



Collana Casi Aziendali n. 4/2007

**LA RESPONSABILITA' SOCIALE NELLE PMI:  
IL CASO OLEIFICIO ZUCCHI**

---

di Alessandra Todisco

---

## SOMMARIO

1. Profilo dell'azienda.....	3
2. Il settore.....	5
3. L'Oleificio Zucchi in numeri.....	6
4. Origini e motivazioni della responsabilità sociale.....	7
5. Il bilancio di sostenibilità.....	9
6. Le aree della responsabilità sociale.....	10
7. I risultati ottenuti.....	13

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

**CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

## LA RESPONSABILITA' SOCIALE NELLE PMI: IL CASO OLEIFICIO ZUCCHI

di Alessandra Todisco

*Una vecchia cornice appesa in uno degli uffici dell'Oleificio Zucchi cita alcune parole di Luigi Einaudi e ben rappresenta i valori che hanno ispirato la gestione dell'Oleificio dalla sua fondazione ai giorni nostri: «...migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. E' la vocazione naturale che li spinge, non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impegni».*

### I. Profilo dell'azienda

L'Oleificio Zucchi ha origini remote. Già nei primi anni dell'Ottocento nelle campagne del basso lodigiano, la famiglia Zucchi era impegnata nella produzione e commercializzazione di olio grezzo spremuto da semi oleosi. Nella seconda metà dell'Ottocento l'attività si spostò a Pizzighettone (Cr), dove venne costruito un primo laboratorio complesso. Ai primi anni del Novecento si fa risalire il passaggio da produzione artigianale a produzione industriale: nel 1922, infatti, in una zona periferica della città di Cremona venne costruito un primo sito produttivo, che nel 1938 venne ulteriormente ampliato, arrivando alle dimensioni di una vera e propria fabbrica. L'azienda decise inoltre di specializzarsi sugli oli di semi per uso alimentare.

Nel 1946 venne costituita la Oleificio Zucchi S.p.A., forma giuridica che l'azienda ha ancora oggi.

Verso la fine degli anni '50 l'Oleificio Zucchi era tra le prime aziende italiane a introdurre un innovativo sistema di raffinazione, in grado di produrre grandi quantità di olio con qualità costante. Tra gli anni '50 e '60 si diede inizio alla commercializzazione al dettaglio dell'olio con lo storico marchio "Zeta". Negli anni del "boom economico", dall'estero arrivava un nuovo modo di intendere il commercio: il supermercato. Gianni Zucchi intuì che la grande distribuzione poteva diventare un importante sbocco per la sua azienda. Considerando che l'olio vegetale era - ed è - un prodotto semplice, da considerarsi nel paniere dei beni primari accanto al pane, quindi con problematici ritorni in termini di valore aggiunto, cominciò a svilupparsi l'idea, che ancora oggi rappresenta la principale mission aziendale: la vocazione a produrre e trasformare il

prodotto per soddisfare le esigenze commerciali e di immagine della grande distribuzione organizzata (produzione per i marchi "Private Labels").

Negli anni '70 e '80 l'Oleificio Zucchi cresceva al crescere della grande distribuzione organizzata e, su iniziativa di Vito Zucchi, subentrato allo zio Gianni, venne attuato un cambiamento strategico importante: venne abolita la fase di spremitura dei semi, poco redditizia, per concentrarsi sulle fasi di raffinazione a ciclo continuo e di confezionamento dell'olio di semi.

Nei primi anni '90 lo stabilimento venne spostato in una nuova sede sull'asta del canale navigabile di Cremona, in un'area di 80.000 mq., vicino all'abitato di Cavatigozzi. Il nuovo stabilimento, progettato secondo le più recenti conoscenze tecnico-impiantistiche, è stato concepito con l'intento di coniugare le esigenze del mercato - qualità e flessibilità - con l'attenzione per l'ambiente.

A metà degli anni '90 si è assistito ad una significativa espansione strutturale del reparto confezionamento: la nuova struttura ha consentito di far fronte alla forte accelerazione di volumi di vendita di prodotto confezionato e di adeguarsi con tempestività ed efficienza ai nuovi packaging richiesti dal mercato dell'olio di semi. Verso la fine degli anni '90, infatti, sulla scia di ciò che già da qualche tempo avveniva all'estero, è stata parzialmente abbandonata la banda stagnata per far posto a involucri di diversi formati in plastica, più esattamente in PET.

L'Oleificio Zucchi ha, quindi, prontamente sviluppato l'organizzazione di magazzino, arrivando a una razionalizzazione massima della funzione logistica.

Dal 2000 ad oggi, l'ammodernamento impiantistico, i nuovi fabbricati e una struttura organizzativa adeguata alle nuove sfide hanno portato nuova linfa ad una società ormai leader nel mercato nazionale.

Oggi l'azienda si propone come partner affidabile e collaudato del trade moderno, oltre che player innovativo del mercato degli oli di semi. Inoltre, è di questi anni l'introduzione della linea dell'olio di oliva, come naturale completamento della gamma dei prodotti.

Il processo produttivo dell'Oleificio Zucchi può essere sintetizzato in quattro macro fasi:

– *Approvvigionamento*: viene acquistato il prodotto grezzo da intermediari nazionali ed internazionali. I principali mercati di approvvigionamento sono: Senegal e Brasile per l'olio di arachide; Ucraina e Russia per l'olio di girasole; Italia e Francia per l'olio di mais; Italia e Brasile per l'olio di soia; Italia, Spagna e Grecia per l'olio d'oliva.

– *Raffinazione*: l'impianto ha una capacità produttiva giornaliera media di 500.000 kg/giorno; il processo di raffinazione si compone di 6 fasi distinte.

○ *Degommaggio* - mediante decantazione e centrifugazione vengono eliminate le impurità (corpi di fondo), l'umidità, le farine residue, le lecitine; le mucillagini che si staccano vengono eliminate tramite apposito separatore centrifugo.

○ *Neutralizzazione* - mediante centrifuga, si asporta l'acidità organica e minerale.

○ *Winterizzazione* - si raffredda l'olio a circa 8-10° e, attraverso una ulteriore centrifugazione, si separano i cristalli di trigliceridi solidi e delle cere formati.

○ *Decolorazione* - attraverso terre decoloranti attive si toglie gran parte del colore dell'olio lasciandolo giallo paglierino; segue una filtrazione per separare le terre dall'olio decolorato.

○ *Deodorazione* - tramite distillazione in corrente di vapore sotto vuoto spinto, si "strappano" dall'olio decolorato, tutti i sapori e gli odori sgraditi.

o *Brillantatura* - ulteriore filtrazione per eliminare qualsiasi sostanza estranea ed ottenere un aspetto particolarmente limpido e brillante.

L'olio in uscita viene insufflato di azoto per proteggerlo dalle ossidazioni e stoccato in appositi serbatoi d'acciaio inox posti all'interno di una struttura a temperatura costante di circa 20°.

A questo punto, il prodotto sfuso viene inviato tramite autobotte all'industria alimentare, il prodotto per il confezionato passa al reparto di confezionamento.

– *Confezionamento*: in un reparto di 6.000 mq, costruito secondo le più moderne ed automatizzate logiche produttive, vengono confezionate le 350 referenze a catalogo. I packaging previsti sono diversi: 1-2-3-5-10 litri in PET, 1-25 litri in banda stagnata, 0,5-0,75, 1 litro in vetro.

– *Commercializzazione*: l'attività commerciale (nella maggior parte dei casi, contratti con la GDO) è svolta direttamente dall'azienda sia in Italia che all'estero; per la vendita dei prodotti a marchio proprio, l'azienda si avvale di agenti. Nel 2006 l'89% del fatturato è stato realizzato in Italia, l'11% all'estero.

## 2. Il settore<sup>1</sup>

Il mercato italiano degli oli di semi sfuso e confezionato ha un valore annuo di circa 610 milioni di euro<sup>2</sup>.

Per ciò che riguarda la produzione delle diverse tipologie di oli di semi nell'Unione Europea, al primo posto vi è l'olio di colza, seguito dagli oli di soia, girasole, mais e lino. Riguardo ai consumi, invece, gli oli vegetali utilizzati maggiormente nell'UE sono - in ordine decrescente - quelli di colza, palma, soia, mais, arachide, girasole.

Nel corso del 2006 si è assistito in generale ad un clima di tensione dove industria alimentare e industria di produzione di biocarburanti (etanolo, biodiesel, etc.) si sono contesi l'un l'altra gli oli vegetali presenti sul mercato. A livello nazionale il segmento degli oli di semi ha visto nel 2006 una leggera flessione nel consumo finale, con prezzi, riferiti all'intero settore, che sono rimasti sostanzialmente stabili.

Per quanto riguarda il segmento dell'olio confezionato, il settore presenta una discreta concentrazione dell'offerta, le prime 4 aziende coprono in volume circa il 55% delle vendite totali<sup>3</sup>. Negli oli di semi il peso delle private label è importante, infatti rappresenta circa il 26% del volume delle vendite complessivo.

L'Oleificio Zucchi si posiziona come leader nel segmento del confezionamento a marchio proprio e privato, che vede altri importanti players quali l'oleificio SALOV (Lucca) e il gruppo Mataluni (BN). Tra i principali marchi presenti sul mercato a scaffale si segnalano l'olio di mais 'Cuore' del gruppo Montenegro, l'olio 'Giglio Oro' e 'Friol' della spagnola SOS Cuetara e l'olio 'Mazola' del gruppo Unilever.

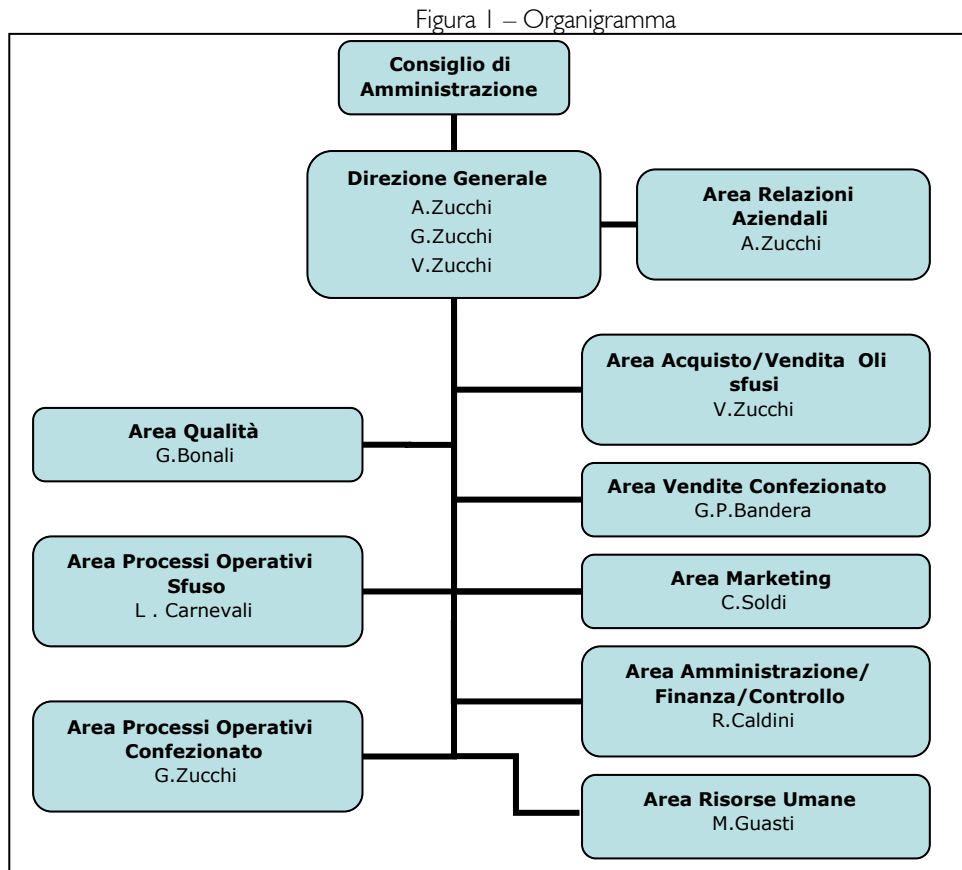
<sup>1</sup> Si ringrazia il Dott. Sebastiano Salafia per aver contribuito alla redazione di questo paragrafo.

<sup>2</sup> Elaborazione Databank su dati ASSITOL ed Istat, pp 26.

<sup>3</sup> ACNielsen-Food, <http://www.massmarket.it/olidisemi.htm>

### 3. L'Oleificio Zucchi in numeri

Il pacchetto di maggioranza è di proprietà della famiglia Zucchi. La società ha partecipazioni in due imprese collegate: Nuova Odo e Olearia del Garda, specializzate, rispettivamente, nella produzione di margarine/semilavorati per l'industria dolciaria e di oli extravergini di oliva di alta qualità. Nella figura 1, si riporta l'organigramma della società:



Fonte: Oleificio Zucchi

L'azienda vende due linee di prodotto: Oli sfusi e Oli confezionati. In termini di fatturato circa il 40% della produzione è destinata alla fornitura di olio sfuso raffinato al settore agroalimentare, che utilizza l'olio come componente di altri prodotti, quali sott'oli e prodotti gastronomici.

Gli oli confezionati rappresentano invece circa il 58% del mix di vendita: il core business dell'azienda, nella produzione di oli confezionati, sono le marche private. Il confezionamento conto terzi, nato e sviluppatosi grazie all'intuizione di Gianni Zucchi, primo a intraprendere una collaborazione con l'allora supermercato Standa, pone l'azienda in una posizione vantaggiosa da un punto di vista competitivo presso le principali catene distributive italiane. Sono, infatti, 18 i marchi delle catene della GDO che l'Oleificio Zucchi produce e confeziona.

L'Oleificio Zucchi produce, inoltre, diverse linee a marchio proprio, destinate al segmento dei primi prezzi e ai canali discount e HORECA (HOTel, REstaurant, CATernig) : Zeta, Zucchi, Semper, Zenit e New Linea per gli oli di semi e Castello, le Pleiadi e Zucchi per l'olio d'oliva. Per l'anno 2006 le vendite dei prodotti a marchio proprio rappresentano il 40% del fatturato.

L'Oleificio Zucchi S.p.A. a fine 2005 si avvaleva di 98 collaboratori, tutti impegnati nella sede unica di Cremona. La sede, sita nella zona industriale del Porto Canale, occupa una superficie di circa 80.000 m<sup>2</sup> con edifici coperti per circa 28.000 m<sup>2</sup>.

Nel corso del 2005 gli acquisti di materie prime sono stati effettuati per la maggior parte tramite autobotte (circa 3.284 carichi). Tutto l'olio grezzo e raffinato è stoccato in serbatoi con capacità pari a 26 milioni di kg.

Nel corso del 2005 sono stati venduti 99 milioni di kg di olio, pari ad un fatturato di circa 90 milioni di Euro, con un portafoglio di più di 550 clienti attivi. L'attuale capacità produttiva potenziale può essere espressa sia dalla portata dell'impianto di raffinazione a ciclo continuo, che consente la produzione media di 500.000 kg/giorno sia da quella dell'impianto di confezionamento pari a 870.000 litri/giorno. Attraverso una flotta di 5 autocisterne proprie ed altre di vettori esterni, poi, l'azienda rifornisce direttamente la clientela dell'industria agroalimentare di olio sfuso.

Nella figura 2, si riporta l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari degli ultimi anni:

Figura 2 – Andamento Economico Finanziario di Oleificio Zucchi Spa (dati in migliaia di €)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Ricavi delle vendite</b>	63.436	65.500	71.627	62.918	62.776	69.118	73.602	77.620	76.068	89.576	92.189
<b>Ebitda</b>	4.384	3.608	3.840	2.159	1.954	868	3.640	3.684	3.793	3.855	3.818
<b>Ebitda/Vendite (%)</b>	6,87	5,49	5,35	3,43	3,11	1,25	4,94	4,74	4,98	4,3	4,13
<b>Return on Sales (ROS,%)</b>	4,18	2,82	2,84	1,01	0,59	1,25	3,4	3,28	3,3	2,65	2,35
<b>Utile Netto</b>	691	554	754	-50	-318	-83	1.184	1.405	656	1.381	715
<b>Totale Attività</b>	27.436	27.270	28.158	26.153	26.977	29.350	32.180	32.108	38.326	41.725	47.273
<b>Totale Patrimonio Netto</b>	5.171	5.486	5.985	5.562	5.244	5.161	6.345	6.956	6.818	7.929	8.344
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	12.805	14.593	13.684	12.511	13.541	-81	11.613	15.476	14.391	16.702	25.300
<b>Return on Asset (ROA %)</b>	9,74	6,8	7,22	2,44	1,37	2,96	7,8	7,95	6,57	5,69	4,6
<b>Return on Equity (ROE,%)</b>	13,36	10,1	12,59	-0,89	-6,06	-1,6	18,66	20,2	9,62	17,42	8,57

Fonte: Banca Dati Aida

Come si può notare dall'analisi dei dati di bilancio, il triennio 1999-2001 non è stato un periodo particolarmente felice per l'azienda a causa di una congiuntura negativa che ha interessato tutto il settore. Tuttavia, a partire dal 2002, il fatturato ha ricominciato a crescere e le performance economico-finanziarie a migliorare. Per il 2007 si prevede di raggiungere un fatturato di circa 115 milioni di euro.

#### 4. Origini e motivazioni della responsabilità sociale

L'attenzione verso l'ambiente, il personale e la qualità dei prodotti ha sempre ispirato la gestione dell'Oleificio: a partire dagli anni '90 l'impegno su questi fronti è stato formalizzato attraverso delle certificazioni. Nel 1997, inoltre, sono stati esplicitati e formalizzati i valori e la missione, che da sempre avevano ispirato in modo implicito la gestione (cfr. Fig. 3).

Figura 3 – I valori e la missione esplicitati nel 1997

### Valori

I valori assunti dall'Oleificio Zucchi, cioè i principi e gli orientamenti valoriali che sovrintendono le scelte strategiche, le politiche e conseguentemente anche i comportamenti operativi, sono i seguenti:

- *Centralità della persona*: questo valore implica considerare prioritario il rispetto fisico, morale e culturale della persona al di là delle convenienze economiche.
- *Trasparenza ed integrità*: la trasparenza di tutte le attività aziendali è un valore che si vuole portare ai massimi livelli oltre le normative obbligatorie di natura legale.
- *Responsabilità*: la società crede in uno sviluppo sostenibile nei confronti dell'ambiente, del territorio circostante e di tutti i soggetti con i quali interagisce.

### Missione

La Società tiene in massima considerazione la qualità dei prodotti e la precisione del servizio, e quindi di realizzare prodotti conformi alle prescrizioni tecniche e legislative applicabili ai prodotti stessi ed alle aspettative dei suoi clienti; mantenere un comportamento socialmente ed eticamente responsabile stimolando anche i fornitori verso una politica di gestione più attenta ai diritti umani, influenzandone il comportamento ed accrescendone la qualità etico-sociale.

L'Oleificio si impegna pertanto:

- a realizzare prodotti conformi alle prescrizioni tecniche e legislative applicabili ai prodotti stessi ed alle aspettative dei suoi clienti, siano queste esplicitamente richieste o solo implicitamente connesse con le esigenze d'uso del prodotto, offrendo al consumatore finale prodotti controllati e salubri;
- a rispettare scrupolosamente nella sostanza e nei principi tutte le prescrizioni normative e i regolamenti ambientali applicabili, stabiliti dalle autorità amministrative e dagli enti di controllo, nonché gli eventuali impegni liberamente assunti in campo ambientale;
- a rispettare scrupolosamente nella sostanza e nei principi tutte le prescrizioni normative e i regolamenti in materia di sicurezza e di igiene del lavoro al fine di prevenire e minimizzare i rischi derivanti sia dalla normale attività lavorativa che da situazioni particolari o di emergenza. Sostituire ciò che è pericoloso con ciò che non lo è, o è meno pericoloso e limitare al minimo il numero di lavoratori che sono, o che possono essere, esposti a rischi;
- a mantenere un comportamento socialmente ed eticamente responsabile e stimolare i nostri stessi fornitori verso una politica di gestione più attenta ai diritti umani, influenzandone il comportamento ed accrescendone la qualità etico-sociale.

Fonte: Oleificio Zucchi, Bilancio di sostenibilità 2005

Il ricambio generazionale, che dal 2003 ha interessato la classe dirigente dell'Oleificio, e in particolare l'inserimento dei figli Alessia e Giovanni, ha favorito il rafforzamento della sensibilità verso i temi della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI). In particolare, il percorso di studi e il lavoro di ricerca per la tesi di laurea hanno portato Alessia Zucchi a cogliere l'evidente presenza di temi di RSI all'interno dell'azienda di famiglia, anche se fino ad allora non formalizzati. Sviluppare questa gestione socialmente responsabile era l'"unica strada da perseguire". Si è così avviata una profonda riflessione sulla filosofia gestionale consolidatasi nell'Oleificio nel corso degli



anni e sulle manifestazioni concrete della stessa. Una lettura sistemica di quanto emerso dalla riflessione promossa da Alessia Zucchi ha portato alla consapevolezza che, sul fronte RSI, tanto era già stato fatto e all'esigenza di formalizzare tale impegno per poterlo condividere, innanzitutto, con i dipendenti e, secondariamente, con tutti gli altri stakeholder. Nel 2005 questa progressiva presa di coscienza del ruolo della RSI ha portato a pubblicare il primo bilancio di sostenibilità.

Nell'Oleificio Zucchi la spinta verso la RSI origina prevalentemente all'interno dell'azienda, nell'etica della classe dirigente, ma non solo: la sensibilità socio-ambientale, infatti, originariamente promossa – seppur in modo informale – dal Commendatore Gianni, pervade oggi tutta l'azienda. Certamente alcuni input arrivano anche dal mercato (alcuni clienti esteri, soprattutto in Nord Europa e Svezia, e, in genere, la GDO richiedono sempre più di frequente certificazioni di prodotto e ambientali), ma il vero “motore” della RSI è insito nei valori dei collaboratori («collaboratori capaci e con grandi valori», dice Alessia Zucchi).

## 5. Il bilancio di sostenibilità

La prima edizione del bilancio di sostenibilità risale all'anno 2005. Il documento è stato elaborato dal Responsabile Qualità (Dott. Bonali), dal Responsabile del Personale (Dott. Guasti), dal Responsabile Marketing (Ing. Soldi) con il coordinamento della Direzione Generale, avendo come riferimento i “Principi di Redazione del Bilancio Sociale” elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale<sup>4</sup> dal Global Reporting Initiative<sup>5</sup>. Esso si articola nelle seguenti sezioni:

- *Identità Aziendale*: viene descritto l'assetto organizzativo aziendale ed il contesto di riferimento storico, culturale e commerciale.
- *Produzione e Distribuzione del Valore Aggiunto*: contiene il risultato economico e fornisce indicazioni sulla creazione del valore aggiunto distribuito agli stakeholders, con particolare attenzione alla remunerazione del personale, della pubblica amministrazione, del sistema impresa e del capitale di credito e di rischio.
- *Relazione sociale*: spiega i flussi di scambio con i principali stakeholders, soprattutto le risorse umane, i clienti, fornitori, comunità locale e ambiente.
- *Conclusioni e prospettive di miglioramento*: quadro conclusivo con progetti di miglioramento aziendali.

Il bilancio di sostenibilità è stato parte di un progressivo processo di coinvolgimento partecipativo e responsabile dei vari stakeholders, per coniugare armonicamente gli interessi delle singole parti sempre nel rispetto di comuni valori condivisi. Dei commenti degli stakeholders si è tenuto conto in sede di elaborazione del bilancio 2005 ed anche 2006 (in corso di pubblicazione).

Stampato su carta riciclata, il bilancio 2005 presenta un editing molto sobrio e trasmette la sensazione di autenticità, di un “fatto in casa” genuino. Per esplicita scelta aziendale, il documento

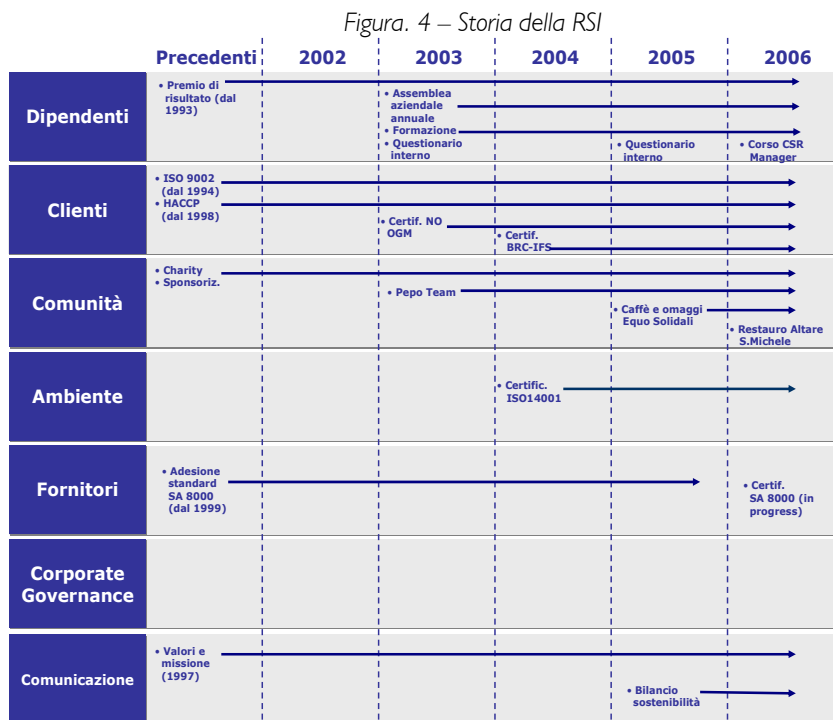
<sup>4</sup> Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale. Nasce nel 1998 per offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale.

<sup>5</sup> La Global Reporting Initiative è un'istituzione indipendente il cui obiettivo è sviluppare e diffondere l'applicabilità di linee guida per la rendicontazione sociale, ambientale ed economica.

non riporta alcune informazioni relative a ulteriori iniziative a favore della comunità e del personale, che tuttavia sono emerse nel corso delle interviste («certi aspetti non vogliamo esplicitarli, essi costituiscono la parte intangibile del bilancio: è il bilancio stesso che parla di noi»). In tal senso il bilancio di sostenibilità è concepito come uno strumento di comunicazione che integra i prospetti economico-finanziari del bilancio civilistico con aspetti qualitativi, attraverso cui si presenta l'azienda alla comunità di riferimento.

## 6. Le aree della responsabilità sociale

L'impegno dell'Oleificio Zucchi sul fronte RSI si concretizza in tre ambiti: dipendenti, comunità locale e ambiente (nella Figura. 4 è riassunta la storia delle iniziative di RSI).



Fonte: Elaborazione dell'Autore

### a) Iniziative a favore dei dipendenti

Il carattere familiare dell'organizzazione ha da sempre consentito un contatto diretto tra dipendenti e vertice aziendale. Negli anni del dopoguerra il confronto con il personale era gestito con strumenti "artigianali" e legati alla sensibilità dell'imprenditore. Oggi, invece, una struttura organizzativa adeguata alle mutate condizioni di mercato ha consentito l'introduzione di strumenti più normati e trasparenti e ha portato l'esigenza di momenti di incontro codificati e una struttura di referenti, nei quali tutti i collaboratori possono trovare un confronto leale e competente.

In particolare, è da segnalare l'Assemblea Aziendale Annuale, momento di comunicazione e confronto tra la direzione e tutti i dipendenti. L'assemblea, nata nel 2004 in una fase di forte cambiamento aziendale e generazionale, ha come principale obiettivo quello di favorire la

comunicazione e le relazioni interne e di condividere le decisioni di tipo strategico del vertice aziendale con i collaboratori: ogni anno il Presidente relaziona sui principali risultati economici e di gestione, presenta gli obiettivi futuri a livello aziendale e il responsabile di una funzione presenta i risultati della propria area (la presentazione dei risultati di funzione spetta ogni anno a una funzione diversa). Durante l'assemblea, che coinvolge sia i dipendenti che i lavoratori interinali, vengono ufficialmente accolti i neo assunti con la consegna della Carta dei Valori aziendali. Sempre in questa sede vengono inoltre premiati i lavoratori che raggiungono i 10, i 20 e i 30 anni di carriera presso la società. In occasione dell'Assemblea Aziendale Annuale, infine, viene distribuita una brochure – "Zucchi Planet" – con indicazione delle iniziative a favore della comunità.

Altra iniziativa volta ad ampliare la comunicazione bidirezionale tra azienda e collaboratori è stata l'indagine di clima, svolta nel 2003 attraverso un Questionario Interno. Nel 2005 è stato riproposto un nuovo questionario ai dipendenti per verificare il raggiungimento degli impegni presi dall'Assemblea negli anni precedenti e per eventuali suggerimenti di miglioramento.

Dal 1993 è stato introdotto il Premio di risultato, ovvero un riconoscimento di carattere economico, legato a indici di produttività, efficienza, redditività e qualità. Nel corso degli anni il modello di valutazione è stato via via migliorato, sino alla struttura che esso ha oggi. Il modello attualmente in vigore prevede una valutazione per raggruppamento omogeneo di attività e distingue indici generali da indici che il singolo lavoratore può verificare costantemente e su cui può incidere direttamente trattandosi della propria attività specifica: il dettaglio delle attività è riportato in un'unica scheda di valutazione, che i referenti di area sono chiamati a compilare per la propria area di responsabilità. La valutazione è fatta sull'operato di team e quindi, a fronte di singoli che incidono negativamente, può esservi un'azione di sprone da parte degli altri componenti.

Grande rilievo viene attribuito alla selezione e alla formazione del personale. Con riguardo alla selezione, si rileva che si pone grande attenzione alle caratteristiche personali degli individui, con particolare riguardo all'intelligenza emotiva: l'Oleificio Zucchi cerca persone che si contraddistinguano per autocontrollo, empatia, attenzione e volontà di imparare. Dal 2004 sono state intensificate le ore di formazione: i contenuti hanno riguardato sia elementi legati allo sviluppo della personalità che allo sviluppo della funzione e della crescita delle competenze. Investimenti in formazione sono stati effettuati anche con riguardo all'area RSI: nel 2006, infatti, il Responsabile Qualità e il Responsabile del Personale hanno seguito il corso di formazione "CSR Manager<sup>6</sup>", tenutosi presso l'Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS) dell'Università Cattolica di Milano.

Tra le altre iniziative di RSI a favore del personale si ricordano:

- agevolazioni legate alle realtà sportive più importanti del territorio;
- agevolazioni legate all'accesso alle stagioni a cartellone del Teatro Ponchielli, della cui Fondazione l'Oleificio è socio promotore;
- vaccino antinfluenzale gratuito.

---

<sup>6</sup> CSR è acronimo di Corporate Social Responsibility Manager.

b) Iniziative a favore della comunità locale

Il legame con il territorio rappresenta il filo conduttore che accompagna l'azienda sin dalla sua fondazione: ogni anno l'azienda sostiene iniziative sportive e culturali promosse da organizzazioni locali, come la Fondazione Teatro Ponchielli e alcune realtà sportive giovanili locali (U.S. Bernardiniana – pallavolo, Bissolati – pallanuoto, Cavasport – calcio, Corona – pallavolo, etc.). L'azienda mostra una grande apertura verso le segnalazioni da parte dei dipendenti di potenziali contributi a favore di società sportive, enti non profit e omaggi a favore di soggetti svantaggiati.

Oltre che in ambito locale, l'azienda contribuisce da anni ad associazioni di solidarietà e culturali di livello nazionale, come il FAI (di cui è Golden Donor) e mostra sensibilità anche verso le problematiche dei Paesi del Sud del mondo, acquistando panettoni natalizi del commercio equo solidale e avendo installato in azienda macchinette del caffè del circuito equo solidale.

Si segnalano due iniziative particolarmente rilevanti, la collaborazione con il Pepo Team e il restauro dell'altare di San Michele:

– da quattro anni l'Oleificio sostiene il Pepo Team, locale associazione sportiva di ragazzi diversamente abili e, in particolare, per l'anno 2006, ha sostenuto il mini tour europeo che ha portato in Danimarca otto atleti cremonesi e i rispettivi accompagnatori per un torneo di calcetto.

– nell'anno 2006, in occasione del 60° anniversario dalla costituzione della S.p.A., l'Oleificio ha finanziato il restauro dell'altare di San Michele e degli affreschi retrostanti posti nel transetto settentrionale della Cattedrale di Cremona.

c) Iniziative a favore dell'ambiente e certificazioni di qualità e ambientali

Da anni la filosofia del recupero è nel DNA dell'azienda. Sin dagli anni '90 l'Oleificio Zucchi si impegna a tenere separati i materiali di scarto e ridurre il volume di rifiuto grezzo da smaltimento. Gli scarti di raffinazione dell'olio sono infatti interamente destinati al recupero in quanto di origine organica. Tutto ciò che si separa dall'olio lavorato, non essendo più commercializzabile come prodotto alimentare, è in parte utilizzato per lo smaltimento diretto su suolo agricolo, contribuendo alla concimazione. Recentemente l'Oleificio ha inoltre intrapreso un piano di sostituzione delle coperture in amianto negli edifici antecedenti gli anni '90.

Le certificazioni relative a qualità e ambiente detenute dalla società sono:

- sistema di gestione della qualità – ISO 9001 – dal 1993;
- sistema di gestione della sicurezza – applicazione del DI 155/97 – dal 1995;
- sistema di autocontrollo igienico – HACCP – dal 1998;
- sistema di gestione ambientale – ISO 14001 – dal 2000;
- certificazione di prodotto NO OGM dal 2003;
- certificazione secondo gli standard IFS-BRC dal 2005.

Nel 1999 l'Oleificio ha aderito al progetto SA8000 (certificazione etica) proposto da alcuni clienti e ha provveduto al coinvolgimento dei propri fornitori. Il processo per l'ottenimento della certificazione SA8000 è tuttora in corso.

## 7. I risultati ottenuti

Come evidenziato in precedenza, la RSI è parte integrante della cultura dell'Oleificio Zucchi: essa trova origine nei valori del suo fondatore e di tutte le generazioni successive. I risultati ottenuti dall'adozione di iniziative di RSI sono innanzitutto di natura motivazionale e, indirettamente, competitiva. Un'attenta gestione delle risorse umane amplifica il senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda; i dipendenti si fanno così portavoce all'esterno dell'impegno profuso dall'azienda a favore del personale e del buon clima interno: ciò fa crescere l'attrattività dell'azienda nella comunità ed accresce la capacità dell'azienda di attrarre le risorse migliori («la nostra struttura parla di noi» – dice con orgoglio Alessia Zucchi).

Le politiche di RSI hanno portato anche a dei benefici di carattere reputazionale nei confronti della collettività, delle Istituzioni e del mondo creditizio, nonché di clienti e fornitori.

Non si ha notizia di vantaggi economici diretti conseguenti all'adozione di buone pratiche di RSI. Tuttavia, l'ottenimento di alcune certificazioni ambientali e/o di qualità ha certamente favorito alcune relazioni commerciali, soprattutto con i clienti esteri.

## **COLLANA CASI AZIENDALI**

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Strategie di sviluppo di una media impresa dolciaria: il caso Sorini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.