

Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa

di Paola Nicoletti

Riassunto: il saggio analizza il tema del welfare aziendale e della formazione delle risorse umane nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa rivolte ai dipendenti delle imprese sia multinazionali e grandi, che piccole e medie. Negli ultimi anni, infatti, complici la crisi economico-finanziaria e i tagli del welfare pubblico, molte aziende hanno offerto ai propri dipendenti e ai loro familiari un'ampia gamma di servizi che il sistema pubblico non era più in grado di offrire. Si tratta di un ritorno al welfare aziendale, dal momento che le pratiche di assistenza negli ambiti della conciliazione tra lavoro e famiglia, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, del sostegno all'istruzione erano già diffuse negli anni sessanta e settanta, soprattutto nei grandi gruppi industriali, sull'esempio lungimirante di Adriano Olivetti. Il modello è quello di una forte integrazione tra assistenza pubblica e assistenza privata, finalizzata ad offrire ai dipendenti e alle loro famiglie servizi di welfare che possano in qualche modo rispondere ai bisogni di flessibilità e di conciliazione tra lavoro e vita privata e, al contempo, aumentare il loro potere di acquisto, con positive ripercussioni sulle comunità e i territori in cui l'azienda opera.

Parole chiave: Formazione; Innovazione sociale; Responsabilità Sociale d'Impresa

Il contesto

Negli ultimi anni, complici la crisi economico-finanziaria da cui il nostro paese sta cercando faticosamente di uscire e la graduale riduzione delle coperture del welfare pubblico, molte aziende hanno offerto ai propri dipendenti e ai loro familiari un'ampia gamma di servizi che il sistema pubblico non è più in grado di offrire.

Quello a cui si sta assistendo è una ripresa, per certi versi un vero e proprio ritorno al welfare aziendale. Le pratiche di assistenza negli ambiti della conciliazione tra lavoro

e famiglia, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, del sostegno all'istruzione erano, infatti, già diffuse negli anni sessanta e settanta, soprattutto nei grandi gruppi industriali. L'esempio lungimirante, ancora prima degli anni del boom economico, è stato quello di Adriano Olivetti, che già nel dopoguerra creò un'esperienza di fabbrica unica al mondo, con un modello di forte integrazione tra assistenza pubblica e assistenza privata a partire dal principio che il benessere generato da un'azienda possa essere in parte condiviso con la comunità ed il territorio di riferimento.

Il welfare aziendale rappresenta il cuore della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e di una cultura di impresa che punta alla valorizzazione del capitale umano e alla soddisfazione dei dipendenti, per rispondere ai loro bisogni e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale, ossia che rappresentano anche una riconosciuta esigenza della collettività e del territorio dove opera l'azienda.

Il *corporate welfare* sta quindi tornando ad essere, per milioni di lavoratori, un pilastro sociale, con molteplici iniziative messe in campo dalle imprese negli ambiti del sostegno all'istruzione, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, del *time saving*, della conciliazione tra lavoro e famiglia. Un tema, quest'ultimo, ritenuto talmente rilevante a livello comunitario che il 2014 è stato proclamato l'anno europeo della conciliazione tra vita professionale e vita familiare; conciliazione che rientra a pieno titolo nell'ambito delle più ampie iniziative di *corporate welfare* adottate da molte delle imprese del nostro paese, sia grandi, che piccole e medie. Un tema così importante cui anche l'ISTAT dedica per la prima volta nel suo ultimo *Rapporto 2015* sulla situazione del Paese uno specifico approfondimento, oltre ad una più ampia trattazione delle pratiche di welfare aziendale e *Corporate Social Responsibility*¹.

Così, con il ridursi delle prestazioni pubbliche, aumentano le aziende dei settori industriale, finanziario e dei servizi che creano al loro interno asili nido (si pensi, ad esempio, a Ferrari auto, Nestlé-Perugina, Ferrero, Finmeccanica, Telecom Italia, Vodafone, Unicredit, Intesa Sanpaolo, Bnl-Gruppo Bnp Paribas) o che, nell'ambito della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla famiglia, attivano forme di part time verticale o orizzontale, adottano flessibilità negli orari di lavoro, prevedono permessi per esigenze particolari (per citare solo qualche esempio rilevato nella prima indagine ISFOL sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), nel caso di Ericsson Italia, Terna, Telecom Italia, Finmeccanica).

Allo stesso modo molte grandi aziende prevedono facilitazioni sanitarie, sostegno all'istruzione per i dipendenti e i loro familiari (come accade ad esempio in Luxottica, Ferrero, Mellin - Gruppo Danone, Ikea) o prevenzione sanitaria (come avviene per ricordare solo qualche caso in Technogym, Ericsson Italia, Telecom Italia, Gruppo Loccioni).

Ci sono aziende e gruppi industriali che prevedono opzioni di scelta nelle opportunità da offrire (quali servizi alla famiglia, *home services*, sostegno alle spese per l'istruzione, al carrello della spesa, convenzioni per beni e servizi, *check up* medico e cure mediche

¹ ISTAT, 2015

gratuite) sulla base dei bisogni espressi dagli stessi dipendenti cui le iniziative sono rivolte, anche con la condivisione delle rappresentanze sindacali.

La flessibilità dei servizi offerti è quindi molto ampia, anche in considerazione dei valori e della *mission* di ogni azienda, ma si evidenzia sempre più come lo sviluppo del business passi necessariamente attraverso le persone (con investimenti nella formazione delle risorse umane) e come il welfare aziendale incida fortemente quale leva di innovazione sociale.

Le grandi imprese hanno attivato sempre più servizi aggiuntivi ed innovativi di welfare per i propri dipendenti e le loro famiglie, facendo ricorso anche ad agevolazioni fiscali che, in un'ottica di collaborazione e concertazione bilaterale tra parti sociali, offrono vantaggi sia ai dipendenti che alle stesse aziende.

Una specifica attenzione è stata rivolta anche al welfare di territorio, una causa abbracciata ad esempio dalla Tod's, che ha esortato le aziende, in particolare quelle quotate in borsa, a destinare almeno l'1% dei propri profitti al sostegno delle collettività, per far sì che attraverso tali iniziative di solidarietà si supportino non solo i lavoratori, ma anche coloro che non hanno un lavoro e più in generale le comunità locali e la società civile, che potrebbe avvalersi con questo modello di benefit in diversi ambiti.

Proprio con specifico riferimento alle società quotate alla borsa di Milano, emerge da un'interessante ricerca realizzata dalla Luiss Business School² che gli ambiti di intervento delle iniziative di responsabilità sociale non tracciate in un vero bilancio o rapporto sociale/di sostenibilità sono molti ampi, spaziando dalle attività culturali in stretto rapporto con la valorizzazione del territorio al sostegno dei diritti umani, dalla valorizzazione delle risorse umane, soprattutto attraverso la formazione, alle gestione della qualità nel rispetto dell'ambiente. Con riferimento alla ricca e composita varietà di interventi, la maggiore frequenza tra tutte le iniziative attivate dalle società quotate in borsa si riscontra nei seguenti ambiti:

- rispetto e tutela dell'ambiente, protezione e conservazione della natura e gestione della qualità;
- promozione della cultura e dell'arte, attraverso sponsorizzazioni di mostre, restauri di opere d'arte, sostegno ad istituzioni musicali, promozione di opere di giovani artisti, creazione di biblioteche;
- sostegno ad organizzazioni benefiche rivolto principalmente a: ricerche sul cancro; ricerche sulle malattie genetiche, assistenza sanitaria ai malati terminali e ai tossicodipendenti; Fondazioni volte a sostenere e realizzare progetti scientifici inerenti alla salute dei cittadini; assistenza pediatrica;
- rispetto dei diritti dei lavoratori e sicurezza delle condizioni di lavoro;
- valorizzazione delle risorse umane, nel rispetto delle pari opportunità, soprattutto attraverso la formazione e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti;

² Nicoletti P., *Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*, Luiss University Press, 2012. La ricerca è stata condotta attraverso l'analisi dei bilanci dell'intera popolazione delle società quotate alla Borsa di Milano, pubblicati sui siti internet e riferiti agli esercizi 2008, 2009 e 2010. Nella ricerca sono stati anche intervistati diversi esperti rappresentanti dei macrosettori finanziario, industriale e dei servizi delle società quotate in Borsa, con l'obiettivo di acquisire il loro importante punto di vista sulle diverse dimensioni focali della Responsabilità Sociale d'Impresa.

- garanzie per i minori;
- progetti per la scuola e investimenti per i giovani anche attraverso la creazione di scuole aziendali di alto profilo;
- sostegno e rispetto dei diritti umani;
- promozione delle pari opportunità tra uomini e donne;
- promozione dei talenti;
- promozione e supporto delle tecnologie innovative;
- promozione del sociale, in particolare sostenendo le attività del Terzo Settore, ma con iniziative di solidarietà che riguardano anche il sostegno all'inserimento nel mondo professionale delle fasce deboli e svantaggiate della popolazione, investimenti etici;
- promozione di corsi di laurea on-line;
- gestione del *business* nel rispetto dell'etica e della sostenibilità a medio-lungo termine (condiviso da tutte le società).

Questo articolato impegno socio-culturale realizzato dalle aziende quotate in borsa è complessivamente mirato ad offrire ai cittadini una vita di qualità.

Ma non sono solo le grandi imprese ad essersi mosse in questa direzione. Anche le PMI, tanto singolarmente che in rete, hanno attivato innovative forme di corporate welfare.

Nell'ambito delle reti di impresa sul tema della responsabilità sociale basti pensare al modello di convergenza realizzato con l'esperienza della rete Giunca (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente) focalizzata proprio sulla formazione e l'innovazione sociale, finalizzata a favorire ed incrementare il welfare aziendale delle imprese aderenti, che coinvolgono circa 1.700 lavoratori. Questa rete ha introdotto per la prima volta a livello nazionale il concetto dell'aggregazione tra imprese per creare sinergie in grado di migliorare il benessere e la professionalità dei lavoratori delle aziende del network investendo su due leve: il welfare e la formazione dei dipendenti. Un'iniziativa costituita da un'aggregazione di dieci imprese della Provincia di Varese appartenenti a vari settori manifatturieri (quello delle costruzioni, della plastica, della chimica, della farmaceutica e della meccanica) valorizzata anche dalla capacità di mettere insieme realtà aziendali diverse tra loro in termini di settore di appartenenza, dimensione (si va dalle grandi multinazionali alle medie aziende, fino alla Piccola industria) e approccio alle tematiche del welfare.

L'obiettivo di questa rete consiste nel creare agevolazioni nei trasporti, nei servizi sanitari di cura ai familiari e assistenza agli anziani, nelle forme di finanziamento, nella gestione del tempo tra vita lavorativa e privata.

L'idea è nata nell'ambito di un gruppo di lavoro dei responsabili del personale all'interno dell'Unione Industriali Varesina che, interrogandosi su come poter motivare e fidelizzare i propri dipendenti e, nel contempo, su come aumentare la competitività delle aziende, hanno visto nello strumento della rete d'impresa la possibilità di poter fare sinergia e condividere le migliori esperienze nate all'interno delle singole realtà imprenditoriali.

Le reti d'impresa, infatti, sia che nascano con approccio *top down* - ovvero create da aziende con simile sensibilità alla RSI, che condividono valori e principi etici per raggiungere un obiettivo comune -, sia viceversa nel caso in cui vengano costituite con

un approccio *bottom up* da aziende con diversa sensibilità ed esperienza di sostenibilità - che si uniscono proprio per sviluppare insieme progetti comuni di RSI al fine di accrescerne l'efficacia - si rivelano parimenti strumenti privilegiati di diffusione e di messa in luce delle iniziative. Inoltre in entrambi i casi il network permette alle imprese che vi appartengono di ottenere sia competenze uniche, che una notevole creazione di valore perché se da un lato le reti limitano l'azione delle singole imprese, dall'altro permettono loro di godere di numerosi benefici direttamente collegati allo sviluppo di azioni o progetti di sostenibilità in rete che sono sia di natura interna (direttamente legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa e alla sua gestione in co-operazione con altre imprese all'interno di un network, come la creazione di un ufficio CSR, l'adozione di un sistema di rendicontazione), sia di natura esterna (con la creazione di maggiore "valore sociale" e di una maggiore capacità contrattuale).

Un'altra interessante esperienza di convergenza quale opportunità di sostenibilità, realizzata mediante un modello concreto di bilateralità tra le parti sociali, riguarda un progetto innovativo di welfare per le PMI, ovvero il primo esperimento di welfare distrettuale d'Italia, nato a Prato da un accordo sottoscritto dall'Unione industriale di Prato e le rappresentanze sindacali di CGIL, CISL e UIL per costruire un modello di welfare aziendale per le micro e piccole-medie imprese di questo storico distretto, grazie al quale migliaia di lavoratori delle piccole aziende aderenti - solo una su cento supera i 50 addetti - possono godere di quegli stessi beni e servizi offerti dai grandi gruppi industriali ai propri dipendenti.

L'iniziativa si pone anche l'ulteriore obiettivo di ricomprendere, nel sistema di welfare del distretto pratese, soluzioni innovative in grado di sostenere efficacemente l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro; l'impulso ai consumi e alle attività produttive e commerciali locali; l'estensione dei dispositivi di welfare aziendale anche ai lavoratori collocati in mobilità ex Legge 236/93.

Sono previste due fonti di finanziamento: la prima è una corresponsione come corrispettivo welfare (prestazioni, beni, servizi ricompresi dai comma 2 e 3 dell'articolo 51 TUIR³) delle erogazioni annuali derivate dalla contrattazione collettiva di secondo livello; la seconda fonte di finanziamento è costituita da convenzioni con operatori,

³ A) Assistenza sanitaria integrativa (comma 2, lett.A) - contributi di assistenza versati dal datore di lavoro o dal lavoratore a enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale. Non formano reddito fino a 3.615,20 euro. I fondi cui si versa devono essere iscritti ad apposita anagrafe presso il ministero della Sanità e i contributi devono essere versati in conformità a un accordo, contratto o regolamento aziendale. B) somministrazioni di vitto (comma 2, lett.C): Ticket restaurant (limite 5,29 euro), Mense aziendali, Indennità sostitutiva di mensa (limite 5,29 euro). C) trasporto collettivo (comma 2, lett. D) per il raggiungimento del posto di lavoro. D) opere e servizi per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o di culto (art 51 comma 2, lett. F e art. 100): oneri sostenuti dal datore di lavoro per opere o servizi di utilità sociali a beneficio dei dipendenti (*check up* medico, abbonamenti palestre, corsi di studio extra aziendali). E) asili nido, colonie climatiche e borse di studio (comma 2, lett. Fbis): somme rimborsate dal datore di lavoro a tutti i lavoratori o specifiche categorie per borse di studio o per la frequenza di asili nido o colonie climatiche da parte dei familiari. F) previdenza complementare (comma 2, lett. H e art. 10 comma 1 lett. Ebis): limite 5.164,00 euro annui. G) *fringe benefits* in natura (comma 3), quali ceste natalizie, buoni acquisto: limite 258,23 euro annui.

esercizi commerciali e strutture di servizio del territorio, grazie alle quali è possibile ottenere l'accesso a beni, prestazioni, servizi a prezzi calmierati.

Il metodo prevede che le imprese aderenti al progetto mettano un budget a disposizione dei propri lavoratori, una premialità sulla quale non graverà il cuneo fiscale. Tale somma, defiscalizzata e non in busta paga, sarà destinata ad usufruire di convenzioni per beni o servizi.

Viene quindi identificata, mediante accordi con le organizzazioni sindacali, la parte della retribuzione variabile da destinare a beni e servizi che vengono percepiti o goduti con una massimizzazione del potere d'acquisto per il lavoratore ed un potenziale risparmio per il datore di lavoro che, con l'erogazione del corrispettivo welfare, può usufruire delle agevolazioni normative previste, sostenendo un costo potenzialmente inferiore a quello del totale del premio monetario.

Ciascun lavoratore delle aziende che hanno aderito e che aderiranno alla sperimentazione avrà notevoli vantaggi, quali sconti ed agevolazioni sull'acquisto di beni e servizi; rimborsi su spese sostenute a vario titolo direttamente in busta paga (libri scolastici, assicurazione auto, retta dell'asilo nido e molte altre spese); assistenza nella ricerca di infermieri a domicilio, baby sitter, altri servizi. Si tratta di benefit che vanno dai beni di consumo fino ai servizi sanitari di cui i dipendenti potranno usufruire grazie ad una serie di convenzioni a livello nazionale e locale.

In un contesto nel quale le Amministrazioni centrali e periferiche fanno fatica a mantenere i sistemi di welfare, le aziende possono esercitare anche attraverso progetti come quelli suddetti un crescente ruolo sociale, in particolare, intervenendo con servizi che la finanza pubblica ha sempre più difficoltà a garantire, quali ad esempio tutto il filone relativo alla conciliazione vita lavoro, l'assistenza agli anziani, l'assistenza sanitaria.

Come afferma l'ISTAT nel suo ultimo rapporto del 2015 sulla situazione del Paese con specifico riferimento alle pratiche di welfare aziendale e Corporate Social Responsibility "tra i *benefit* che le imprese offrono ai dipendenti rientrano le iniziative di welfare aziendale che - recando vantaggi non solo ai dipendenti e alle loro famiglie ma più in generale al territorio dove opera l'azienda - affiancano il welfare locale"⁴.

Le pratiche maggiormente diffuse risultano essere quelle di salubrità del luogo di lavoro e sicurezza dei lavoratori, che vengono praticate da oltre l'80% delle imprese della manifattura e dei servizi e dal 65% delle imprese del commercio; seguono le attività di formazione e aggiornamento del personale e lo sviluppo della comunicazione interna.

L'analisi dei risultati per ripartizione territoriale, come si legge testualmente nel rapporto "mostra che, sebbene per tutti i comparti il Mezzogiorno sia molto lontano dal resto del Paese, le pratiche di welfare aziendale sono più diffuse nel Nord per la manifattura. Nel Nord-ovest prevale l'offerta di servizi socio-assistenziali e ricreativi, di comunicazione interna, la redazione del bilancio sociale e la compartecipazione, mentre le altre azioni sono più sviluppate nel Nord-est. Nei servizi tutte le pratiche considerate sono più attive nel Nord-Est e nel Centro, mentre nel settore del commercio si mettono il luce specialmente le imprese del Nord-Ovest"⁵.

⁴ Istat, 2015, par. 4.1.4, p. 172.

⁵ Istat, 2015, par. 4.1.4, pag. 173

L'impegno delle imprese nelle iniziative formative e di corporate welfare

Ulteriori interessanti indicazioni sull'impegno delle imprese nella responsabilità sociale, in particolare nelle iniziative formative e di *Corporate Welfare* in favore dei propri dipendenti, emergono dalle ricerche ed indagini realizzate e pubblicate dall'ISFOL sul tema: una prima indagine sulle policy e le pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa⁶, progettata per soddisfare un duplice obiettivo⁷ concernente sia le strategie messe in atto in materia, a livello europeo e nazionale, che l'analisi di esperienze concrete; una seconda indagine sulla RSI nelle PMI⁸, volta a far luce sulle peculiarità, gli aspetti critici e le potenzialità di sviluppo della RSI nelle piccole e medie imprese, con particolare riguardo all'emersione della responsabilità sociale, della formazione e dell'innovazione implicita⁹. Le imprese di dimensioni più ridotte, infatti, pur agendo secondo i principi della responsabilità sociale, generalmente non seguono un metodo strutturato per comunicare le loro iniziative di CSR e dare visibilità all'impegno profuso. L'emersione della responsabilità sociale, in particolare nelle micro-imprese, è un processo informale, non organizzato né comunicato agli stakeholder, un processo destinato a rimanere informale e intuitivo, come dichiara la stessa Commissione europea nella sua ultima comunicazione sulla CSR. È il fenomeno della "RSI sommersa", ossia di comportamenti che, seppure in linea con i dettami della responsabilità sociale non sono organizzati, identificati o comunicati agli stakeholder come tali attraverso varie forme di comunicazione, tra cui il reporting sociale o di sostenibilità.

⁶ Nicoletti P., *Responsabilità sociale d'impresa. Policy e pratiche*, ISFOL, Roma, 2014 (I libri del Fondo sociale europeo).

⁷ Il primo obiettivo è stato quello di fornire uno scenario di respiro internazionale delle *policy* in materia di *Corporate Social Responsibility*, a partire dall'analisi degli orientamenti comunitari che si sono sviluppati nel corso degli ultimi decenni e dei principi condivisi della responsabilità sociale fino ad arrivare alla recente nuova strategia europea e al Piano d'azione nazionale; un quadro di riferimento che possa far comprendere i tratti caratterizzanti dell'attuale configurazione della responsabilità sociale in ambito comunitario e nazionale e della sua tendenza verso la sostenibilità, che mira a conciliare crescita economica, sviluppo sociale e tutela dell'ambiente. Il secondo obiettivo della ricerca è stato mirato all'individuazione di alcune esperienze significative di Responsabilità Sociale d'Impresa adottate nel nostro Paese, sia nelle multinazionali e nelle grandi imprese, che nelle imprese di dimensioni minori, che si sono sviluppate anche grazie a un articolato e complesso sistema di standard e linee guida internazionali di gestione sociale e ambientale.

⁸ Nicoletti P., *Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, ISFOL, Roma, 2015 (I libri del Fondo sociale europeo).

⁹ Gli obiettivi specifici della ricerca sono stati quelli di approfondire le politiche e le strategie messe in atto a livello nazionale, anche sulla base degli orientamenti comunitari, i punti di forza e le problematiche specifiche che si pongono rispetto a queste tipologie di impresa; una particolare attenzione è rivolta all'emersione delle pratiche di responsabilità sociale, alle aggregazioni tra imprese quale strumento di sostenibilità e agli strumenti e linee guida di gestione e di rendicontazione sociale mirata per le PMI, quale opportunità per facilitare l'emersione. Un ulteriore obiettivo strategico è consistito nell'analizzare l'impegno nella formazione delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità, affrontando la complessa problematica dell'emersione della formazione implicita.

Tali indagini sono state realizzate coinvolgendo gli stakeholder, con una metodologia che ha integrato l'attività di ricerca con interviste agli attori chiave della responsabilità sociale¹⁰, confronti diretti con le imprese¹¹, *focus group* con gli imprenditori di aziende medie e piccole, cui è stato somministrato un questionario sull'impegno delle PMI in alcune iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa relative alla formazione e all'innovazione sociale per rilevare quali attività formative e di *Corporate welfare* realizzano le PMI per le loro risorse umane e come rendono visibile questo impegno nei confronti degli stakeholder esterni, quale tipologia di formazione realizzano sui temi della responsabilità sociale, qual è l'esigenza di applicarla nelle loro aziende, per quali fasce di dipendenti.

Molti sono gli ambiti della *Corporate Social Responsibility* complessivamente analizzati, a partire dalle motivazioni alla scelta della sostenibilità alla *governance* della CSR, dall'investimento formativo e le modalità di organizzazione e fruizione della formazione, alle iniziative di corporate welfare alla comunicazione responsabile e alla rendicontazione di sostenibilità, per citarne solo alcuni.

Le iniziative formative nella responsabilità sociale

Un punto nevralgico nei modelli di *governance* della *corporate Social Responsibility* è costituito dalle risorse umane, che rappresentano sempre più un *asset* strategico dell'impresa, al pari e forse più di credito ed export. Cresce la consapevolezza che non c'è responsabilità sociale se le persone non sono al centro di questo processo. La centralità delle risorse umane è sempre più uno dei pilastri fondamentali della RSI nelle prospettive della sostenibilità, con specifico riguardo all'impegno delle aziende verso i propri dipendenti e nell'investimento sul capitale umano, come il *trend* sull'investimento in formazione e sulle iniziative di corporate welfare dimostrano. Un impegno che si rivolge verso alcune priorità: garantire sicurezza e salute sul posto di lavoro; offrire pari opportunità, condizioni di *work-life balance* e valorizzazione del *diversity management*; coinvolgere i dipendenti nella cultura e nella gestione della sostenibilità; trasferire i principi della RSI a dipendenti e collaboratori, attraverso iniziative formative finalizzate e rafforzando la cooperazione tra imprese ed università; realizzare iniziative formative mirate allo sviluppo qualitativo delle competenze e delle conoscenze professionali degli occupati.

L'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda ha storicamente fatto parte delle politiche di RSI nel nostro paese, ma oggi, complice anche la crisi finanziaria e il suo grave impatto economico e sociale, si è sicuramente accresciuta da parte delle imprese la consapevolezza della necessità, per competere, di disporre di risorse umane con elevate competenze e un'alta specializzazione.

¹⁰ Per l'analisi delle *policy* è stato intervistato un campione qualificato di opinion leader dei sistemi associativi imprenditoriali, che rappresentano i macro settori industriale, finanziario e dei servizi.

¹¹ Per l'individuazione delle esperienze significative sono state effettuate interviste ai protagonisti di alcune imprese dalle diverse dimensioni aziendali, sia multinazionali e grandi, che piccole e medie.

Si può affermare che, così come è accaduto nei sistemi educativi e formativi - nei quali le persone sono diventate il fulcro delle politiche e dei percorsi - anche nella Responsabilità Sociale d'Impresa il futuro della sostenibilità passa necessariamente attraverso le persone.

Nei sistemi di istruzione e formazione, sia rivolti ai giovani che agli adulti, il cambiamento di ottica nell'ultimo decennio è stato infatti radicale, con il passaggio da una storica e radicata focalizzazione sull'insegnamento a una più mirata trasmissione di "saperi", che mette al centro la persona che apprende ad apprendere al di là dei singoli contenuti disciplinari. Si è iniziato a porre più l'attenzione al percorso educativo del soggetto, nelle sue mille sfaccettature, quale fulcro del processo di apprendimento, con i suoi bisogni, percorsi individualizzati e personalizzati in virtù delle singole necessità e dei differenti traguardi da perseguire. L'insegnante diventa quindi un facilitatore dell'apprendimento sulla base delle esigenze manifestate dai soggetti, non più un mero strumento di trasferimento delle conoscenze. Tutto è mediato dalla persona, unica nella sua individualità, e il ruolo del formatore è quello di creare le condizioni entro le quali essa può arricchire sé stessa.

Da qui una stretta correlazione tra i principi del *lifelong learning*, che la Commissione dell'Unione europea ha cercato di diffondere in Europa, e le prospettive di sviluppo di questo tema, che richiedono ancora forti e innovativi interventi.

I due temi dell'investimento formativo realizzato da parte delle imprese per la valorizzazione del proprio capitale umano e delle iniziative di *Corporate Welfare* - adottate per rispondere ai bisogni dei dipendenti e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale - rivestono un particolare interesse per l'ISFOL.

I risultati delle due ricerche realizzate confermano queste aree di impegno prioritario, di valorizzazione del capitale umano e di soddisfazione dei dipendenti, di investimento che va al di là delle stesse competenze necessarie a migliorare la produzione e la competitività dell'impresa, per orientare i dipendenti verso funzioni sempre più professionali da una parte più facilmente spendibili nel mercato del lavoro, dall'altra che possono interessare la persona per la sua crescita individuale e di rapporto con il territorio.

Con particolare riferimento all'investimento formativo, sono state analizzate dall'ISFOL nella sua prima indagine in tema di RSI le iniziative di formazione realizzate verso lo stakeholder "dipendenti", con specifico riguardo alle diverse figure professionali coinvolte nelle attività formative, ed è stato anche affrontato il tema dei percorsi individuati per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti e l'interscambio generazionale.

L'indagine ha inoltre analizzato, nell'ambito della *governance* della CSR, le modalità di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio e nel processo di sostenibilità e le differenti modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende intervistate.

Per quanto concerne il modello di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio alla sostenibilità, questa ricerca ha inteso analizzare se nel processo di business sostenibile siano coinvolti tutti i dipendenti o soltanto i vertici aziendali, il top management e, nel caso in cui tutto il personale sia coinvolto, conoscere attraverso quali modalità. Le soluzioni adottate dalle imprese intervistate - che, si ricorda, sono sia imprese multinazionali e grandi che PMI - risultano abbastanza diversificate, in quanto in alcuni casi vengono coinvolti tutti i dipendenti, mentre in altri soltanto i vertici aziendali. Inoltre, quando è coinvolto tutto il

personale, le modalità sono sia di sola informazione, sia di informazione e sensibilizzazione, sia di pieno coinvolgimento nella scelta delle attività di CSR da realizzare.

Emerge una diffusa consapevolezza della necessità di diffondere la sensibilità e l'impegno alla responsabilità sociale dell'impresa fino a permeare tutti i livelli aziendali e le diverse figure professionali, superando l'approccio *top down* e sviluppando attività di informazione e sensibilizzazione che siano in grado di coinvolgere tutti i dipendenti sia nell'approccio alla sostenibilità che nel coinvolgimento nella scelta degli ambiti di CSR su cui investire, come le aziende più lungimiranti già fanno.

Anche nel caso delle modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende, le scelte operate, pur tra le stesse grandi imprese, coprono un ampio ventaglio di modalità organizzative, ad eccezione dell'affidamento di questa funzione al direttore del personale e all'amministratore delegato/direttore generale, non operata da nessuna delle imprese coinvolte nell'indagine:

- nel 66% dei casi analizzati la funzione/unità opera trasversalmente ai diversi dipartimenti,
- nel 17% dei casi si tratta di una responsabilità affidata ad un Comitato etico appositamente creato,
- nel 17% dei casi non c'è una funzione unica di responsabile CSR.

Dalla successiva indagine centrata sulle PMI emerge un impegno diffuso da parte di tutte le tipologie di imprese coinvolte (micro, piccole e medie), sia nella formazione formale e non formale che nell'innovazione sociale.

Una delle finalità principali della ricerca è stata infatti proprio l'analisi dell'impegno delle piccole e medie imprese nella formazione delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità, con la complessa problematica dell'emersione della formazione implicita, ovvero dell'apprendimento di tipo non formale, intenzionale, volontario ma non certificato, non convenzionale che non viene misurato, di cui non è agevole tener conto, che non rientra nelle statistiche sulla formazione continua, ma che è ampiamente utilizzata dalle piccole e micro imprese quasi come prassi quotidiana. Si tratta di una formazione sommersa, quasi spontanea, ma determinante nelle piccole e micro imprese per trasferire il *know how* ai dipendenti. Il passaggio di conoscenze, atteggiamenti e comportamenti avviene infatti spesso in tali imprese per affiancamento, o attraverso la formazione sul lavoro, o per autoapprendimento, piuttosto che per attività corsuali effettuate internamente o esternamente, alle quali fanno invece riferimento le attività rilevate nelle indagini statistiche. Questo spiega perché, secondo gli ultimi dati dell'indagine Excelsior di Unioncamere del 2014¹², le imprese dell'industria e dei servizi (esclusa agricoltura) che al loro interno o esternamente hanno effettuato nel 2013 corsi di formazione per il proprio personale rappresentano complessivamente il 22,4%, con un'enorme forbice per classe dimensionale¹³ e con il dato riferito

¹² Ministero del Lavoro, Unioncamere, *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione. Sintesi dei principali risultati*, 2014.

¹³ Secondo tali dati, infatti, le micro imprese italiane dell'industria e dei servizi che al loro interno o esternamente hanno effettuato nel 2013 corsi di formazione per i propri dipendenti rappresentano

alle micro e piccole imprese che dimostra difficoltà di fruizione, proprio perché non sono tenute in considerazione le attività formative di tipo implicito, la cosiddetta formazione non formale ed informale, ma solo le attività corsuali, formalizzate.

A supporto dell'importanza del ruolo della Responsabilità Sociale d'Impresa, i dati emergenti dall'indagine ISFOL dimostrano che tutte le tipologie di imprese intervistate svolgono tanto un'attività formale, quanto non formale di formazione, anche se la quantità dei dati raccolti non è confrontabile con altri dati nazionali, sia da un punto di vista numerico sia perché le PMI coinvolte nel panel sono state prescelte con un'azione mirata tra quelle sensibili e impegnate sul tema.

In particolare, è stato rilevato che le imprese micro, piccole e medie del panel hanno effettuato nel 2013, internamente o esternamente all'azienda, interventi corsuali strutturati per il 76% dei propri dipendenti, seppure con percorsi non tracciati e rendicontati in un'esplicita documentazione ai fini del bilancio sociale, per un totale di 9.067 ore complessive rilevate, ai quali hanno partecipato in misura maggiore gli uomini.

Contestualmente il 67% dei lavoratori occupati risulta coinvolto anche in percorsi di formazione non formale, che non afferisce ad attività corsuali ma alle varie tipologie di formazione individuate come implicite, ovvero interventi riconoscibili come formativi:

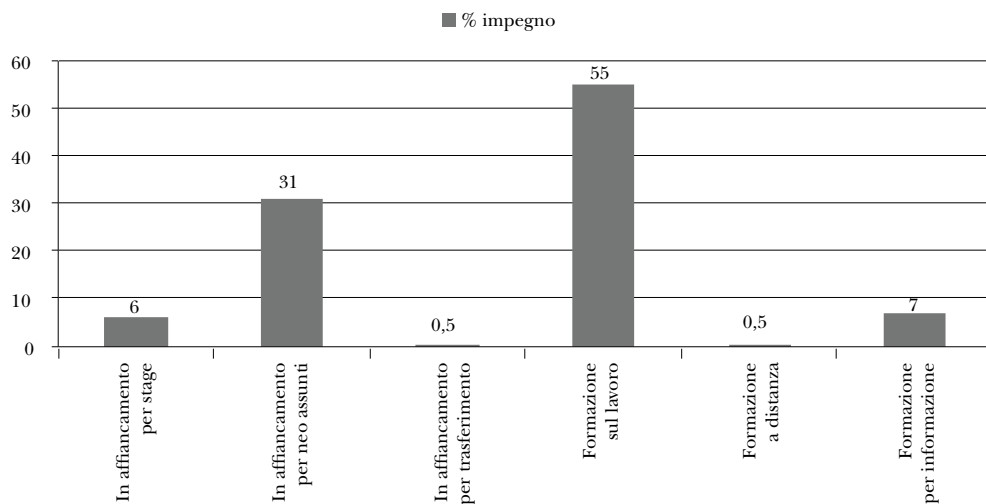
- formazione in affiancamento, per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università,
- formazione in affiancamento per i neo-assunti,
- formazione in affiancamento per gli addetti trasferiti o promossi a mansioni diverse;
- formazione sul lavoro;
- formazione a distanza;
- formazione attraverso l'informazione.

Come si evince dalla figura 1, si tende a fare formazione implicita non formale soprattutto mediante la formazione *on the job*, che coinvolge il 55% dei lavoratori, e la formazione in affiancamento per neo assunti, rivolta al 31% delle risorse umane. Molto meno consistente risulta l'impegno di formazione attraverso l'informazione (7%), così come quello di formazione in affiancamento per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università (6%).

La figura 2 sintetizza la partecipazione per categoria professionale alle due tipologie di formazione non formale maggiormente utilizzate dalle PMI.

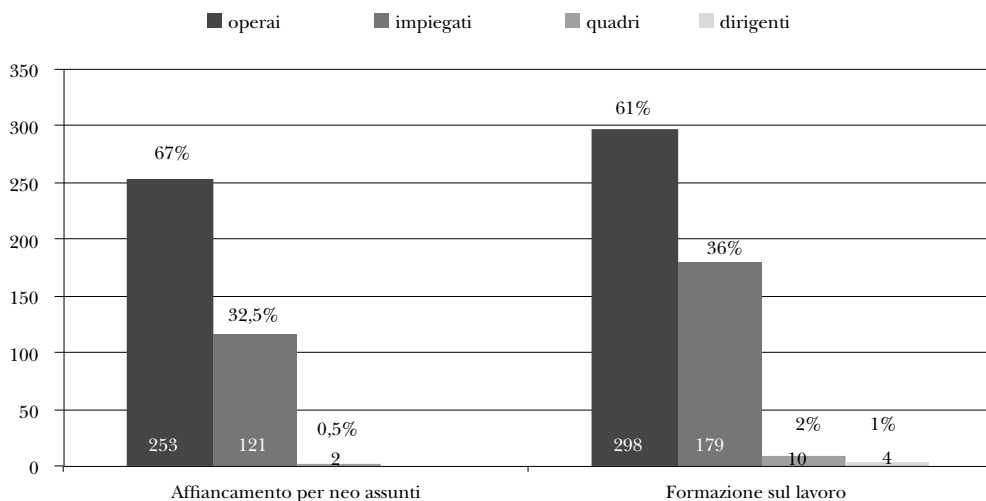
il 18,6%, le piccole imprese il 32,7%, le medie imprese il 48,3%, le grandi imprese l'82,4%.

Figura 1. Tipologia interventi di formazione non formale - val. %



Fonte: ISFOL, 2015

Figura 2. Numero di dipendenti formati in affiancamento per neo-assunti e formazione sul lavoro per categoria professionale - v.a. e val. %



Fonte: ISFOL, 2015

L'impegno delle imprese nelle iniziative di corporate welfare e di innovazione sociale

Per quanto riguarda invece il tema del *corporate welfare*, ovvero di una cultura di impresa volta alla valorizzazione del capitale umano e alla soddisfazione dei dipendenti¹⁴, le indagini ISFOL sul tema hanno analizzato come questa risponda ai bisogni dei lavoratori e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale nei territori. Sono state pertanto analizzate le molteplici iniziative messe in campo dalle imprese intervistate e coinvolte nelle due predette ricerche negli ambiti del sostegno all'istruzione, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, del *time saving*, della conciliazione tra lavoro e famiglia.

Il quadro delle iniziative di *corporate welfare* complessivamente adottate risulta molto ricco, gli ambiti specifici sono decisamente articolati e variano nelle diverse esperienze, anche se si riscontra una certa concentrazione su alcune iniziative, tra tutte quelle analizzate nei suddetti contesti.

Entrando nel merito dei singoli ambiti, per quanto concerne in primo luogo le specifiche iniziative adottate per favorire la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla famiglia, dall'indagine rivolta a tutte le tipologie di impresa si evince come tutte le imprese coinvolte abbiano attivato forme di part time verticale o orizzontale, adottato flessibilità negli orari di lavoro (in entrata, in uscita, in pausa pranzo), previsto permessi per esigenze particolari, quali ad esempio il volontariato.

Emerge anche una forte concentrazione sulla presenza di una mensa aziendale (83%), soprattutto da parte delle imprese di dimensione medio-grande, ed una presenza nel 50% dei casi di campi vacanze.

Le iniziative di integrazione facoltativa del congedo di maternità o paternità e quelle volte a favorire la mobilità tra casa e lavoro hanno entrambe un'incidenza percentuale del 33%.

È interessante rilevare che nessuna impresa intervistata ha attivato un servizio di baby sitting per favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, così come nessuna ha adottato forme di *job sharing*.

Un secondo ambito del corporate welfare indagato è rappresentato dalle misure a sostegno del reddito, nelle quali si riscontra una forte concentrazione di iniziative sulle convenzioni per l'acquisto di beni o servizi che possono aumentare il potere d'acquisto dei dipendenti (83%), mentre l'integrazione del reddito in caso di CIG e malattia prolungata rappresenta il 33%, ed il supporto legale per problemi personali il 17%.

Con riferimento, invece, alle iniziative di tutela pensionistica, il 50% delle imprese intervistate ha previsto forme di previdenza integrativa.

Inoltre, per quanto riguarda le specifiche misure aziendali volte a sostenere un quarto ambito del corporate welfare, quello dell'istruzione, si evidenzia come l'83% delle imprese intervistate abbia previsto permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio, mentre non sono stati erogati buoni libri per i figli dei dipendenti e il

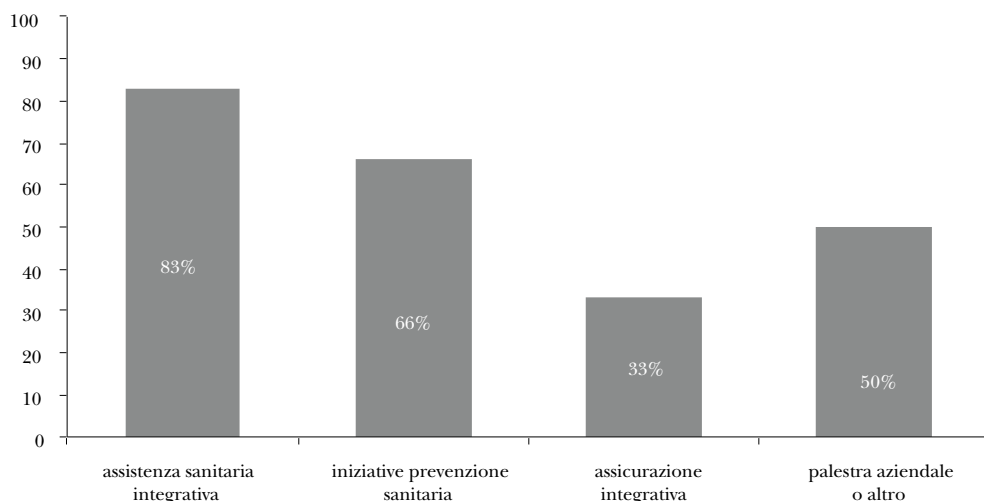
¹⁴ Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsos, 2013.

sostegno all'apprendimento della lingua italiana per stranieri e l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti rappresentano entrambi il 33%.

Nell'ambito delle misure a sostegno della salute, previdenza ed assistenza l'iniziativa sulla quale si concentra la maggiore adesione da parte delle imprese intervistate è l'assistenza sanitaria integrativa (83%), come si evince dalla figura 3. Le iniziative di prevenzione sanitaria costituiscono il 66%, le strutture aziendali dedicate per i dipendenti quali palestra o altro (es. campo da tennis) sono presenti nel 50% dei casi, l'assicurazione integrativa rappresenta il 33%.

È da segnalare che, nell'ambito delle iniziative di salute, previdenza e assistenza, non risulta attivata da nessuna delle imprese intervistate una borsa ore per l'assistenza degli anziani e ciò sorprende, in un paese come il nostro, caratterizzato da una delle più elevate percentuali in Europa di 65-79enni e di ultra 80enni sulla popolazione totale.

Figura 3. Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito della salute, previdenza, assistenza - val. %



Fonte: ISFOL, 2014

Infine, grazie alle misure attivate nell'ambito del *time saving*, i dipendenti delle imprese intervistate possono usufruire di un servizio di assistenza 730 (66%), di un parcheggio dedicato (66%) e di un supporto al disbrigo di pratiche personali (33%).

Con specifico riferimento all'emersione dell'innovazione implicita nelle PMI, i risultati della seconda ricerca dell'ISFOL risultano per certi versi inaspettati nel numero, in quanto tutte le tipologie di imprese coinvolte nell'indagine hanno realizzato iniziative di corporate welfare e il numero complessivo di azioni rilevate dimostra che le imprese del panel hanno promosso nel corso del 2013 ciascuna più di una iniziativa di welfare aziendale.

Sono state analizzate sei macrotipologie di innovazione sociale, con indicatori mirati relativamente ai seguenti contesti:

- misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro attivate;
- misure a sostegno del reddito;
- misure di sostegno all'istruzione;
- misure di sostegno nell'ambito della salute, previdenza, assistenza;
- azioni per la "non discriminazione";
- altre azioni di welfare aziendale.

Le imprese si sono concentrate soprattutto nelle iniziative di welfare per migliorare la "conciliazione tra vita e lavoro" e nelle azioni specifiche per la non discriminazione riferite alle categorie protette o deboli, donne e immigrati, a conferma del grande impegno delle PMI verso soluzioni in grado di affrontare direttamente le nuove esigenze di welfare dei propri collaboratori.

Un'analisi più dettagliata dell'impegno di *Corporate welfare* sul tema della "conciliazione di vita e lavoro" mette in evidenza alcune specifiche aree di intervento, con picchi del 31% sul part time verticale e orizzontale e del 25% per la flessibilità dell'orario del lavoro.

Si tratta di risultati che per certi versi, ovvero rispetto alle tipologie di interventi specifici, confermano quelli della precedente analisi realizzata dall'ISFOL sulla Responsabilità Sociale d'Impresa dove:

- nell'ambito della "conciliazione tra vita e lavoro" risultano prioritarie le iniziative per: il part time verticale e orizzontale, la flessibilità degli orari di lavoro, la mensa aziendale o l'erogazione di buoni pasto, la previsione di permessi per esigenze personali del lavoratore, le integrazioni facoltative al congedo per maternità/paternità, l'attivazione di forme di telelavoro per situazioni contingenti, quali ad esempio il rientro dalla maternità;
- nell'ambito delle "azioni per la non discriminazione", risultano adottate principalmente iniziative a favore delle categorie protette o deboli, delle donne e degli immigrati;
- nell'ambito delle iniziative di "sostegno al reddito", le misure attivate si concentrano sulle convenzioni per l'acquisto di beni o servizi, mentre con riferimento alle specifiche misure aziendali volte a sostenere l'istruzione, l'impegno delle imprese si orienta soprattutto sui permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio. Infine, tra le iniziative di sostegno alla salute, l'azione sulla quale si è focalizzata la maggiore adesione è l'assistenza sanitaria integrativa, a seguire la tutela pensionistica integrativa, le iniziative di prevenzione sanitaria e l'assicurazione integrativa;
- le altre azioni di welfare aziendale attuate, oltre quelle su indicate, riguardano benefit ai dipendenti che vanno al di là degli obblighi di legge o delle previsioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro, principalmente quelle per l'assistenza fiscale, per il servizio di assistenza 730, ma anche convenzioni con centri medici, eventi aggregativi interaziendali, premi individuali per meriti professionali di innovazio-

ne, premi individuali per anzianità di servizio, supporto e assistenza al disbrigo di pratiche burocratiche personali di natura legale e finanziaria.

Questo costante e crescente impegno privato delle piccole e medie aziende nel welfare andrebbe però veicolato e misurato attraverso meccanismi di gestione e controllo, come avviene nelle grandi imprese, per superare l'informalità e la carenza di tracciabilità delle attività socialmente responsabili e di innovazione sociale che vengono comunque realizzate dalle imprese di dimensioni non grandi.

Alcune considerazioni conclusive

Dallo scenario complessivo sui molteplici ambiti di riferimento della CSR analizzati, appare evidente come il futuro della Responsabilità Sociale d'Impresa si fondi sul mettere al centro delle diverse iniziative, oltre che naturalmente le imprese come protagoniste anche di innovazione sociale, le persone.

La centralità della persona e il crescente impegno nella formazione delle risorse umane sta diventando, a detta degli stessi imprenditori, l'*asset* maggiormente strategico per l'impresa in una prospettiva di medio-lungo periodo.

Occorre anche considerare che il potenziamento e l'adeguamento delle competenze dei lavoratori e l'offerta di migliori opportunità di apprendimento a tutti i livelli rappresentano una delle strategie indicate dall'UE per superare l'attuale crisi. Solo investendo sul capitale umano è infatti possibile costituire una forza lavoro altamente specializzata e flessibile che sappia rispondere alle esigenze dell'economia globale. La RSI può svolgere un ruolo importante al riguardo e l'impegno dovrà essere ulteriormente sviluppato: dalle politiche occupazionali alle pratiche di sicurezza sul lavoro e al welfare aziendale, alla formazione e alla crescita professionale dei dipendenti e all'attivazione di iniziative, anche volontarie, a favore della "non discriminazione" e dell'inclusione.

A supporto dell'importanza del ruolo della Responsabilità Sociale d'Impresa, i dati emergenti dall'indagine sulle PMI dimostrano che tutte le tipologie di imprese intervistate (micro, piccole e medie) svolgono sia un'attività formale di formazione, corsuale, certificata, che non formale (*on the job*, in affiancamento, a distanza).

Al contempo, la crisi ha "aperto" alle imprese uno spazio di intervento in diversi ambiti, tra cui quello del welfare aziendale, che consente al mondo imprenditoriale di manifestare pienamente quel carattere di utilità sociale che può renderlo protagonista dei processi di sostenibilità e di innovazione sociale.

L'obiettivo è quello di creare, attraverso processi sostenibili, valore sociale e non esclusivamente economico per cercare di soddisfare non solo i bisogni dei vari *stakeholder*, ma anche i bisogni sociali delle famiglie, dei territori, della collettività.

Le prospettive devono essere rivolte a incidere in modo più efficace sulla creazione o sul recupero di un rapporto più virtuoso tra la funzione economica delle aziende e lo sviluppo di una società più coesa, incentrato sul riconoscimento dei valori etici, culturali, di solidarietà e di salvaguardia delle risorse.

La responsabilità sociale è infatti la preconditione per costruire una società fondata sulla corresponsabilità dei singoli protagonisti attori pubblici e privati: cittadini/consumatori, imprese, istituzioni pubbliche; una corresponsabilità che, attraverso la capacità di progettare insieme il futuro della comunità e dei territori, potrà favorire sempre più una forte legittimazione sociale del mondo delle imprese.

L'importanza del ruolo assunto dal welfare privato, anche per attenuare le conseguenze della crisi sui lavoratori dipendenti, è confermata anche da un'indagine realizzata dal Centro Einaudi¹⁵ con un gruppo di partner (aziende private, fondazioni bancarie, Ania) e in collaborazione con il Corriere della Sera, secondo la quale l'80% delle imprese italiane con più di 500 addetti ha avviato esperimenti di welfare aziendale. Quattro medie aziende su cinque hanno scelto l'assistenza aggiuntiva e tutte le sperimentazioni avviate nei territori hanno dimostrato di far fronte in modo efficiente a bisogni non adeguatamente coperti in molti ambiti quali l'istruzione, la cultura, i servizi sociali, la salute e la previdenza, attraverso master e corsi di lingua, asili nido, fondi integrativi e molti altri servizi e prestazioni.

Ed è ulteriormente confermata, ancor più di recente, dall'interesse manifestato per la prima volta dall'ISTAT sul tema.

Esiste pertanto uno spazio assai ampio per l'innovazione sociale, che la crisi ha reso ancora più evidente, dando maggiore risalto e valorizzazione al welfare privato e alle sue enormi potenzialità.

Il modello che si delinea è quindi quello di una forte integrazione tra assistenza aziendale e assistenza pubblica, con l'adozione di importanti iniziative che riguardano i dipendenti delle imprese ma al contempo i territori e la società civile in cui l'azienda, anche di dimensioni minori, opera.

Con specifico riguardo alle piccole e medie imprese, emerge dagli studi realizzati in materia dall'ISFOL come l'impresa si confermi soggetto promotore e luogo di formazione, a prescindere dalla sua dimensione, ma in funzione dell'impegno e delle risorse dedicate all'acquisizione e alla trasmissione delle conoscenze, che avviene mediante diverse modalità e tipologie. Si tratta sia di interventi formali ed espliciti (secondo la classificazione prevista dagli attuali sistemi di rendicontazione delle informazioni non finanziarie della RSI), con interventi formativi corsuali strutturati, riconosciuti e misurati, realizzati all'interno e all'esterno dell'azienda, sia di forme di apprendimento non convenzionali e non formalizzate e meccanismi di trasferimento di conoscenze, comportamenti e atteggiamenti di tipo implicito, di cui è molto più difficile tener conto, perché non assumono la forma corsuale e non sono solitamente rilevati, pur avendo un'indiscussa valenza formativa e valore economico e sociale. Per questa ragione la più recente indagine dell'ISFOL in materia di RSI si è focalizzata proprio sull'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale nelle PMI che, per il nostro paese, rappresentano il motore dell'economia, impiegando l'80% della forza lavoro e generando il 68% del valore aggiunto nazionale¹⁶.

¹⁵ Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, Torino 2013.

¹⁶ Commissione europea, Direzione Imprese e Industria, *Scheda informativa Small Business Act for Europe (SBA) 2013, Italia*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/italy_it.pdf

Per concludere queste riflessioni con le parole di Papa Francesco, occorre considerare il welfare “*infrastruttura dello sviluppo e non un costo*”.

Riferimenti bibliografici

- Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale, Riflessioni, esperienze, incontri*, “Il I Salone della CSR e dell'innovazione sociale, Milano, 2013.
- 15 anni di CSR: quanto vale la collaborazione? Riflessioni, esperienze, incontri da “Il II° Salone della CSR e dell'innovazione sociale. Processi collaborativi: rinasce il futuro”*, Milano, ottobre 2014.
- Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa: strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole24Ore, Milano, 2006.
- Celli P.L., Grasso M., *L'impresa con l'anima: come la corporate social responsibility può contribuire ad umanizzare le imprese*, Baldini Castoldi Dalai, Milano 2005.
- Commissione europea, Direzione Imprese e Industria, *Scheda informativa Small Business Act for Europe (SBA) 2013, Italia* <<http://goo.gl/oDJf4M>>.
- Dell'Aringa C., Treu T. (a cura di), *Le riforme che mancano*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- Ermeneia, *Un neo welfare per l'Italia. Autoprotezione, mutualità e cooperazione. Rapporto 2014*, Franco Angeli, Milano, 2014.
- ISFOL, Nicoletti P., *Responsabilità Sociale d'Impresa. Policy e Pratiche*, ISFOL, Roma, 2014 (I libri del Fondo sociale europeo).
- ISFOL, Nicoletti P., *Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, ISFOL, Roma, 2015 (I libri del Fondo sociale europeo).
- ISTAT, *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma, 2015.
- Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, Torino 2013.
- Ministero del Lavoro, Unioncamere, *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione. Sintesi dei principali risultati*, 2014.
- Nicoletti P., *Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*, Luiss University Press, 2012.
- Sodalitas, *L'impegno delle imprese per un futuro sostenibile*, Milano 2010.
- Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013.

Per citare questo articolo: Paola Nicoletti, *Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa*, “Osservatorio Isfol”, V (2015), n. 1-2, pp. 105-122.