori di settore che orbitano nell'agroalimentare di qualità, non solo per la dimensione economica, ma anche per quella più propriamente legata alla RSI: salvaguardia del territorio, rispetto dell'ambiente, diffusione di un modello culturale ed economico sostenibile, concreta possibilità per la manodopera locale di trovare un'occupazione.

Il Consorzio intende far crescere lo spazio e il peso dell'agricoltura biologica siciliana, coniugando insieme conservazione delle tradizioni e crescita economica in un modello di sviluppo sostenibile del territorio più rispettoso delle esigenze reali dell'uomo e dell'ambiente. Il Consorzio, infatti, sta promuovendo l'aggregazione delle realtà più significative della filiera agro-alimentare regionale (produttori, trasformatori, confezionatori e distributori) che osservano la normativa sull'agricoltura biologica (reg. CE 2092/91), stimolando anche la costituzione di nuove aziende in settori o fasi della filiera attualmente carenti.

4 Conclusioni

.....

Il Consorzio Terre di Sicilia rappresenta nella realtà regionale una delle poche iniziative che dall'origine hanno intrapreso un percorso fortemente orientato alla RSI.

Tutte le azioni realizzate e in corso di realizzazione si muovono, infatti, nell'ambito degli elementi che caratterizzano la RSI secondo il modello da noi adottato, sia per ciò che riguarda l'orientamento alla responsabilità sociale (si vedano gli strumenti che il Consorzio ha adottato) sia relativamente all'orientamento sistemico, che appa-



re essere il cardine del Consorzio stesso. In particolare, il percorso adottato da Terre di Sicilia non solo tenta di sfruttare al massimo le potenzialità di quanto finora realizzato, consolidando i risultati raggiunti, ma ha come obiettivo di allargare la rete dei soci oltre che di adottare strumenti propri di RSI.

Le principali difficoltà incontrate possono essere così riassunte:

- dal lato della domanda il consumatore siciliano non è ancora educato alla qualità ed al costo della qualità e dunque non è pronto a pagare un prezzo adeguato;
- dal lato dell'offerta i volumi non hanno raggiunto una massa critica sufficiente a compensare i costi fissi che rimangono tuttora elevati;
- le istituzioni regionali non hanno ancora attivato gli strumenti legislativi necessari a favorire la diffusione dei prodotti locali, e in particolare biologici, nelle strutture pubbliche (mense scolastiche, ospedaliere, ...) e private;
- i partners, nonostante prendano parte alle attività del Consorzio e ne condividano le finalità, rimangono comunque diffidenti e la direzione si trova a dover compiere un grande e costante sforzo volto a rafforzare la loro motivazione.

Nella figura successiva sono riportati i punti di forza e di debolezza del modello di sviluppo del Consorzio Terre di Sicilia:

Tabella 7 - Punti di forza e di debolezza del modello di sviluppo promosso dal Consorzio Terre di Sicilia

- Ricchezza delle tradizioni produttive locali dovute alla presenza di un tessuto socio-economico ancora vitale in zone rurali fortemente votate all'ottenimento di produzioni tipiche con caratteristiche di genuinità	razione da parte della compagine sociale, che necessita di costanti stimoli motivazionali a proseguire verso la direzione intrapresa
- Rischio di abbandono di zone rurali, senilizzazione delle popolazioni rurali, rischi di perdita di tradizioni culturali.	- Condizioni pedo-climatiche particolarmente favorevoli che permettono di ottenere produzioni di elevate caratteristiche qualitative senza ricorrere all'uso di input esterni, soprattutto per quanto riguarda la difesa delle colture dalle avversità ambientali e parassitarie
- Presenza nel tessuto imprenditoriale di realtà di punta per capacità d'innovazione e sensibilità ai temi della sostenibilità ambientale	- Difficoltà nel reperire personale specializzato
- Scarsa predisposizione alla coope-	- Presenza di un patrimonio zootecni-

co di pregio, fortemente adattato alle condizioni locali e, quindi, in grado di valorizzare le aree marginali

- Scarsa attenzione delle istituzioni, con particolare riferimento agli aspetti legati alla complessità della burocrazia

- Grandi potenzialità dell'offerta turistica regionale che può generare un incremento della domanda di produzioni di elevato livello qualitativo

- Difficoltà di accesso al credito

- Presenza di elementi di naturalità e di valenza paesaggistica tali da aprire ampie prospettive di sviluppo ad attività quali l'agriturismo con possibilità di integrazione del reddito nelle aziende agricole biologiche

- Presenza di ritardi nell'erogazione dei finanziamenti pubblici, che determina una forte riduzione dell'efficacia del contributo stesso.





COOP ITALIA ADRIATICA

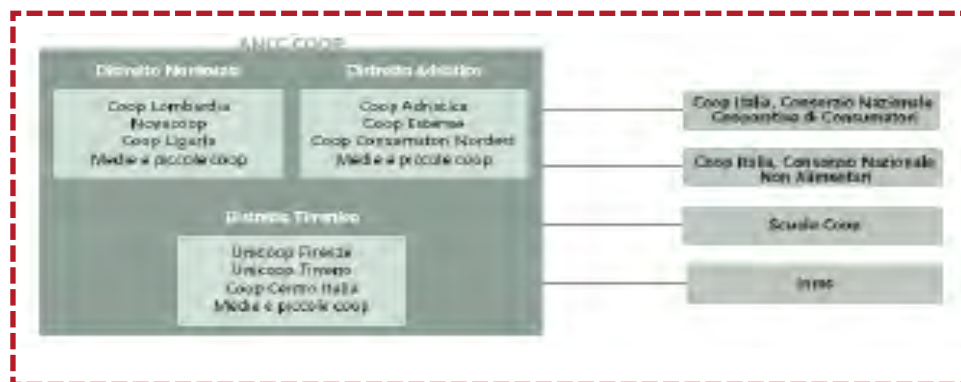


1 Introduzione

Al fine di un inquadramento generale del contesto in cui opera Coop Adriatica, si propone di seguito una sintetica analisi della struttura del “Sistema Coop”. Successivamente si descrive brevemente ogni componente del medesimo, attribuendo una maggiore attenzione a Coop Italia, data l’importanza e il ruolo che ricopre all’interno del sistema stesso. L’analisi si focalizza poi sul comparto distributivo con l’esame di Coop Adriatica e in particolare sugli strumenti di RSI che essa ha attivato.

Il sistema Coop

La Cooperazione di Consumatori a insegna Coop aderisce alla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue (Legacoop) costituita da ben 140 cooperative operanti sul territorio nazionale. Il sistema Coop risulta così articolato:



Le Cooperative di Consumatori possono essere suddivise in tre categorie principali:

- 1) Le **Grandi Cooperative** (attualmente 9: Nova Coop, Coop Liguria, Coop Lombardia, Coop Nordest, Coop Estense, Coop Adriatica, Unicoop Firenze, Unicoop Tirreno, Coop Centro Italia) che hanno strutture organizzative e aziendali articolate e gestiscono una rete di vendita estesa su territori regionali e interregionali. Coop Consumatori Nordest che opera su un territorio



anche extranazionale, la Croazia, con una rete di 4 ipermercati. La Società Sviluppo Discount, insegna Dico: è partecipata da sette delle nove grandi Coop. Nel 2005 i punti di vendita sono 186, per un'area vendita totale di 90.461 mq e 1.072 addetti, per un fatturato complessivo di 373 milioni di euro.

- 2) Le **Medie Cooperative** (12 a fine 2005: Reno, Unione di Trezzo, 25 Aprile, Sai, Eridana, Unione Amiatina, Alto Milanese, Veneto, Casarsa, Alto Garda, 1° maggio, Operaie Ts) che gestiscono una rete di negozi su scala provinciale o interprovinciale.
 - 3) Le **Piccole Cooperative** (115 a fine 2005) con un singolo o un numero limitato di punti vendita di dimensioni minori, in realtà locali.
- **L'Associazione Nazionale delle Cooperative di Consumatori – ANCC** Le attuali 140 Cooperative di Consumatori sono associate, a livello nazionale, oltre a Legacoop e all'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori, all'Ancc/Coop alla quale corrispondono nel territorio tre Associazioni Distrettuali: Distretto Adriatico, Distretto Tirrenico, Distretto Nordovest. Le Associazioni hanno funzioni di coordinamento, rappresentanza e promozione delle Cooperative di Consumatori.
 - Le **Associazioni distrettuali** riproducono, ai rispettivi livelli di competenza, l'organizzazione e le attribuzioni di Ancc/Coop, con compiti di rappresentanza e tutela delle Cooperative associate verso le comunità e le istituzioni sovra regionali, regionali e locali.
 - **Inres – Istituto nazionale consulenza**, progettazione, ingegneria è il Consorzio nazionale che progetta le strutture di vendita Coop, ne segue la realizzazione e offre consulenza e assistenza per l'adozione di nuove tecnologie attraverso i suoi settori specialistici.
 - La **Scuola Coop di Montelupo** è un centro di cultura imprenditoriale che promuove il confronto interno ed esterno finalizzato all'arricchimento professionale. L'obiettivo è rendere disponibili analisi di scenario e far circolare le esperienze eccellenti, fornire idee e stimoli sulla base delle priorità definite dagli organismi di sistema, organizzare la formazione di quadri e dirigenti cooperativi e la comunicazione interna, in particolare in merito all'identità Coop e ai suoi valori.
 - Gli **altri Consorzi: la Centrale Adriatica** svolge le funzioni marketing e logistica delle Cooperative di consumatori del Distretto Adriatico: Coop Adriatica, Coop Estense, Coop Consumatori Nordest, Coop Reno, Coop Eridana, Coop Veneto, Coop Casarsa. La logistica per Centrale Adriatica viene svolta dal

Consorzio logistico Cicc; e il **Consorzio Nordovest** dal 2004 svolge per le Cooperative Coop Lombardia, Coop Liguria, Novacoop, Coop Unione Trezzo, Coop Alto Milanese, Coop Urigo d'Oglio e una trentina di piccole cooperative le funzioni marketing e logistica e ha portato a fattor comune i sistemi informativi, facilitando sinergie tra le cooperative consorziate.

Coop Italia

E' il Consorzio nazionale che svolge la funzione di centrale di marketing per l'intero sistema Coop. Nasce nel 1967 come consorzio nazionale d'acquisto delle tante cooperative di consumo italiane, appena uscite da un processo di concentrazione e di ammodernamento. La creazione di un consorzio di acquisto era funzionale ed esprimeva una maggiore capacità contrattuale nei confronti dei fornitori. Al consorzio sono state delegate altre attività, come quella di gestione dei magazzini, sviluppo azioni di marketing, gestione marchio Coop, formazione del personale.

Coop Italia negli anni ha così consentito al sistema delle cooperative di competere con la grande distribuzione privata.

Nel 1975, da una gestione centralizzata Coop Italia è passata a un decentramento alle cooperative per consentire un miglior servizio al punto vendita e un aumento dell'efficienza delle strutture logistiche. Nel giugno 1980, per centralizzare anche gli acquisti di prodotti non alimentari e il loro supporto logistico, si è costituito un nuovo Consorzio, Coop Italia no food.

Una ulteriore svolta della storia di Coop Italia è avvenuta alla fine del 1999: è stato approvato dal consiglio di amministrazione il cambiamento di Coop Italia da **centrale di acquisto a centrale di marketing**. Sono state unificate le due centrali commerciali Coop Italia alimentari e non alimentari, si sono insediate le due Direzioni di canale, è stata reintrodotta la Direzione comunicazione.

Più dettagliatamente il nuovo consorzio nazionale unificato è nato dalla fusione del settore food con quello no food ed è diviso per canali di vendita (super e iper). E' articolato su una struttura dedicata agli acquisti e una dedicata al prodotto a marchio Coop, che operano attraverso i due canali suddetti, in coerenza con la missione del sistema Coop con l'obiettivo di:

- migliorare costantemente il servizio ai soci e ai clienti Coop
- garantire convenienza (politiche di acquisto)
- garantire qualità, controlli e il rispetto dell'ambiente

La divisione nei due canali, super e iper è dovuta alle differenti tipologie di consumo.

I super sono una struttura "di vicinato", capace di offrire prodotti freschi per una spesa frequente.

Gli iper sono una struttura per la spesa "di rifornimento" che punta alla convenienza e ad una maggiore gamma nell'assortimento. Questi due canali si integrano tra loro per dare risposte diverse a esigenze diverse.

Coop Adriatica

Coop Adriatica è parte integrante del sistema Coop ed è presente sul territorio con ben 135 punti vendita, tra supermercati e ipermercati, per una superficie pari a 230.000 mq (dati aggiornati al 2005).

1.1 L'azienda e la sua mission

Coop Adriatica è il risultato dell'integrazione tra Coop Emilia Veneto e Coop Romagna Marche che a partire dal 1995, hanno unito le loro forze per meglio affrontare la crescente competizione nel settore e realizzare importanti iniziative di sviluppo.

A fine 2005 Coop Adriatica contava oltre 890 mila soci, 8.787 dipendenti (9.120, compreso il settore turistico) che lavorano nei suddetti 135 punti vendita, tra i quali 14 ipermercati.

È presente in 76 Comuni di quattro regioni: Emilia-Romagna, Veneto, Marche e Abruzzo.

Le rilevanti dimensioni assunte da Coop Adriatica hanno portato l'azienda a dotarsi di una articolazione societaria e di partecipazioni necessaria a sostenere il proprio sviluppo e il progressivo radicamento nel territorio, nonché a contribuire alla più complessiva crescita del sistema imprenditoriale cooperativo. Delle principali società controllate, una parte rilevante contribuisce all'attività caratteristica di Coop Adriatica, come ad esempio le due società, Sara e Sageco, che gestiscono alcuni dei punti vendita presenti sul territorio. Altre società sono state costituite al fine di realizzare una migliore gestione dell'attività finanziaria (liquidità, prestito sociale, ecc.). La tesoreria Tca, la società finanziaria FinAd. Igd e la controllata Gescom hanno invece l'obiettivo di valorizzare il patrimonio immobiliare e la gestione dei centri commerciali.

Il Gruppo Coop Adriatica, poi, con l'obiettivo di accrescere la capacità di rispondere ai bisogni dei soci e dei consumatori, ha allargato il proprio intervento ad altri ambiti. Opera quindi nel settore del turismo, tramite Robintur, e nella gestione di alcune farmacie comunali, attraverso Pharmacoop Adriatica.

Complessivamente, nelle società del Gruppo sono occupate 9.120 persone, la maggior parte (8.200) nella capogruppo.

A settembre 2005 è stata costituita Adriatica Libri s.r.l., controllata al 100%,

Organici del Gruppo Coop Adriatica al 31/12/2005

Coop Adriatica	8.200
Sageco	116
Fin.Ad	3
Gescom	24
Igd	13
Sara	429
Chiosciola	2
Gruppo Robintur	333
Totale gruppo	9.120

Fonte: Bilancio 2005

con lo scopo di avviare la gestione di librerie a “marchio coop”. Successivamente, a marzo 2006, si è proceduto alla trasformazione da “Adriatica Libri s.r.l.” a “Librerie Coop s.p.a.”

Con riferimento alla mission aziendale, quella di Coop Adriatica, è articolata in cinque punti:

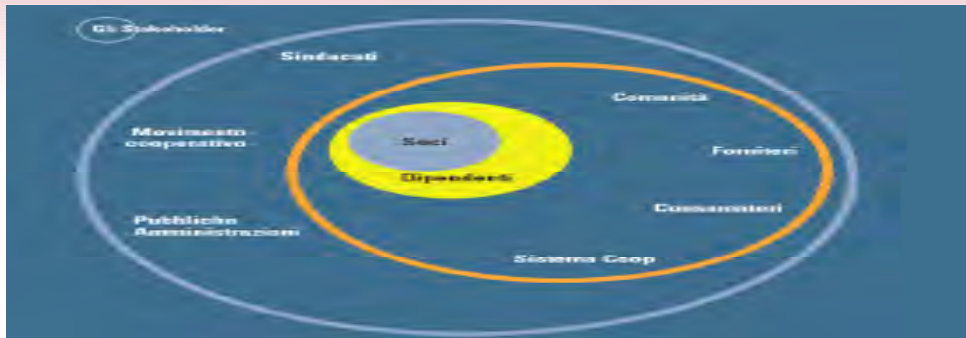
- 1) fornire ai soci e più in generale ai consumatori i prodotti e i servizi più convenienti (“Continuare a garantire il miglior rapporto qualità-prezzo ai consumatori”), sicuri e adatti al loro benessere (“Essere garanti della sicurezza dei prodotti acquistati nel punto vendita”) e favorire l’educazione ai consumi (“Impegnarsi a rendere i consumatori più consapevoli”);
- 2) sviluppare la democrazia cooperativa (“Un posto dove spendere un’idea”) e incrementare il patrimonio sociale per valorizzare la propria identità di impresa cooperativa e sociale, fortemente radicata nel territorio, attraverso la realizzazione di iniziative di solidarietà, di impegno civile e culturale, rese possibili soprattutto grazie al protagonismo e all’impegno attivo e disinteressato dei soci volontari;
- 3) valorizzare il lavoro e l’impegno dei dipendenti (“Offrire alle proprie risorse un luogo dove crescere”);
- 4) realizzare lo sviluppo e l’innovazione (“Offrire ai consumatori servizi innovativi e sempre più efficaci”);
- 5) ispirare ogni rapporto di mercato ai principi di trasparenza ed equità (“Comportarsi in conformità al codice etico aziendale”);
- 6) contribuire a migliorare gli ambienti (“Operare per la sicurezza dei propri dipendenti, dei consumatori e dei cittadini”) fisici e umani in cui l’impresa opera.

Gli stakeholders

Coop Adriatica considera come suoi interlocutori privilegiati, cioè portatori di interessi rilevanti ai fini della realizzazione della propria mission, i seguenti soggetti, collettivi e istituzionali:

soci, lavoratori, cittadini/consumatori, fornitori, comunità, sistema Coop, movimento cooperativo, sindacati, pubblica amministrazione. I soci, in quanto espressione della proprietà sociale della cooperativa e principali fruitori dei servizi da essa erogati, costituiscono il punto di riferimento fondamentale per la Cooperativa.





2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

Pur svolgendo un'attività economica rilevante, Coop Adriatica è tradizionalmente impegnata su temi di carattere sociale ed è espressione di principi e valori di socialità e solidarietà.

E' un'impresa cooperativa, fatta di persone associate e ciò le conferisce una predisposizione fisiologica verso la promozione della RSI; tale connotato rappresenta uno stimolo rilevante affinché operi in modo socialmente responsabile. Ovviamente la forma cooperativa è condizione necessaria ma non sufficiente per essere responsabili socialmente, infatti i valori di fondo quali mutualità, solidarietà, giustizia sociale e democrazia devono costituire il fondamento nell'esecuzione delle singole attività quotidiane.

Coop Adriatica redige un bilancio sociale da dieci anni ed è stata la prima cooperativa all'interno di Coop a dotarsi di un Codice etico (attualmente in corso di revisione).

Nel corso del 2002 è stato avviato un importante processo di cambiamento nella rendicontazione sociale: Coop Adriatica disponeva di una strumentazione piuttosto ampia, quale bilancio sociale preventivo e consuntivo, Codice e Commissione etica, che esprimeva un impegno significativo per affermare una politica di CSR. Tuttavia, nelle riflessioni interne alla cooperativa è emersa una non piena soddisfazione rispetto agli strumenti utilizzati. Non in quanto tali, ma piuttosto per l'incapacità di esprimere un percorso strategico compiuto. Il passaggio da uno strumento di rendicontazione, quale il Bilancio sociale, ad un approccio strategico come è la sostenibilità, ha richiesto una fase di transizione, proprio in virtù del fatto che non si è trattato di un mutamento formale, ma di una scelta strategica compiuta dalla cooperativa. Tale mutamento rappresenta una rilettura dell'attività imprenditoriale della Coop Adriatica, al fine di creare una maggiore integrazione tra gli ambiti sociali e quelli commerciali. Per Coop Adriatica, la produzione di ricchezza economica significa creazione di valore sociale, sicuramente nella consapevolezza che né la sostenibilità né la RSI rappresentano un punto di arrivo. Si tratta invece, di frontiere in movimento, di processi basati sul miglio-

ramento continuo. La prima tappa di questo percorso è stata la redazione del “Bilancio di sostenibilità sociale 2001”. Con il Bilancio di sostenibilità 2002 si è compiuto un ulteriore passo nell’attività di innovazione. In particolare è stata dedicata attenzione alla definizione di un piano dei conti più analitico, in grado di meglio evidenziare le performance economica, ambientale e sociale.

Gli obiettivi del Preventivo di sostenibilità 2006, in coerenza con quanto definito nel “programma di riposizionamento” del sistema Coop a livello nazionale, al quale Coop Adriatica ha notevolmente contribuito, si muovono lungo un asse di ampio coinvolgimento degli interlocutori.

- a) Identità, valori e cultura della sostenibilità: la piena valorizzazione dell’identità cooperativa è uno degli assi portanti di intervento di Coop Adriatica previsti per il 2006. Nel corso di quest’anno Coop Adriatica concluderà il percorso, avviato nel 2005, di revisione e aggiornamento del Codice etico; proseguirà la ricerca storica sulle origini e lo sviluppo della cooperazione di consumatori nelle aree di presenza della Cooperativa.
- b) Coop Adriatica cercherà di valorizzare il contributo e le idee dei rappresentanti sociali. Inoltre ha previsto la prosecuzione delle iniziative per aumentare l’adesione di nuovi soci, anche come prestatori. Grazie alla crescita della propria rete di vendita, prevede l’aumento ulteriore dell’occupazione e proseguirà a mantenere alta la percentuale di assunzioni a tempo indeterminato e a tempo pieno, creando posti di lavoro stabili. La formazione, la salute e la sicurezza dei lavoratori resteranno temi chiave. Sul versante della motivazione e del clima interno, è prevista la continuazione dell’attività di informazione e coinvolgimento dei lavoratori, anche con nuovi strumenti di ascolto.
- c) Coop Adriatica inoltre continuerà a tutelare in massimo grado il potere d’acquisto dei soci e dei consumatori, offrendo loro prodotti di qualità a prezzi inferiori almeno dello 0,5% rispetto alla concorrenza. Prevede di investire circa 120 milioni di euro nella realizzazione di nuove strutture di vendita e nella ristrutturazione di quelle esistenti. E’ impegnata a realizzare interventi di contenimento e riduzione dei consumi energetici e dell’impatto ambientale dei propri punti vendita.. Inoltre, si è posta l’obiettivo di ridurre i consumi energetici del 2% rispetto all’anno passato, al netto dell’inserimento di nuovi impianti.

2.1 Gli strumenti di RSI

2.1.1 Il bilancio di sostenibilità

La struttura

L’edizione 2005 denominata appunto “Bilancio di sostenibilità 2005”, ha una dimensione piuttosto consistente (circa 122 pagine). L’arco temporale considerato copre un anno solare (1° gennaio 2005-31 dicembre 2005).



Il bilancio di sostenibilità presenta le seguenti sezioni principali:

- premessa
- l'identità aziendale
- la sostenibilità
- i risultati
- il coinvolgimento dei portatori d'interesse
- gli impegni per il futuro
- i documenti.

La metodologia

Per la sua redazione sono state prese come riferimento le linee guida del GBS (Gruppo per il Bilancio Sociale), per quanto riguarda l'impostazione generale e del GRI il Global Reporting Initiative, per quanto riguarda gli indicatori da utilizzare, così da favorire la redazione di un report nel quale siano integrate le dimensioni economiche, sociali ed ambientali. Infatti il bilancio di sostenibilità costituisce una fedele rappresentazione di questi tre aspetti. Pur essendo molto estesa, come intuibile, l'informazione sugli aspetti sociali e ambientali, sulla partecipazione degli stakeholders, e sulle numerose iniziative di solidarietà che porta avanti, il bilancio fornisce anche dati dettagliati inerenti la dimensione economica dell'azienda, in particolare contiene numerosi indicatori economici.

BVQI Italia (BVQI) organismo di certificazione del Gruppo Bureau Veritas, ha ricevuto, per il terzo anno l'incarico da parte di Coop Adriatica di verificare il processo di redazione del Bilancio di Sostenibilità e delle informazioni/dati ivi contenuti. La valutazione complessiva del processo di rendicontazione e redazione del bilancio di Sostenibilità, in conformità ai requisiti dello standard AA1000 ha evidenziato, anche per l'anno 2005, un processo che coinvolge, ascolta e fornisce risposte agli stakeholder, in linea con quanto stabilito nel piano strategico 2005-2007 di Coop Adriatica e del processo di riposizionamento strategico del sistema Coop.

I contenuti

La lettura del bilancio di sostenibilità, concernente il 2005, evidenzia che il documento si sofferma su tre differenti aree di contenuto principali: la prima riguarda gli aspetti economici, la seconda quelli sociali e la terza quelli ambientali.

Aspetti economici: in questa sezione il documento evidenzia la crescita del numero dei soci, delle vendite, dei lavoratori ed una diminuzione dei prezzi. Risulta rilevante anche la crescita ed il miglioramento dei servizi della Cooperativa, attraverso un consistente piano di investimenti.

Aspetti sociali: in questa sezione il documento si sofferma sulla relazione tra

la Cooperativa e i soci. Emerge la forte partecipazione degli stessi al rinnovo degli organismi sociali, e il ruolo dei soci volontari, più di mille, impegnati nelle attività sociali della medesima. Per esempio, nel 2005 Coop Adriatica ha introdotto il "Salvatempo", uno strumento che consente ai suoi soci di prelevare a punto vendita un lettore portatile di codici a barre e fare da sé il conto della spesa per poi pagare in apposite casse riservate. Ciò consente sicuramente di ridurre in misura significativa i tempi di attesa.

Dall'analisi dei dati effettuata il documento mostra, circa il rapporto con i consumatori, l'obiettivo costante di Coop Adriatica di essere l'impresa di distribuzione più conveniente, nella media, rispetto ai "concorrenti orizzontali" (cioè per area territoriale omogenea e per tipologia di punto vendita). La Cooperativa persegue tale obiettivo con diverse modalità quali per esempio proporre prezzi più vantaggiosi sui beni di prima necessità.

Si riscontrano, in base ai dati esaminati, risultati positivi nell'ambito dell'educazione al consumo consapevole, del bando di selezione "C'entro anch'io", che Coop Adriatica ha intrapreso a sostegno di progetti per l'infanzia e l'adolescenza e dell'attività di "Brutti ma buoni", cioè del recupero ai fini sociali di prodotti invenduti a favore di persone bisognose.

La sezione sugli aspetti sociali si sofferma anche sulla relazione tra la Cooperativa e i propri lavoratori. Si nota all'interno di Coop Adriatica un incremento dell'occupazione stabile pari al 4%. Tra le diverse iniziative attivate, emerge la continuazione nel 2005 del progetto "Isole", per l'autogestione degli orari degli addetti alle casse.

Invece con riferimento ai fornitori, dal documento analizzato è possibile constatare che Coop Adriatica li considera dei partner commerciali con cui collaborare per realizzare il miglior soddisfacimento delle domande e dei bisogni di soci e consumatori, sia per quel che riguarda la convenienza che la qualità e la sicurezza. Peraltro, il sistema Coop è articolato in modo da concentrare la maggior parte delle relazioni con i fornitori in Coop Italia, e dal 2003, in Centrale Adriatica s.c.a r.l., la società costituita tra le cooperative del Distretto adriatico.

Aspetti ambientali: sul versante della sostenibilità ambientale dal bilancio considerato si notano le forti innovazioni che Coop Adriatica ha definito nei materiali di confezionamento dei propri prodotti. Per ridurre l'impatto ambientale la Cooperativa ha inoltre proseguito nei progetti per la limitazione dei consumi energetici, delle emissioni e del rumore nei propri punti vendita.

Le azioni di miglioramento

Nel corso del 2005, Coop Adriatica ha messo in atto diverse azioni per consolidare gli impegni previsti nel 2004 e ha avviato efficaci azioni in risposta alle richieste di miglioramento emerse nei bilanci precedenti.

- In particolare si riscontra:
- una più diffusa consapevolezza e un maggiore coinvolgimento sui temi della sostenibilità.

- l'avvio di sistemi di supporto per il miglioramento dei processi di gestione delle risorse umane.
- un miglioramento nella individuazione di alcuni indicatori nell'area ambiente e l'avvio di alcuni progetti specifici in tale ambito.

Sono state evidenziate diverse aree di miglioramento:

- Predisporre procedure documentate per meglio descrivere i processi messi in atto nell'ambito della raccolta, elaborazione, condivisione delle informazioni e dei dati relativi al bilancio di sostenibilità, al fine di garantire l'affidabilità nel tempo e il miglioramento continuativo.
- Lavorare nel processo di individuazione degli stakeholder, sulla comprensione delle loro aspettative, bisogni e percezioni, al fine di garantire l'adeguata rispondenza delle azioni che la Cooperativa intenderà mettere in atto, e perseguire il principio di inclusività.
- Migliorare il processo di raccolta, elaborazione e condivisione delle informazioni per il bilancio di sostenibilità: attraverso un processo che riveste carattere di continuità nel tempo, per valorizzare tutti i progetti messi in atto nel corso dell'anno, al fine di favorire l'integrazione dei processi presidiati da più Direzioni, sintetizzare i risultati, analizzarli per verificare l'efficienza e la coerenza con gli obiettivi fissati.
- Impegnarsi costantemente nell'individuazione di efficaci indicatori, in grado di riflettere tutte le attività svolte da Coop Adriatica, in particolare per gli aspetti ambientali e gli aspetti sociali, attraverso l'efficace coinvolgimento di tutte le Direzioni della Cooperativa.
- Implementare procedure di monitoraggio per migliorare l'adeguatezza, l'efficienza ed efficacia dei processi interni e delle procedure di supporto.

2.1.2 Il codice etico

Il sistema di governo della Cooperativa, oltre a basarsi sullo statuto e sul regolamento interno, è contraddistinto dal rispetto del codice etico aziendale, assunto come documento valoriale e procedurale di riferimento dal 1996 e poi approvato dall'Assemblea generale dei delegati, il 29 maggio 1999.

Nel Piano Strategico 2005/2007 di Coop Adriatica, poi recepito nel Preventivo di sostenibilità 2005, è stato inserito l'obiettivo della revisione del codice etico per adeguarlo ai cambiamenti statutari nonché alle scelte definite con il percorso strategico "Verso la sostenibilità" e al conseguente coinvolgimento dei portatori di interesse, anche sulla base dello standard di processo AA1000. Nel corso del 2005 è stata avviata l'attività di revisione del codice.

Il codice etico, attualmente in vigore, è diviso in quattro sezioni:

- La prima detta i principi generali che disciplinano i rapporti tra i soci (principio della porta aperta, principio di uguaglianza, principio di democrazia, principio di mutualità) e i doveri di questi ultimi verso la Cooperativa (rapporti con la Cooperativa e di informazione ed educazione), oltre ai doveri verso le generazioni future e i non soci.
- La seconda detta i principi generali che disciplinano i rapporti tra i soci e il governo dell'impresa.
- (principio di legittimità morale, principio di uguaglianza, principio di diligenza ed equità nel governo dell'impresa), i doveri dei soggetti che si occupano della gestione dell'impresa e, infine, la procedura di trasparenza nella conduzione dell'impresa, indipendenza dei dirigenti e amministratori, dovere di diligenza, divieto di sfruttamento delle informazioni, rispetto delle procedure democratiche.
- La terza riguarda i principi che disciplinano i rapporti tra Coop Adriatica e gli altri interlocutori; i doveri dell'impresa verso questi ultimi, e le procedure in attuazione dei principi generali e dei doveri rispettivamente verso i dipendenti e verso gli altri interlocutori (consumatori, fornitori e collettività).
- La quarta parte, invece, detta le procedure di attuazione e di sanzione relative alla Commissione etica.

In coincidenza con il rinnovo delle altre cariche sociali, nel 2005 è stata rinnovata anche la Commissione etica, composta dai cinque soci eletti, proposti dalla Commissione elettorale, così come previsto dal regolamento interno.

2.1.3 La qualità e i prodotti a marchio Coop

Nel 2005 Coop Adriatica ha proseguito lo sviluppo dell'offerta del prodotto a marchio Coop, al fine di soddisfare le diverse esigenze e bisogni dei consumatori. I prodotti a marchio Coop sono la testimonianza dei valori che contraddistinguono l'impresa; tutte le attività svolte relativamente ai controlli di qualità e sicurezza sono certificate. In particolare, fin dall'agosto 2000 adotta un Sistema di Qualità certificato ISO 9001; attualmente il sistema è certificato secondo la norma più recente ISO 9001:2000 per quanto riguarda: progettazione, controllo e miglioramento dei prodotti a marchio Coop; valutazione, validazione e controlli dei fornitori dei prodotti a marchio. Anche nel 2005, Coop Adriatica ha confermato il proprio impegno relativamente alla garanzia di esclusione di organismi geneticamente modificati sui prodotti a marchio, sviluppando peraltro nuove ricerche e iniziative di controllo. Emerge in particolare il successo dei prodotti biologici, equosolidali e con il marchio "Libera terra", realizzati su terreni confiscati alla mafia.

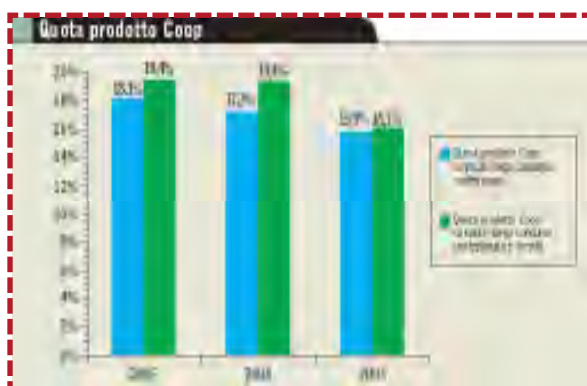
Il seguente schema sintetizza tutte le caratteristiche peculiari dei prodotti contraddistinti da tale segno distintivo:





Coop Adriatica, come detto, ha scelto di impegnarsi in misura molto forte nella valorizzazione del prodotto a marchio e quindi nella sua conoscenza e promozione presso i soci e i consumatori. Una scelta pienamente coerente con l'obiettivo di diffondere una cultura del consumo sostenibile. I risultati che la Cooperativa ha conseguito nel corso del 2005 sono molto significativi: la quota del prodotto a marchio Coop è cresciuta ulteriormente, raggiungendo una quota complessiva del 18,1% del totale vendite di confezionato industriale (quasi un punto percentuale in più rispetto al 2004).

Se si calcola la quota includendo le referenze di ortofrutta, carne, pane e pasticceria a peso fisso, il dato è pari al 19,4%.



2.1.4 Formazione dei dipendenti

Alle persone che lavorano in cooperativa viene dedicata un'attenzione particolare per quanto riguarda la crescita professionale, ma anche il riconoscimento in termini retributivi e di condizione di lavoro. La formazione del personale costituisce uno strumento essenziale, non solo per aumentare la capacità delle persone di rispondere alle esigenze di servizio per i soci e i consumatori, ma anche per fare crescere le persone come individui e componenti di un soggetto collettivo quale è la cooperativa.

Tra i progetti più innovativi realizzati nel corso dell'anno si distingue la formazione sul tema della sostenibilità, volta a riassumere, illustrare e quindi far conoscere e diffondere tra tutti i lavoratori, le buone pratiche messe in atto dalla coo-

perativa in tema di responsabilità sociale. La scelta di rendere protagonisti i lavoratori all'interno dell'azienda e nel rapporto con i soci e i consumatori, esige di percorrere senza esitazione la strada dell'informazione verso i dipendenti, così come quella della loro formazione attraverso un'azione permanente e mirata.

L'attività di formazione e coinvolgimento riguarda l'intera azienda a partire dal gruppo dirigente. L'informazione costante dei collaboratori è uno degli obiettivi assegnati ai responsabili di reparto, capi negozio, manager ai vari livelli dell'azienda, che devono impegnarsi a motivare le indicazioni di lavoro e ad esprimere in modo trasparente le loro valutazioni. In tutti i reparti i responsabili devono prevedere 8/10 incontri l'anno da svolgere in modo strutturato con gli addetti.

Per quanto riguarda quadri e impiegati direttivi, sono previsti incontri individuali con i diretti responsabili per l'assegnazione degli obiettivi individuali e una loro valutazione.

La cooperativa ha istituzionalizzato ormai da tempo due incontri nell'anno con tutti i lavoratori nei punti vendita per informarli e coinvolgerli nelle scelte strategiche dell'impresa. Gli incontri vengono svolti fuori dell'orario di lavoro, la partecipazione quindi è volontaria.

2.1.5 Certificazioni

Oltre alle certificazioni citate nei precedenti paragrafi (ISO9001:2000), Coop è stata la prima impresa europea ad ottenere, nel 1998 (rinnovata nel 2002) la certificazione etica SA8000, che testimonia il rispetto dei diritti umani e del lavoro, soprattutto nei confronti dei minori, lungo tutta la filiera del prodotto a marchio Coop. Questo impegno etico e di responsabilità sociale, Coop lo promuove anche nei confronti di tutti gli altri fornitori. Uno sviluppo particolare, questa attività lo ha avuto con la realizzazione di una linea di prodotti equo solidali, "Solidal Coop" che ha visto una notevole affermazione a partire dal 2003.

A tutt'oggi Coop è l'unica catena in Italia ad aver ottenuto la certificazione per i propri prodotti a base di cellulosa nella "linea tutela": fazzoletti, tovaglioli mono e doppio velo, tuttocasa e carta igienica. Il progetto, sollecitato da Greenpeace e realizzato da Coop, è la naturale conseguenza dell'operazione per la salvaguardia della Great Bear Rainforest in Canada e, più in generale, delle foreste primarie ad alto valore di conservazione.

Sulla base delle verifiche effettuate dagli enti preposti è stato adottato il marchio Ecolabel per i prodotti in tessuto di carta: carta igienica, carta casa, fazzoletti, tovaglioli, carta per fotocopie. A questi si aggiungono alcuni prodotti detergenti: pastiglie per lavastoviglie, polvere per lavatrice, detersivo per pavimenti e piastrelle, per piatti.

Dal 2002 le confezioni di tonno a marchio Coop riportano il logo "dalla parte dei delfini". Il progetto Friend of the sea, come estensione del Dolphin-Safe, intende promuovere politiche di pesca ecologicamente e socialmente sostenibili.



2.1.6 I diversi impegni sociali di Coop Adriatica

Il caso prosegue con una sintetica elencazione di differenti iniziative di solidarietà attuate dalla Cooperativa e data la loro numerosità si sofferma su quelle che presentano forti caratteri innovativi e che meglio evidenziano il comportamento socialmente responsabile con cui Coop Adriatica opera quotidianamente.

La solidarietà nel territorio

Ausilio per la spesa e Ausilio per la cultura

Nell'ambito delle iniziative di solidarietà, Ausilio per la spesa e Ausilio per la cultura sono attività di assoluta originalità, che testimoniano il valore del volontariato di tanti soci.

L'attività di consegna della spesa al domicilio di anziani o persone non autosufficienti, svolta da soci volontari di Coop Adriatica, nata nel 1992 a San Lazzaro di Savena alle porte di Bologna, ha avuto negli anni un forte sviluppo sia nel capoluogo emiliano che in molte altre città e paesi. L'iniziativa si è così venuta a configurare come una esperienza di solidarietà ampia ed originale, duratura nel tempo. Nel 2005, essa è ulteriormente cresciuta ed hanno iniziato l'attività nuovi gruppi di volontari in tutte le aree in cui opera la Cooperativa.

Dal 2002, inoltre, alcuni soci volontari di Coop Adriatica realizzano a Bologna l'attività di "Ausilio per la cultura", cioè la consegna dei libri e di materiale multimediale al domicilio di anziani e persone non autosufficienti. Successivamente, questa attività è stata estesa anche a Venezia e, dal 2005, a Cesena, con le stesse modalità. Questa iniziativa si avvale della collaborazione delle biblioteche pubbliche e di quelle universitarie delle tre città.

C'entro anch'io

Anche nel 2005 Coop Adriatica ha proceduto alla selezione e al sostegno di progetti sociali a favore dell'infanzia e dell'adolescenza attraverso "C'entro anch'io": dal 2002, infatti, ogni anno Coop Adriatica pubblica un bando di selezione, rivolto ad associazioni di volontariato e cooperative sociali, per la presentazione di progetti di intervento attivo, a sostegno di iniziative educative, di prevenzione del disagio, di integrazione sociale e culturale. I progetti pervenuti alla Cooperativa, vengono pre-selezionati a livello territoriale dai Consigli di zona soci, che ne inviano i risultati ad una commissione costituita da esperti, rappresentanti dell'associazionismo e da dirigenti di Coop Adriatica, che sceglie per la scelta dei destinatari dei contributi.

Banco alimentare

Da molti anni, Coop Adriatica collabora con la Fondazione del Banco Alimentare che nell'ultimo sabato del mese di novembre effettua la raccolta di prodotti alimentari dai consumatori, da destinare a organizzazioni che assistono persone bisognose.

Brutti ma buoni

Consiste in una modalità strutturata di raccolta e destinazione di questi prodotti ad associazioni di accoglienza e sostegno a persone bisognose, disponibili a ritirare e a utilizzare nell'arco della giornata, o comunque entro i termini della scadenza, i prodotti in questione. Il tutto avviene nel rigoroso rispetto delle normative igienico sanitarie e fiscali, in modo da offrire piena garanzia alle persone destinatarie degli alimenti.

Una parte dei prodotti, sempre sani ma di qualità non idonea all'alimentazione umana, viene invece donata ad associazioni che si occupano di animali.

I prodotti per celiaci

Coop Adriatica ha proseguito nel 2005 la collaborazione con l'Aic (Associazione Italiana Celiachia), che fornisce informazioni sui prodotti alimentari a coloro che devono seguire una rigorosa dieta senza glutine: oltre ad aggiornare come di consueto la lista di questi prodotti (sono attualmente 151 i prodotti Coop consentiti ai celiaci), Coop ha sponsorizzato in aprile il Convegno scientifico internazionale ed in maggio la Giornata mondiale della celiachia. Ma l'impegno più rilevante ha riguardato la creazione di una linea Coop di prodotti senza glutine, caratterizzata da un packaging distintivo che la rende immediatamente riconoscibile e individuabile grazie anche alla presenza del simbolo "spiga sbarrata".

La polo Solidal Coop

L'inserimento della polo Solidal Coop rappresenta certamente la novità più rilevante del 2005 per il mondo Solidal. Si tratta infatti di una maglietta che risponde a principi di solidarietà ed auto-sviluppo e che ha come una materia prima un cotone proveniente da agricoltura biologica. Tutte le fasi produttive sono realizzate in India e sono caratterizzate dall'impegno da parte dei produttori a rispettare i principi dello standard SA 8000. Il progetto BioRe®, nell'ambito del quale è stata realizzata la polo Solidal, garantisce ai contadini indiani che si occupano della semina e della raccolta del cotone numerosi vantaggi:

- formazione sulle tecniche di coltivazione senza l'utilizzo di sostanze chimiche (un guadagno per l'ambiente e soprattutto per la loro salute);
- incentivi: per ogni chilo di cotone, viene riconosciuta una maggiorazione sul prezzo di mercato, elargita sotto forma di contributi per l'acquisto di sementi e attrezzature;
- garanzie: fintanto che aderiranno al progetto BioRe®, i contadini avranno certezza di vendere il prodotto a un buon prezzo;
- agevolazioni: finanziamenti agevolati per l'acquisto di macchinari e il miglioramento delle infrastrutture.

Inoltre, le migliori condizioni di lavoro vengono garantite anche a chi si occupa delle successive fasi di lavorazione, trasformando il cotone nel prodotto finale:

Coop, per l'intero processo produttivo, collabora con aziende che rispettano le norme etiche SA8000. Questo significa: contratti regolari, orario di lavoro a norma di legge, stipendi garantiti e più giusti, ambienti sicuri e salutarì, niente lavoro minorile.

È importante sottolineare, infine, che il prodotto ottenuto è di buona qualità e che il prezzo di vendita, circa 16 euro, è di molto inferiore al prezzo medio di una polo di pari qualità ottenuta con un processo produttivo tradizionale.

Iniziative di solidarietà internazionale

Coop Adriatica, mediante il sostegno di 27.962 soci che hanno scelto di donare i punti raccolti con il Collezionamento 2005/2006, ha devoluto circa 627.000 euro a favore di tredici progetti di solidarietà internazionale.

Le proposte presentate a Coop Adriatica dalle diverse organizzazioni umanitarie riguardano: lo sviluppo dell'assistenza sanitaria essenziale a Monrovia (Liberia), tramite Medici senza frontiere; il sostegno a distanza dei bambini delle comunità indigene di Nicaragua e Honduras, realizzato da Gvc; le adozioni a distanza in Africa, Asia e America Latina, grazie alla Caritas; lo sviluppo dei servizi educativi e sanitari per i bambini palestinesi e la formazione culturale dei giovani degli insediamenti rurali del Brasile, tramite l'Arci; lo sviluppo della cooperativa di consumatori Nicacoop, in Nicaragua; la costruzione di cisterne per l'acqua potabile in Brasile e l'aiuto alle popolazioni dello Sri Lanka colpite dallo Tsunami nel 2004.

2.1 7 Le forme di comunicazione adottate

In una cooperativa a così vasta base sociale, l'informazione costituisce un elemento fondamentale per garantire il diritto alla conoscenza e quindi alla reale partecipazione alle scelte di indirizzo dell'impresa. Emerge che Coop Adriatica è dotata di vari strumenti di comunicazione con i propri soci. Il principale è la rivista "Consumatori". L'impegno economico per la realizzazione della rivista è assai rilevante, sia per l'elevato numero di copie stampate (per Coop Adriatica, complessivamente oltre 7 milioni nel 2005), che per l'alta incidenza delle spese postali.

Oltre a "Consumatori", non mancano però altri mezzi per tenere informati i soci (e la generalità dei consumatori) sulle iniziative e le attività della Cooperativa, come i depliant distribuiti a punto vendita e a domicilio, portale internet www.e-coop.it, la radio interna ai negozi (Radiocoop), servizio "Filo diretto", mentre in ogni negozio è attivo un "punto soci" al quale ci si può rivolgere per chiedere informazioni e presentare richieste.

3 I risultati

.....

3.1 Le difficoltà incontrate

Dalle informazioni a disposizione e dalle interviste effettuate emergono due

elementi di difficoltà che hanno caratterizzato e caratterizzano il percorso di CSR di Coop Adriatica.

A livello interno, le difficoltà risiedono nella mancata diffusione tra i dipendenti di una cultura di responsabilità sociale. E' un ostacolo, il cui superamento richiede tempo e impegno da parte della Cooperativa, che si è già attivata con differenti iniziative, come quelle sulla formazione del personale.

A livello esterno, si evidenzia la crescita delle aspettative verso Coop, cioè la richiesta di intraprendere e sviluppare una serie di attività, da parte delle istituzioni e del contesto collettivo, che spesso va oltre le capacità di realizzazione della cooperativa.

4 Conclusioni

Dall'analisi effettuata è possibile affermare che gli aspetti sui quali è focalizzata l'azione continua di Coop Adriatica di orientamento e gestione di comportamenti socialmente responsabili sono i seguenti:

- l'identità cooperativa;
- il ruolo e i vantaggi per i soci e per gli altri stakeholders;
- la politica della convenienza.

Si evince anche che Coop Adriatica considera il suo carattere socialmente responsabile oltre che come un elemento che da sempre le consente di distinguersi sul mercato, anche come una "risorsa" da rigenerare continuamente, mantenendo e rinnovando le sue iniziative di RSI e il coinvolgimento degli interlocutori sociali.



1 Introduzione

Il presente caso di studio esula dall'analisi delle realtà aziendali prese in esame, ed esamina un contesto diverso: le azioni di sensibilizzazione sul tema della Responsabilità sociale e ambientale realizzate da un soggetto misto pubblico-privato GAL Cosvel nel Basso Sinni – Metapontino, corrispondente a una porzione della regione Basilicata che comprende sia un tratto di costa della fascia jonica sia un cospicuo numero di Comuni dell'entroterra. Per quanto riguarda il tema della nostra ricerca si tratta di un'area caratterizzabile, in ragione del livello di specializzazione produttiva raggiunto, dell'alta redditività del settore e dei livelli di occupazione sensibilmente alti rispetto al resto della Regione, come un vero e proprio "polo agroindustriale".

In base ai risultati del Quinto censimento generale dell'agricoltura (fonte ISTAT), in quest'area, che si estende per 910,58 km², sono state censite 9.360 aziende, a prevalente specializzazione ortofrutticola. Il settore agricolo, con i comparti irrigui dell'ortofrutta e di altre produzioni intensive, costituisce quindi una realtà consolidata dal punto di vista produttivo e, per quello che più ci interessa, dalla capacità di aggregazione associativa e di filiera dei produttori in risposta alle accresciute dinamiche competitive dei mercati: non a caso, il 97% delle esportazioni lucane si concentra sulle produzioni ortofrutticole del Metapontino, ovvero l'area più sviluppata a cui si contrappone un entroterra a minore tasso di sviluppo e di occupazione.

Da un punto di vista generale, l'area di azione del GAL presenta:

- come principali punti di forza, le ottime caratteristiche climatiche e pedologiche, l'alta qualità delle produzioni, la buona strutturazione delle filiere produttive agricole, la propensione alla distrettualizzazione del comparto ortofrutticolo, la presenza di centri di ricerca sul territorio;
- come principali punti di debolezza, il rischio ambientale legato allo sviluppo dell'agricoltura intensiva, l'alto tasso di spopolamento soprattutto nei Comuni più piccoli, l'eccessiva frammentazione delle aziende agricole, la scarsa integrazione tra le diverse componenti del distretto agricolo, l'inadeguata presenza di manodopera agricola specializzata, lo squilibrio nello sviluppo tra le aree costiere e quelle interne.



Nel complesso, l'area di competenza del GAL manifesta, meglio di altri territori, il "reticolo" di vincoli e opportunità, potenzialità inesprese e criticità evidenti che caratterizza l'agricoltura italiana, e contemporaneamente rappresenta un buon "laboratorio" per osservare gli eventuali processi di "assimilazione" da parte del tessuto produttivo agricolo e agroalimentare dei temi della RSI e RSA, stimolata da un'attività di incentivazione originale che richiede un preliminare lavoro di socializzazione culturale al valore strategico dei temi proposti.

1.1 L'azienda e la sua mission

Il Gruppo di azione locale GAL Cosvel è una società consortile mista a responsabilità limitata che nasce nel febbraio del 1995 con l'obiettivo di generare percorsi di sviluppo locale integrati e innovativi sul territorio del Basso Sinni.

Il programma Leader promuove lo sviluppo integrato endogeno e sostenibile delle aree rurali attraverso l'approccio bottom-up, che nell'area si è sostanziato in incontri con le amministrazioni, gli Enti locali, gli operatori locali per costituire la rete partenariale ed il "progetto che cresce insieme a un territorio". Nell'attuale fase di programmazione dell'Iniziativa Leader + (2000-2006), il Cosvel srl interviene su una macroarea più vasta di quella precedente, definita a livello regionale attraverso il Programma Leader + Basilicata 2000-2006. Il Piano di sviluppo locale (PSL) denominato "Le Terre del Silenzio", presentato dal GAL Cosvel, comprende le attività di gestione dei programmi Leader e tutte le altre attività quali "laboratorio d'innovazione" riguardano lo sviluppo locale - all'interlocazione con realtà locali ed enti territoriali allo sviluppo locale integrato - nel più ampio quadro interfunzionale dello sviluppo rurale.

COSVEL Piano di Sviluppo Locale

1 partenariato, espressione del territorio formato dalle 11 Comuni di competenza: Colonna, Montebello, Ugento, Rionero S. Angelo, Rotondella, San Giorgio Lucano, Turo, insieme al Gruppo Consorziale Montebello e ai Comuni di Mottola (Cosvel) e Ugento.

Organizzazioni di Produttori (OP): due (Gruppo di Colonna) e un'Associazione Ambientale; una Associazione di Montebello; una (OP) e due Organizzazioni agricole: due Associazioni Agrarie e due Centri cooperativi, etc.

Enti Locali: 10 **Soggetti Privati: 21**

Importo finanziario complessivo del PSL:
€ 2.787.834,62
 Quota pubblica: € 2.063.807,40 di cui FEOGA: € 1.947.885,48
 Quota privata: € 724.027,22

Tema catalizzatore: "Innovazione delle attività locali territoriali (prodotti, servizi, turismo, attività ricreative, turismo, valorizzazione) e mobilità dei prodotti prodotti per significativi costi in termini di agricoltura con la finalità di sviluppare l'attività socio-economica e culturale nel territorio".

Finanziato: SUVERNA
Assistenza: AGRIFEM
Cooperazione: LEADER
Obiettivi: LEADER III
Classificazione: LEADER III

Il tema catalizzatore individuato dal PSL è quello dell'"integrazione tra contesto rurale e urbano attraverso il consolidamento dell'identità culturale e la valorizzazione delle risorse naturali e culturali presenti nell'area". La strategia di intervento del PSL si realizza

attraverso l'integrazione tra contesto rurale e urbano, il consolidamento dell'identità culturale dell'area, il rafforzamento e la differenziazione dell'offerta turistica, l'innovazione e la comunicazione per il rafforzamento dello sviluppo locale mediante la creazione di un polo tecnologico, la creazione e il potenziamento di sistemi formativi, informativi e di comunicazione, l'attivazione di centri documentali e di ricerca legati alle tematiche della salute e delle produzioni agroalimentari.

Il Cosvel è composto da soci di natura sia privata sia pubblica. Gli enti di natura pubblica sono i 9 Comuni e la Comunità montana di Basso Sinni, con un'incidenza del 31% sul capitale del consorzio. Il settore privato è rappresentato da 21 soci di varia natura, tra cui le organizzazioni professionali come CIA e Coldiretti, due istituti bancari (Banca popolare del materano e Banca credito cooperativo di Val Sinni), Lega Ambiente Basilicata, Lega Cooperative Basilicata, l'associazione di volontariato CSVP Basilicata, CNA provinciale di Matera, Camera di commercio di Matera, Confesercenti di Matera e la Confartigianato di Matera, due cooperative edilizie, una Organizzazione di Produttori "Assofruit". Quest'ultima, tra le altre cose, ha il compito di organizzare e immettere sul mercato, la produzione ortofrutticola dell'area, anche attraverso attività di assistenza e di controllo sui processi produttivi e di confezionamento, finalizzati ad assicurare la qualità e la sicurezza dei prodotti. Le attività svolte dall'OP hanno evidenziato un impatto ecocompatibile delle pratiche adottate, al punto che l'attenzione rispetto a tali tematiche (ambiente e salvaguardia) è diventata uno degli obiettivi principali. E' cresciuta, infatti, negli operatori associati, la sensibilità verso il rispetto dell'ambiente e, contestualmente, anche una maggiore attenzione verso l'adozione di processi di trasformazione rispettosi della salute e della sicurezza, sia dei lavoratori che dei consumatori.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

2.1 Il percorso di RSI

Per quanto attiene al nostro campo di indagine, il COSVEL ha sviluppato due attività: una di responsabilità sociale e ambientale rivolto ai privati e rientrante nel programma Leader +, centrato soprattutto su aziende agricole, e un'altra rivolta agli enti pubblici, ancora in fase di realizzazione.

In premessa va formulata un'annotazione importante, legata all'incidenza di variabili esogene sull'adozione di pratiche di RSI e RSA.

Il Cosvel decide di inserire RSI nella fase di stesura del Piano di sviluppo locale nel dicembre 2003, impegnando una somma pari a 145.000 euro (provenienti da risorse sia pubbliche sia private). La data non è casuale. Infatti, la decisione di investire risorse umane ed economiche nell'analisi di fattibilità dell'estensione delle pratiche di RSI nel territorio è anche conseguenza dei cosiddetti "fatti di Scanzano" del novembre 2003, ovvero la decisione governativa (poi tramonta-

ta) di insediare proprio a Scanzano, uno dei comuni dell'area in cui opera il COSVEL, un deposito di scorie nucleari. La forte mobilitazione popolare (scioperi, blocchi stradali ecc.) che è seguita a questo episodio ha mostrato, almeno all'apparenza, una forte e diffusa sensibilità verso i temi della RSI, della difesa e della tutela dell'ambiente. Per questa ragione, attingendo alle risorse del Programma Leader +, si è cercato di introdurre sul territorio questo genere di tematiche, soprattutto nei contesti rurali.

Il progetto "Tutela ambientale e sviluppo sociale sostenibile" ha avuto luogo nel periodo compreso tra ottobre 2004 e luglio 2005, ponendosi i seguenti "obiettivi realizzativi" legati sia in forma preliminare che di output al tema della RSI e della RSA:

- un'indagine territoriale e selezione delle imprese campione
- una corretta gestione delle risorse umane (responsabilità sociale)
- una corretta gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali (responsabilità ambientale)
- un'azione di preparazione alla certificazione della responsabilità socio-ambientale (marchio)
- un'idonea preparazione alla gestione dei rapporti esterni delle imprese.

Venivano auspicati, dunque:

- 1) la discussione pubblica sui temi di sostenibilità sociale e ambientale, cercando di stimolare la riflessione dei produttori sugli aspetti convenienti anche da un punto di vista commerciale;
- 2) una profonda azione di ricerca sul territorio, da un punto di vista di fattibilità dell'introduzione degli strumenti di RSI e RSA da parte delle imprese e degli Enti locali (che si sono dimostrati, ad esempio, i più sensibili al tema del bilancio sociale) coinvolti;
- 3) in prospettiva, l'adozione di un bilancio sociale e di un bilancio verde (non forme di certificazione, avendo la Basilicata, attraverso il POR Basilicata 2000-2006, già incentivato l'adozione dello strumento di responsabilità sociale "SA8000" per le imprese artigiane regionali).

Quest'ultimo obiettivo non è stato raggiunto, anche se (vedi infra) sono stati adottati altri strumenti di certificazione ambientale come Eurepgap e ISO 14001, oggi indispensabili per accedere ad alcuni mercati agricoli del Nord Europa.

2.2 Gli strumenti di RSI

Il progetto prevedeva due fasi di studio ed intervista che sono state condotte contemporaneamente; in un momento successivo, infine, sono state praticate le attività di consulenza alle imprese prescelte, selezionate secondo criteri specificati, per la preparazione delle stesse ai protocolli di responsabilità sociale ed

ambientale. Sono state, anche, effettuate azioni di promozione dell'idea del marchio di qualità socio-ambientale e di gestione dei rapporti esterni delle aziende.

In particolare, per quanto riguarda l'azione specifica della gestione delle risorse umane, lo strumento suggerito è stato la costruzione delle condizioni utili allo sviluppo di un mercato di prodotti con requisiti sociali e ambientali, mediante l'adozione di iniziative che coinvolgono tutte le fasi e i soggetti della filiera.

Per l'azione "gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali" sono state seguite le linee guida della norma ISO UNI 14001 mediante l'applicazione dei principi "impegno e politica", "pianificazione", "misurazione e valutazione", "riesame e miglioramento".

Per la fattibilità della contabilità ambientale è stato illustrato alle aziende coinvolte l'intento di tale azione che avrebbe dovuto comportare un minimo impatto sull'ambiente delle attività aziendali, acquisendo il principio di tutela delle risorse naturali e perseguendo il miglioramento continuo del sistema di gestione.

Per lo studio di un disciplinare e di un logo per le aziende coinvolte, è emersa l'opportunità di realizzare il tutto tramite cinque fasi: a) la costituzione di un tavolo di consultazione, b) la redazione di una rassegna critica delle esperienze di certificazione applicate alle aziende coinvolte, c) l'approfondimento conoscitivo dei territori ai quali è rivolto il marchio di qualità, d) un'indagine conoscitiva rivolta ai destinatari dell'ipotetico marchio di qualità, e) la valutazione finale sull'opportunità di introdurre un marchio di qualità per la RES ambientale.

Nella fase di studio sono state intervistate circa 150 aziende agricole insistenti nelle aree a maggiore vocazione agricola del territorio del consorzio Cosvel, prescelte secondo un criterio random. Le aziende sono state contattate da operatori specializzati e qualificati che hanno spiegato e proposto le attività previste dal progetto riguardo sia la RSI sia la RSA, acquisendo al contempo le informazioni necessarie alla selezione del campione di aziende. L'intervista, condotta via telefono o per interrogazione diretta, è stata fatta contattando gli imprenditori, sia singolarmente che attraverso le associazioni di categoria.

Il questionario di indagine è stato elaborato nell'ambito di un gruppo di lavoro anche con la collaborazione attiva di esperti del settore e dell'Università degli Studi di Bari ed è suddiviso in due sezioni principali. La prima, composta da sei gruppi di domande, è stata volta ad acquisire informazioni relative ai dati dell'impresa, ai principali prodotti o servizi forniti dalla stessa, alle dimensioni ed alla tipologia di colture, al numero di addetti, alla localizzazione dei mercati di riferimento. La seconda sezione, formata da due gruppi di domande, ha inteso acquisire informazioni sulla conoscenza della "Responsabilità sociale ed ambientale" e dei fattori che ne ostacolano l'introduzione.

Questa prima fase è stata la più lunga. Alla fine i dati sono stati aggregati ed è stata fatta un'analisi delle evidenze emerse.

Dall'analisi dei dati è emerso che mediamente le aziende agricole intervistate hanno mostrato un alto grado di interesse (76,5%) per le possibilità offerte



dalla RSA, soprattutto nelle aree più progredite della zona. Accanto a questo emergono tre ordini di considerazioni.

- Esiste una “frattura” legata alla differenziazione rispetto all’area geografica: la rispondenza aumenta nelle zone più sviluppate, costiere, dove c’è un’agricoltura intensiva più fiorente e aperta ai mercati internazionali (vincolo territoriale).
- Le aziende più piccole, quelle agricole a livello familiare o con piccola organizzazione interna, vedono comparativamente con maggiore diffidenza gli strumenti di RSI e RSA (vincolo alla diffusione di tipo dimensionale), anche per l’impossibilità di investire somme considerevoli in questo tipo di progetti (vincolo economico). In un territorio in cui l’83,3% delle aziende ha meno di 20 addetti e il tessuto agricolo è estremamente frammentato, il costo troppo oneroso degli interventi, oltre alla carenza dell’offerta informativa, rappresentano mediamente il maggior ostacolo per le aziende che hanno manifestato interesse alla RSA.
- L’adozione di pratiche di RSI e RSA richiede, possiamo dire costitutivamente, il superamento del modello familiare-micro di azienda agricola (vincolo organizzativo) e l’apertura della stessa a mercati dove le pratiche di RSI e RSA costituiscano non solo un fattore di costo ma, anche e soprattutto, un valore aggiunto di tipo competitivo (vincolo competitivo). Difatti, le piccole aziende aggregate, ad esempio, in cooperative e presenti sui mercati internazionali hanno mostrato sensibilità e disponibilità superiori.

La comunicazione

Il Gal Cosvel ha gestito la comunicazione su questa iniziativa mediante la società COSER per CHRONOS con attività di comunicazione pubblica e di coinvolgimento delle comunità locali attraverso azioni di presentazione pubblica, focus groups, e soprattutto seminari divulgativi. A tutt’oggi, infatti, sul sito www.cosvel.it esiste un link alle pagine che illustrano le opportunità dell’adozione delle pratiche di RSI e RSA.

E’ stato riscontrato che la società di consulenza ha dovuto vincere una sorta di diffusa diffidenza iniziale nei confronti dei temi del progetto “Tutela ambientale e sviluppo sociale sostenibile”, incontrando non poche difficoltà nel percorso di stimolazione delle aziende agricole ad affrontare e discutere temi di norma lontani dall’ottica dell’agricoltore. Successivamente, altri problemi sono emersi nella spiegazione dei vantaggi, in primo luogo economico-competitivi, dell’adozione di pratiche di sostenibilità sociale e ambientale.

In sede di analisi dei dati, invece, le criticità emerse sono legate ai margini di estensibilità delle pratiche di RSI e RSA. Per questa ragione, il comparto ortofrutticolo Metapontino-Basso Sinni, pur facilmente caratterizzabile da una riconoscibilità d’origine per via della unicità delle caratteristiche territoriali e ambientali, non utilizza a pieno questo elemento per accrescere la competitività delle proprie

produzioni. D'altro canto la ridotta capacità delle aziende di fare sistema modifica notevolmente il potere di vendita delle produzioni agricole, sempre più spesso condizionato negativamente dalla rete di vendita e di distribuzione.

Nello specifico delle pratiche di RSI legate alla gestione delle risorse umane, l'analisi dei principali ostacoli all'adozione della RSI, condotta solo tra le poche imprese agricole del Metapontino-Basso Sinni che si sono mostrate interessate (tutte di dimensioni medio-grandi), ha evidenziato come già a livello normativo esista una notevole difficoltà di applicazione all'organizzazione dell'impresa. Inoltre è stata manifestata una scarsa utilità delle scelte in materia di RSI, se queste rimangono isolate, insieme alla necessità di coinvolgere intere filiere per rendere efficaci le azioni sociali. Gli strumenti della RSI, e in particolare i marchi sociali, se non accompagnati da altre iniziative, non sembrano garantire un'effettiva estensione dei vantaggi ricavabili dall'esperienza del commercio equo solidale alla realtà del territorio considerato. Altri motivi di ostacolo all'adozione della RSI sono costituiti dalla variabilità di comportamento sociale a tutti i livelli della filiera (raccolta, trasformazione, distribuzione, ecc.), dalla difficoltà di influire sugli stadi del ciclo di vita esterni all'azienda, dai costi e dalla complessità dei processi di certificazione e infine dalla mancanza di specifiche competenze interne all'azienda.

3 I risultati

Le aziende agricole rientranti nell'indagine hanno mostrato un notevole interesse per le possibilità offerte dalla responsabilità sociale ambientale. Le interviste effettuate hanno evidenziato che gli agricoltori identificano nella burocrazia un ostacolo alle loro attività, non investono molte risorse, non assumono e non cercano personale con competenze specifiche e non credono nelle iniziative volte a promuovere l'immagine aziendale. L'orientamento, dunque, a temi di responsabilità sociale ed ambientale è più sensibile nelle aziende medio-grandi e le principali differenze di approccio a questi temi si riscontrano, in particolare, per l'assistenza sanitaria e le attività connesse al tempo libero e agli strumenti di comunicazione. Il risultato immediato derivante dalle azioni attivate tramite il progetto è ravvisabile in un obiettivo di miglioramento della qualità sociale del lavoro e dell'ambiente a livello territoriale e globale, mediante la promozione di coesione sociale e competitività, con particolare attenzione alla globalizzazione dei diritti. In più, alcune Associazioni di produttori coinvolte nell'indagine hanno aderito subito dopo le fasi di studio e di informazione ai protocolli Eurogap e ISO 14001.

In secondo luogo tra le aziende che hanno risposto ai questionari ne sono state selezionate alcune, in particolare due gruppi, uno facente capo a un'associazione di produttori e una cooperativa di produttori, che hanno inteso andare oltre nell'attività di consulenza, adottando strumenti di certificazione soprattutto ambientale. Proprio questi esempi indicano una strada percorribile per favorire l'introduzione della RSI nelle aziende agricole del Metapontino-Basso Sinni: la necessità



di graduare l'applicazione, di abbassarne le "soglie di ingresso", di innescare e verificare i processi di miglioramento. Le misure invece da promuovere, secondo gli estensori del progetto, sono la riconoscibilità sul mercato delle soluzioni adottate, lo sviluppo di procedure semplificate e di strumenti "amichevoli" (anche attraverso l'integrazione con altri sistemi, senza aggiungere ulteriori "carichi burocratici"), il supporto di esperti, l'utilizzo delle reti di relazioni esistenti e infine la promozione di misure di accompagnamento e di incentivi economico-finanziari.

4 Conclusioni

Le aziende agricole interessate dall'indagine hanno evidenziato la necessità di coinvolgimento di un numero considerevole di aziende per l'efficacia di azioni sociali, poiché gli strumenti di RES, se non accompagnati da altre iniziative sistemiche, non sembrano garantire un'effettiva estensione dei vantaggi ricavabili dall'esperienza specifica effettuata. La conclusione dello studio ha, inoltre, evidenziato la necessità di graduare l'applicazione di azioni di RSI e di innescare e verificare processi di miglioramento dell'organizzazione aziendale, come la promozione della riconoscibilità sul mercato delle soluzioni adottate, lo sviluppo di procedure semplificate, il supporto di esperti, l'utilizzo di reti di relazioni esistenti e la promozione di misure di accompagnamento e di incentivi economico-finanziari.



1 Introduzione

.....

1.1 L'azienda e la sua mission

Granarolo, nata nel 1959 da una piccola cooperativa situata nei pressi di Bologna, è di proprietà della società agricola cooperativa Granlatte, assieme alla quale costituisce la più grande filiera del latte italiana direttamente partecipata da produttori agricoli associati.

Il gruppo è strutturato in due realtà distinte e sinergiche: Granlatte, la cooperativa di produttori di latte, opera nel settore agricolo e produce la materia prima; Granarolo, società per azioni, si occupa della trasformazione e della commercializzazione di prodotti a largo consumo.

Il gruppo conta attualmente 12 stabilimenti produttivi - localizzati in Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte, Lazio, Puglia e Calabria - quasi 2000 dipendenti, 44 centri distributivi diretti e 68 indiretti, 1000 furgoncini refrigerati che coprono tutto il territorio nazionale, consegnando ogni giorno i propri prodotti freschi in 60 mila punti vendita.

Nel 2005 ha conquistato il terzo posto nella graduatoria delle principali imprese di "food and beverage" per volume di fatturato realizzato nel canale moderno (grande distribuzione).

Granarolo detiene la leadership nel mercato italiano del latte fresco (con il 31% circa di quota) e di prodotti biologici a marchio industriale. Con un fatturato che si aggira sui 950 milioni di euro è divenuto il più importante produttore italiano di yogurt dopo l'acquisizione di Yomo (ora Yogolat).



1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

Nell'industria agroalimentare italiana, nel 2004, il settore del latte ha confermato il proprio ruolo preminente, con un fatturato complessivo di 13,8 miliardi di euro su un fatturato agroindustriale di 104 miliardi di euro. Seguono il dolciario con 10,9 miliardi di euro, la trasformazione della carne con 7,4 miliardi di euro ed il vitivinicolo con 5,4 miliardi di euro.

Nel 2004 la produzione nazionale di latte di tutte le specie è stata di 11,8 milioni di tonnellate, di cui 10,9 milioni di tonnellate di latte bovino, 647.000 tonnellate ovino e la parte rimanente caprino (109.000 tonnellate) e bufalino (195.000 tonnellate)¹. Rispetto all'anno precedente si è registrata una leggera contrazione dell'offerta di latte bovino riconducibile alla graduale applicazione delle nuove e più cogenti disposizioni nazionali in materia di gestione del prelievo supplementare.

Sotto il profilo macroeconomico, l'economia ha registrato una stentata crescita del reddito ed una riduzione del potere d'acquisto delle famiglie: le vendite al dettaglio registrano sul mercato una crescita significativa in quantità (+1,7%), accompagnata da un incremento leggermente più contenuto delle vendite in valore (+1,5%). Questo è il risultato di una politica di moderazione dei prezzi, indispensabile per sostenere la domanda al consumo, cresciuta in misura superiore alla media degli altri comparti alimentari.

E' cresciuto il deficit della bilancia commerciale; il dato più rilevante è la forte crescita del deficit quantitativo, che in equivalente latte aumenta di ben 280.000 tonnellate. L'aumento del disavanzo è attribuibile principalmente alle importazioni, aumentate in un solo anno del 4,6% (quasi 400.000 tonnellate di latte). L'incremento percentuale delle esportazioni (+3,9%) non è bastato quindi a bilanciare l'elevata variazione dei flussi in entrata.

Si allarga la forbice tra i prezzi al consumo e quelli alla produzione evidenziata da una perdita dell'indice dei prezzi alla produzione del 2,3%; nello stesso periodo continua a ridursi la redditività degli allevatori: il costo totale di produzione del latte per 100 kg risulta pari a 43,18 euro, con un aumento rispetto all'anno precedente, pari a 1,55 euro in termini assoluti ed al 3,7% in percentuale².

Si osserva, inoltre, che il mercato del latte fresco è stato caratterizzato dalla crisi del Gruppo Parmalat, che è stata compensata dai cospicui investimenti di Granarolo a sostegno della qualità del prodotto che hanno permesso di registrare una lieve ripresa, invertendo il trend negativo degli ultimi anni.

Il 2004 ha registrato un grande successo del latte fresco di Alta Qualità (dove Granarolo ha visto salire la propria quota al 45,5%) e del latte parzialmente scremato (cresciuto del 5,5%), mentre un andamento negativo hanno avuto il latte biologico (-1%) e il latte a media shelf life (-23,7%).

In Emilia Romagna la situazione è risultata migliore rispetto al contesto nazionale: la produzione vendibile di latte è aumentata non solo per la crescita

¹ Fonte: *Annuario dell'Agricoltura Italiana* – INEA.

² Fonte: *Osservatorio sul mercato dei prodotti lattiero-caseari*.

della destinazione dello stesso alla fabbricazione di Parmigiano Reggiano ma anche per un incremento degli altri utilizzi³. Il comparto del Parmigiano Reggiano ha registrato un aumento produttivo pari al 3% e un incremento del prezzo al dettaglio del 13,4%. Parmalat rappresentava il 17% del fatturato dell'industria alimentare e il 6% di quello dell'industria manifatturiera della provincia, con un livello di addetti pari al 7% del settore alimentare territoriale. Sempre nel 2004, Granarolo ha accorpato Yomo, con una quota del 31% del mercato del latte fresco, il 16,7% di quello Uht e il 43% di quello dello yogurt. Yogolat, capofila dell'operazione, rileva Yomo, Merlo, Pettinicchio e Leo Marven System. Nel comparto lattiero-caseario, i caseifici hanno registrato una forte crescita nel numero dei dipendenti (+13,0%), un incremento più ridotto del fatturato e del capitale investito pari rispettivamente al 4,4% ed al 5,6%⁴.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

2.1 Il percorso di RSI

Il percorso di RSI di Granarolo è riferibile in primo luogo all'adozione di un modello di business distintivo, basato sulla centralità della filiera e sulla coltivazione di una superiore qualità dei prodotti. La filiera integrata è una filiera che si muove ed opera in maniera unitaria ed omogenea.

Questo consente all'azienda di presidiare tutto il processo produttivo, dall'origine della materia prima fino alla consegna ai punti vendita.

Tale scelta è stata operata dall'attuale top management (il Presidente Luciano Sita e il Direttore Generale Rossella Saoncella) agli inizi degli anni novanta, quando l'azienda versava in una fase critica dovuta all'arretramento dei consumi nel comparto del latte fresco a vantaggio del latte a lunga conservazione. L'inizio del percorso di RSI avviene in modo inconsapevole, quale frutto di scelte di business effettuate come risposta ad una situazione in cui era necessario risollevere le sorti dell'azienda. Il modello di business scelto venne formulato assieme ai produttori, perchè Granarolo fu concepita come strumento industriale e di mercato finalizzato a dare la miglior valorizzazione possibile alla materia prima (latte) conferita dai soci allevatori del Consorzio Granlatte, che ricoprono quindi la duplice veste di azionisti e fornitori. La strada scelta da Granarolo è la valorizzazione della tipicità e dell'eccellenza del prodotto. Sebastiano Renna, Responsabile RSI di Granarolo afferma "Attraverso la scelta del fresco Granarolo ha iniziato un percorso di responsabilità sociale ante litteram. Quando è stata fatta la scelta di rilanciare la propria offerta nel comparto dei prodotti freschi è stata compiuta un'opzione decisiva, che ha instradato Granarolo verso una

³ Fonte: Il Sistema agroalimentare dell'Emilia Romagna - Rapporto 2005.

⁴ Fonte: Il Sistema agroalimentare dell'Emilia Romagna - Rapporto 2005.



sostenibilità intrinseca al suo modello competitivo, il cui valore va al di là degli strumenti di CSR in seguito adottati. La scelta di diventare i campioni del latte fresco ha di fatto vincolato l'azienda ad investire sul territorio e a costruire la propria eccellenza sulla distintività di filiera. Granarolo ha scelto insomma di legarsi in modo indissolubile al settore primario e, quindi, lavorare di concerto con le aziende zootecniche associate al Consorzio affinché la qualità del prodotto nascesse nella stalla e non fosse invece una componente addizionabile attraverso il processo industriale. Nella filosofia di Granarolo il processo di lavorazione della materia prima è finalizzato elettivamente a preservare e rendere disponibile al mercato questa qualità intrinseca - frutto di pratiche zootecniche evolute - attraverso un processo industriale soft, non invasivo”.

La scelta del fresco ha significato per Granarolo lavorare intensamente con la filiera a monte, poiché ha reso necessario introdurre tecniche agronomiche e zootecniche avanzate, che consentissero di ottenere una materia prima di prim'ordine. Quando si parla di sostenibilità nel comparto alimentare, per Granarolo non si può prescindere da questo. La base dei comportamenti responsabili è costituita da: qualità, genuinità e naturalità. L'industria alimentare che interviene pesantemente sulla composizione dei prodotti (ricorrendo massicciamente alla chimica) ha già un piede rivolto al versante dell'insostenibilità.

L'opzione della qualità ha consentito a Granarolo di salvaguardare la tipicità delle produzioni zootecniche e una fetta del patrimonio alimentare d'eccellenza in Italia.

La scelta stessa di lanciare il latte Alta Qualità, che è un prodotto esistente solo nel mercato italiano e regolamentato da una specifica legge, ha ulteriormente rafforzato la distintività del comparto lattiero-caseario in Italia.

Il momento decisivo per l'opzione di sostenibilità di Granarolo è stato quindi quello legato all'adozione di un modello di filiera che guidasse la propria crescita. Man mano che l'azienda si trasformava da realtà interregionale in realtà di dimensione nazionale - acquisendo stabilimenti industriali al fine di garantire la distribuzione di prodotti lattiero-caseari freschi in tutta Italia - il Consorzio Granlatte faceva affiliazione di aziende zootecniche presenti nei territori in cui sorgevano gli stabilimenti acquisiti. In questo modo, il modello di filiera è stato esportato dall'Emilia-Romagna al resto del territorio nazionale. La politica di espansione industriale si è portata dietro quindi la creazione di un indotto nel settore agrozootecnico: con Granarolo i produttori locali trovano modo di acquisire know-how per migliorare la propria produzione – attraverso i servizi forniti dal Consorzio Granlatte – ma anche di valorizzare al meglio la materia prima, potendo usufruire di un sistema di pagamento collegato ai parametri di qualità. Il cerchio del valore di filiera si chiude con i consumatori, che hanno la possibilità di bere il latte genuino e sicuro della loro terra.

2.1.1 Le tre fasi del percorso di RSI

Per Granarolo gli strumenti della responsabilità sociale devono poggiare su

opzioni strategiche di business molto precise e molto chiare.

La scelta di fondo dell'azienda è stata quella di interpretare la filiera lattiero-casearia in funzione di una strategia di crescita basata sulla continua ricerca di un posizionamento distintivo per qualità e innovazione. La radice cooperativa ha spinto il management a perseguire la crescita di un valore d'insieme, più che del solo profitto. Quel valore d'insieme che garantisce le condizioni per rendere il profitto stesso stabile e sostenibile nel tempo. Per Granarolo un'azienda che insegue questo valore d'insieme intraprende sul serio un discorso etico sul proprio ruolo e sulle proprie finalità.

Il percorso di RSI di Granarolo è suddiviso in tre fasi principali.

La **prima fase** va dai primi anni novanta al 2000.

Nel novanta Granarolo era un'azienda sull'orlo del collasso. L'arrivo di un nuovo management coincise con la riformulazione del modello di business secondo criteri "istintivamente" ispirati alla sostenibilità. "Istintivamente" perché allora non c'era alcuna consapevolezza metodologica, alcun modello precostituito che governasse le aspirazioni alla sostenibilità.

La situazione di crisi che viveva Granarolo non poteva essere risolta semplicemente con un sistema gestionale di tipo "command and control" ma bisognava invece puntare sul coinvolgimento attraverso modelli partecipativi.

Il management scelse di intraprendere un percorso di rifondazione dei valori, che ha condotto alla costruzione della **mappa dei valori** di Granarolo.

I valori di riferimento sono il frutto di un percorso di riflessione comune che ha coinvolto fette ampie della comunità aziendale, volto a porre al centro i concetti fondamentali, che costituiscono uno degli strumenti per risollevare le sorti dell'azienda. La mappa dei valori di Granarolo non è stata quindi realizzata attraverso un processo top-down: il management, per il rilancio dell'azienda, ha voluto aprirsi alla comunità aziendale attraverso una partecipazione consapevole di tutti i soggetti della comunità aziendale. Tale processo ha portato alla rielaborazione dei valori, della vision e della mission.

Gli strumenti che in questa fase accompagnano e supportano la scelta dell'opzione fondamentale assunta a livello di business (la competizione nel mercato del latte fresco) sono state in prima istanza le certificazioni, ossia l'introduzione di **sistemi di gestione certificati in ambito qualità e ambiente**, che ben si integravano con la filosofia di un'azienda votata alla produzione di eccellenza. Durante la prima fase del percorso di RSI, l'azienda ha iniziato a informare la propria crescita e la propria filosofia attorno al concetto centrale di "alta qualità": non bisognava limitarsi a produrre un latte di rango superiore, bisognava farlo nel migliore dei modi, ossia "essere" un'azienda di alta qualità. Ciò ha significato introdurre pratiche, metodologie e procedure ispirate all'eccellenza e al miglioramento continuo. Il processo di introduzione della certificazione di qualità è stato avviato e completato nel 2004 con la certificazione Vision 2000 in tutti gli stabilimenti del gruppo. Parallelamente Granarolo ha avviato un processo di estensione dei sistemi di gestione ambientale nei propri siti produttivi, attualmente in via

di completamento, a fronte della necessità di introdurre pratiche eco-sostenibili in tutta la filiera produttiva. L'adozione delle certificazioni ha determinato sul fronte esterno l'acquisizione di distintività reputazionale, mentre su quello interno ha significato poter consolidare la cultura del miglioramento continuo in azienda, caratterizzando gli standard qualitativi non come traguardi statici, bensì soggetti ad un affinamento progressivo, la cui soglia di eccellenza si sposta in avanti nel tempo.

Non va inoltre dimenticata la disclosure economico-finanziaria, cioè un approccio aperto e trasparente con le banche, che allora erano il vero principale azionista di Granarolo, vista la forte esposizione debitoria. Poi è nata l'esigenza di integrare la reportistica attraverso i primi rendiconti ambientali e sociali, che avevano la finalità di rendere consapevoli prima di tutto noi stessi della strada percorsa e del cammino ancora da fare.

Nella **seconda fase**, tra il 2000 e il 2005, Granarolo ha scelto di dare sistematicità al percorso di RSI con la predisposizione di strumenti volti a rafforzare la metodologia di approccio e, nel contempo, a monitorarne i risultati.

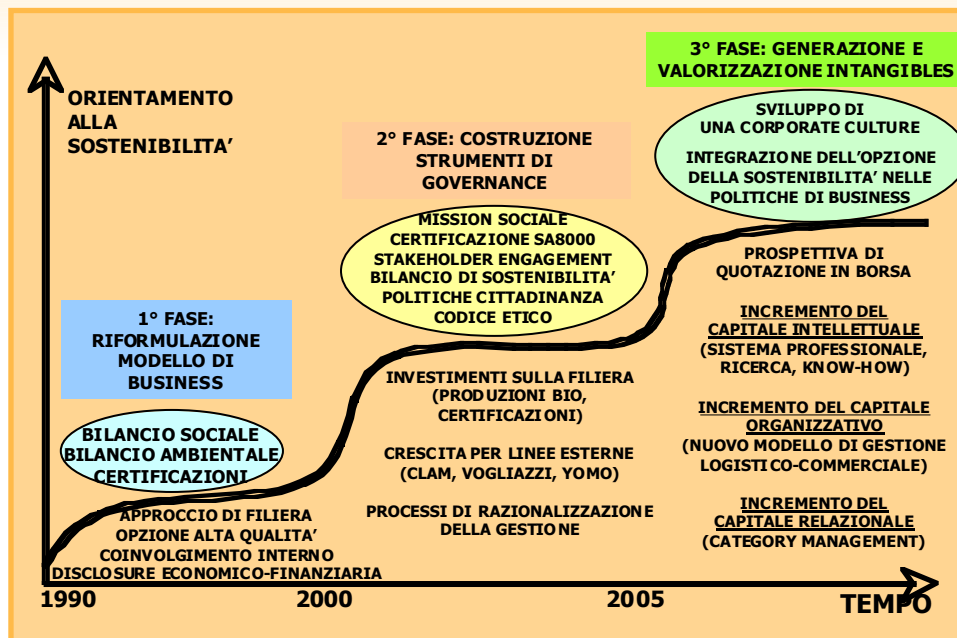
“Su una piattaforma ancora una volta solidamente gestionale – spiega Sebastiano Renna - abbiamo in questi anni innestato alcuni strumenti di governo metodologico dei processi di sostenibilità: l'elaborazione di una mission sociale, la certificazione SA8000, l'attività di coinvolgimento degli stakeholder, la produzione del bilancio di sostenibilità, il varo di politiche di cittadinanza sociale mediate dai dipendenti, la formulazione del codice etico”.

La certificazione SA 8000 (relativa alla garanzia dei diritti di qualità del lavoro in azienda e in tutta la catena di fornitura) e la certificazione di rintracciabilità e di controllo di filiera, due anni e mezzo prima che entrasse in vigore la legge sull'obbligo della rintracciabilità per i prodotti alimentari, sono due esempi di proattività aziendale nel campo della responsabilità sociale attraverso l'introduzione di sistemi di gestione certificati.

Un'altra strada su cui Granarolo ha lavorato è stato il lancio nel 2000 del più ricco paniere di prodotti biologici nel settore lattiero-caseario, la linea Prima Natura Bio. Granarolo rileva come la crescita commerciale di questo segmento di mercato sia stata determinata in modo sostanziale dalla crisi alimentare della mucca pazza, che ha spinto i consumatori a cercare maggiori garanzie sul fronte sulla sicurezza, della salubrità della filiera e della naturalità.

Sul piano degli strumenti di rendicontazione integrativa la svolta è avvenuta nel 2001, con la decisione di predisporre il bilancio di sostenibilità, che fonde insieme i contenuti del bilancio sociale e del bilancio ambientale con le performance economiche, per evidenziare le interrelazioni tra la gestione del business aziendale e il valore generato a vantaggio degli stakeholder. Il bilancio di sostenibilità viene pensato come un documento integrativo rispetto alla documentazione economico-finanziaria, che riassume indicatori non contemplati nella rendicontazione tradizionale e che consente all'azienda e al pubblico esterno di ricostruire le trame relazionali che sovrintendono alla qualità del valore generato.

Percorso evolutivo della sostenibilità di Granarolo



In un secondo tempo, Granarolo ha riconosciuto che la modalità di elaborazione del bilancio era ancora squilibrata verso l'informatività piuttosto che verso la dialogicità. Partendo dalla considerazione che il processo di sostenibilità risulta efficace se realizzato in collaborazione con gli stakeholders, Granarolo ha iniziato a predisporre strumenti di ascolto strutturato, quali **indagine di clima interno** e indagini sugli stakeholder (indagine presso un **panel di stakeholder** sull'immagine dell'azienda, sulla qualità delle politiche di creazione del valore nei diversi ambiti d'azione e **workshop con gli stakeholder**, attraverso il quale l'azienda si confronta in maniera dialettica coi rappresentanti dei propri stakeholder e recepisce da essi suggerimenti, istanze, valutazioni sul percorso fatto e sulle direttrici auspiccate del percorso futuro).

La **terza fase** del percorso di RSI di Granarolo, iniziato a partire dal 2005, vede l'azienda impegnata nel consolidamento di una cultura aziendale diffusamente orientata alla sostenibilità e alla progressiva integrazione di queste opzioni nei processi decisionali relativi al business. La prospettiva di una quotazione in Borsa sta spingendo inoltre il management a puntare sulla valorizzazione dei cosiddetti "asset intangibili", ovvero sull'incremento di quel capitale intellettuale, di quel capitale organizzativo e di quel capitale relazionale che garantiscono maggior efficacia e durabilità al processo di creazione del valore.

Granarolo affronta progetti afferenti il core business aziendale in partnership sia con l'università (per quanto concerne il processo di inculturazione degli allevatori, l'aumento della qualità della materia prima) che con una serie di istituzioni.

Ad esempio, per quanto riguarda il primo caso uno degli strumenti in via d'adozione è il codice di benessere animale (vedi box), che coniuga la tutela della qualità della materia prima con un miglior trattamento del bestiame attraverso un disciplinare di autoregolazione interna. Sul fronte della partnership con le istituzioni va citato il tavolo di lavoro istituito con l'Arpa della Regione Emilia Romagna al fine di realizzare la certificazione ambientale di prodotto. Granarolo applicherà tale certificazione al latte di alta qualità in bottiglia in PET da un litro.

DISCIPLINARE DEL BENESSERE ANIMALE

Nell'ottica di soddisfare le esigenze dei consumatori, le aziende si trovano di fronte al concetto di qualità come di fronte a qualcosa di dinamico, in evoluzione parallela alle abitudini e alle richieste dei consumatori, oltre che alle problematiche igienico-sanitarie, ambientali, etico-sociali. Da un concetto di qualità legato ai parametri di sicurezza igienico-sanitari si è passati a un approccio organolettico-sensoriale, per arrivare al controllo degli aspetti critici della produzione alimentare, alla sostenibilità ambientale e all'etica, accompagnati dalla trasparenza e dall'informazione.

In quest'ottica il "benessere degli animali da reddito" diventa una delle dimensioni della qualità e, come tale, necessita di essere definito in modo concreto con il coinvolgimento del mondo scientifico, ma anche dei produttori, che sono chiamati a una nuova svolta zootecnica.

Parlare di benessere animale dal punto di vista zootecnico e produttivo è cosa diversa che al parlarne sotto l'aspetto prettamente etologico. Il benessere dell'animale "zootecnico" può essere un grande alleato dell'allevatore nel momento in cui garantisce un migliore stato di salute e migliori prestazioni produttive, con un aumento accettabile dei costi di produzione rispetto a soluzioni di minore comfort.

Il benessere, quindi, visto anche dalla parte dell'allevatore e non solo da quella dell'animale, perché la zootecnia è un'attività che deve fornire un reddito a chi la pratica, pena l'impossibilità di sostenerla e renderla competitiva.

Granlatte, holding del Gruppo Granarolo, ha varato un disciplinare del benessere animale che intende far applicare ai propri produttori associati.

Numerosi riscontri sperimentali hanno infatti dimostrato che a un migliore stato di benessere corrispondono migliori prestazioni produttive.

In sostanza, il benessere degli animali d'allevamento, definito da Hughes (1976) come lo stato di completa salute, sia fisica, sia mentale, in cui l'animale è in armonia con il proprio ambiente, viene richiesto non solo per ragioni etiche ma, anche, per ottenere animali più sani in grado di fornire alimenti più salubri.

Tale lavoro ha il merito di avere identificato molti dei concetti sul benessere animale che saranno poi ripresi da numerosi studi successivi e ha indirizzato il Farm Animal Welfare Council (FAWC) inglese nella definizione delle nuove cinque libertà, più volte riprese e modificate e così riproposte nella forma attuale:

1. libertà da sete, fame e malnutrizione, mediante facile accesso ad acqua fresca e pulita e adeguata alimentazione che garantisca piena salute e vigore;

2. libertà dal disagio, mediante la predisposizione di un ambiente appropriato alla specie, con adeguati ripari e aree di riposo confortevoli;
3. libertà da dolore, ferite e malattie, mediante prevenzione o rapida diagnosi e trattamento;
4. libertà di esprimere comportamenti normali, mediante la predisposizione di spazi sufficienti, strutture adeguate e contatti sociali con animali della stessa specie;
5. libertà da paura e dolore, garantendo condizioni di vita e trattamenti che evitino sofferenze mentali.

Altro aspetto di grande rilevanza per il benessere è rappresentato dal rapporto fra gli animali allevati e l'uomo che li accudisce, in particolare per quanto concerne la cura e la movimentazione.

2.2 Gli strumenti di RSI

Granarolo si distingue per tre fattori di eccellenza:

- un controllo integrale della filiera produttiva;
- un percorso di qualità, e di innovazione;
- un orientamento al dialogo continuo con gli stakeholder dell'impresa.

Nel panorama descritto, Granarolo utilizza una varietà di strumenti orientati alla RSI, su tutte le dimensioni (territorio, prodotto, ambiente, dipendenti), con diversi gradi di formalizzazione. In ciascuna sezione successiva esaminiamo in dettaglio ciascuno strumento.

2.2.1 Una politica di prodotto di qualità

L'approccio alla qualità del gruppo Granarolo rispecchia un modello produttivo connaturato alla filiera, che controlla il processo dall'alimentazione delle bovine sino alla consegna del prodotto alla distribuzione.

Granarolo si è trasformata a un certo punto da struttura cooperativa di vecchia concezione – che fungeva unicamente da punto di riferimento per la collocazione della materia prima da parte del mondo agricolo – in organizzazione sintonizzata con le richieste del mercato. Facendo però uno sforzo in più: quello di conciliare l'obiettivo del successo commerciale con quello della crescita e della valorizzazione del comparto agro-zootecnico di riferimento. Il “modello di filiera” di cui Granarolo si fa promotore e interprete non è un semplice slogan. L'esportazione al di fuori dell'Emilia-Romagna di questo modello di co-operazione tra allevatori e industria di largo consumo ha avuto per molte realtà locali il significato di una “svolta”, una nuova concezione dello sviluppo agro-industriale basato sulla collaborazione, non più sulla competizione. Così mentre Granarolo ha il presidio delle politiche industriali e di mercato – con l'obiettivo di dare massi-



ma valorizzazione alla materia prima conferita – Granlatte (il consorzio che ne detiene il controllo) ha sviluppato politiche zootecniche di qualità, da utilizzare come leva competitiva nei confronti del mercato. Inoltre quando Granarolo acquisisce uno stabilimento industriale allaccia unitamente rapporti di collaborazione con le aziende zootecniche presenti in quel territorio, alle quali trasferisce know-how, metodi produttivi avanzati, incentivi economici per la riconversione al biologico e all'alta qualità. Un modello così concepito produce benefici effetti non solo sull'economia industriale del territorio, ma anche sulla valorizzazione del settore zootecnico, sulla salvaguardia dell'ambiente, sulla qualità dell'offerta del comparto distributivo e, in ultima analisi, sul benessere del consumatore.

2.2.2 Certificazioni

Granarolo coltiva un approccio integrato alle politiche di qualità che tempera obiettivi di tipo economico, ambientale ed etico in tutta la catena alimentare, dalla fattoria alla tavola del consumatore. Una strada cominciata circa tre lustri fa, con l'opzione strategica dell'alta qualità e culminata oggi con la rintracciabilità di filiera, le certificazioni ambientali e la certificazione di responsabilità sociale SA8000.

In realtà per Granarolo l'introduzione dei sistemi di gestione certificati non risponde alla necessità di fregiarsi di un bollino più o meno rassicurante.

Le certificazioni hanno dato all'azienda uno sprone in più nel metabolizzare quell'approccio culturale che costituisce il vero presupposto della qualità e che consiste nel concepire la qualità finale del prodotto offerto al consumatore come il risultato di uno sforzo concertato da parte di tutti gli attori della filiera.

Il network produttivo di Granarolo a fine 2005 contava 38 certificazioni, relative all'adozione di sistemi di gestione su qualità di processo e di prodotto, filiera, etica e ambiente. In tema di certificazioni di qualità va segnalato il traguardo, ottenuto nel 2004, dell'introduzione – o dell'adeguamento - dei sistemi di gestione della qualità secondo la norma "Vision 2000" in tutti gli stabilimenti del Gruppo.

La filosofia dei sistemi di gestione della qualità si è spostata su un piano più dinamico.

La nuova norma spinge l'azienda più decisamente verso l'adozione di una logica di miglioramento continuo. Più che una semplice e meccanica verifica di conformità, il nuovo sistema riflette una visione più strategica della qualità, che utilizzi gli strumenti messi in campo per una "conduzione illuminata" dell'azienda. Si è dunque passati da semplici procedure a vere e proprie politiche di qualità.

2.2.3 Il bilancio di sostenibilità

Dal 1998, Granarolo ha iniziato a rendicontare la propria situazione attraverso il ricorso separato a bilancio sociale, ambientale ed economico. Nel 2001, Granarolo ha scelto di unificare i tre documenti di rendicontazione in uno unico - il bilancio di sostenibilità - avente la funzione di condividere la definizione e l'implementazione della strategia di sviluppo sostenibile con il management e tutti gli

stakeholder e di affermare le politiche di medio periodo.

Con la realizzazione del bilancio di sostenibilità quale strumento cardine della rendicontazione integrativa societaria rivolta agli stakeholder, Granarolo ha infatti ritenuto fondamentale proseguire il percorso di sostenibilità nella formulazione dei piani di gestione aziendale. La finalità è quella di rendere la definizione e implementazione di una strategia sostenibile, frutto del dialogo e dell'integrazione con gli stakeholder, un patrimonio e una leva di valorizzazione dell'intero Gruppo. Le procedure di raccolta dati sono state strutturate come sistema di gestione interna per rendere il processo realmente integrato con l'attività di business.

Il bilancio di sostenibilità è stato redatto in modo coerente con gli standard internazionali di riferimento (Gbs e Gri) ed ha conosciuto una progressiva raffinazione della metodologia usata per redigere il documento. Il bilancio di sostenibilità, diviso in tre sezioni principali (la prima dedicata a identità visione e strategia, la seconda alle performance di sostenibilità economica e la terza alle performance di sostenibilità socio-ambientale) ha lo scopo di porre in luce i fondamentali indicatori in ciascuno di questi ambiti e i principali strumenti utilizzati per implementare le politiche di sostenibilità.

A partire dal 2006, Granarolo ha introdotto il primo bilancio preventivo di sostenibilità, contenente le evidenze del processo di consultazione degli stakeholder e il programma di attività previste per il periodo 2006-08 in termini di sviluppo sostenibile.

2.3 Strumenti di governance

Granarolo ha sviluppato una serie di strumenti di governance, allo scopo di impostare la responsabilità sociale come strategia di fondo dell'impresa. A tal fine, Granarolo si è dotata di una vision, mission e di una carta dei valori, denominata Bussola dei valori, qui riportate.

Vision

Essere primi in qualità, freschezza e bontà per il piacere e il benessere delle persone

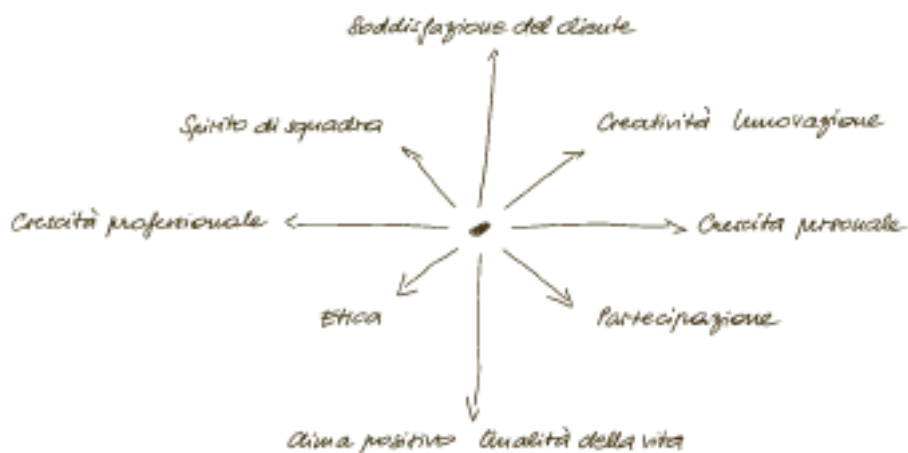
Mission

1. Creare valore per gli attori del processo di filiera e lavorare per sviluppare i seguenti obiettivi:

- SODDISFAZIONE DEL CLIENTE: capacità di ascolto e di dialogo, qualità del servizio e dei prodotti, innovazione
- SODDISFAZIONE DEL CONSUMATORE: prodotti salubri, freschi, naturali, tipici e genuini
- SODDISFAZIONE DEL PRODUTTORE SOCIO: valorizzazione della produzione di qualità e dell'impiego a realizzarla
- SODDISFAZIONE DEL PERSONALE: riconoscimento delle competenze e responsabilizzazione con un modello dinamico di delega
- SODDISFAZIONE DELL'AZIONISTA: aumento del valore del capitale investito e sua equa remunerazione



Bussola dei valori



Granarolo si è dotato inoltre di un codice etico, che costituisce lo strumento atto a svolgere il ruolo di congiunzione tra i valori dell'azienda e le relazioni con gli stakeholder. Il codice etico legittima le aspettative di ciascuno stakeholder, sancisce i sei principi etici (trasparenza, equità, correttezza, coerenza, eccellenza, co-operazione) su cui Granarolo fonda la propria condotta e orienta i comportamenti individuali, limitandone l'arbitrarietà in azienda.

Granarolo assegna una fondamentale rilevanza al pensiero e al giudizio dei propri pubblici di riferimento, tant'è vero che a partire dal 2002 ha significativamente integrato il ventaglio di strumenti che alimenta in maniera sistematica il coinvolgimento degli stakeholder sulle proprie politiche di sviluppo sostenibile. Ad oggi le attività di stakeholder engagement contemplano 3 principali fronti d'azione. Il primo è rappresentato dall'indagine di clima interno. Il suo obiettivo consiste nel far emergere in che misura il sistema dei valori elaborato dall'intera comunità aziendale ispiri di fatto le modalità di lavoro e di relazione a livello quotidiano. L'indagine viene realizzata attraverso la compilazione di un questionario auto-somministrato e redatto ad hoc, concepito in maniera tale da sollecitare i dipendenti ad esprimere le loro valutazioni sia in merito al grado generale di applicazione dei valori, sia in relazione ai comportamenti e agli atteggiamenti che fungono da indicatori. Il secondo fronte d'azione riguarda gli stakeholder esterni, di cui viene assicurato il contributo attraverso 2 strumenti: una indagine e un workshop. L'indagine è finalizzata ad acquisire - presso rappresentanti delle associazioni dei consumatori, amministrazioni locali, associazioni ambientaliste, enti non pro-

fit, fornitori, clienti, comunità finanziaria, comunità scientifica, mass media - il percepito della reputazione di Granarolo, la congruità tra impegni assunti e attività espresse e il livello di consenso raggiunto rispetto alle politiche di sostenibilità attuate. La filosofia del workshop – che viene organizzato biennialmente e impegna i partecipanti (rappresentanti di alto potere decisionale delle rispettive organizzazioni) per circa 4 ore – è invece quella di valutare (ognuno facendosi portatore delle proprie istanze e sensibilità) la corporate sustainability di Granarolo - così come emerge dal Bilancio di Sostenibilità - e di offrire spunti di miglioramento riguardo a tali iniziative. In quanto processo partecipativo di alcuni rappresentanti chiave degli attori sociali con cui l'azienda è in contatto, il workshop ha consentito di individuare scenari comuni d'intervento grazie ad approcci diversi, garantiti dalle differenti istanze di cui si fanno portatori i partecipanti.

3 I risultati

.....

Uno dei principali risultati del percorso di RSI è costituito dal sostanziale miglioramento dei rapporti con gli stakeholder, divenuti soggetti attivi nella definizione delle politiche di Granarolo. L'utilizzo della certificazione SA 8000, che impone l'applicazione di standard nel rispetto dei diritti dei lavoratori, ha determinato l'intensificazione dei rapporti con i principali fornitori lungo la catena di fornitura, con stimoli positivi per migliorare criticità note e con la creazione di un clima di consenso maggiore, anche se difficilmente monetizzabile.

In secondo luogo, le certificazioni, quali quelle ambientali o di rintracciabilità, consentono di realizzare una crescita di professionalità dell'azienda, dovendosi essa confrontare con una serie di norme e lavorare per migliorare costantemente i propri indicatori di performance.

Nella valutazione del percorso di RSI, Granarolo ha elaborato sia parametri quantitativi che qualitativi, al fine di monitorare la validità del proprio percorso di RSI.

Una delle principali criticità incontrate da Granarolo, ma comune a tutte le imprese che operino in modo sistematico sul terreno della responsabilità sociale, è rappresentata dalla difficoltà di tradurre benefici qualitativi su scala economica in senso stretto. Il fenomeno della RSI presenta difficoltà di misurazione nel settore agroalimentare acuite dalle sue caratteristiche intrinseche. Nell'agroalimentare gli indicatori ai fini della valutazione dell'efficacia di politiche di RSI dipendono dal modo in cui la politica di RSI è declinata; essi quindi sono indicatori qualitativi legati all'eccellenza del prodotto, alla qualità, alla sicurezza, alla salubrità, ma di difficile elaborazione. Inoltre, in ambito agroalimentare, tale difficoltà è acuita dall'assenza di un benchmark definito in termini di indicatori di performance a livello di sostenibilità, valutati in corrispondenza di una media di settore o dei competitors di riferimento.

In secondo luogo, la scelta di essere responsabile socialmente determina una crescita delle aspettative negli stakeholder, in modo eccessivo: nel caso di

Granarolo, la comunità aziendale (stakeholder interno) ha cominciato a misurare sulla base di una scala dei propri vantaggi diretti quelli che erano gli impegni di RSI dell'azienda, con un innalzamento eccessivo delle aspettative dei dipendenti e conseguenti peggioramenti nei risultati dell'indagine di clima interno, utilizzato come occasione per fare rivendicazioni.

Un'altra difficoltà nel rapporto con gli stakeholder nasce dall'osservazione che avere con essi un approccio singolo rischia di far perdere loro la logica del contemperamento degli interessi. A tale scopo, Granarolo ha strutturato il workshop in modo da consentire un'occasione di confronto tra soggetti appartenenti a categorie diverse di stakeholder, e come tali portatori di istanze legittime differenti. Il workshop consente alla Granarolo di esplicitare la presenza di un trade-off tra gli interessi contrapposti degli stakeholder e di offrire una modalità trasparente di soluzione dello stesso, attraverso l'individuazione di una soluzione di second best, ossia una soluzione accettabile da tutti, anche se non è la migliore inefficienza.

3.1 I valori di RSI nell'agroalimentare

Per Granarolo gli elementi fondamentali della RSI nel settore agroalimentare sono offrire una qualità garantita al consumatore, sicurezza, la salvaguardia delle specificità e la valorizzazione delle caratteristiche del nostro sistema agroalimentare.

Per la Granarolo lo stile di vita costituisce un patrimonio culturale da difendere, oltre che essere un patrimonio alimentare e le aziende del settore agroalimentare sostenibili dovrebbero essere portabandiera della qualità dei prodotti alimentari italiani in una maniera coerente con quelle che sono le specificità del territorio.

Renna dice che per essere responsabili, "occorre impostare un rapporto sinergico e virtuoso con il complesso degli attori della filiera di riferimento, lavorando per generare valore a vantaggio di tutti ed evitando atteggiamenti prevaricatori. Questo comporta naturalmente la necessità di una forte integrazione tra il settore industriale e il mondo agricolo, ma anche tra l'industria di marca e gli operatori della distribuzione. Fondamentale è avere una visione ispirata alla crescita del valore d'insieme, piuttosto che del semplice profitto, da parte dell'azienda. In caso diverso – e negli ultimi anni non sono mancati esempi eclatanti in questo senso nel settore alimentare – il rischio di compromettere la creazione di valore futuro diventa molto elevato".

La visione imprenditoriale che ispira l'attività di RSI della Granarolo è avere una filosofia imprenditoriale di matrice "pubblica", aperta al contesto socio-economico, non ripiegata esclusivamente sulle esigenze e sugli obiettivi dell'azienda, in grado di compiere scelte che valutino gli impatti sul sistema agricolo e agroalimentare nazionale. Alla luce di queste considerazioni, Granarolo ritiene necessario sviluppare progetti industriali espansivi e di consolidamento della competitività ispirati al percorso di salvaguardia dell'eccellenza alimentare dei prodotti e

della cultura alimentare e del patrimonio zootecnico italiano.

In quest'ottica, può essere letta la scelta di acquisizione di Yomo, che ha rappresentato per Granarolo l'opportunità sia di una crescita aziendale nel settore yogurt, sia di mantenimento di un presidio italiano nell'ambito di un segmento di mercato che vede ormai un dominio francese (Danone) e tedesco (Muller).

Granarolo, in quanto cooperativa, ritiene di avere un DNA storicamente ispirato ai criteri di equa relazione con gli stakeholder e di ricerca di un punto di convergenza tra i vari interessi legittimi. Il settore agroalimentare vede la presenza di cooperative che hanno lavorato coerentemente con progetti industriali seri, volti a coinvolgere e organizzare in maniera efficiente la filiera.

4 Conclusioni

.....

L'esperienza di Granarolo ha dimostrato che è possibile introdurre la RSI, intesa come la necessità di integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, avendo un impatto diretto sulla produttività, con un aumento della competitività.

Granarolo è stata sicuramente una delle prime aziende in Italia ad aver avvertito la necessità di un cambiamento. Il controllo integrale della filiera produttiva, insieme alla fitta rete di controlli scrupolosi, alla presenza di un team di tecnici completamente impegnati nella ricerca, rappresentano passi fondamentali per l'ottenimento di un prodotto di eccellente qualità.

D'altro lato Granarolo non ha trascurato il dialogo continuo con gli stakeholder e ha tenuto in grande considerazione le risorse umane, favorendo la formazione e la costituzione di rapporti gerarchici più semplici e ravvicinati attraverso l'introduzione di meccanismi di coinvolgimento e partecipazione.

E' evidente che un modello così concepito produce effetti benefici non solo sull'economia industriale del territorio ma anche sulla valorizzazione del settore zootecnico, sulla salvaguardia dell'ambiente, sulla qualità dell'offerta del comparto distributivo e infine sul benessere del consumatore.

Il gruppo Granarolo è interprete dunque di un percorso innovativo che si prefigge di porre i produttori di latte del nostro Paese in condizioni di affrontare la sfida competitiva della globalizzazione dei mercati, all'insegna della qualità e della originalità della produzione italiana.

Una filosofia del business dunque, che non riguarda i soli fattori economici ma attinge a un preciso sistema valoriale, che guida l'azienda nell'impostazione delle relazioni con i propri interlocutori sociali e istituzionali.

La strategia vincente del gruppo aziendale Granarolo consiste dunque nel presidio dell'intera filiera produttiva, il che significa un controllo accurato dalla fase della scelta della materia prima fino alla commercializzazione.

Numerosi sono anche gli elementi che interferiscono con il processo di attuazione della strategia e che possiamo definire punti di debolezza: una politica



di qualità comporta infatti l'incremento dei costi di gestione per l'azienda; la stessa azienda si trova a operare con produttori di materie prime a volte restii ad accettare le nuove tecniche di produzione; e infine non va trascurato il contesto socio-economico, caratterizzato dalla globalizzazione e da una eccessiva variabilità dei gusti dei consumatori.

IL MELOGRANO



1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua mission

Il Melograno nasce nel 1987, come azienda individuale, a Santarcangelo di Romagna, nell'entroterra riminese, per trasformarsi successivamente in società a responsabilità limitata.

Si tratta di un'azienda leader nella trasformazione e confezionamento di ortofrutta pronta all'uso, la cosiddetta IV gamma¹. Tali prodotti hanno una doppia valenza perché se da un lato vanno incontro alle esigenze del consumatore che ha a disposizione sempre meno tempo, dall'altro devono conservare rigorosamente le proprietà e la freschezza tipiche della frutta e verdura. Per questo devono seguire una procedura rigorosissima dalla produzione al confezionamento e sono necessarie strutture appositamente coibentate con basse temperature costanti e una serie di accorgimenti e controlli in grado di garantire la giusta sicurezza alimentare².

Le ragioni del successo di tale prodotto, che ha un alto margine di crescita sul mercato, risiedono non solo nell'elevata qualità della materia prima, nella sicurezza alimentare garantita, nella bontà del prodotto ma anche nel risparmio di tempo che diventa sempre più un'esigenza del mercato e del consumatore.

Anticipando questa nuova tendenza del mercato, la produzione de Il Melograno si è arricchita nel corso degli anni di nuove varietà di prodotti, di confezioni e di imballaggi innovativi, che tengono conto degli aspetti di sicurezza e salubrità del prodotto e di rispetto dell'ambiente. Questa sensibilità verso una migliore qualità della vita e a un maggiore rispetto per l'ambiente porta l'azienda, nel 1995, alla commercializzazione di ortofrutta biologica, seguita e controllata lungo tutta la filiera dall'Ente Consorzio per il Controllo dei Prodotti Biologici (CCPB)³, in conformità con il regolamento (CEE) n. 2092/91 e, l'anno successivo, ad implementare un proprio Sistema Qualità per il quale ottiene la Certificazione

1 Per questa tipologia di produzione è stato coniato il termine di "IV gamma" circa quindici anni fa in Francia seguendo la cronologia di realizzazione delle categorie di prodotti ortofruitticoli e, si intende frutta e verdura pronta all'uso, ovvero selezionati, lavati, tagliati, asciugati e confezionati pronti per essere consumati.

2 Per ridurre al minimo la presenza di corpi estranei vengono usati anche i metal detector.

3 Il Consorzio per il Controllo dei Prodotti Biologici è un organismo di controllo e certificazione riconosciuto dal Ministero dell'Agricoltura e Foreste per l'applicazione del regolamento (CEE) n. 2092/91 relativamente alle aziende che producono, preparano o importano prodotti realizzati secondo i metodi dell'agricoltura biologica. Possono essere controllate dal CCPB tutte le aziende che ne fanno richiesta tramite notifica come previsto dal regolamento (CEE) n. 2092/91 o tramite i documenti previsti da ogni singolo schema di certificazione. Possono essere soci del Consorzio tutti i produttori, trasformatori, distributori o importatori di prodotti agricoli. I Soci hanno diritto, in particolare, all'utilizzo dei marchi consortili sui prodotti controllati e sul materiale di comunicazione e alla partecipazione in modo collettivo alle fiere del settore.



ISO 9002 dall'Ente Check Fruit⁴.

A partire dagli anni novanta, sono stati avviati una serie di rapporti commerciali con la grande distribuzione organizzata (GDO), in particolare con Coop Italia e Conad.

Nel 1999, il Melograno ha ampliato i suoi programmi produttivi con aziende biologiche, da cui è scaturito un incremento ed una diversificazione dell'attività commerciali e l'attivazione della IV gamma BIO per Coop Italia che, nel 2000, si è arricchita ulteriormente con il confezionamento di frutta e verdura a marchio del distributore BIOCOOP.

Nel 2005, si è affermata la linea IV gamma frutta, con l'introduzione di un vasto assortimento di frutta e di succhi di arancia completamente al naturale e inoltre, l'azienda ha ottenuto l'accreditamento alla norma di Responsabilità Sociale SA 8000:2001⁵ dall'organismo di Certificazione BVQ&I⁶.

Come azienda leader di settore attualmente ha una capacità produttiva di oltre 12.000 tonnellate/annue e un'organizzazione operante 7 giorni alla settimana, con un fatturato che nel 2005 è di oltre 18 milioni di euro. Per quanto riguarda le risorse umane, la società ha un contratto di sub-fornitura con una cooperativa esterna per circa 110/120 addetti alla produzione, mentre ha a proprio carico regolarmente iscritti a libro matricola 10 dipendenti⁷. Molte delle persone assunte sono extracomunitari. Le problematiche che incontrano questi lavoratori sono svariate: dall'ottenimento del permesso di soggiorno agli affitti, ecc. Lo sforzo de Il Melograno è stato di creare un sistema in grado di rispondere a tali bisogni e di aiutare i lavoratori ad integrarsi con il tessuto sociale locale.

1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

Facendo riferimento ai più recenti dati statistici relativi al comparto ortofrutti-colo, si osserva che la produzione di ortaggi in Italia ha fatto registrare, nell'anno 2004, una significativa crescita, pari a +9,1%. Le superfici coltivate sono state

4 Il sistema prevede un monitoraggio continuo del prodotto nelle diverse fasi di lavorazione, dalla semina alla consegna nel punto vendita, garantendo così al consumatore un alimento sano, a basso impatto ambientale e con ottime caratteristiche organolettiche.

5 S.A. 8000 è uno standard indirizzato ad aiutare le organizzazioni a realizzare e mantenere sistemi di gestione per la Corporate Social Responsibility. La SA 8000 viene pubblicata nel 1997 e deve supportare le organizzazioni nel progettare, implementare e migliorare la gestione delle proprie risorse umane, dimostrando che sono state messe in atto politiche e procedure per gestire le attività relative ai rapporti e alle condizioni di lavoro con particolare attenzione ad aree quali il lavoro infantile, il lavoro obbligato, la libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, la discriminazione, orario di lavoro e retribuzione.

6 BVQI è la Divisione Certificazione di Bureau Veritas, un Organismo di Ispezione, Controllo e Certificazione Indipendente. La Divisione BVQI è riconosciuta a livello mondiale, opera in 140 Paesi ed è partner di più di 50.000 aziende nel mondo e, può rilasciare certificazioni per qualunque tipologia di azienda, pubblica o privata, nell'ambito della Qualità, della Sicurezza, dell'Ambiente, della Responsabilità Sociale, della Certificazione di Prodotto/Servizio e Certificazione Agroalimentare.

7 Per far fronte ai problemi tipici dell'agroalimentare relativi all'impiego delle risorse umane, che mal si sposano con il contratto a tempo pieno, abbiamo diviso le attività nel seguente modo: una cooperativa si occupa di assumere per noi il personale che è inserito in tutte le attività dell'azienda in modo che comprendano le esigenze dei produttori, della distribuzione e dei clienti, mentre la parte commerciale è gestita da Il Melograno. La suddetta cooperativa ha collaborato con l'azienda per l'implementazione del sistema di politica sociale tenendo dei corsi per i propri collaboratori.

poco superiori ai 464 mila ettari, dei quali un quarto (circa 128 mila ettari) destinate al pomodoro. Fra le altre specie solo la melanzana, il cavolfiore, il sedano, i funghi coltivati, la bietola e il peperone hanno fatto registrare una contrazione dei quantitativi prodotti, mentre tutte le altre hanno segnato crescite sostenute, con un aumento della produzione, in alcuni casi, superiori al 20% (carciofo e ravenello). La coltivazione della patata ha dato luogo, nel complesso, ad una crescita produttiva del 13%.

Per quanto riguarda le lattughe la produzione è aumentata del 23% rispetto all'annata precedente.

L'andamento favorevole della campagna produttiva degli ortaggi non ha trovato però un riflesso nei flussi commerciali, il cui saldo normalizzato, pur rimanendo positivo (+2,7%) ha mostrato una variazione negativa del 3,6%

In particolare, se si considera l'insieme degli ortaggi e dei legumi freschi nel 2004, le esportazioni sono ammontate a 682 milioni di euro (in diminuzione del 14% rispetto al 2003), a fronte di importazioni per quasi 647 milioni di euro. Le esportazioni hanno subito dunque, una contrazione rispetto all'anno 2003, mentre sono aumentate le importazioni di alcuni prodotti, tra cui le sementi che, con un esborso di 132 milioni di euro, hanno mostrato una crescita del 5,6%

Il comparto orticolo italiano risulta sempre più dipendente da Paesi Bassi, Francia e Stati Uniti che hanno orientato gli investimenti produttivi sulla ricerca, facendone l'elemento chiave del vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda il settore frutticolo italiano, il 2004, ha registrato un'espansione di circa un milione di tonnellate (+20%), portando l'offerta nazionale a quasi 6 milioni di tonnellate. Tale aumento ha interessato un po' tutte le specie con tassi di crescita più elevati per le albicocche(+ 97%), le nettarine (+52%) e le pesche (+42%).

L'andamento favorevole della campagna produttiva ha avuto riflessi negativi sul piano commerciale, infatti le quantità eccessive di prodotto hanno avuto effetti depressivi sui prezzi.

Anche per il settore fruttifero, la bilancia commerciale nonostante nell'anno



2004 sia rimasta positiva (+25.4%) ha mostrato una variazione negativa (5.1%) rispetto al periodo precedente.

In termini di valore, le esportazioni sono ammontate a 1540 milioni in diminuzione del 16% rispetto al 2003. Le importazioni, ugualmente, hanno evidenziato una contrazione in valore del 6%, portandosi a 934 milioni di euro.

Dall'analisi dei dati, per quanto riguarda il frutticolo, si evince che il settore ha subito una perdita di competitività sui mercati nazionali e internazionali dovuta sicuramente alla crisi economica determinata dalla sovrapproduzione.

Il settore si trova ad operare in uno scenario caratterizzato dalla progressiva internalizzazione del mercato, da una crescita vigorosa ma fortemente squilibrata dell'economia mondiale, (caratterizzata dall'ingresso di miliardi di asiatici che stanno cambiando radicalmente gli equilibri generali) dal braccio di ferro che in questi anni sta avvenendo in sede WTO sull'agricoltura.

A questa evoluzione del contesto esterno vanno ricollegati tre eventi che hanno caratterizzato lo scenario comunitario del 2005. Innanzitutto l'avvio della riforma a medio termine della PAC, con il disaccoppiamento degli aiuti comunitari dalle quantità prodotte e la conseguente istituzione del premio unico in sostituzione dei finanziamenti destinati alle singole produzioni; la riforma dell'OCM zucchero varata a fine 2005; l'approvazione in extremis del Bilancio dell'UE per il 2007/2013.

In Emilia Romagna, il settore frutticolo nel 2004 ha manifestato caratteri di estrema regolarità, mostrando un incremento produttivo del (+18,3%), anche le orticole hanno registrato ottimi risultati produttivi pari ad un incremento percentuale del (+34,2 %)⁸.

Dunque, in un siffatto contesto socio-economico, le scelte strategiche dell'azienda "Il Melograno"⁹, appaiono sempre più orientate alla capacità di gestire in modo efficace una competizione fondata sul binomio innovazione-produttività in un mercato che tende ad assumere una dimensione globale.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti

2.1 Il percorso di RSI

La forte sensibilità dell'azienda verso una migliore qualità della vita e a un maggiore rispetto per l'ambiente ha fatto sì che si adottasse un sistema di Qualità totale seguito e controllato lungo tutta la filiera, in modo da fornire dei prodotti adeguati in termini sia di qualità igienico-sanitaria che organolettica dei prodotti. Per seguire con rigore, costanza e competenza il prodotto dalla semina della materia prima alla consegna al cliente, il Melograno si avvale della collaborazione della società di consulenza "SATA s.r.l."¹⁰ e del suo ufficio agronomico.

⁸ Fonte: *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia Romagna. Rapporto 2004.*

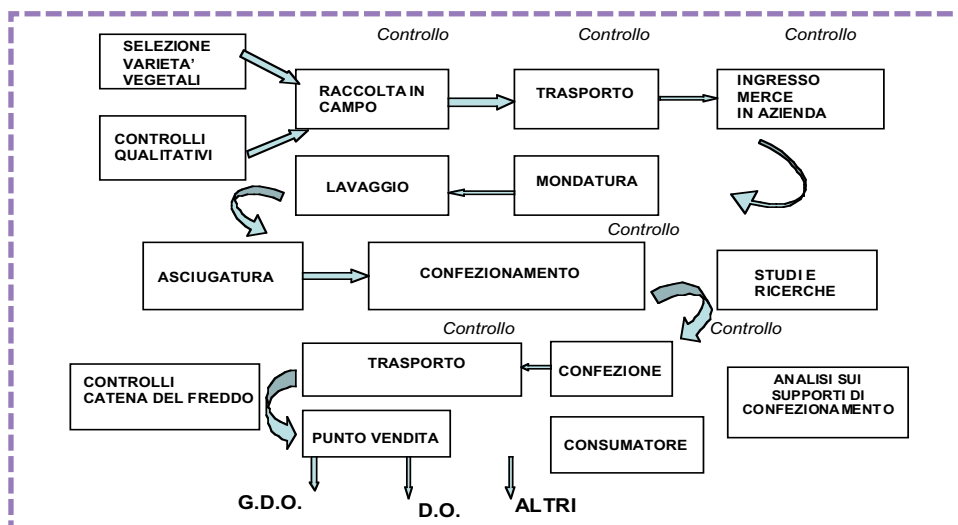
⁹ Fonte: *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia Romagna. Rapporto 2004.*

Il Sistema Qualità de Il Melograno prevede:

- la selezione delle zone più idonee alla produzione;
- il coinvolgimento dei produttori tramite accordi che impongono la definizione di programmi di coltivazione, il rispetto di standard igienico-sanitari, qualitativi, etici e ambientali;
- lo svolgimento di accurate verifiche in campo e di laboratorio nelle fasi di coltivazione e di raccolta;
- l'organizzazione di trasporti adeguati, in relazione alla tipologia del prodotto;
- l'attribuzione di un lotto che permette di risalire al produttore e di garantire la completa tracciabilità del prodotto;
- la lavorazione e il confezionamento su linee dedicate avvalendosi di personale altamente qualificato;
- il trasporto refrigerato del prodotto finito con possibilità di consegna giornaliera in tutta Italia.

Si riporta di seguito il flusso funzionale delle attività e dei controlli attivati dall'azienda (fig. 1) dal momento della selezione delle varietà di prodotti all'immissione sul mercato e il sistema di qualità garantita dal produttore al consumatore, cosiddetta Qualità Totale (fig. 2).

Figura 1 - Flusso funzionale del Melograno

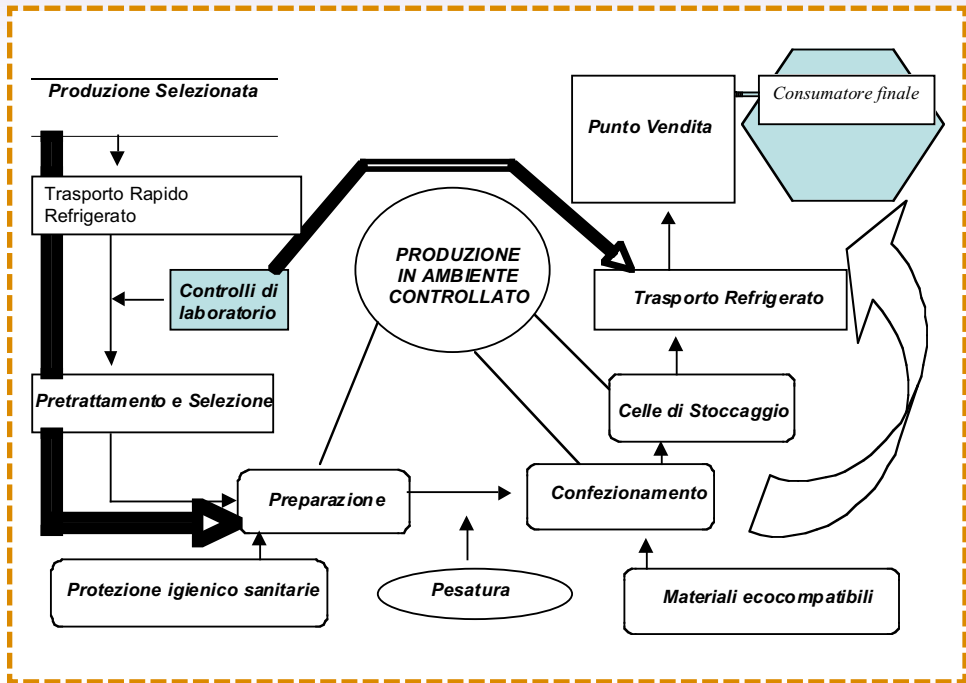


Fonte: Il Melograno.

10 La società SATA per le verifiche e le analisi nel settore agroalimentare, distributivo ed ambientale. In particolare, fornisce servizi per la produzione, il condizionamento e la distribuzione dei prodotti agricoli, segnatamente ortofrutti, e si contraddistingue per l'interesse nei confronti dell'agricoltura sostenibile e per la volontà di innovazione.



Figura 2 - Dal produttore al consumatore in alta qualità garantita



Fonte: Il Melograno

Il sistema Qualità Totale garantisce una qualità di produzione industriale estremamente elevata grazie all'organizzazione di un nuovo stabilimento, che si arricchirà di inediti prodotti denominati "Finger Food" o "Street Food"¹¹ i quali condivideranno con la produzione di IV Gamma gli stessi standard di processo, ma con significativi elementi di innovazione all'insegna della massima attenzione alla salute della persona (vedi capitolo 3).

Inoltre, la sensibilità verso le esigenze dei dipendenti e il loro benessere sul posto di lavoro¹² ha portato il Melograno allo sviluppo e all'introduzione di una propria "politica di responsabilità sociale" e alla certificazione secondo la norma SA 8000. La certificazione SA 8000 è stata una decisione maturata all'interno dell'azienda stessa, connaturata forse nel proprio modo di approcciare alle risorse umane senza pressioni o richieste esterne. Coop Italia¹³, principale cliente dell'azienda Il Melograno¹⁴, non richiede la certificazione, ma soltanto il rispetto

¹¹ Finger Food è una nuova tendenza d'importazione inglese e significa letteralmente cibo da mangiare con le dita, in realtà è la vista che prima di tutto vuole la sua parte. Si viene attratti alla vista, perché le pietanze del finger food hanno come caratteristica imprescindibile quella di essere sfiziose, colorate, belle.

¹² La IV gamma è un settore in cui il fattore umano e la formazione sono ancora fondamentali.

¹³ I fornitori Coop Italia di IV gamma seguono specifici protocolli di lavorazione per garantire un certo livello di qualità finale dei prodotti. Per un maggior dettaglio di Coop Italia si rinvia al caso studio riportato nella presente pubblicazione.

¹⁴ Coop vende prodotti di quarta gamma utilizzando quattro produttori tra cui appunto Il Melograno.

dei requisiti dei propri protocolli in materia. La messa a punto dei prodotti di IV gamma, dunque, è stata gestita da Coop Italia in tutte le fasi produttive fin dalla selezione delle varietà vegetali. Le aziende produttrici sono state selezionate in base alla disponibilità di impianti adeguati (capannoni coibentati, tunnel per trattare i vegetali più delicati, ecc.) e sul rispetto delle regole igieniche (in tali stabilimenti in genere le otto ore lavorative sono suddivise tra sei di produzione e due di pulizia degli impianti).

Le tecnologie produttive utilizzate da Il Melograno sono nettamente migliorate negli ultimi anni e oggi comprendono anche apparecchiature a raggi X per la ricerca di corpi estranei. Grande cura viene rivolta alla pulizia degli impianti al termine di ogni turno di lavoro, inoltre, i vegetali vengono lavati unicamente con acqua potabile, senza aggiunta di cloro.

La tecnologia a supporto di questa filiera produttiva è concettualmente semplice, ma molto complessa sotto il profilo tecnico. Infatti, l'ambiente di lavoro, le macchine di processo, il personale impiegato, la selezione della materia prima e la sua lavorazione richiedono una costante attenzione che si ripercuote in termini di progressiva miglioria a tutte le componenti di sistema.

I prodotti freschi vengono realizzati da 30 aziende agricole italiane dislocate in Campania, Abruzzo, Marche, Emilia-Romagna e Lombardia, appositamente scelte in base a determinati requisiti. Il Melograno tiene conto dei seguenti elementi:

Materia prima

- l'accurata scelta delle varietà vegetali;
- il maggior controllo pedologico (suoli);
- l'impiego di tecniche agronomiche sostenibili ed ecocompatibili;
- l'attenta selezione dei produttori;
- l'impegno nella raccolta di qualità;
- l'immediato avvio alla trasformazione su mezzi refrigerati controllati.

Processo di trasformazione-produzione

- l'impiego di atmosfera condizionata;
- l'utilizzo esclusivo di acqua senza ricorso alla chimica;
- l'incremento dei tempi di contatto nelle fasi di lavaggio;
- la riduzione sistematica di ogni stress meccanico sul vegetale;
- l'impiego di tecniche di taglio accuratamente ricercate;
- l'incremento delle tecniche di rilevazione dei corpi estranei;
- l'aumento dei dispositivi di sicurezza a tutela dei lavoratori nelle varie fasi di processo;
- ulteriori controlli alla catena del freddo;
- l'adozione di protocolli igienico sanitari altamente affidabili e sicuramente efficaci.

Per il Melograno, infine, è fondamentale anche l'attenzione rivolta alle tematiche ambientali e tutti gli strumenti, gli apparati ed i materiali sono stati concepiti, sviluppati ed installati secondo criteri della massima "biocompatibilità".



2.2 Gli strumenti di RSI

La politica di responsabilità sociale del Il Melograno mira a sviluppare un ambiente di lavoro socialmente responsabile e favorire la crescita professionale di tutti i dipendenti, nel rispetto delle leggi regionali, nazionali, delle norme internazionali sui diritti umani (es. Dichiarazioni e Raccomandazioni dell'ONU, Convenzioni ILO, etc.) nonché della norma SA 8000:2001.

L'azienda si impegna affinché i principi di responsabilità sociale siano seguiti da tutti i fornitori, nazionali e internazionali, coinvolti nella sua catena di fornitura.

A tal fine, Il Melograno diffonde la sua politica nel campo sociale ai dipendenti e alle altre parti interessate (clienti, consumatori, fornitori, associazioni, etc.) per rendere pubblica e trasparente la volontà dell'azienda di realizzare prodotti che assicurino la soddisfazione della clientela e il benessere delle comunità circostanti e, più ampiamente, che assicurino il rispetto dei requisiti enunciati nella norma internazionale SA 8000:2001 (Social Accountability SA 8000 versione 2001).

Il Melograno promuove e s'impegna al più adeguato rispetto dei principi legati alla propria politica di Responsabilità sociale e dei requisiti della norma SA 8000 anche controllando e richiedendo la conformità della catena di fornitura dei suoi prodotti.

Principali aspetti della politica di responsabilità sociale del Melograno

- Rispetto della libertà e della dignità dei dipendenti
- Lavoro infantile e minorile (Convenzione ILO 138 E 182 – Raccomandazione ILO 146)
- Lavoro obbligato (Convenzione ILO 29 E 105)
- Salute e sicurezza dei lavoratori (Convenzione ILO 155 – Raccomandazione ILO 164)
- Libertà di associazione (Convenzione ILO 87 E 98)
- Parità di salario, discriminazione (Convenzione ILO 100, 111, 177)
- Orario di lavoro e salario

I principi di responsabilità sociale individuati dall'azienda si applicano a tutte le attività in materia di: politica del personale, politica in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, politica di selezione e valutazione dei fornitori, politica di comunicazione interna ed esterna.

In tale ottica, tutte le funzioni aziendali, nelle loro attività e programmi, tengono conto delle prescrizioni stabilite dalla norma SA 8000:2001 e degli impegni presi da Il Melograno in sede di politica di responsabilità sociale e di procedure.

A tal fine, l'azienda offre la massima collaborazione verso i fornitori che condividono il suo impegno sociale ma che, in alcuni casi, hanno difficoltà a conformarsi a quanto previsto dalla suddetta norma internazionale. Tale forma di colla-

borazione è sicuramente fondamentale per costruire relazioni di lungo periodo con i partner commerciali che promuovono comportamenti socialmente corretti e per garantire, quindi, l'eticità del proprio ciclo produttivo.

Inoltre, Il Melograno prevede azioni concrete, che possano portare anche alla risoluzione del contratto, nei confronti di quei fornitori che continuano a infrangere i requisiti previsti dalla norma SA 8000, senza attuare reali azioni di rimedio.

Per quanto riguarda la gestione della responsabilità sociale è stato implementato un sistema che prevede il monitoraggio e miglioramento continuo delle attività aziendali. In particolare, l'azienda s'impegna a:

- mantenere attiva la politica di responsabilità sociale e applicare tutti i requisiti del sistema SA 8000;
- assicurare un adeguato processo di monitoraggio periodico delle attività e dei risultati del Sistema di Responsabilità Sociale, che dimostri la sua efficacia in relazione ai principi enunciati, alla politica adottata e ai requisiti della norma SA 8000;
- attuare azioni correttive e di miglioramento, nonché predisporre risorse adeguate in relazione all'entità della non conformità o problematica rilevata;
- documentare le prestazioni aziendali relativamente a tutti i requisiti della norma attraverso appropriate registrazioni e comunicare a tutte le parti interessate i dati e altre informazioni riguardanti la performance del Sistema di Responsabilità Sociale;
- assicurare che tutto il personale riceva adeguata formazione sui requisiti della norma e che venga eletto un loro rappresentante SA 8000 (Rappresentante dei lavoratori SA8000) col compito di facilitare le relazioni con la direzione in materie collegate alla suddetta norma;
- nominare un Rappresentante della Direzione SA 8000 (RDSA8000) che assicuri il rispetto dei requisiti sopra indicati e più ampiamente riferiti alla norma SA 8000;
- selezionare e valutare i fornitori sulla base della loro capacità di soddisfare i requisiti della norma SA 8000;
- collaborare con i fornitori che intendono rispettare i requisiti della norma SA 8000 affinché vengano applicate azioni correttive adeguate a seguito dell'individuazione di non conformità nel loro sistema.

Per assicurare che la presente politica sia compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli aziendali e da tutti i collaboratori dell'organizzazione, la Direzione Aziendale ha messo in atto le seguenti iniziative:

- implementazione di un Sistema Integrato Qualità-Etica conforme rispettivamente alle norme UNI EN ISO 9001:2000 e SA 8000:2001 nell'obiettivo primario di migliorare continuamente le proprie prestazioni. Gli obiettivi e i



programmi per la qualità ed etica sono definiti in sede di riesame dalla Direzione, esplicitati, se possibile, tramite indicatori e diffusi agli addetti in sede di riunione e tramite il sistema informatico aziendale;

- esposizione in visione a tutto il personale di una copia della presente politica e sua diffusione alle parti socialmente coinvolte;
- riunioni tra Direzione Aziendale, RDSA8000 e Rappresentante lavoratori SA 8000;
- formazione del personale.

Si intende, inoltre, dare rilievo al ruolo dei membri dell'organizzazione, con il compito di perseguire nelle proprie mansioni un continuo miglioramento qualitativo e di proporre strumenti ed idee per il perseguimento di tale crescita.

L'utilizzo di una Procedura Unica permette di conoscere la gestione del sistema SA 8000 già adottato; naturalmente si utilizzano gli strumenti della formazione (formazione del personale dipendente e dei collaboratori esterni), della sensibilizzazione dei fornitori (i fornitori devono rispettare i requisiti SA 8000, che vengono verificati in occasione delle verifiche ispettive condotte dal ns. personale), della diffusione della Politica di Responsabilità Sociale alle parti (sociali) interessate (Comune, Provincia, sindacati, associazioni di categoria ...); la direzione aziendale, inoltre, è impegnata socialmente (convegni, nuovo sito e recupero di un'area compromessa dal punto di vista ambientale, apertura di un asilo in collaborazione col comune per i figli dei dipendenti, richiesta e ottenimento di fermate ad hoc dall'ATR per facilitare il raggiungimento del posto di lavoro da parte dei dipendenti).

Per quanto riguarda invece, le forme di comunicazione adottate si menziona la comunicazione aziendale e non e il coinvolgimento delle comunità locali.

La comunicazione interna è attuata mediante box di raccolta anche di reclami e con l'organizzazione di riunioni interne. Per quanto concerne i reclami, il loro contenuto viene condiviso con i dipendenti in modo che tutti si sentano coinvolti e possano autocorreggersi. Questo e' uno dei modi con cui si intende far partecipare il personale agli eventi dell'azienda.

La comunicazione esterna è attuata, in particolare, attraverso dei convegni annuali per contribuire a colmare il gap informativo sui prodotti della IV gamma, promuovendo la conoscenza di alcuni aspetti della trasformazione industriale che consentono di ottenere cibi garantiti nella loro integrità nutrizionale e naturale dal campo di produzione al punto vendita¹⁵. Si tratta di una nuova generazione di prodotti pensati e confezionati per un'alimentazione fuori casa adatta a una società che dedica meno tempo alla spesa e alla preparazione dei cibi ma sempre più esigente relativamente a qualità e sapori e tutto questo rappresenta una sfida per tutta la filiera di ortofrutta fresca in quanto consente il recupero del tradizionale cibo ortofrutticolo garantendo altresì la massima qualità produttiva.

15 La IV gamma rappresenta una innovazione tecnologica frutto di studi, ricerche e sperimentazioni che partono dai campi coltivati di produzione della materia prima fino al prodotto finito e garantiscono la qualità e la salubrità alimentare.

3 I risultati

L'obiettivo principale dell'azienda è stato quello di pianificare e attuare una lungimirante politica per attrarre, motivare e conservare il proprio capitale umano come fattore chiave di vantaggio competitivo. Inoltre, l'azienda si è impegnata a migliorare continuamente nella gestione della responsabilità sociale ed ambientale e nella creazione di valore per gli stakeholders, il tutto per ottimizzare i processi interni aziendali di responsabilità sociale.

Attualmente la norma SA 8000 non è ancora molto conosciuta, per cui i risultati oggettivi derivanti dall'applicazione della norma si limitano alla sfera interna (maggiore soddisfazione del personale) piuttosto che esterna.

Per raggiungere l'intento sono stati affrontati vari costi come quello della certificazione, del tempo dedicato alla certificazione in ore lavoro nonché i costi delle verifiche. Di contro si è ottenuta la soddisfazione del personale (e quindi una maggiore efficienza), un'immagine rivalutata, un maggior valore della certificazione nei confronti di clienti "sensibili" (es. Coop Italia).

Le principali difficoltà sono scaturite dal fatto che il sistema è ancora poco conosciuto e quindi si è resa necessaria una serie di incontri per fornire informazioni complete e dettagliate a fornitori/clienti.

Negli ultimi anni, il piano di miglioramento aziendale ha perseguito i seguenti obiettivi:

- trasferimento nel nuovo sito produttivo;
- creazione di un asilo per i figli del personale dipendente;
- inserimento di un bus navetta di collegamento tra fermata autobus e nuovo sito;
- organizzazione di incontri inerenti la formazione del personale circa gli aspetti SA 8000 con coinvolgimento di tutto il personale e formazione specifica per tecnici;
- pianificazione del controllo dei fornitori attraverso audit e piani di miglioramento.

In definitiva, Il Melograno è un'azienda moderna con strutture operative di concezione avanzata, come le linee di lavorazione specializzate per produzioni di qualità e gli impianti per il confezionamento, grazie a cui si distingue per la diversificazione e l'innovazione del packaging, in risposta a un pubblico sempre più attento e sensibile al "nuovo" e in coerenza con la scelta del biologico.

La crescita della domanda di prodotti sempre più vicini alle esigenze di una società in evoluzione, che destina sempre meno tempo alla spesa e alla preparazione del cibo quotidiano, ma che esige sempre più prodotti assolutamente naturali e di elevata qualità, utilizzabili sempre e ovunque senza particolari controindicazioni, ma soprattutto la consapevolezza di poter migliorare ulteriormente la gamma e la qualità dei prodotti hanno portato di recente, Il Melograno alla realizzazione di un nuovo stabilimento produttivo che permetta di immettere sul mer-



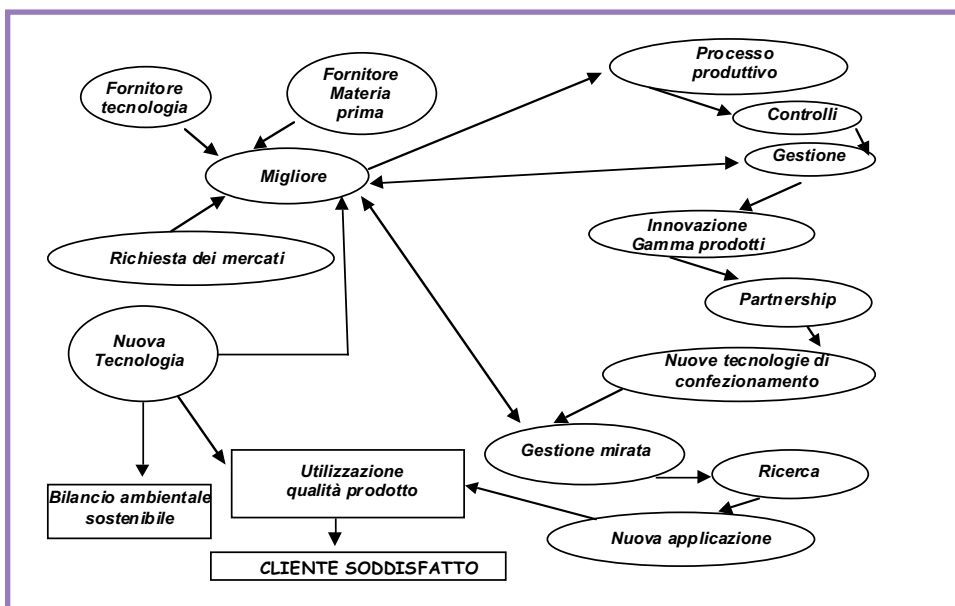
cato nuovi prodotti.

Nella ricerca verso nuove tipologie di prodotto per il comparto del “finger food” si stanno considerando i seguenti elementi:

- nuove linee di prodotto specifico;
- nuovi materiali per il confezionamento;
- la compatibilità dei supporti di confezionamento con la variabilità delle miscele vegetali;
- nuove tipologie di confezionamento;
- il moderato impiego di gas alimentari per garantire la conservabilità del prodotto in tempi limitati anche fuori frigorifero;
- la sperimentazione di nuove miscele delle diverse varietà vegetali al fine di fornire prodotti gustosi, molto appetibili e dall'apporto nutrizionale ben bilanciato.

La IV gamma, quindi, permette di rendere efficace la tracciabilità e di operare importanti strategie di marketing perché la sicurezza alimentare e nuovi packaging sono in grado di fidelizzare i clienti.

Figura 4 - Perché l'innovazione



Fonte: Il Melograno

4 Conclusioni

L'esperienza del "Melograno" ha dimostrato che per ottenere risultati all'altezza delle aspettative non basta l'inventiva e la capacità produttiva, ma occorre ricercare e incentivare i fornitori di tecnologia a supportare adeguatamente le nuove esigenze. Queste azioni comportano il coinvolgimento di molti soggetti diversi i quali devono parlare tutti la stessa lingua (il progetto industriale) e devono contribuire, ciascuno per le proprie capacità, a dare risposte industriali adeguate (sostenibili e quantificabili), veloci e sicure.

L'introduzione della politica di responsabilità sociale, intesa come l'impegno dell'impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge, e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali, se da un lato ha fatto lievitare i costi dal punto di vista delle risorse umane, dall'altro ha determinato il miglioramento del clima aziendale interno determinando un aumento della produttività.

Di notevole importanza è l'ampia dimensione che ha assunto nell'azienda "Il Melograno" il processo competitivo fondato sul binomio innovazione-produttività, determinato dalla globalizzazione dei mercati e dal crescente predominio della grande distribuzione.

Il Melograno ha basato le proprie scelte strategiche sulla consapevolezza che le condizioni di successo per l'agricoltura e per l'industria alimentare si identificano con la capacità di innovare e differenziare i prodotti in modo da soddisfare i nuovi e molteplici bisogni del consumatore.

L'obiettivo strategico è quello di riuscire a fornire l'alimento ortofrutta al Consumatore nella condizione migliore e con la massima garanzia per la salute. E, come tutti sanno, se teoricamente sembra abbastanza facile, nella realtà richiede grande professionalità ed una cultura specifica nel settore.

Solo un processo industriale sensibile alla protezione della salute del Consumatore è in grado di fornire risposte certe e durature. Ma le risposte in questo caso non sono mai scontate e definitive. Infatti, il mercato della domanda si evolve e l'offerta non solo deve adeguarsi a un continuo miglioramento, ma deve anche precedere i gusti e le necessità della Società proponendo continuamente nuove tipologie di prodotto a partire dalle medesime materie prime, magari ancor più selezionate di quanto oggi la IV Gamma non faccia già con le dovute - e sperimentate - garanzie.

Concludendo, possiamo dire che il contesto socio-economico in cui opera l'azienda, caratterizzato dalla globalizzazione del mercato e dalle trasformazioni in atto nella struttura organizzativa della catena alimentare, costituisce una grande occasione da cogliere perché offre delle grandi opportunità per lo sviluppo dell'agricoltura, dell'industria alimentare e della commercializzazione dei prodotti. Allo stesso tempo, tali elementi possono rappresentare una minaccia per chi non sa approfittarne. Sicuramente grandi risultati possono derivare dalla formazione di organizzazioni imprenditoriali, come nel caso dell'agricoltura, settore in cui può



essere costruttivo l'impegno a realizzare un'effettiva aggregazione dell'offerta, così come determinante può essere l'apporto delle istituzioni pubbliche che con adeguate scelte politiche contribuiscono allo sviluppo del Paese diffondendo la cultura dell'innovazione e della salvaguardia dei diritti umani.

1 Introduzione

.....

1.1 L'azienda e la sua mission

Palm S.p.A. è una società per azioni costituita nel 1980 da soci appartenenti tutti alla stessa famiglia, che opera nel campo della progettazione, produzione, vendita, recupero e ricondizionamento dei pallet per imballaggi industriali, imballaggi in legno, prodotti per la combustione, componenti e complementi d'arredo, per la bioedilizia e arredo da giardino, altri prodotti in legno di uso comune, con una specifica linea di prodotti eco-sostenibili, e giochi per bambini.

La sede principale dell'azienda è localizzata a Viadana, in provincia di Mantova. Dagli ultimi dati disponibili, relativi all'anno 2004, risulta che il fatturato annuo è stato pari a ? 12.500.000 e il numero dei dipendenti è di 38 unità con un'età media di 37 anni. L'azienda copre una superficie di 30.000 mq, con un'area produttiva pari a 3.000 mq e un'area uffici di 500 mq.

L'organizzazione e la struttura dell'azienda, gli stabilimenti e gli impianti ad alto livello di automazione, permettono di realizzare soluzioni su misura in base alle richieste dei clienti per i loro problemi logistici e per i processi di imballaggio, movimentazione e trasporto, soprattutto attraverso la produzione di pallet progettati ad hoc in modo da limitarne il peso e il volume.

La mission aziendale parte dalla constatazione che il legno è il materiale più ecologico e rigenerabile e che permette, perciò, di esercitare l'attività economica nel pieno rispetto dell'ambiente. In questo contesto si inserisce l'innovativo progetto del pallet ecosostenibile, ideato nel 2004 per concretizzare gli intenti fissati dalle politiche comunitarie in materia di imballi in legno in un'ottica di green procurement (acquisti verdi e responsabili) e di green supply chain: riduzione di peso e volume degli imballaggi e dei rifiuti all'origine; tutela del patrimonio forestale; contenimento delle emissioni in atmosfera; sostenibilità nei trasporti. L'azienda si è ritagliata un ruolo di primo piano sul mercato italiano nella progettazione e realizzazione di qualsiasi tipo di pallet a perdere personalizzato e nella produzione di pallet EUR EPAL a norma UNI 435/2, utilizzati per l'interscambio nazionale ed internazionale per una logistica sostenibile; un software permette all'azienda di progettare, con criteri di eco design, un pallet che utilizza esclusivamente legno certificato ed è rispondente agli standard di sicurezza e alle reali esigenze di carico e di trasporto, con volume e peso necessari allo scopo richiesto. Nel programma "Pallet a km. 0" il pallet è prodotto il più vicino possibile al luogo di utilizzo, è consegnato, è riciclato e riutilizzato localmente; questo con-

sente l'ottimizzazione e la razionalizzazione dei carichi in un'ottica di logistica sostenibile, con meno trasporti, meno emissioni inquinanti e ovviamente meno costi per l'azienda utilizzatrice.

IL CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI PALLET IN LEGNO PRODOTTI CON CRITERI DI ECOSOSTENIBILITÀ	PER OGNI AZIENDA CON CONSUMO MEDIO ANNUALE DI PALLET PARI A 100.000 UNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> • risparmio energetico • risparmio di risorse (anche di materia prima) • riciclo del prodotto • durata del prodotto • assenza di sostanze nocive 	<ul style="list-style-type: none"> • risparmio di materia prima dal 6% all'8% • 1.167 tonnellate di legno in meno (1.882 alberi risparmiati) • 301.200.000 Kcal risparmiati • 20 autotreni carichi di legname in meno sulle strade

Il pallet ecosostenibile è, pertanto, il prodotto di punta dell'azienda, con una capacità produttiva pari a 2,5 milioni di pallet l'anno, realizzato attraverso l'uso di materiali di qualità (in prevalenza abete e pino provenienti per lo più da segherie di proprietà e del Nord Europa) e secondo criteri ecosostenibili: risparmio di energia e di materia prima, riciclo, durata del prodotto ed assenza di sostanze nocive. Gli imballaggi ecosostenibili giocano un ruolo chiave nel preservare e proteggere i prodotti e, pertanto, essi possono essere utilizzati anche per dare un vantaggio in termini di comunicazione di valori sociali e ambientali e per innovare la filiera produttiva in maniera socialmente responsabile. A tal fine, la progettazione dei pallet inizia dall'analisi delle esigenze di movimentazione e stoccaggio del cliente, successivamente attraverso una fase di test si verifica il comportamento dei pallet in diverse condizioni di utilizzo e, alla fine, per ogni nuovo modello progettato viene elaborata una scheda prodotto in cui vengono riportate tutte le informazioni relative al pallet.

1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

La normativa sulla limitazione dell'impatto ambientale dei materiali da imballaggio risale ai primi anni '90. Tuttavia, il ruolo che possono assumere, in termini di sostenibilità ambientale, i pallet, gli imballaggi e le confezioni utilizzate nel trasporto e nella vendita dei beni di largo consumo ha scontato, per anni, la mancanza di informazione e di consapevolezza, sia a livello di istituzioni sia a livello di opinione pubblica.

Negli ultimi anni l'obiettivo delle campagne ambientaliste è stato quello di sensibilizzare i cittadini, e non solo le imprese, attraverso esempi pratici che ognuno può adottare per contribuire a inquinare meno e concorrere allo sviluppo sostenibile, facendo attenzione alle scelte del quotidiano e ai piccoli sprechi da evitare. L'impresa che realizza prodotti in modo ecologico e che utilizza un imbal-

laggio in legno ecosostenibile, non solo comunica al consumatore finale il suo impegno per l'ambiente e il suo rispetto per la comunità, ma lo invita a scelte consapevoli verso prodotti meno inquinanti, ed entrambi contribuiscono a migliorare la qualità della vita nel rispetto delle richieste della società e delle istituzioni.

Palm S.p.A. ha adottato un approccio di ecosostenibilità, impegnandosi a coniugare competitività e creazione di valore ambientale e sociale per i suoi stakeholder, puntando sulla localizzazione territoriale delle proprie attività e sulla realizzazione di una filiera "produzione-consumatore" sostenibile e socialmente responsabile (green supply chain). L'azienda, attiva da oltre venti anni, rappresenta una realtà unica nel suo genere nell'area geografica in cui opera, le province di Mantova, Cremona, Parma e Reggio Emilia, con particolare attenzione all'area rivierasca del fiume Po.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

La Palm S.p.A. basa il proprio sviluppo industriale sulla responsabilità sociale d'impresa: ha ottenuto diverse certificazioni per la qualità dei prodotti e per la corretta gestione delle risorse forestali, ha dato vita a diverse iniziative e progetti nell'ottica dell'assunzione della responsabilità dell'impatto prodotto dalle proprie attività sull'ambiente circostante, si è dotata di un codice etico e ha intrapreso diverse attività per la comunicazione della responsabilità sociale ai vari stakeholder e per la creazione di una rete tra le aziende partner per la diffusione di pratiche che contribuiscano alla tutela dei valori sociali ed ambientali.

2.1 Gli strumenti di RSI

2.1.1 Il codice di condotta

Le motivazioni

Il codice di condotta adottato da Palm S.p.A. ha il fine di descrivere i valori sociali e ambientali ai quali l'azienda ha da sempre fatto riferimento. Attraverso l'adozione del codice etico, Palm S.p.A. ha voluto dare vita al cosiddetto "Pallet dei valori", ovvero una serie di principi che l'azienda attua quotidianamente e rispetto ai quali intende farsi promotrice nei confronti dei vari stakeholder, contribuendo alla tutela del patrimonio boschivo e al perseguimento di uno sviluppo ecosostenibile.

Strumenti utilizzati

Palm S.p.A. si è dotata di un codice etico in cui vengono indicati alcuni principi tesi a migliorare la qualità del lavoro, a valorizzare maggiormente le risorse umane, al rispetto dell'ambiente e alla soddisfazione del cliente. Il codice descri-



ve le scelte imprenditoriali di Palm S.p.A. nella gestione delle attività aziendali: offrire prodotti a basso impatto ambientale, garantire un alto livello di qualità ai clienti, salvaguardare la dignità delle persone e garantirne la crescita professionale, considerare l'impresa come una comunità di persone che lavorano con l'obiettivo della soddisfazione dei clienti e del miglioramento della società, assicurare un'organizzazione aziendale che aiuti a risolvere i problemi interni attraverso la comunicazione e la disponibilità reciproca. Nel perseguimento del profitto, necessario per assicurare la piena efficienza dell'azienda, il codice etico richiama esplicitamente i valori della responsabilità sociale d'impresa, il Libro Verde della Commissione europea per la promozione di un quadro in materia di responsabilità sociale delle imprese e, infine, il cosiddetto "Pallet dei Valori".

PALLET DEI VALORI

Il "Pallet dei valori" è stato realizzato dalla Palm S.p.A. utilizzando uno schema grafico che racchiude i valori aziendali (cittadino d'impresa, crescita economica, qualità del lavoro, sviluppo sostenibile, etica e responsabilità sociale d'impresa, soddisfazione del cliente) all'interno dell'immagine del prodotto di punta dell'azienda.



Costi e benefici

Il beneficio derivante dall'adozione del codice etico aziendale consiste nel poter fornire prodotti più performanti dal punto di vista del rispetto dell'ambiente e dei valori sociali e nel poter utilizzare uno strumento di comunicazione efficace dei propri valori aziendali, in una realtà in cui sempre più aziende sono interessate alla credibilità del prodotto offerto e alla ecocompatibilità delle merci. La Palm S.p.A. è impegnata direttamente nella diffusione di tali valori, anche attraverso accordi commerciali e partecipazioni ad associazioni di imprese, e il codice etico permette allo stesso tempo di presentare valoriali ideali che muovono l'attività imprenditoriale e di veicolare lo spirito che anima l'impegno socialmente responsabile dell'azienda.

Il personale interno ha maturato una maggiore consapevolezza delle strategie commerciali e delle attività di RSI dell'azienda, condividendone i valori. L'azienda ha formato le competenze relative a nuovi strumenti gestionali (come il Bilancio sociale e ambientale) coinvolgendo i dipendenti su vari progetti di RSI e Green Supply Chain attuati.

2.1.2 Certificazioni e marchi

Certificazione PEFC: motivazioni, strumenti utilizzati e difficoltà incontrate

Palm S.p.A. è stata la prima azienda nel suo settore ad aver ottenuto, nel luglio 2004, la certificazione PEFC per la corretta gestione delle risorse forestali, al fine di perseguire uno sviluppo aziendale nel rispetto dell'ambiente e dell'esigenza di tutelarne le ricchezze, anche a vantaggio delle generazioni future.

La scelta di Palm S.p.A. di adottare legno certificato PEFC è dovuta alla condivisione dei principi e valori comuni con il PEFC e alla volontà aziendale di fare in modo che il cliente possa ottenere una spendibilità all'esterno della scelta compiuta attraverso l'acquisto di un imballaggio ecosostenibile e possa godere del valore aggiunto apportato al prodotto dall'uso del logo PEFC.

La certificazione PEFC per la corretta gestione delle risorse forestali, è una procedura di verifica riconosciuta e collaudata che conduce all'emissione di un certificato, da parte di un organismo indipendente e attesta che le forme di gestione boschiva rispondano a determinati requisiti di sostenibilità testimoniando l'impegno aziendale orientato alla salvaguardia delle risorse naturali. L'azienda ha il codice di certificazione PEFC/ 18-31-04 e, acquista legname di pino silvestre e abete rosso da fornitori certificati PEFC in Austria, Germania e Finlandia.

PEFC – PROGRAMME FOR ENDORSEMENT OF FOREST CERTIFICATION

A livello mondiale esistono diversi sistemi di certificazione forestale. Nel 2003 le foreste certificate coprivano una superficie di 130 milioni di ettari. Il sistema più diffuso e applicato è il PEFC, con il 36% dei terreni complessivamente certificati, equivalenti a 46,6 milioni di ettari, concentrati soprattutto in Finlandia, Norvegia, Germania, Austria e Svezia (dati 2003). Tale sistema, sviluppato a partire dal 1998 in primo luogo da proprietari forestali e dall'industria del legno europei, è nato come iniziativa volontaria e ha visto la progressiva partecipazione di diversi Paesi. Esso implica la costituzione di un Ente di gestione nazionale, il quale, su invito dei proprietari forestali, deve coinvolgere tutte le parti interessate (organizzazioni professionali, federazioni, ecc.) e mettere in atto a livello nazionale uno schema di certificazione. Gli Enti di 13 Paesi europei hanno fondato l'associazione denominata "Programma per il riconoscimento di schemi nazionali di Certificazione Forestale". Il PEFC determina le condizioni base e i requisiti minimi che uno schema nazionale di certificazione deve rispettare per poter ottenere il mutuo riconoscimento nell'ambito del sistema. I criteri e gli indicatori proposti dal PEFC sono basati sui criteri di Helsinki per la Gestione Forestale Sostenibile, sugli indicatori Pan-europei per la Gestione Forestale Sostenibile e sulle Linee Guida Pan-Europee a livello operativo per la Gestione Forestale Sostenibile; tutti questi documenti sono stati prodotti dalla Conferenza Interministeriale Europea per la protezione delle foreste. I soci del PEFC Italia sono 39 (tra aziende, proprietari boschivi, rappresentanti di categoria, ecc.).



Le difficoltà legate all'applicazione di sistemi di gestione forestale sostenibile consistono principalmente nella definizione di criteri e indicatori, ovvero di parametri quantitativi e qualitativi che permettano di valutare le performance ambientali e la sostenibilità di tali sistemi. I criteri e gli indicatori proposti dal PEFC prendono spunto dagli ostacoli emersi nell'individuare uno strumento idoneo per il contesto europeo e dalle esigenze dei proprietari privati di disporre di uno strumento flessibile e rispondente alla necessità di attuare una gestione ecologicamente appropriata, economicamente valida, ma anche mirata al conseguimento di benefici sociali. Per rispettare lo schema di certificazione forestale PEFC, Palm S.p.A. deve pertanto assicurare il rispetto dei criteri e degli indicatori definiti nelle Conferenze Ministeriali per la protezione delle foreste in Europa (Helsinki 1993, Lisbona 1998), adeguandosi a tali principi in maniera individuale o anche all'interno di un gruppo, e sottoporre il suo operato alla certificazione e a verifiche ispettive affidate a una terza parte indipendente ed accreditata.

Certificazione FSC: motivazioni, strumenti utilizzati, costi e benefici

Palm S.p.A. è stata la prima azienda nel suo settore ad aver ottenuto nell'ottobre 2004 anche la certificazione FSC per la catena di custodia del legno. L'azienda ha scelto di ottenere la certificazione FSC in quanto ne condivide principi ed obiettivi e vuole promuovere l'uso e la diffusione di legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta, secondo criteri di gestione forestale, condivisi a livello internazionale, che ne garantiscano la sostenibilità dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. L'adozione di questo tipo di certificazione permette a Palm S.p.A. di contribuire ad aumentare i prodotti certificati FSC sul mercato e, perciò, a diminuire il numero di foreste sottoposte a sfruttamento eccessivo o a tagli e disboscamenti illegali. Inoltre, la scelta dell'azienda di instaurare un rapporto con l'ONG FSC nasce dalla volontà di creare una partnership con le organizzazioni fondatrici che tutelano l'ambiente a livello internazionale: WWF, Greenpeace, World Resource Institute, Friends of Earth.

L'impegno di Palm S.p.A., in questo caso, si estende anche ai clienti, i quali, acquistando prodotti certificati FSC, possono comunicare tale politica d'acquisto attraverso l'uso del logo per scopi promozionali e divulgativi.

La certificazione FSC consiste in un processo di ispezione condotto, da un ente accreditato, nelle aziende che lavorano e commercializzano il legno per verificare che il materiale certificato FSC rimanga rintracciabile: nelle varie fasi di lavorazione e commercializzazione del prodotto, il materiale legnoso certificato FSC deve rimanere rintracciabile rispetto a quello non certificato e perciò l'azienda deve garantirne la rintracciabilità (o catena di custodia), rispettando condizioni e parametri FSC.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL

Un altro sistema di certificazione è quello del Forest Stewardship Council, una ONG no profit che vuole incoraggiare la gestione responsabile delle foreste e che include tra i suoi membri gruppi ambientalisti e sociali, comunità indigene, proprietari forestali, industrie che lavorano e commercializzano il legno, scienziati e tecnici. Il marchio FSC identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici. La foresta di origine è controllata e valutata in maniera indipendente in conformità a questi standard (principi e criteri di buona gestione forestale), stabiliti ed approvati dal Forest Stewardship Council tramite la partecipazione e il consenso delle parti interessate. L'elenco degli enti di certificazione accreditati è disponibile sul sito di FSC-Italia. Grazie alle 10 certificazioni rilasciate nel corso dei primi 3 mesi del 2006, le aziende italiane in possesso di valido certificato FSC della Catena di Custodia sono 149, facendo dell'Italia l'undicesimo al mondo per questo tipo di certificazioni (l'obiettivo della catena di custodia dei prodotti di origine forestale è di creare un collegamento di informazioni tra la materia prima presente in un prodotto di origine forestale e l'origine di tale materia prima).



Per assicurare trasparenza e credibilità al processo di certificazione FSC della catena di custodia, Palm S.p.A. è sottoposta a periodiche visite ispettive da parte di un ente di certificazione indipendente accreditato da FSC Internazionale. Inoltre, nella fase di avvio del processo di certificazione, l'azienda ha dovuto adeguare a tale finalità l'intera struttura aziendale, facendo in modo che ognuno potesse integrare le proprie competenze specifiche, attraverso riunioni con docenti esterni, corsi di formazione, partecipazione a convegni, ecc., e rivolgerle verso l'obiettivo di garantire la rintracciabilità del prodotto in ogni fase del processo di produzione e commercializzazione.

Allo stesso tempo, l'azienda ha individuato i fornitori in grado di garantire legno proveniente da foreste gestite in base ai criteri della certificazione della catena di custodia e ha creato una rete di comunicazione interna ed esterna per rendere consapevoli tutti gli stakeholder dei benefici di uno sviluppo sostenibile perseguito attraverso l'uso di imballaggi realizzati con legno certificato. Tale impegno è stato premiato dal successo che tale iniziativa ha riscosso tra i clienti e il personale dell'azienda, con un aumento notevole del livello di customer satisfaction. I risultati dell'adozione della certificazione FSC sono stati identificati nelle diverse fasi di raccolta dei dati, contatto con gli utilizzatori, condivisione con i clienti e con lo staff tecnico, e si sono trasformati in know-how da reinvestire nell'implementazione del progetto.

Certificazione FAO IPPC/ISPM 15: motivazioni e strumenti utilizzati

La normativa internazionale sull'esportazione di imballaggi in legno prevede che le confezioni di legno grezzo debbano subire un trattamento termico o di fumigazione e, successivamente, siano certificate con il marchio IPPC/FAO. Ciò

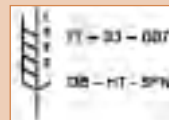


al fine di impedire che il materiale da imballaggio rappresenti un canale di introduzione e diffusione di organismi nocivi. La Palm S.p.A. ha adottato un sistema di gestione fitosanitaria che le permette di fornire materiale trattato adeguato alle nuove normative internazionali. Tale scelta di adeguarsi tempestivamente a questa normativa risponde ai principi di responsabilità sociale e ambientale che l'impresa persegue ed alla volontà di rafforzare la partnership con le imprese clienti in base a criteri di qualità, fornendo un servizio che consente di trasportare merci senza subire ritardi nelle consegne, di evitare il rientro della merce spedita con imballaggi non conformi e, soprattutto, eventuali esborsi per costi e multe aggiuntive o per la perdita di transazioni commerciali con i clienti all'estero.

Il trattamento prima della spedizione è la misura fitosanitaria individuata dall'IPPC ed è la base su cui si fonda lo Standard internazionale ISPM-15. Il marchio che attesta questo Sistema di Gestione Fitosanitaria viene apposto sui pallet e deve essere controllato attraverso un sistema di certificazione delle imprese della filiera degli imballaggi di legno e dei trattamenti. Attraverso tale sistema di certificazione, Palm S.p.A. è in grado di fornire materiale trattato adeguato alle nuove normative internazionali. Inoltre, nell'ottica della logistica sostenibile, l'uso di mezzi puliti e poco inquinanti permette a Palm S.p.A. di non portare inquinamento nelle fabbriche clienti e di produrre perciò imballaggi adatti ad aziende con certificazione HACCP o simili (principi di autocontrollo che mirano a identificare ed analizzare i danni associati ai differenti stadi del processo produttivo di una derrata alimentare, a definire i mezzi necessari per neutralizzarli e ad assicurare che questi mezzi siano messi in atto in modo efficiente ed efficace).

CERTIFICAZIONE FAO IPPC/ISPM 15

La norma International Standard for Phytosanitary Measures – Guidelines for Regulating Wood Packaging Material International Trade 2002, ISPM No. 15, stabilita dalla FAO, è entrata in vigore nel 2004, con l'obiettivo di contrastare la diffusione su scala planetaria di organismi da quarantena nocivi alle foreste. La norma stabilisce che tutti gli imballaggi in legno grezzo destinati a un numero sempre crescente di Paesi siano marchiati IPPC/ISPM 15 FAO. Questo marchio certifica che il legno è stato trattato per garantire la conservazione del patrimonio boschivo, dell'ambiente e delle risorse turistiche dei paesi attraverso i quali viaggia, evitando la diffusione di fitoparassiti pericolosi. Gli imballaggi in legno grezzo non conformi vengono sottoposti a fumigazione coatta presso gli scali di arrivo, pena il blocco delle merci in dogana.



Certificazione ISO 9001:2000: motivazioni e strumenti utilizzati

La Palm S.p.A. basa il proprio sviluppo industriale sulla buona organizzazione e ciò l'ha spinto ad ottenere la certificazione ISO 9001:2000, che attesta la capacità dell'azienda di fare prodotti di qualità. Il principio di qualità, ovvero il fatto che un bene di qualità caratterizza il suo ciclo di produzione e l'azienda che lo produce, è uno dei principi dello sviluppo sostenibile, al quale l'azienda si ispira per la progettazione e realizzazione dei suoi manufatti, primo tra tutti il pallet

ecosostenibile.

La norma ISO 9001:2000 specifica i requisiti che un sistema di gestione per la qualità deve possedere per dimostrare la capacità di un'organizzazione di fornire prodotti conformi ai requisiti dei clienti e alle prescrizioni regolamentari applicabili. La norma tiene conto di tutti i processi correlati alla gestione dei sistemi di qualità, indipendentemente dalla tipologia di azienda o dal settore economico in cui viene applicata. Gli aspetti presi in considerazione dalla norma sono: la responsabilità della direzione, la gestione delle risorse, la realizzazione di prodotti e misurazioni, analisi, miglioramenti, oltre che il sistema di gestione per la qualità in generale. Tale certificazione, che identifica il livello di qualità del legname dell'azienda, è stata rilasciata dall'ente di certificazione autorizzato ICILA alla Palm S.p.A., per l'attività di progettazione e produzione di pallet in legno, nel 1999 ed è valida fino al 2009.

Certificazione EPD: motivazioni, strumenti utilizzati, costi e benefici

In linea con le scelte imprenditoriali di sviluppo sostenibile adottate dall'azienda, la Palm S.p.A. ha presentato la domanda per l'ottenimento della EPD, la dichiarazione di prodotto a livello internazionale che tutela le aspettative degli stakeholder rispetto alle prestazioni ambientali dei prodotti. L'impegno di Palm S.p.A. per l'ottenimento di tale certificazione è motivato dalla volontà di migliorare la comunicazione ambientale fornendo informazioni oggettive, certificate e confrontabili sulle prestazioni di prodotti e servizi, e coinvolgendo a livello internazionale altre aziende interessate a dimostrare la loro sensibilità ambientale nella scelta dell'imballaggio ecocompatibile.

La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD - Environmental Product Declaration) è un documento che, attraverso una "etichettatura ecologica", permette di comunicare informazioni oggettive, confrontabili e credibili relative alla prestazione ambientale di prodotti e servizi.

I benefici derivanti dall'adozione della certificazione EPD sono legati al miglioramento della comunicazione al consumatore-utente circa gli impatti che il prodotto genera sull'ambiente e, pertanto, sono riassumibili in termini di una migliore conoscenza del prodotto e dei processi produttivi e di comunicazione strategica aziendale.

Marchio EUR EPAL – UNI 435/2: motivazioni, strumenti utilizzati, costi e benefici

I materiali da imballaggio, che rappresentano il prodotto di punta della Palm S.p.A., possono essere fonte di notevole risparmio di materia prima se progettati e realizzati in modo da rispettare alcuni requisiti che limitano l'impatto ambientale e adeguano la produzione ai principi dello sviluppo sostenibile ed a criteri di economicità e sviluppo sociale. Sono ancora pochi in Italia i pallet prodotti in base a tali requisiti e l'azienda ha voluto cogliere l'opportunità di offrire prodotti e servizi adatti a soddisfare le necessità dei consumatori e nello stesso tempo rispettosi delle richieste della società civile.



Il marchio EUR EPAL è attribuito a pallet progettati e prodotti in base alla norma UNI 435/2 e adatti agli scambi internazionali. Lo standard prevede la costruzione di un pallet piatto in legno a quattro entrate 800 x 1200 mm. e si applica per la produzione, il controllo e la marchiatura dei pallet EUR EPAL. Utilizzando questo standard si ottengono packaging che, rispettando la normativa, allo stesso tempo limitano gli sprechi di materia prima e sono riutilizzabili. Infatti, proprio perché il trasporto implica l'interscambiabilità di pallet uguali per evitare le rotture dei carichi, si è imposta l'esigenza di una standardizzazione del pallet europeo, che è stato adottato con l'introduzione del sistema EUR EPAL da parte di 18 reti ferroviarie europee (a partire dal 1° marzo 1999 anche dall'Italia).

La Palm S.p.A. produce sia pallet standardizzati a marchio EUR EPAL, sia pallet progettati ad hoc in base alle richieste del cliente. La normativa più recente si muove nella direzione di una limitazione della produzione di rifiuti e anche la standardizzazione degli imballaggi tende al riuso degli stessi.

La standardizzazione non riguarda però tutti i Paesi che possono essere destinatari delle merci nell'ambito del commercio internazionale (ad esempio Cina e USA); in tale ottica, anche il pallet progettato ad hoc attraverso tecniche di eco-design assume un'importanza rilevante e rappresenta una buona pratica della Palm S.p.A., in quanto, adeguando il pallet alle necessità specifiche dell'azienda cliente, si riesce comunque a ridurre peso e volume degli imballaggi, limitando lo spreco di materia prima.

2.1.3 I rapporti con la comunità

Le motivazioni

Palm S.p.A. ha adottato un approccio culturale e comportamentale nei confronti della comunità locale con l'obiettivo, da un lato, di esaltare il contributo dei prodotti in legno realizzati con criteri ecocompatibili allo sviluppo sostenibile del territorio e, dall'altro, di educare il consumatore a uno stile di vita responsabile e consapevole, proponendo prodotti che utilizzano una materia prima rinnovabile.

Strumenti utilizzati

- 1) progetto "La foresta incantata": eco-store "da legno nasce legno" realizzato presso la cooperativa "Palm Work & Project" per la vendita di oggetti di consumo comune in legno certificato FSC e PEFC; presso il punto vendita è presente una postazione per la promozione e divulgazione dei valori della sostenibilità del legno;
- 2) progetto "100 negozi per 100 città": il progetto intende estendere l'iniziativa dei negozi "da legno nasce legno" sull'esempio dell'eco-store "La foresta incantata";
- 3) laboratori didattici (falegnameria, decorazione, orticoltura, fotografia);
- 4) progetti di educazione ambientale e naturalistica per le scuole;

- 5) corsi di ecologia domestica.

Costi e benefici

L'impegno sociale, accanto a quello ambientale, rappresenta per Palm S.p.A. un approccio trasversale alle strategie aziendali.

Ciò ha significato, per l'azienda, impegnarsi sul lato economico, organizzativo e morale attraverso attività, iniziative e progetti ispirati a criteri di armonia fra economia, ecologia e sistema socio-economico, per la valorizzazione del territorio e a beneficio della comunità locale.

Da segnalare è il contributo dell'azienda a favore di eventi promozionali incentrati sulle procedure di acquisto responsabile tra Enti Pubblici e imprese fornitrici ("Acquisti Verdi Expo 2006").

Palm S.p.A. ha contribuito al miglioramento degli standard ambientali del settore e rappresenta un esempio per le PMI locali impegnate in altri settori.

2.1.4 Impegno e solidarietà sociale

Le motivazioni

Palm S.p.A. ha voluto coniugare impresa ed etica nello svolgimento delle proprie attività, nella convinzione che "il lavoro non debba essere solo una fonte di profitto", promuovendo l'inserimento nel mondo del lavoro di ragazzi svantaggiati o con problemi di salute mentale o fisica.

Promotori: Cooperativa sociale onlus "Palm Work & Project"

Strumenti utilizzati

- 1) cooperativa sociale onlus "Palm Work & Project": ha lo scopo di sviluppare e gestire, attraverso lo svolgimento di attività diverse, l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e disabili; la cooperativa si configura, dunque, come un'impresa sociale e svolge attualmente, per Palm S.p.A., attività di inserimento dati, progettazione, call center, grafica, stampa, legatoria, web marketing.

La cooperativa "Palm work & project" è stata scelta come segreteria di Assolcai, l'Associazione per lo Sviluppo della Competitività Ambientale di Impresa.

Nella cascina adiacente all'attuale sede della Cooperativa è prevista la realizzazione di una struttura residenziale gestita con il concetto di nucleo familiare da ragazzi portatori di handicap, con un Bed & Breakfast e un servizio ristorazione mensa per i dipendenti delle aziende situate nelle zone limitrofe; si prevede anche di promuovere prodotti alimentari provenienti dalla rete del commercio equo e solidale e di organizzare laboratori;

- 2) progetto "Amici di Arianna": prevede il coinvolgimento delle realtà aziendali e delle famiglie locali per la creazione di una fondazione che gestisca auto-



mamente il lavoro avviato con la cooperativa “Palm & Work Project” per l’inserimento dei ragazzi svantaggiati o disabili nel mondo del lavoro;

- 3) progetto “100 negozi per 100 città”: inserimento nei punti di vendita di ragazzi svantaggiati e disabili sull’esempio dell’integrazione al lavoro portato avanti dalla cooperativa “Palm Work & Project”;
- 4) progetto “Adozioni a distanza” nell’ambito dell’Associazione Volontari per il Servizio Internazionale (AVSI): Palm S.p.A. dal 2002 offre un contributo economico stabile e continuativo per l’adozione di bambini a distanza;
- 5) donazioni alla Scuola di formazione di minibasket viadanese.

Costi e benefici

L’attenzione per il sociale ha portato Palm S.p.A. a dover coniugare mercato e solidarietà nello svolgimento delle proprie attività, con l’impiego di risorse economiche, tecnologiche ed umane a favore di iniziative per la comunità locale e non (sponsorizzazioni, donazioni, ecc.). In particolare, le prospettive a medio e lungo termine per l’impegno sociale dell’azienda a favore dell’integrazione nel lavoro di ragazzi svantaggiati o portatori di handicap, possono tradursi in una crescita di pubblicità e di immagine, con il possibile consenso da parte di aree geografiche più vaste dove realizzare progetti analoghi, in grado di creare valore aggiunto al tessuto sociale locale.

Le difficoltà incontrate

Il progetto “Amici di Arianna” sconta l’assenza sul territorio di una esperienza di questo tipo. Dopo una prima fase di curiosità per il progetto, la comunità locale si è attivata con forme partecipative di volontariato e ora si è nella fase di transizione da progetto a fondazione, con la ricerca dei partner per la sua realizzazione.

2.1.5 Le forme di comunicazione adottate

Comunicazione aziendale

La comunicazione aziendale interna avviene fondamentalmente attraverso due strumenti:

- la newsletter aziendale;
- il “community day”, una giornata d’incontro tra i dipendenti dell’azienda e la cooperativa sociale onlus “Palm Work & Project” per la condivisione e l’integrazione dei progetti attivati da entrambi.

I dialoghi e i momenti formativi accompagnano la condivisione dei valori tra la direzione e le varie funzioni operative. Per comunicare all’esterno, Palm S.p.A. ha attivato il sito web aziendale (www.palm.it) e la rubrica “Comunità Solidale” pubblicata su un settimanale locale.

Per promuovere i propri prodotti e i propri progetti, l'azienda si avvale di campagne stampa su testate locali e di settore, pubblica articoli su riviste specializzate e organizza periodicamente convegni ed incontri con la comunità locale, in particolare con le scuole, gli enti locali e le aziende della zona.

Palm S.p.A. ha creato nel 2006 il marchio "Trasportato su pallet ecosostenibile" e il network "Imprese Amiche dell'Ambiente", volto a comunicare ai consumatori una nuova cultura del fare impresa, socialmente responsabile, innovativa e competitiva, attraverso l'integrazione di sistemi di gestione ambientali e di qualità con una logica eco-efficiente e consapevole lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti; l'obiettivo è fare sistema per avvicinare le imprese ai concetti di RSI e di tutela ambientale.

Palm S.p.A. aderisce al portale <http://acquistiverdi.it>, strutturato come un motore di ricerca, che raccoglie in un unico punto le aziende produttrici e distributrici di prodotti ecologici in Italia. Il portale si configura come un luogo di incontro, con la funzione di collegare le aziende con i consumatori (Pubbliche Amministrazioni e anche privati), e di migliorare la rete di distribuzione e vendita dei prodotti "verdi", ancora non facilmente reperibili sul mercato, soprattutto in grandi quantità. Attraverso il portale, infatti, non si trattano acquisti direttamente e non viene fatta intermediazione ma si offre alle aziende un'opportunità di promozione e di marketing per dare visibilità ai propri prodotti e servizi

Nel marzo 2006, Palm S.p.A. ha partecipato ad "Acquisti verdi expo 2006", primo incontro in cui hanno raccontato la propria esperienza alcune delle più significative testimonianze di Green Public Procurement (GPP) in Italia: Regione Lombardia, Provincia di Cremona, Provincia di Bologna, Provincia di Mantova, Comune di Ferrara e Comune di Reggio Emilia.

Comunicazione garantita da terzi

Palm S.p.A. comunica il proprio impegno attraverso l'adozione di marchi certificati, garantiti da terzi e riconosciuti a livello internazionale.

All'azienda è stato conferito, nel 2004, il Premio "Sodalitas Social Award" come migliore iniziativa di responsabilità sociale realizzata da piccole e medie imprese, mentre nel 2003, nell'ambito dello stesso Premio, le era stata attribuita la menzione speciale.

Sempre nel 2004 Palm S.p.A. è risultata finalista per soluzioni innovative per imballaggio ecosostenibile e movimentazione nell'ambito dell'Oscar imballaggio promosso dal Conai.

L'azienda ha ottenuto il Premio responsabilità sociale d'impresa quale Buona pratica di RSI riconosciuta dal ministero del Welfare e nel 2004 il Premio per responsabilità sociale e ambientale d'impresa della provincia di Mantova.

Comunicazione e coinvolgimento della comunità

Palm S.p.A. ha attivato, con continuità, una serie di contatti esterni con vari stakeholder, clienti e fornitori di materie prime per comunicare la propria espe-



rienza di impresa socialmente responsabile.

Nell'eco-store "La foresta incantata" vi sono spazi dedicati a laboratori didattici ambientali e a specifici incontri educativi per le scuole sulla tematiche della protezione dell'ambiente e della responsabilità sociale di impresa.

L'azienda, inoltre, intende consolidare i rapporti con FSC (organizzazione non governativa senza scopo di lucro) al fine di instaurare una partnership con le organizzazioni fondatrici: WWF, Greenpeace, World Resource Institute, Friends of Earth.

3 I risultati

Palm S.p.A. ha scommesso sulla differenziazione del prodotto ligneo da imballaggio, trasformandolo da rifiuto a strumento per la difesa dell'ambiente, facendosi promotore di un approccio sostenibile, etico, comportamentale e innovativo lungo tutta la filiera produttiva del legno (foreste, trasformazione, consumo, post-consumo), utilizzando anche energia verde da fonti rinnovabili nel proprio processo produttivo. Ciò si è tradotto in fattore strategico per la competitività dell'azienda.

"Il nostro approccio alla produzione – spiega Primo Barzoni, titolare di Palm S.p.A. – si ispira all'approccio progettuale 'dalla culla alla culla' perché, oltre ad utilizzare una materia prima rinnovabile, certifica l'origine del legno utilizzato attraverso l'adesione al marchio FSC Forest Stewardship Council, che impegna produttori forestali e industria del legno al rispetto controllato di standard e criteri di tutela delle risorse sotto il profilo energetico, di impatto su biosfera e atmosfera e sulle popolazioni. Nella nostra filiera il concetto di 'fine vita' di un prodotto ligneo tende a sparire: non esiste un termine alla possibilità di recuperare il materiale per un elevato numero di volte (estratto dalla rivista Imballaggio del 22 novembre 2004)".

Con l'adozione, nelle scelte strategiche e nelle politiche aziendali, delle variabili chiave dello sviluppo sostenibile - riduzione dell'impatto ambientale, rispetto dei criteri economici e attenzione per il sociale -, Palm S.p.A. ha ottenuto successo, confermato dall'aumento degli ordinativi (fidelizzazione di clienti esistenti e realizzazione di contratti con nuovi clienti) e dalla crescita del fatturato.

Il miglioramento delle performance ambientali dei pallet e l'utilizzo innovativo dell'eco-design nella progettazione, hanno rappresentato un'opportunità di sviluppo per nuovi progetti in partnership con altre realtà aziendali. La visibilità e i riconoscimenti ottenuti, non solo hanno aumentato la credibilità dell'azienda nei confronti degli stakeholder, ma ne hanno decretato la solidità nei confronti degli investitori.

Ai risultati ottenuti dal punto di vista economico, si aggiungono i vantaggi in

termini di buona reputazione che l'azienda è riuscita a guadagnare in seguito alle iniziative socialmente responsabili realizzate negli ultimi anni. Tali vantaggi si esplicitano anche nella soddisfazione dei clienti e dei dipendenti.

Infine, anche la consapevolezza di aver contribuito alla tutela ambientale e i vantaggi che tale contributo apporta alla comunità nella quale l'impresa è inserita, rappresentano un risultato intangibile che attesta la bontà delle scelte compiute dalla Palm S.p.A.

4 Conclusioni

Il consumatore attuale ha sviluppato maggiore sensibilità e responsabilità verso l'ecosistema ed è pienamente consapevole che con le proprie scelte può contribuire a una sensibile riduzione dell'inquinamento. Modificando anche leggermente le proprie abitudini quotidiane e i propri comportamenti di acquisto, ad esempio, può ridurre la sua quantità di rifiuti o fare in modo che questi siano riciclati o compostati. Tuttavia il consumatore che effettua le sue scelte con maggiore coscienza ambientale e sociale, si aspetta dalle aziende un comportamento ecosostenibile.

Occorre evidenziare, inoltre, che sulla spinta emotiva del consumatore, che nelle proprie scelte è divenuto più esigente in termini non solo di qualità, sicurezza, tracciabilità, ma anche di ecocompatibilità dei prodotti di largo consumo, food e non-food, appare indispensabile la coerenza tra ecocontenuto e ecopackaging da parte delle aziende, in quanto l'imballaggio che accompagna il prodotto in tutte le sue fasi si rivela importante se non fondamentale per la salvaguardia del prodotto stesso.

Palm S.p.A. ha saputo cogliere queste esigenze e ha saputo comunicare ai consumatori il proprio comportamento ecosostenibile; essa, anzi, ha diffuso una nuova cultura del fare impresa, socialmente responsabile, innovativa e competi-

Il progetto "Imprese amiche dell'ambiente", al quale hanno aderito fino ad ora aziende di diversi settori merceologici che hanno scelto gli imballaggi prodotti da Palm S.p.A., è un'iniziativa dell'azienda che, attraverso imballaggi ecocompatibili certificati con marchio PEFC e FSC, consente alle ditte facenti parte del progetto di comunicare ai consumatori i valori di responsabilità sociale da esse perseguiti. La cooperativa Palm W&P è la segreteria organizzativa dell'iniziativa di Palm S.p.A. "Imprese Amiche dell'Ambiente".



va in un'ottica di sistema allo scopo di diffondere l'adozione di metodologie di produzione sempre più ecocompatibili e sviluppare una visione etica del prodotto da imballaggio quale bene comune (network "Imprese Amiche dell'Ambiente").



I pallet, gli imballaggi e le confezioni in legno riciclabili, eco-sostenibili e realizzati dall'azienda con criteri di responsabilità sociale, sono in grado di migliorare le performance dei prodotti delle aziende clienti di largo consumo, perché in questo modo riescono a trasmettere al consumatore finale un maggiore impegno per l'ambiente, per la tutela delle foreste in particolare, e per il sociale. I prodotti eco-sostenibili di Palm S.p.A. soddisfano le necessità del consumatore finale e allo stesso tempo realizzano il suo desiderio di circondarsi di prodotti a minor costo ambientale e sociale, promotori di valori comportamentali e di scelte socialmente responsabili.

Riguardo ai punti di debolezza, sposare il concetto di eco-sostenibilità, ossia di riduzione dei costi, anche ambientali, ha portato Palm S.p.A. ad adottare strategie di ripensamento del prodotto che hanno investito tutto il ciclo di vita del prodotto stesso: dal design alla produzione, dal marketing alla comunicazione. La gestione della catena di produzione sostenibile del legno per imballaggi, pertanto, deve tener conto di una serie di criteri, nel caso in cui la catena della fornitura (green supply chain) richieda costi maggiori oppure uguali rispetto ad un sistema di tipo tradizionale. Tali criteri si possono riassumere come segue:

- a) la suddivisione dei costi lungo la catena di fornitura;
- b) l'esatta individuazione del valore aggiunto generato in ogni passaggio della filiera;
- c) la possibilità che il cliente o il consumatore finale percepiscano immediatamente il vantaggio e gli attribuiscono valore esercitando un fattore emozionale ed educativo a comportamenti e azioni finalizzati alla promozione dello sviluppo sostenibile delle risorse.

Infatti, se la responsabilità sociale di impresa si basa fortemente sulla qualità delle relazioni con i propri stakeholder, la scelta di sfruttare meglio l'ambiente andrebbe comunicata efficacemente a tutti i portatori di interessi, nella consapevolezza che lo sviluppo sostenibile rappresenta un'opportunità e non un costo. In tale ambito l'azienda ha talvolta riscontrato una difficoltà nel veicolare tale messaggio a potenziali clienti, che non colgono ancora l'importanza della comunicazione dei valori dell'ecosostenibilità non solo attraverso il prodotto, ma anche attraverso il packaging.

Per assicurare che le risorse siano rinnovabili è necessario pianificarne l'utilizzo: il contributo alla creazione di ecosistemi a livello locale e l'attenzione della Palm S.p.A. per l'ecocompatibilità di tutte le fasi dell'attività d'impresa rappresentano sicuramente un esempio per altre aziende della filiera del legno.



1 Introduzione

1.1 L'azienda e la sua mission

Il salumificio Fratelli Veroni viene fondato nel 1925 dai cinque fratelli Veroni, che, scegliendo di ampliare il negozio di generi alimentari di proprietà familiare, avviano una produzione salumiera di alta qualità nel rispetto della più alta tradizione salumiera italiana. Nel corso degli anni, l'impresa si pone l'obiettivo di ampliare il mercato di sbocco per i suoi prodotti, oltrepassando i confini locali e regionali. Inoltre, fin dai primissimi anni di attività, il rapido sviluppo aziendale porta la produzione ad assumere connotati tipicamente industriali, pur mantenendo al contempo il rispetto delle caratteristiche di fragranza e qualità proprie dei più rinomati prodotti salumieri italiani. Ad oggi, sia la proprietà che l'amministrazione dell'impresa sono della famiglia Veroni e la quarta generazione rimane saldamente fedele alla filosofia aziendale su cui è stata fondata.

Dal punto di vista strettamente operativo, l'attività aziendale si sviluppa in sette unità produttive, cinque detenute sotto il pieno controllo della famiglia Veroni e due con società partecipate, tutte localizzate in Emilia Romagna. Ciascuna unità produttiva è specializzata nell'ottenimento di specifici prodotti salumieri. La produzione di mortadella, cotechino e zampone avviene nella sede originaria di Correggio; coppe e pancette a Noceto (Parma); le diverse tipologie di prosciutto cotto a Gazzata di S. Martino in Rio (Reggio Emilia); i prosciutti di Parma e tutti i prosciutti crudi stagionati a Langhirano e Sala Baganza (Parma); la produzione di salami tradizionali a Castel Guelfo e Borgo Tossignano (Bologna).

Pertanto, il gruppo Veroni costituisce un'impresa di riferimento operante nella fase di trasformazione e successiva lavorazione all'interno della filiera della carne suina.

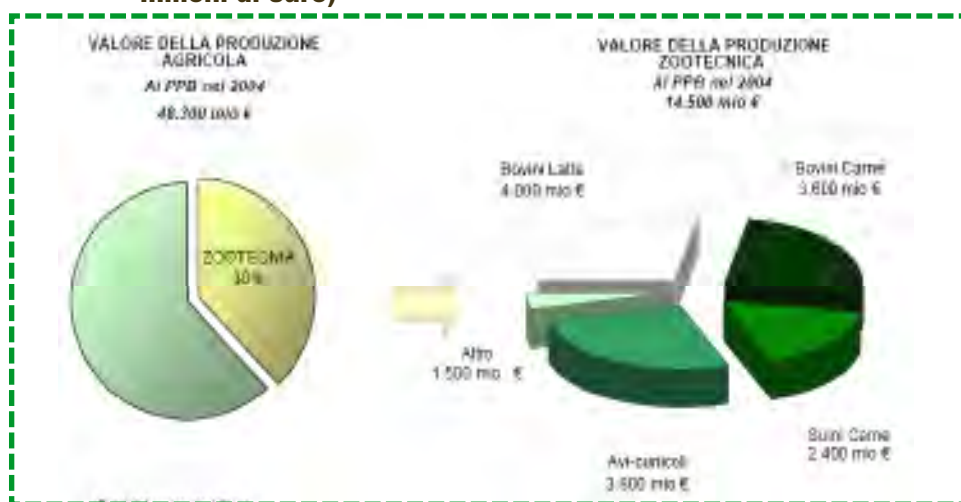
Dall'analisi dei più rilevanti dati aziendali inerenti gli aspetti più strettamente economico finanziari e occupazionali emerge che il fatturato annuale, pari a 83.772.829 euro nel 2005, risulta egualmente distribuito tra la grande distribuzione organizzata e forme di commercio tradizionale, con una quota di esportazione estera pari al 7% della produzione complessiva, pienamente in linea con la media del settore. Il numero complessivo degli occupati nell'impresa è pari a 289, 262 dei quali sono lavoratori a tempo indeterminato e 27 a tempo determinato.



1.2 Il contesto in cui opera l'azienda

La zootecnia rimane un settore chiave per l'agricoltura italiana. Secondo gli ultimi dati pubblicati dall'ISMEA che si riferiscono al 2004, nel panorama agroalimentare italiano il comparto zootecnico da carne riveste un ruolo centrale, rappresentando circa il 30% del valore dell'intera produzione agricola calcolata ai prezzi di base, il 65% del valore della produzione (ai prezzi di base) dell'insieme degli allevamenti e poco meno del 25% del valore totale dell'industria agroalimentare.

Figura 1 - Il valore del comparto zootecnico nel settore agricolo (in milioni di euro)



Fonte: elebarazione su dati INEA

All'interno della produzione zootecnica (vedi figura 1), il cui valore complessivo è stato pari a 14.500 milioni di euro nel 2004, il comparto dei bovini da latte ha contribuito per poco meno del 28%, quello dei bovini da carne e delle carni avi-cunicole rispettivamente per il 25% e 26%, mentre il comparto delle carni suine per circa il 17% e il 4%.

Nel 2004, la fase produttiva e distributiva della filiera ha impegnato un numero considerevole di operatori. I dati indicano, infatti, circa 676 mila aziende d'allevamento (fase agricola), 3 mila impianti di macellazione, 4 mila stabilimenti di lavorazione delle carni (fase industriale), 13 mila punti vendita della distribuzione moderna e circa 40 mila macellerie che costituiscono il riferimento del commercio al dettaglio tradizionale (fase commerciale).

Con particolare riferimento al comparto suinicolo e seguendo le diverse fasi della filiera produttiva, si evince che per l'Italia, nel 2005¹:

¹ I dati riportati sono contenuti nel Rapporto annuale per il 2005 della ASS.I.CA (Associazione Industriali delle Carni), pubblicato il 9 giugno 2006.

- dal lato dell'allevamento, le maggiori difficoltà hanno interessato la caduta delle quotazioni dei capi da macello (dell'8,5%), solo in parte compensata dalla riduzione del costo dell'alimentazione, in flessione dell'11,4% in media annua. Nel complesso, a fine 2005 il patrimonio suinicolo nazionale si è attestato a 9,2 milioni di capi con un incremento del 2,5% rispetto a quello registrato nello stesso mese del 2004;
- la produzione nazionale (che comprende sia la macellazione che la trasformazione delle carni, i.e. la fase industriale), nel 2005 ha registrato una battuta di arresto, portandosi a 1,24 milioni di tonnellate (-2,6%), per un valore intorno ai 2 miliardi di euro. Gran parte di tale flessione è imputabile ai minori arrivi di animali vivi pronti per la macellazione. L'insieme delle importazioni di animali vivi, carni e prodotti, infatti, dopo diversi anni di crescita, ha registrato una leggera flessione (-0,5%). L'export di carne e prodotti di derivazione suina, invece, si è sostanzialmente confermato sui livelli del 2004, pari a circa 147 mila tonnellate. Nel complesso nel 2005, pertanto, l'industria nazionale di trasformazione delle carni suine ha dimostrato ancora una volta di avere nella componente export una base molto importante, potendo contare sulla buona immagine che all'estero hanno tutti i principali prodotti della nostra salumeria, anche se il prosciutto crudo continua a mantenere un'importanza rilevante, soprattutto sui mercati dei Paesi terzi;
- il consumo interno di carne suina e salumi di origine suina, dopo aver registrato la contrazione del 2004, ha registrato nel 2005 una sostanziale tenuta, collocandosi a 1,776 milioni di tonnellate (+0,1%), con quelli pro-capite fermi a 30,6 kg. Tale tenuta va però esclusivamente attribuita alla componente carne fresca (+0,6%) in quanto il consumo dei salumi di suino (o insaccati) è leggermente arretrato (-0,1%).

Un'ultima considerazione merita l'andamento dei prezzi (all'ingrosso) delle carni suine, che per il nostro Paese, nel 2005, ha raggiunto una media di 1,42 euro/kg carcassa, con una riduzione dell'8,3%, rispetto a quella dell'anno prima. La contrazione risulta essere la più alta tra tutti i partner comunitari. L'ulteriore flessione dei prezzi di vendita della carne suina italiana (che si aggiunge a quella contenuta del 2004) ha comportato per il nostro Paese, superato anche da Germania e Spagna, la perdita di numerosi posti nella classifica comunitaria dei prezzi.

2 Il percorso intrapreso e gli strumenti adottati

L'attività d'impresa svolta dalla famiglia Veroni è permeata dalla filosofia originaria dei fratelli fondatori dell'azienda: la ricerca costante di una qualità elevata del prodotto. Tale filosofia rimasta nella sostanza immutata negli anni, consiste "nell'esaltare le peculiari caratteristiche di bontà e genuinità dei salumi prodotti, attraverso un processo di miglioramento continuo, nel rispetto più fermo di alcuni



canoni fondamentali come l'utilizzo di materie prime eccellenti, l'osservanza scrupolosa delle norme igieniche nelle varie fasi di lavorazione e rigorosi controlli di qualità durante i processi produttivi". Di conseguenza, la Veroni, fin dai primi anni d'attività, si è collocata sul mercato dei prodotti di alta fascia, caratterizzati da un livello elevato di sicurezza, salubrità, genuinità.

Pertanto alla base dell'avvio del percorso socialmente responsabile di Veroni si trova quale elemento fondante la ricerca distintiva della qualità. Tale scelta, frutto dell'istinto imprenditoriale dei fondatori dell'azienda, è stata portata avanti in azienda in modo organico ricorrendo ad appositi strumenti sia previsti dalla legge che adottati su base volontaria (cfr. par 3).

Nel corso degli anni, si sono aggiunte nuove motivazioni che hanno rafforzato la convinzione di proseguire più speditamente nel percorso socialmente responsabile da parte dell'impresa. In particolare, sono emerse le esigenze di garantire:

- (a) una ricerca continua di innovazione mantenendo una costante attenzione verso l'evoluzione tecnologica, attraverso un processo di rinnovamento aziendale in grado di consentire il raggiungimento degli obiettivi qualitativi in modo più efficiente, in linea con la domanda di mercato. A tale scopo, Veroni si è munito nel corso degli anni di attrezzature sofisticate, quali le confezionatrici continue sotto vuoto, le prezzatrici programmabili con codici a barre, le linee di pesatura collegate in tempo reale con il computer centrale, strumenti per il controllo di qualità e l'impianto di depurazione acque di scarico. In particolare, nello stabilimento di Correggio, è stata allestita una linea di produzione in camera bianca per i prodotti a fette in atmosfera protettiva.
- (b) la tutela della tradizione agroalimentare e salumiera italiana attraverso il riconoscimento che un prodotto di alta qualità è intimamente legato alla realtà territoriale da cui proviene. A tal, riguardo, la Veroni ha operato attivamente per la creazione di consorzi di tutela dei prodotti locali e include, nella sua gamma di prodotti, salumi protetti da marchio comunitario DOP e IGP.
- (c) un approccio di apertura e dialogo coi principali stakeholder aziendali, con particolare attenzione verso i consumatori e i dipendenti. Ai primi si è voluto assicurare un flusso di informazioni costante e aggiornato nel tempo riguardante i prodotti immessi sul mercato, ai secondi sono stati garantiti corsi di formazione.

2.1 Gli strumenti di RSI

Il nucleo principale delle azioni socialmente responsabili adottate da Veroni riguarda il core business aziendale. Si è deciso di intervenire in modo articolato sia sul processo produttivo, sia sulla qualità del prodotto finale, attraverso una serie di strumenti orientati alla RSI, che incidono direttamente sulle caratteristiche dei prodotti, sulla dimensione ambientale, sul personale dipendente e più indirettamente sui consumatori finali dei beni.

In particolare, a ciascun dei tre obiettivi indicati nel paragrafo precedente hanno corrisposto differenti tipologie di strumenti esaminati in dettaglio nei paragrafi successivi.

2.1.1 Una politica di qualità del prodotto

La politica di qualità adottata dalla Veroni interessa tutte le fasi del processo produttivo partendo dalla qualità delle materie prime, passando per il miglioramento continuo dei processi produttivi, per terminare con l'offerta di prodotti finali sicuri e di elevata qualità, capaci di soddisfare in misura sempre maggiore le esigenze e le aspettative dei clienti. Si è scelto, quindi, di adottare programmi di controllo della qualità in grado di garantire la tutela dell'eccellenza delle materie prime impiegate e del prodotto finale.

In questa direzione, il salumificio Veroni ha ampliato la gamma di prodotti tradizionali per soddisfare le nuove esigenze alimentari in continua evoluzione, includendo prodotti salumieri a forte connotazione territoriale e ispirati a un principio di tutela della salute del consumatore, non contenenti OGM, lattosio e allergeni. A prova di ciò, la maggior parte delle mortadelle e dei prosciutti cotti F.II Veroni hanno ottenuto l'inserimento nel prontuario degli alimenti 2007 da parte dell'Associazione Italiana Celiachia.

In particolare, si è provveduto a ridurre la percentuale di grassi nella produzione dei salumi, come risposta alla progressiva riduzione del fabbisogno calorico pro capite nelle società moderne. Tale innovazione è stata introdotta in modo graduale, sforzandosi di preservare i sapori tradizionali e di non alterare le qualità organolettiche tipiche della tradizione salumiera italiana.

A causa del notevole aumento di casi di intolleranze e allergie alimentari, l'azienda Fratelli Veroni, ha deciso di porre in atto apposite procedure interne atte a garantire la sicurezza nel consumo da parte dei soggetti intolleranti e allergici.

Veroni, cogliendo la crescente domanda di prodotti che siano espressione delle tradizioni locali, annovera numerosi prodotti che hanno ottenuto riconoscimento DOP e IGP, tra i quali il Prosciutto crudo di Parma DOP, la Mortadella di Bologna IGP, il Cotechino di Modena IGP, lo Zampone di Modena IGP, il Prosciutto crudo di San Daniele DOP.

La scelta di offrire prodotti DOP e IGP rappresenta un preciso impegno da parte dell'impresa a garantire l'eccellenza dei prodotti, in quanto richiede periodiche verifiche da parte degli Organismi di controllo designati, allo scopo di accertare l'effettiva conformità delle produzioni alla tipologia e alle tradizioni dei prodotti sottoposti a tutela dai marchi comunitari.

Inoltre, nella gamma di prodotti commercializzati da Veroni rientrano salumi ispirati a un principio di precauzione, al fine di tutelare, con assoluta certezza, la salute dei consumatori attraverso prodotti sicuri, che non contengano ingredienti nocivi alla salute, anche solo potenzialmente. A tal riguardo, da alcuni anni, a seguito del dibattito sull'opportunità o meno della diffusione di alimenti OGM, la Veroni ha scelto di escludere l'utilizzo di ingredienti e prodotti geneticamente

modificati nelle proprie produzioni.

Infine, a titolo esemplificativo, l'impresa Veroni si distingue per la capacità di produrre mortadelle di pezzature particolarmente elevate, grazie alle moderne tecniche di cottura ad aria calda. Queste innovative tecniche di produzione hanno permesso alla Veroni di realizzare per CIBUS edizione 1996 un record mondiale assoluto (iscritto nel Guinness dei primati), relativo alla produzione di una mortadella di oltre 27 quintali, in budello naturale cucito.

2.1.2 Certificazioni

Il gruppo Veroni dispone di un Sistema di Gestione per la Qualità certificato, secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 per il controllo dei processi produttivi di mortadella e prosciutti cotti. Veroni ha, quindi, scelto di aderire a un sistema di certificazione volontario riconosciuto a livello internazionale allo scopo di offrire ai consumatori la garanzia formale dell'alto livello qualitativo della produzione aziendale, in linea con le aspettative degli stessi circa l'affidabilità e completezza di gamma. L'adozione del Sistema Qualità consente, inoltre, il progressivo affinamento del processo produttivo, attraverso un costante aggiornamento delle attività di pianificazione, esecuzione e controllo, con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali a ogni livello.

A tale attestazione si aggiungono l'ottenimento dei certificati di conformità agli standard volontari internazionali British Retail Consortium (BRC) e International Food Standard (IFS) per la produzione di prosciutti crudi stagionati e cotti. In questo modo, l'impresa Veroni mira ad adeguare tutti gli stabilimenti del gruppo a tali requisiti, al fine di favorire l'esportazione all'estero dei propri salumi, aumentando la relativa quota di mercato.

Dal punto di vista strettamente operativo, il gruppo Veroni sta implementando per lo stabilimento di Correggio la certificazione del *Sistema di Gestione Ambientale* secondo la norma UNI EN ISO 14001:2004 e la Dichiarazione Ambientale secondo il Regolamento CE 761/2001 (EMAS). La certificazione ambientale ha lo scopo di ridurre costantemente l'impatto ambientale delle strutture aziendali con particolare attenzione soprattutto alle aree residenziali circostanti lo stabilimento.

L'impresa dispone poi della certificazione di *Rintracciabilità di filiera agroalimentare* secondo la norma UNI 10939:2001, che interessa alcune tipologie di mortadella. Tale certificazione consente di ricostruire la storia di un prodotto attraverso l'identificazione e la documentazione di tutte le attività, le fasi della produzione, le materie prime e le specifiche responsabilità degli operatori che concorrono alla produzione del bene, sino alla vendita al consumatore finale. Più in dettaglio, la rintracciabilità consente di identificare il lotto, le materie prime, le prove e i controlli svolti e gli eventuali problemi sorti durante la lavorazione per arrivare al prodotto finito. La filiera oggetto di certificazione inizia con l'allevamento dei suini e termina con il prodotto finito, la mortadella dell'azienda Veroni. Il sistema di rintracciabilità si applica a tutte le imprese coinvolte nella fornitura di materia

prima carnea suina, ossia gli allevamenti, i macelli e i laboratori di sezionamento. Per ottenere tale certificazione, Veroni ha predisposto delle apposite regole (interne ed esterne) di organizzazione produttiva, che definiscono le caratteristiche del bene confezionato, le modalità operative dei controlli e disciplinano l'attività delle imprese fornitrici.

2.1.3 Politiche a favore dei dipendenti

Veroni ha strutturato e organizza con cadenza annuale corsi di formazione interna dei propri dipendenti che interessano tutte le fasi di produzione, logistica, amministrazione e rete di vendita, sia al momento dell'assunzione in azienda sia nei momenti successivi. Tali corsi risultano particolarmente utili a rendere i lavoratori pienamente consapevoli del sistema di gestione di qualità e capaci di contribuire all'affinamento progressivo dei processi produttivi (incrementandone la produttività) e al miglioramento della qualità del prodotto finito.

E' stato, inoltre, previsto un corso di formazione avanzato che riguarda i propri agenti commerciali, essendo la struttura di vendita composta sia da funzionari (dipendenti a tempo indeterminato) che da rappresentanti. Tale corso si propone di spiegare e insegnare le tecniche di mercato più adatte per curare in modo attento e puntuale la clientela tradizionale.

2.1.4 Strumenti di stakeholder engagement (coinvolgimento dei portatori d'interesse)

Il gruppo Veroni ha predisposto una serie di servizi a favore dei consumatori finali, quali ad esempio le politiche di ascolto strutturato della clientela, attraverso indagini di customer satisfaction. Essendo la struttura di vendita articolata in centocinquanta rappresentanti, l'impresa Veroni ha quale interlocutore preferenziale l'agente, che viene incaricato di seguire la clientela tradizionale con cura ed attenzione. Pertanto, ogni agente nella fase di commercializzazione dei prodotti Veroni deve realizzare una presentazione dell'azienda a ogni nuovo cliente nel momento iniziale del rapporto commerciale, una verifica del suo grado di soddisfazione in un momento successivo e, infine, un questionario sugli acquisti con cadenza annuale per i clienti più fedeli (che realizzano cioè almeno un ordine al mese). Attraverso la somministrazione cadenzata di questionari di *customer satisfaction* la Veroni dispone di dati sul rapporto con la clientela che consentono di individuare in modo tempestivo eventuali criticità e di predisporre apposite soluzioni, nonché di monitorare l'andamento delle relazioni commerciali con i vari stakeholder.

L'impresa ha progressivamente affinato lo strumento del questionario di *customer satisfaction*, affinché le informazioni ottenute fossero effettivamente in trasformabili dall'azienda in indicatori efficaci di misurazione del grado di soddisfazione della clientela.

3 I risultati

Uno dei principali risultati del percorso socialmente responsabile della Veroni è stato il rafforzamento del rapporto con i propri *stakeholders*, in particolare con la propria clientela, ma anche con i propri lavoratori dipendenti.

Negli ultimi anni, in seguito all'accresciuta sensibilità del mercato, i consumatori hanno dimostrato di premiare le aziende con politiche orientate alla qualità, volte ad offrire prodotti che realizzano un *mix* equilibrato tra bontà e sicurezza alimentare, nel rispetto della tradizione agroalimentare italiana. Comprendendo tali esigenze, la Veroni ha provveduto a coinvolgere direttamente i lavoratori dipendenti nel processo continuo di miglioramento aziendale, sia attraverso una formazione permanente in azienda, sia attraverso forme di incentivazione economica, inserendo nel contratto aziendale un premio di efficienza, misurato secondo parametri legati alla valutazione del sistema di gestione della qualità.

In secondo luogo, coerentemente con la filosofia dei fondatori, attraverso politiche *ad hoc*, ha consolidato la propria immagine di azienda orientata all'eccellenza e alla qualità agroalimentare. Sul fronte interno, lo strumento delle certificazioni ha comportato una crescita di professionalità dell'azienda, in grado di affinare e controllare il processo produttivo in modo organico, di evidenziare eventuali non conformità e di migliorare la qualità complessiva con una valutazione scientifica dei risultati ottenuti e una riduzione della percentuale di errori. In questa direzione, l'impresa Veroni ha ottimizzato le istanze di sicurezza e salubrità del prodotto a favore del consumatore.

La certificazione di rintracciabilità di filiera, che impone l'applicazione di determinati *standard* nella fornitura delle materie prime necessarie alla produzione dei salumi, ha determinato l'intensificazione dei rapporti con i principali fornitori lungo la filiera agroalimentare, con la possibilità di garantire ai consumatori livelli superiori di qualità e salubrità dei prodotti. A fronte di tali benefici, uno dei principali ostacoli incontrati si è tradotto nella difficoltà di coinvolgere i fornitori nel rispetto dei disciplinari di produzione necessari alla certificazione di rintracciabilità di filiera, a causa dell'elevata frammentazione della struttura proprietaria nelle diverse fasi produttive.

Come precedentemente illustrato, l'obiettivo primario di Veroni è di garantire la qualità dei salumi di propria produzione, iniziando dalla selezione di materie prime eccellenti, proseguendo con l'adozione di processi produttivi di qualità e terminando con l'ottenere prodotti finiti eccellenti. A tale scopo, il gruppo Veroni è impegnato a instaurare una relazione sempre più stretta e diretta con il consumatore finale, attraverso un rapporto di fiducia e di trasparenza basato su una politica aziendale volta a coniugare un sempre maggiore livello di sicurezza alimentare con una qualità dei propri prodotti estremamente elevata.

In secondo luogo, Veroni ritiene centrale la promozione della cosiddetta "civiltà alimentare": ogni azienda agroalimentare deve essere in grado di offrire

un prodotto capace di unire la soddisfazione dei bisogni alimentari dei consumatori, al rispetto del principio di salubrità cioè di una dieta corretta ed equilibrata.

L'impresa Veroni opera attivamente per tutelare la tradizione agroalimentare della salumeria italiana, con particolare riferimento al comparto dei prodotti tipici. Per raggiungere tale finalità ha contribuito alla costituzione dell'Istituto Salumi Italiani Tutelati (ISIT), nato nel giugno 1999, con una funzione di coordinamento strategico e operativo tra i Consorzi di tutela della salumeria italiana aderenti e di promozione del riconoscimento di nuovi salumi DOP e IGP. Ad oggi, all'ISIT partecipano 11 Consorzi di tutela di salumi DOP e IGP: il Consorzio del Culatello di Zibello, il Consorzio del Prosciutto di Modena, il Consorzio del Prosciutto di San Daniele, il Consorzio del Prosciutto Toscano, il Consorzio del Prosciutto Veneto Berico-Euganeo, il Consorzio Mortadella Bologna, il Consorzio Salame Brianza, il Consorzio Cacciatore, il Consorzio dei Salumi Tipici Piacentini, il Consorzio Speck Alto Adige, il Consorzio Zampone Modena e Cotechino Modena. Tali Consorzi, includendo 14 delle 28 DOP e IGP carnee italiane, costituiscono un campione rappresentativo del comparto delle carni trasformate.

4 Conclusioni

Dall'analisi dell'attività d'impresa svolta dal gruppo Veroni, si evince che l'introduzione di pratiche di RSI ha costituito un strumento fondamentale in grado di creare valore aggiunto all'interno della produzione aziendale collocando l'intera gamma di prodotti dell'impresa in una posizione d'eccellenza nel mercato italiano delle carni suine.

Gli obiettivi della politica aziendale (qualità ed innovazione del prodotto, tutela del patrimonio naturale e della tradizione agroalimentare, in generale, e salumeria, in particolare) sono stati e sono tuttora perseguiti avviando un percorso di responsabilità che si è sviluppato progressivamente nel tempo o per stadi successivi.

Accanto all'ottenimento dei più tradizionali marchi europei di qualità quali IGP e DOP si sono aggiunte nel corso degli anni i riconoscimenti (ISO 9001:200, BRC e IFS) e di filiera, testimonianza concreta di una accresciuta sensibilità da parte dei vertici aziendali verso le tematiche di responsabilità sociale. Inoltre, gli sforzi compiuti negli ultimi anni per introdurre delle politiche aziendali che coinvolgano attivamente i maggiori *stakeholders*, siano essi i dipendenti dell'impresa (attraverso periodici corsi di formazioni) oppure i consumatori finali (attraverso la predisposizione e somministrazione di appositi questionari) mostrano la volontà della Veroni di adottare un approccio integrato alle tematiche della responsabilità sociale, superando lo stadio iniziale del percorso di RSI basato essenzialmente sui più tradizionali (e più semplici da introdurre) strumenti incentivanti.

Alla luce di tali considerazioni, l'analisi del percorso di RSI intrapreso dal gruppo Veroni ben si adatta alla nostra matrice di valutazione o "griglia di auto-diagnosi" che permette a ogni singola azienda di ricostruire la "strategia di orien-

tamento alla responsabilità sociale” che ha seguito o intende seguire nel futuro. Più in particolare, si intravede nel corso degli anni un crescente interesse verso le tematiche di RSI, a cui hanno corrisposto azioni e strumenti sempre più complessi e integrati, che, partendo dagli strumenti di incentivo e dalle buone pratiche non strutturate sono poi sfociati nell’adozione di “strumenti volontari” (a una e più dimensione). Incoraggiante infine, è stata l’introduzione di azioni rivolte allo “*stakeholder’s engagement*” che rappresenta *in nuce* il passo decisivo per l’introduzione di specifici strumenti di governance descriventi l’esistenza di rapporti formalizzati con le varie tipologie dei portatori d’interesse.

finito di stampare nel mese di dicembre 2007
da ASM s.r.l. Tivoli (RM)