

CASE STUDY

LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT E IL GLOBAL REPORT DI BOXMARCHE SPA

di Mara Del Baldo

1. Premessa

Partecipare allo *stakeholder forum* organizzato da Boxmarche Spa per la presentazione del *Global Report 2006*¹ è stata una preziosa occasione per acquisire materiale e informazioni sul campo, finalizzate a conoscere più da vicino una realtà d'impresa secondo i canoni tipici dell'approccio di studio qualitativo ai fenomeni aziendali. Ma non solo questo: si è trattato, infatti, di un'esperienza, che ha offerto ai convenuti la possibilità di respirare e di condividere idee e progetti in un'atmosfera densa di valori, e di vivere, all'insegna delle emozioni, "pepe e sale della vita", l'arte del fare impresa in modo armonico, conciliando obiettivi economici e più propriamente umani.

2. La storia e il futuro di Boxmarche

Lo Scatolificio Boxmarche, oggi Boxmarche idee e *packaging*², con sede a Corinaldo (AN), opera nel settore della grafica e cartotecnica. Occupa 54 dipendenti; nel 2006 ha realizzato un fatturato di oltre 10 milioni di euro, con un totale di bilancio intorno ai 9 milioni. I clienti, costituiti da altre imprese ed enti, sono in prevalenza localizzati nelle Regioni Marche, Emilia Romagna e Lombardia; limitata la quota di fatturato internazionale.

¹ Un ringraziamento particolare va al Dott. Tonino Dominici, per la grande sensibilità, lo spessore professionale e umano e la fattiva collaborazione nel fornire occasioni e strumenti utili alla stesura del lavoro.

² Oltre a Boxmarche, che è la capogruppo, altre imprese (Finbox e Ismacolor) sono riconducibili al medesimo soggetto economico.

L'impresa nasce nel 1969 su iniziativa di un gruppo di soci appartenenti alle famiglie Baldassarri. Ancora oggi il notaio che stese l'atto di costituzione ne ricorda la prudenza, l'umiltà e la determinazione. Gente venuta dalla terra, dai solidi principi, lungimirante e laboriosa; di poche parole, ma dai pensieri profondi, abituata a guardarsi negli occhi e a stringersi la mano in segno di rispetto. C'era in quegli animi un senso di profonda responsabilità, "un'etica del carattere" alla base del vivere. "La parola vale una scrittura" era un'espressione ricorrente nel mondo contadino, dove comportarsi con integrità e virtù significava aderire ai principi di ciò che è giusto e rispettare gli obblighi assunti.

Nel primo decennio l'attività di Boxmarche è legata al settore calzaturiero, fiorente nella zona: poca tecnologia, tanto lavoro manuale, modesto valore aggiunto. Dal 1982 inizia un progressivo allontanamento dall'iniziale vocazione cartotecnica, accompagnato dalla modifica della struttura produttiva e commerciale. Vengono introdotte innovative tecnologie di produzione ed è ampliata la gamma dei prodotti, rivolti a diversi settori: alimentare, articoli casalinghi e piccoli elettrodomestici, *general market*, cosmetico-parafarmaceutico.

Nonostante i momenti di difficoltà, il costante riferimento all'esperienza del passato, assieme alla curiosità e all'ambizione, hanno consentito e permettono a tutt'oggi di guardare al futuro con positività. Sempre nuovi e importanti traguardi sono stati posti e raggiunti nella convinzione che "non esistono ostacoli grandi, ma uomini piccoli" e che "l'intensità dei sogni dipende dalla grandezza dei sognatori". Dietro all'imperativo "cambiare per esserci" Boxmarche è consapevole che la nuova competizione "è quella delle idee, delle conoscenze e delle competenze", basata sull'innovazione, "tecnologica, di processo, di prodotto, di relazione, di strategia". Il motto "Innovazione al cubo", filo conduttore del primo *Global Report* (bilancio integrato), pubblicato nel 2007, ribadisce i soggetti dei processi innovativi: le persone, i processi, i prodotti. E non è un caso questo ordine dei fattori, poiché in Boxmarche "la tecnologia di cui siamo più fieri la sera torna a casa".

Le strategie di medio termine, esplicitate nel bilancio integrato di Boxmarche, sono orientate alla differenziazione dell'offerta dei prodotti e dei servizi nel mercato del *packaging* industriale, alla qualificazione dei processi di ricerca e sviluppo, progettazione e tecnologici (innovazione continua), allo sviluppo di una rete di alleanze e *partnership* con fornitori e clienti, al miglioramento della qualità della vita dei collaboratori e della comunità territoriale. E sono finalizzate a fare evolvere l'impresa nel tempo, nel rispetto del territorio da cui trae origine e al quale deve molto, gratitudine si traduce in un fattivo "restituire" sotto varie forme.

Schiettezza nei rapporti e saggezza del mondo contadino sono i principi costitutivi di quella che oggi è una moderna realtà imprenditoriale che costituisce un "buon esempio" di radicamento al contesto socio-economico

locale e di trasformazione da civiltà rurale a realtà industriale, avvenuta senza stravolgere la natura dell'ambiente e del territorio in cui si è sviluppata, cresciuto assieme alla gente che vi ha lavorato³.

Pochi i punti fermi di una realtà in costante evoluzione: la coesione della compagine sociale, che assieme ai successori delle famiglie fondatrici da sempre accoglie soggetti esterni al nucleo familiare⁴, *la governance* e, soprattutto, i valori dell'impresa (le persone, le conoscenze, lo sviluppo).

Dalle parole di Tonino Dominici, amministratore delegato di Boxmarche, trapela una grande stima per i profondi valori, frutto della cultura e della tradizione della famiglia Baldassarri. *“ Sin dall'inizio, mi sono sentito accolto come in famiglia. Giovane e appena diplomato, mi è stata data la fiducia necessaria per crescere. Ho fatto e faccio del mio meglio per trasferire a mia volta questi valori e per vivere l'impresa come bene comune, in riconoscenza allo spirito imprenditoriale che ho avuto la fortuna di conoscere”*.

3. La missione e i valori di fondo

La *mission* di BoxMarche è ambiziosa ed esplicita un orientamento che ha valenza economico-sociale: essere un'azienda eccellente, dai buoni principi, che si adopera per arricchire tutte le parti interessate: i clienti, i fornitori, i dipendenti, i soci, il territorio e la comunità esterna.

“Oramai la soddisfazione la fanno in tanti. Noi vogliamo di più: vogliamo clienti entusiasti, risorse umane etiche, soddisfatte e orgogliose di lavorare con noi, e margini aziendali sempre crescenti. Credo molto nella qualità e nel bisogno di ogni azienda di pianificare, di creare un'organizzazione efficiente, ma la cosa più importante è mettere l'anima nella propria azienda.” (T. Dominici).

Boxmarche è, dunque, un'impresa che “vuole fare vivere emozioni agli *stakeholder* (o, meglio, alla “gente”), in cui l'innovazione è vissuta come *dinamis*, ossia come passione che alimenta uno stato di positiva agitazione, facendo fiorire talenti e *know-how* attraverso valori fondati su amicizia, schiettezza, spontaneità.

La “mania di fare meglio” trova espressione nel rispetto della carta dei valori (Tab. 1) e nella prospettiva olistica di sviluppo economico sostenibile.

Tali linee guida sono tradotte in azioni di *corporate social responsibility* che investono il legame coinvolgente dell'azienda con il proprio territorio, le pratiche di responsabilità verso le persone, le scelte ecologiche a tutela del patrimonio naturale, lo sviluppo di relazioni sociali con *stakeholder* in-

³ “E' possibile immaginare un rapporto rispettoso tra l'industria, il territorio e l'ambiente che la ospita?” Su questi aspetti da tempo Boxmarche si confronta ed ha avviato un ampio dibattito. Sul tema, si veda *Next*, periodico aziendale, febbraio, 2005.

⁴ Dal 1991 le azioni sono detenute per il 50% dalla famiglia Baldassarri, per il 25% dalla Pierfederici Group Srl e per il 25% da T. Dominici, amministratore delegato in carica.

terni ed esterni.

Un aspetto del tutto peculiare è l'eccellenza raggiunta nella comunicazione delle iniziative intraprese e dei relativi risultati, alimentata dalla volontà di dare testimonianze tangibili di buone prassi e di diffondere la matrice etica di impresa radicata al territorio attraverso una molteplicità di canali: dal sito *web*, alla pubblicazione di *house-organ* aziendali, riviste di associazioni di settore, alle occasioni di confronto pubbliche, al processo di rendicontazione sociale. Quest'ultimo rappresenta un segno distintivo di Boxmarche che, pur essendo un'impresa di dimensioni minori, ha saputo abbracciare un cammino del tutto innovativo di rendicontazione integrata, inserendosi a pieno titolo nel contesto nazionale tra le aziende che meglio ottengono e comunicano le proprie *performance* socio-economiche, come di seguito meglio specificato.

Tab. 1 - I principi cardini etici del modo di vivere l'impresa di Boxmarche

Il Cliente prima di tutto	Dare forza alla collaborazione con i clienti offrendo prodotti e servizi con alto valore attraverso l'innovazione e l'eccellenza.
Partnership	Sviluppare collaborazione tecnica e produttiva con clienti e fornitori in un'ottica di innovazione tecnologica e dei materiali.
Centralità dell'impresa	Superare gli interessi individuali per il successo e la continuità della nostra impresa; essa sola è in grado di assicurare un futuro sereno ai nostri dipendenti.
Organizzazione	Ricerca l'eccellenza nell'organizzazione del lavoro; dare enfasi alla flessibilità e professionalità della nostra gente.
Rispetto dell'individuo	Enfatizzare la dignità dei dipendenti, incoraggiare la crescita individuale, credere nelle capacità degli altri e rispettare il loro lavoro; gestire la conflittualità.
Ambiente e territorio	Rispettare l'ambiente di lavoro; realizzare prodotti in assoluto rispetto della natura e dell'ambiente; curare la sicurezza degli impianti e le relazioni con la comunità esterna.
Qualità	Eseguire con eccellenza; scegliere tra infinite possibilità la chiave del processo; superare le aspettative del cliente.
Valore del Capitale	Ottimizzare e migliorare i risultati economico-finanziari per poter continuare ad investire in risorse tecnologiche ed umane.
Miglioramento continuo	Diffondere e praticare la cultura del miglioramento continuo a tutti i livelli dell'organizzazione.

Fonte: Boxmarche, *Global Report* 2006.

La convinzione che permea l'azienda è che una *leadership* imprenditoriale non basata sul comando e sulle strategie di conquista, ma solidamente fondata sull'etica abbia maggiori probabilità di emergere in un sistema aperto al confronto competitivo in cui ci si fa strada per i meriti acquisiti nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

“Tra i tanti pregi del mercato c'è anche quello di sapere selezionare i creatori e distruttori di valore (...) Oggi non basta più fare il lecito, bisogna rispettare le

aspettative altrui e mantenere le promesse. Questo non significa certo rinunciare a fare profitto, ciò che è insito nell'azienda, inteso come giusta remunerazione dell'impegno. E'una responsabilità importante quella a cui è chiamata la nostra azienda poiché abbiamo ricevuto la terra in eredità dai nostri padri, ma in prestito dai nostri figli. La nostra responsabilità sociale è curare i rapporti con tutti gli stakeholder. Occorre però un imprenditore etico. Noi amiamo definirci, forse con un briciolo di presunzione, degli agenti di civilizzazione. Il piccolo imprenditore, nei suoi frequenti contatti, fa continuamente azioni di responsabilità sociale: egli è un costruttore (di impianti, di uomini, di ricchezza), si relaziona con il mondo, i clienti, la comunità, vive le passioni, le speranze, i sogni, i progetti, sposta i confini (...) Per questo l'azienda "ha un'anima che respira e ha degli asset intangibili, legati allo spirito delle persone." (T. Dominici).

L'impresa è concepita, dunque, come "identità narrativa", un'entità che, di fatto, ogni giorno racconta una storia che trae origine dalle tradizioni dell'imprenditore e del territorio e costruisce il proprio sé. E la responsabilità sociale è considerata anche un'opportunità per aumentare la visibilità e la reputazione dell'impresa, oltre che per contribuire attivamente alla costruzione dell'ambiente socio-economico, con un ricco ritorno di effetti sul profilo tangibile (*performance* economico-finanziarie)⁵ ed intangibile.

4. Il sistema della responsabilità sociale di Boxmarche: azioni, testimonianze e riconoscimenti

Come fare responsabilità sociale nel concreto? In Boxmarche la traduzione dei valori e degli obiettivi di sostenibilità menzionati può essere sintetizzata nelle seguenti declinazioni:

-Legame dell'azienda con il proprio territorio

Numerose e capillari sono le iniziative realizzate e quelle in corso; si citano, ad esempio, la realizzazione di una piazza cittadina, dedicata a Giuseppe Baldassarri, socio fondatore scomparso nel 2004, segno del forte legame con l'arte e la cultura del luogo, le frequenti azioni di *corporate giving* sul territorio, così come le iniziative per la realizzazione e il patrocinio di convegni, eventi artistici, culturali, le collaborazioni con istituti di istruzione, formazione, ricerca, associazioni di categoria, enti locali⁶.

-Processi interni di RS

⁵ Sul rapporto tra pratiche di gestione aziendale socialmente responsabili e *performance* negli ultimi anni sono stati prodotti diversi contributi. Per un approfondimento si rimanda, in particolare, a M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004. Ivi è contenuta una ricca rassegna di riferimenti presenti nella letteratura su questo tema.

⁶ Per un puntuale dettaglio, si veda il *Global Report 2006*, sezione di sostenibilità, Comunità e territorio, p. 160 e ss.

Fra i tanti si cita il progetto *skills-passport*, che ha avuto l'obiettivo di misurare e valorizzare le competenze e le conoscenze del personale attraverso il monitoraggio di molteplici elementi (presenza, flessibilità, puntualità, polivalenza, condivisione dei valori, propositività e nuove idee, conoscenze e competenze specifiche) e che nel primo anno di attivazione (2004) ha prodotto risultati importanti: un incremento del 17% del fatturato e un aumento del 12% della produttività, la distribuzione di 80 mila euro di premi di risultato, un recupero di efficienza pari a 2.600 ore (valorizzato in oltre 100.000 euro).

Oltre agli interventi di struttura rivolti all'innovazione, altre azioni hanno per oggetto la realizzazione di intense attività di formazione (la sensibilizzazione continua dei fornitori, la formazione e l'informazione continua del personale), la previsione di premi di risultato e sul margine operativo lordo, la comunicazione interna (*in Box* giornalino aziendale, *Next idee e packaging*, periodico che costituisce uno spazio aperto anche al personale dipendente), in cui si colloca anche quella visiva sul luogo di lavoro⁷, la lettera informativa ai dipendenti, le ricerche sulla soddisfazione del personale, la realizzazione di numerosi momenti di aggregazione (dalle cene aziendali e di beneficenza⁸, alle gite aziendali, alle borse di studio a favore dei figli dei dipendenti, al coinvolgimento in eventi culturali e artistici promossi sul territorio); tutte iniziative tese alla "cura dei dipendenti" e alla creazione di un ambiente lavorativo fatto di entusiasmo, approccio positivo, competenza, *team work*.

-Scelte verso l'ambiente

Oltre al percorso di qualificazione legato alla certificazione, tra le diverse politiche di miglioramento ambientale si cita la partecipazione all'iniziativa nazionale RicicloAperto⁹, l'attenzione nell'uso delle fonti energetiche, delle emissioni in atmosfera, degli scarichi idrici, dei rifiuti, la gestione dei rapporti con le Agenzie Ambientali (con le quali l'indice di *litigation* è pari a zero).

-Sviluppo di relazioni sociali interne ed esterne

Di seguito sono sinteticamente riportate alcune delle azioni rivolte alle singole categorie di *stakeholder*.

Agli azionisti, oltre alle assemblee obbligatorie per legge, è indirizzata

⁷ Si deve all'Art Director, G. De Minicis, la traduzione delle passioni e dei sentimenti condivisi in frasi fortemente rappresentative di un sentire comune, messaggi che trovano ampio spazio in azienda.

⁸ In occasione di tali eventi le raccolte fondi sono destinate al sostegno di progetti ogni anno diversi: AMREF, progetto scuola in Kenia (2003); il progetto aiuti per la creazione di un ospedale in Serbia (2004) e per l'acquisto di un'ambulanza per la comunità di Sabac, cittadina serba legata a Corinaldo; il progetto per la formazione medici in Sudan; Emergency per la realizzazione di un ospedale in Afghanistan.

⁹ L'iniziativa è stata promossa da Comieco (Consorzio per la raccolta differenziata della carta) in collaborazione con Assocarta e Assografici (che riuniscono le imprese della filiera cartaria). Con "Riciclo in musica", allestimento di un laboratorio musicale per ragazzi realizzato con materiale

la presentazione del bilancio semestrale, del budget, dei piani strategici triennali, della *vision* e della *mission*, la richiesta del consenso per investimenti di particolare rilievo.

Verso i clienti e i fornitori, tra le iniziative tese a rafforzare la *customer loyalty*, si citano le giornate di *open-house* aziendali, il monitoraggio della *customer satisfaction*, la predisposizione di un *call center* dotato di numero verde, la sponsorizzazione e la partecipazione ad eventi da questi promossi, le visite ai fornitori finalizzate a sviluppare rapporti di lungo periodo e strategie comuni¹⁰.

Particolare attenzione è rivolta ai *partner* finanziari (istituti di credito) con i quali il rapporto è improntato alla massima trasparenza e si basa su un processo di comunicazione economico-finanziaria qualificato¹¹ che dall'incontro annuale in azienda, in cui sono esplicitati i piani strategici, prosegue sino alla redazione di un'apposita versione del bilancio integrato (che contiene una riclassificazione analitica e il bilancio previsionale) specificatamente indirizzata alle banche.

Infine, non mancano momenti e iniziative comuni alle diverse categorie, dalla presentazione annuale del bilancio sociale / *Global Report*, alla bimestrale aziendale, alla creazione di comunità virtuali (*forum Internet*).

A fronte delle molteplici azioni intraprese, altrettanto numerosi sono i riconoscimenti attribuiti a Boxmarche (Tab. 2), che è tra le poche aziende italiane a possedere la certificazione integrata e tra le prime ad attuare la comunicazione integrata, entrambe realizzate nella convinzione che la vera sostenibilità possa essere raggiunta con una strategia che richiede una pianificazione attenta, un'attuazione rigorosa, la raccolta di dati e analisi approfondite.

Senza entrare nel merito del contenuto dei singoli riconoscimenti, si vogliono citare solo due importanti "tracce" di gestione socialmente responsabile.

La prima è relativa al progetto "La mania di fare meglio azioni per un sistema aziendale responsabile", con cui Boxmarche ha partecipato alla terza edizione del "Sodalitas Social Award"¹² e ottenuto nel 2005 il primo riconoscimento nella categoria PMI come "migliore iniziativa di responsabilità sociale di impresa realizzata da PMI per l'adozione di un sistema aziendale responsabile, ben articolato, in considerazione delle dimensioni aziendali, per la grande attenzione dedicata all'ascolto del personale".

di recupero, Boxmarche ha vinto il premio nazionale come migliore organizzazione dell'evento e accoglienza ai visitatori.

¹⁰ A parità di condizioni, Boxmarche privilegia quelli dotati di sistemi di qualità certificati: oltre la metà dei fornitori dell'impresa è in possesso della doppia certificazione (ISO 9001 e ISO 14001).

¹¹ Per contro, da oltre 10 anni gli affidamenti bancari non sono assistiti da garanzie.

¹² Auditorium Assolombarda, Milano, 9 maggio 2005. Il Sodalitas Social Award premia le aziende operanti in Italia che si sono distinte per la realizzazione di programmi ad alto contenuto sociale. In occasione della seconda edizione, nell'aprile 2004, il Presidente della Repubblica ha concesso al Premio un riconoscimento per il suo "alto valore sociale".

L'impresa, rappresentata dall'amministratore delegato, è stata invitata a portare la propria esperienza al Forum Italiano Multi-Stakeholder per la CSR¹³ nell'ambito dei lavori del tavolo tecnico.

La seconda è relativa al prestigioso riconoscimento attribuito in occasione del Premio Nazionale Responsabilità Sociale¹⁴ delle Imprese, conferito a 24 realtà attive in tema di responsabilità sociale dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, e attribuito per essere "una realtà solida che devolve il 15% del fatturato in *Corporate Giving*, e pone grande attenzione verso ambiente, ricerca e sviluppo, temi sociali".

Tab. 2 - Una lunga storia di eventi, premi e riconoscimenti

1985	Primo corso di formazione manageriale
1989	Adesione al Progetto Qualità per Piacere (Assindustria Ancona)
1992	Club Qualità (Assindustria Ancona)
1995	Viaggio Studio USA, incontro con JURAN (seminario "Making Quality Happen")
1996	Certificazione di Qualità ISO 9002
1999	Partecipazione al Premio Qualità Italia
2000	Menzione Regionale al Premio Qualità Italia
2001	Certificazione di Qualità ISO 9001
2001	Premio Qualità San Marino
2001	Certificazione del sito produttivo a norma ISO 14000 – certificazione ambientale del sito produttivo
2002	Certificazione ISO 9001:2000 Vision
2003	Menzione speciale per la progettazione attenta all'ambiente - Ecopremio
2003	Premio Qualità Italia PMI
2003/2004	Certificazione OHSAS 18000 – sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
	Certificazione SA8000:2001 – sistema di gestione per la responsabilità sociale
2004	Pubblicazione primo Bilancio Sociale 2003
2004	Premio Riciclo Aperto - Comieco
2005	Vincitore premio Sodalitas Social Award categoria "Piccole e medie imprese"
2005	CSR in Pole Position ¹⁵

¹³ Il CSR Forum è una piattaforma di dialogo composta dai rappresentanti nazionali delle parti sociali, istituzioni e società civile che si riunisce in assemblea generale e tavoli tecnici per sviluppare e approfondire la tematica della responsabilità sociale delle imprese.

¹⁴ L'evento, patrocinato dal Ministero del Welfare, si è svolto a Rovigo nel maggio 2005. Boxmarche si è classificata seconda nella categoria PMI. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ha avviato nel 2003 il progetto CSR-SC (*Corporate Social Responsibility, Social Commitment*) con l'intento di promuovere a livello nazionale comportamenti socialmente responsabili. Al fine di individuare e premiare le aziende più significative (l'individuazione delle specifiche realtà locali è curata dalle singole Camere di Commercio; i vincitori sono suddivisi in sei categorie: grandi imprese, medie imprese, piccole imprese di produzione e di servizi, microimprese, enti, servizi di utilità sociale), sono stati definiti i criteri di selezione, ispirati agli indicatori del *Social Statement* (frutto dell'analisi dei principali standard nazionali e internazionali): un quadro di riferimento comune e una griglia di lettura per valutare e monitorare, in modo volontario le *performance* aziendali e, in particolare, l'impegno e le attività realizzate in tema di responsabilità sociale dalle imprese supportando i processi decisionali e attuativi. La mappa del *Social Statement* (distinta in due par-

2005	Premio nazionale per la Responsabilità Sociale delle Imprese
2005	Riconoscimento di benemerita Città di Corinaldo
2006	Selezione al II European MarketPlace on CRS ¹⁶
2006	Nomination Oscar di Bilancio (FERPI) ¹⁷
2006	Registrazione secondo il Regolamento CE 761/01 (EMAS)
2006	Adesione alla Roadmap europea sulla CSR
2006	Confindustria Awards for Excellence, sezione "Impresa campione della valorizzazione del territorio"
2006	Multi-Stakeholder Panel
2006	Forum "Il capitale intangibile": fattore strategico per l'impresa innovativa

Fonte: Ns. elaborazione da Boxmarche, *Global Report* 2006.

5. La comunicazione integrata: il *Global Report*

Come premesso, un significativo elemento del sistema di responsabilità sociale di Boxmarche è rappresentato dalla rendicontazione sociale CSR-SC.

L'idea del bilancio sociale è nata "per un bisogno egoistico di fare vedere alla popolazione i valori di un'azienda e in ossequio a un dovere di trasparenza nei confronti degli stakeholder." (T. Dominici). Il progetto si è arricchito negli anni, sfociando in un bilancio di sostenibilità evoluto e nella redazione, nel 2007, del primo *Global Report*, considerato il sentiero ideale della rendicontazione che comprende, dal 2006, il bilancio degli intangibili.

Un *team* di lavoro, formato dai responsabili delle principali funzioni aziendali, affiancati da consulenti e professionisti esterni, si è occupato della predisposizione del documento. Boxmarche ha saputo nel tempo far crescere le proprie competenze interne, senza limitarsi ad affidarne all'esterno

ti, scheda anagrafica e *set* di indicatori; quest'ultimo comprende indicatori comuni e facoltativi, articolati sulla base di otto categorie di *stakeholder* e in funzione della classe dimensionale delle imprese - indicatori comuni; indicatori addizionali -) è utilizzabile dalle imprese come strumento di autovalutazione, di monitoraggio e di rendicontazione e come supporto per la costruzione di un sistema informativo integrato. Per un approfondimento si veda, ad esempio, E. Biglietti (a cura di), *Responsabilità Sociale delle Imprese*, Assindustria Ancona, 5 aprile 2005.

¹⁵ Boxmarche è tra le 30 aziende italiane selezionate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e da Confindustria che si sono distinte ben le buone pratiche di responsabilità sociale-CSR.

¹⁶ Bruxelles, 22 giugno 2006. Alla selezione hanno partecipato 250 aziende selezionate. Boxmarche si è posizionata nella categoria "Skills and Competence Building"; titolo della *best practice*: "People care – Skills Passport Project".

¹⁷ Milano, Piazza Affari; tale riconoscimento rappresenta l'unico premio nazionale attribuito dalla comunità economico-finanziaria del nostro Paese. Nell'attribuzione del premio si legge "Bilancio completo e leggibile, strutturato in tre sezioni riunite in un unico documento. Particolare apprezzamento va all'istituzione del *multistakeholder panel* che consente il confronto e il monitoraggio dei risultati. Interessante l'analisi del capitale intellettuale, realizzata secondo un corretto approccio quali-quantitativo. Da sottolineare il percorso verso la ricerca della qualità attraverso le diverse certificazioni. Si segnala la sintesi dei principali aspetti economico-finanziari con annesso budget 2006".

la predisposizione. Ad un'analisi dei costi benefici, a fronte di un investimento annuale di circa 10/11.000 euro, i ritorni, anche se in gran parte non quantificabili sul fatturato, sono decisamente superiori ai costi e ricadono sia sull'impresa (fidelizzazione dei clienti interni ed esterni, reputazione, ecc.), che sul territorio.

A riprova della costante tensione al miglioramento di Boxmarche sta il fatto che già "si sta pensando ad un'analisi del posizionamento dei clienti dell'azienda rispetto ad altri loro *competitor*, ad un potenziamento degli indicatori e all'inserimento del *budgeting*, così come alla predisposizione di un'analisi dei bilanci dei 60 principali competitori, di cui identificare i relativi punti di forza e di debolezza (*benchmarking* del settore) o, ancora, ad un'analisi di solvibilità dei clienti e dei fornitori. "In sostanza ci stiamo "fabbricando" il nostro *rating*" (T. Dominici).

Gli standard nazionali e internazionali utilizzati come riferimento sono rappresentati dai principi di redazione del bilancio sociale del GBS¹⁸, dal progetto Q-RES per la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa¹⁹, e dal citato progetto ministeriale CSR-SC. E' stato inoltre impiegato il *panel multi-stakeholder forum*, tavola rotonda con gli interlocutori finalizzata al confronto sui risultati raggiunti e sulle proposte di miglioramento.

Il *framework* CSR-SC di Boxmarche poggia, quindi, sull'adozione dei 98 indicatori: oltre a quelli comuni, comprende la maggior parte di quelli addizionali, ed è corredato dalle "schede indicatori" per l'analisi di singoli aspetti²⁰.

Gli *highlight* per l'esercizio 2006 sono costituiti dall'analisi del capitale intellettuale, sezione partita nel 2005. Gli indicatori, tutti sviluppati nel *trend* di tre anni, seguono quattro principali direttive: il capitale strutturale, il capitale umano, il capitale relazionale, i clienti e il mercato²¹.

Il *Global Report* 2006 di Boxmarche è strutturato in tre macro-sezioni: presentazione e principali risultati raggiunti, bilancio dell'esercizio 2006, relazione sulla gestione, integrata con le sezioni di sostenibilità e di analisi del capitale intellettuale. Da ultimo, il *Global Report* è corredato dal parere dei consulenti esterni, dalla relazione del collegio sindacale e dal verbale dell'assemblea dei soci.

¹⁸ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale; per un approfondimento, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, 2001.

¹⁹ Il Progetto Q-RES è realizzato dal Centre for Ethics, Law & Economics (CELE) in collaborazione con associazioni, imprese ed organizzazioni non-profit.

²⁰ Nello specifico, 72 indicatori sono stati adottati in modo conforme alle prescrizioni, 9 in modo parziale per carenze dovute ad aspetti quantitativi, 17 non sono stati adottati (in parte perché riferiti a società quotate), 3 indicatori (relativi al personale) sono stati forniti come supplementari (stato civile, composizione nuclei familiari, situazione reddituale); l'indice di *litigation* è stato elaborato per ciascuna categoria di *stakeholder*.

²¹ Si segnalano inoltre gli indicatori di innovazione che, accanto a dati quantitativi (costi R&D), toccano il numero dei progetti sviluppati.

La prima macro-sezione contiene la descrizione dell'identità aziendale e la presentazione di dati di sintesi; ivi sono compresi i riferimenti alla *governance*, alla visione e ai valori, alla missione, alle strategie e alle politiche aziendali, le lettere dell'amministratore delegato e del presidente della società.

La seconda racchiude lo stato patrimoniale, il conto economico e la nota integrativa.

La terza macro-sezione riporta la relazione sulla gestione: situazione della società e andamento della gestione, analisi patrimoniale, rendiconto finanziario, analisi dei costi, attività di ricerca e sviluppo, azioni proprie e quote di società controllanti, uso di strumenti finanziari, descrizione dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio, evoluzione prevedibile sulla gestione, informativa sulla *privacy*, proposta deliberativa.

Nello specifico, la sezione di sostenibilità, previa descrizione del gruppo di lavoro e della metodologia di rendicontazione adottata, è articolata nelle seguenti parti: creazione e distribuzione del valore aggiunto, relazione sociale (distinta in: personale, azionisti e comunità finanziaria, clienti, concorrenti, fornitori, *partner* finanziari, Stato, Enti Locali e Pubblica Amministrazione, comunità e territorio, ambiente), eventi e riconoscimenti, proposte di miglioramento.

Infine, la sezione più innovativa è relativa all'analisi del capitale intellettuale. Tra le diverse metodologie utilizzate per l'esame e la misurazione delle risorse intangibili, la cui importanza è stata negli ultimi anni ribadita in letteratura²², Boxmarche raggruppa gli indicatori in classi omogenee in base all'attitudine a valutare i diversi aspetti del capitale intellettuale. Tre sono le categorie contemplate.

- *capitale strutturale*. Dopo un'articolata descrizione, gli indicatori (19) si focalizzano sulla capacità dell'impresa di creare valore tramite l'attività di ricerca e sviluppo, le abilità organizzative e la qualità del lavoro, il miglioramento delle *performance*²³.

- *capitale umano*. Gli indici (4), di potenzialità e di risultato, completano l'analisi dedicata al personale evidenziando le competenze dei collaboratori e le risorse dedicate alla loro crescita.

- *capitale relazionale*. Gli indicatori (12) danno risalto alla capacità dell'im-

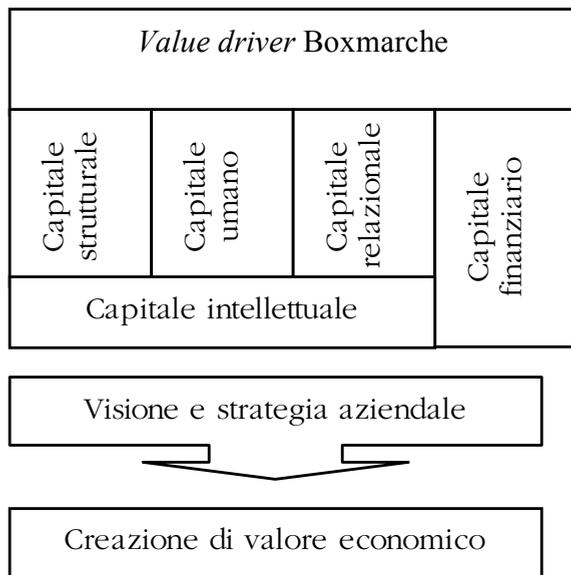
²² Le metodologie possono essere ricondotte a tre principali tipi: metodologie finalizzate a descrivere sotto il profilo quali-quantitativo le risorse intangibili, classificate in gruppi/classi omogenee secondo criteri logici; metodologie tese ad esprimere le risorse intangibili tramite sistemi di *rating* ottenuti ponderando diversi aspetti; metodologie volte a definire il valore economico delle risorse attraverso una loro espressione monetaria).

²³ Si citano, tra gli altri, gli indici di innovazione e di efficacia dell'innovazione, gli indici di conformità e di flessibilità produttiva. Per un approfondimento si rimanda al *Global Report 2006*, pp. 208-213.

presa di sviluppare il patrimonio di relazioni con gli interlocutori esterni, con particolare attenzione ai clienti, verso i quali dal 2005 è stato attivato il progetto *customer relationship management*. Si citano, ad esempio, gli indici di rilevanza dei nuovi clienti, di penetrazione, di concentrazione del fatturato, di contenzioso.

Le indicazioni provenienti dagli standard sono verificate e personalizzate per collegare la rilevazione ai *driver* di valore dell'impresa (Fig. 1), per verificarne la coerenza rispetto alla visione e alla strategia aziendale e minimizzare il rischio di ridondanza informativa.

Fig. 1 - Il modello Boxmarche per la creazione di valore economico



Fonte: Boxmarche, *Global Report 2006*, p. 206.

6. Note conclusive

Il caso in esame si presta ad una molteplicità di riflessioni, di cui si vogliono sottolineare, in particolare, due aspetti: il primo, relativo alla felice convivenza della tensione allo sviluppo socio-economico, interno all'impresa ed esteso all'ambiente di riferimento; il secondo, pertinente all'efficacia della comunicazione dell'impegno e dell'orientamento alla gestione socialmente responsabile.

Quanto al primo punto Boxmarche testimonia come fare responsabilità sociale per le piccole e medie imprese sia facile, forse ancor più che nei

contesti di maggiori dimensioni, poiché tale orientamento è spesso innato negli imprenditori. *“Fare profitto e distribuirlo equamente è già un’azione etica. Essere solidali significa condividere obiettivi e traguardi, rispettare tutte le parti sociali. E fare responsabilità sociale differenzia l’imprenditore e l’azienda e gli conferisce un’opportunità in più.”* (T. Dominici).

Boxmarche è senza ombra di dubbio un’impresa proattiva, di tipo “co-esivo”²⁴, che denota un impegno socio-economico evoluto e che da anni si sta facendo carico di sensibilizzare il contesto in cui è inserita e di “convertire al meglio chi incontra” attraverso le molteplici relazioni che lo svolgimento dell’attività reca con sé.

Sotto il profilo dei *driver* l’azienda ha appurato la solidità dei valori etici e la direzione è decisamente convinta del fatto che le scelte responsabili “paghino” in termini di valore economico, considerato una funzione di tre variabili: competenze, coinvolgimento (*commitment*), connessioni. Sotto il profilo della visibilità, pur confermando la priorità del fare rispetto al comunicare, si sottolinea la “scoperta” della comunicazione come elemento che arricchisce la tensione etica di fondo (Fig. 2).

Fig. 2- Il rapporto valori-comunicazione



Fonte: ns. elaborazione.

Quanto al secondo aspetto, infatti, quella di Boxmarche vuole essere una comunicazione costruita su “dissonanze cognitive”, ossia densa di messaggi coerenti basati su valori e fa da presupposto al processo di *customer relationship management* (CRM) integrato, che considera la comunicazione un processo umano, dinamico, ancorato all’impegno che fluisce al territorio.

Il *Global Report* di Boxmarche “scaturisce da un afflusso copioso di relazioni, di dati, di pensieri, di riflessioni. Filtra da esso l’immagine frastagliata di una realtà profonda, che permea l’ambiente, spinge il gruppo, genera direzioni nuove”²⁵. In altri termini, è l’espressione finale e tangibile di un processo di comunicazione e di coinvolgimento (*stakeholder relationship*) che trova sintesi nell’espressione “*stakeholder engagement*”. E dà il segno di una capacità di *disclosure* insolita presso le piccole imprese, tanto più degna

²⁴ La tipologia di orientamenti alla responsabilità sociale cui si fa riferimento (imprese coesive, multi-certificate, consapevoli, mobilitabili, scettiche) è mutuata da M. Molteni, M. Lucchini, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, F. Angeli, Milano, 2004.

²⁵ G. De Minicis, Art Director Boxmarche, da *Next - Idee & packaging*, luglio 2007.

di nota per essere fondata, da un lato, su un sistema di *reporting* innovativo che fa leva sull'integrazione dei contenuti informativi di natura qualitativa e quantitativa, dall'altro, sulla simbiosi tra bilancio di sostenibilità e delle risorse intangibili²⁶ che, nel panorama delle imprese italiane, appare ancora ad uno stadio iniziale.

In Boxmarche la scelta di produrre il *Global Report* non crea ridondanza di dati, ma contribuisce ad abbattere quelle asimmetrie informative che, notoriamente, penalizzano le piccole e medie imprese e ne bloccano talora lo sviluppo pregiudicando le relazioni con gli *stakeholder*, e dà corpo ad un messaggio: "Non seguire il sentiero già segnato, v'è invece dove non vi è alcun sentiero e lascia una traccia".

Mara del Baldo
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
mara.delbaldo@uniurb.it

²⁶ Sui sistemi di *reporting* di sostenibilità e delle risorse intangibili e, più in generale, sul *reporting* integrato, si veda, ad esempio, M. Pedrini, "I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione nelle aziende italiane, *Economia Aziendale 2000 web*, n. 1, 2007. Per la ricchezza dei contributi sul tema si segnala tale numero monografico (*special issue – conference proceedings*), che raccoglie i lavori presentati nel 1st Italian CSEAR Conference, Corporate Social and Environmental Accounting Research, Bergamo, 14-16 settembre 2006.

Abstract

The aim of this paper is to suggest a case study pertaining to an Italian firm that represents a paradigmatic example of social engagement and the capacity to successfully pursue socio-economic and environmental development.

Although Boxmarche Spa belongs to the SME category, the goals it has reached made it an example of “best practices” in the framework of corporate social responsibility management. Over the years the firm has obtained many important awards for excellence in this field.

The case offers some distinctive elements as regards the following aspects: the process of Corporate Social Responsibility (through a description of the entrepreneurial value and the CSR actions) as well as of the high-quality process of communication of the firm’s social commitment. In this context, the Global Report represents a driving factor in the enlargement and enforcement of the process of stakeholder relationships that Boxmarche has been implementing.

Riassunto

Il lavoro si basa sull’analisi di un caso aziendale che è particolarmente esplicativo dell’impegno in azioni di gestione socialmente responsabile e della capacità di conciliare con successo obiettivi di sviluppo economico, sociale e ambientale nel senso più pieno.

Nonostante si tratti di un’impresa manifatturiera di piccole-medie dimensioni, i traguardi raggiunti da Boxmarche ne fanno un esempio di buone prassi che ha negli anni ottenuto prestigiosi riconoscimenti, distinguendosi per il profilo di eccellenza sul piano nazionale.

Il caso consente di approfondire i seguenti fenomeni oggetto di studio: da un lato, le fondamenta e gli elementi del percorso di gestione socialmente responsabile perseguito con successo da anni, attraverso la descrizione degli orientamenti e dei valori di fondo e delle conseguenti azioni, dall’altro, per il qualificato percorso di comunicazione di tale impegno che è sfociato nella comunicazione integrata, nel cui contesto il *Global Report* si propone come strumento di arricchimento e consolidamento del percorso di *stakeholder relationship* che l’azienda ha saputo avviare.

Classificazione Jel: M140

Parole chiave: Responsabilità Sociale di Impresa (RSI); Portatori di Interesse; Bilancio integrato

Key Words: Corporate Social Responsibility (CSR); Stakeholder; Global Report