Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

192
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA
POLICY E PRATICHE

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI

192
I LIBRI DEL
FONDO SOCIALE EUROPEO

ISSN: 1590-0002

L'ISFOL, Ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale. Sottoposto alla vigilanza del ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione, fornendo supporto tecnico-scientifico ai Ministeri, al Parlamento, alle Regioni, agli Enti locali e alle altre istituzioni, sulle politiche e sui sistemi della formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita e in materia di mercato del lavoro e inclusione sociale. Fa parte del Sistema statistico nazionale e collabora con le istituzioni europee. Svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale.

Presidente: *Pier Antonio Vare*si
Direttore generale: *Paola Nicastro*

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

La Collana *I libri del Fondo sociale europeo* raccoglie e valorizza i risultati tecnico-scientifici conseguiti nei Piani di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2007-2013 Obiettivo Convergenza PON "Governance e Azioni di sistema" e Obiettivo Competitività regionale e occupazione PON "Azioni di sistema".
La Collana è curata da *Isabella Pitoni* responsabile del Servizio per la comunicazione e la divulgazione scientifica dell'ISFOL.

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

ISFOL

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

POLICY E PRATICHE

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA
FORMAZIONE PROFESSIONALE
DEI LAVORATORI

Il volume raccoglie i risultati di una ricerca realizzata dalla Struttura sistemi e servizi formativi dell'ISFOL, il cui responsabile è *Domenico Nobili*.
La ricerca è stata finanziata dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei Programmi operativi nazionali a titolarità del ministero del Lavoro e delle politiche sociali "Governance e azioni di sistema" (Ob. Convergenza) e "Azioni di sistema" (Ob. Competitività regionale e occupazione), Asse Adattabilità, Obiettivo specifico 1.4 Formazione e impresa formativa, Attività 2, annualità 2012-2013.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'ISFOL.

Autrice del volume è *Paola Nicoletti*

Si ringraziano gli opinion leader dei sistemi associativi imprenditoriali intervistati:
Pierangelo Albini, direttore Lavoro e Welfare Confindustria; *Claudio Benedetti*, direttore generale Federchimica; *Antonio Colombo*, direttore generale Assolombarda; *Paolo Garonna*, segretario generale Febaf, Federazione delle Banche, delle assicurazioni e della finanza; *Giuseppe Gherzi*, direttore Unione industriale di Torino; *Alfredo Mariotti*, direttore generale UCIMU - Sistemi per produrre; *Raffaele Nardacchione*, direttore generale Assotelecomunicazioni; *Maurizio Tarquini*, direttore generale Unindustria, Unione degli industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo; *Guido Venturini*, direttore Confindustria Bergamo.

Si ringraziano altresì i rappresentanti delle imprese intervistate:
Cesare Avenia, presidente Ericsson Italia; *Vincenzo Boccia*, amministratore delegato della Arti grafiche Boccia SpA, vice presidente Confindustria e presidente Piccola industria; *Giovanni Buttitta*, responsabile Direzione relazioni esterne e comunicazione Terna; *Roberto Jannelli*, partner KPMG; *Enrico Loccioni*, presidente Gruppo Loccioni; *Paolo Nazzaro*, responsabile Group Sustainability Telecom Italia; *Riccardo Rovere*, responsabile Unità CSR Finmeccanica.

Un ringraziamento particolare va ad *Alessandro Laterza*, presidente della Commissione Cultura di Confindustria, ad *Antonella Gandolfi*, coordinatrice della stessa Commissione e a *Rossana Revello*, coordinatrice dei Forum CSR, per l'invito a partecipare ai lavori della Commissione sulla Corporate Social Responsibility e a presentare i risultati della ricerca presso i Forum CSR attivati dalle Associazioni di Confindustria, in un'ottica di collaborazione tra pubblico e privato.

Testo chiuso a novembre 2013

Coordinamento editoriale *Pierangela Ghezzo* ed *Ernestina Greco*

Le opinioni espresse in questo volume impegnano la responsabilità dell'Autrice e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Copyright (C) [2014] [ISFOL]
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN: 978-88-543-0207-5

Indice

Prefazione 9

Introduzione 11

Cap. 1 La strategia europea per la RSI 15
1.1 L'evoluzione degli orientamenti 18
1.2 L'attuale scenario di riferimento 29
1.3 La nuova strategia dell'UE vista dai sistemi di rappresentanza degli interessi economici e dalle imprese 36

Cap. 2 La strategia nazionale 41
2.1 Gli obiettivi 43
2.2 Il parere delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali e delle imprese 53

Cap. 3 Le policy emergenti dalle testimonianze dirette sul ruolo sociale dell'impresa 57
3.1 La cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità 58
3.2 I rapporti tra la RSI e il modello di governance aziendale 63
3.3 La comunicazione responsabile 66

Cap. 4 La Corporate Social Responsibility nelle grandi imprese 71
4.1 L'articolato impegno di divulgazione delle informazioni sociali e ambientali 72
4.2 La rendicontazione delle società quotate in borsa 79

Cap. 5 La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese 83
5.1 La difficile e informale comunicazione delle informazioni non finanziarie 84
5.2 Per una rendicontabilità semplificata 85

Cap. 6 Le esperienze significative 91
6.1 Le motivazioni alla scelta della sostenibilità 91
6.2 La governance della CSR 95
6.3 L'investimento formativo e le iniziative di Corporate Welfare 102

Cap. 7 L'incidenza della crisi nella sostenibilità delle imprese e le prospettive 111

Conclusioni 119

Bibliografia 123

Sitografia 135

6 Le esperienze significative

La ricerca non mira a fornire una ricognizione delle pratiche significative in materia di responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità, peraltro già raccolte e presentate in diversi siti internet sia di organizzazioni di rappresentanza e fondazioni, che di istituzioni pubbliche e private.
L'obiettivo è piuttosto quello di dare visibilità, attraverso le interviste, alla descrizione di specifiche esperienze nei vari ambiti di riferimento della CSR realizzate sia da alcune multinazionali e grandi imprese, anche quotate in borsa, che da aziende di dimensioni minori.
Tali pratiche significative si evidenziano ed emergono nel corso dei seguenti paragrafi relativi alle dimensioni chiave della responsabilità sociale che sono di diretto interesse per l'ISFOL: le motivazioni allo sviluppo di iniziative socialmente responsabili; la governance della CSR - ovvero le modalità e il livello di coinvolgimento degli stakeholder, l'adesione da parte delle imprese a linee guida e standard internazionali, il coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio alla sostenibilità, l'organizzazione della funzione di CSR, la rendicontazione sociale e la natura del suo impegno; l'investimento formativo realizzato per la valorizzazione del capitale umano, con specifico riguardo alle diverse figure professionali coinvolte, e le iniziative attivate di Corporate Welfare, negli ambiti della conciliazione tra lavoro e famiglia, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, del sostegno all'istruzione.

6.1 Le motivazioni alla scelta della sostenibilità

Molte sono le ragioni che spingono le aziende a realizzare e sviluppare iniziative socialmente responsabili e le priorità da attribuire ai vari aspetti possono mutare da impresa a impresa, proprio in virtù del fatto che ciascuna realtà imprenditoriale è portatrice di propri valori. Valori che sono maturati in un contesto di riferimento specifico che naturalmente è influenzato anche dalla dimensione aziendale, quindi è molto difficile definire uniformemente per tutte le imprese l'ordine di priorità delle varie motivazioni. D'altra parte, proprio perché si tratta di responsabilità sociale, cioè di visione complessiva

della sostenibilità, le ragioni per approcciare e sviluppare tali strategie sono molteplici e non concentrate in uno o pochi aspetti.
Sicuramente, però, nonostante le specificità, alcune motivazioni sono trasversali, pur se possono assumere un peso diverso, e sono legate a ragioni etiche e culturali, al voler migliorare la produttività e l'organizzazione, contribuire allo sviluppo sostenibile, migliorare il brand verso i clienti, la società e gli stakeholder, accrescere la condivisione dei valori aziendali con i dipendenti.
Secondo Riccardo Rovere, Finmeccanica, le componenti sono molteplici, comprendono tutte quelle suddette e di più. Una grande impresa come Finmeccanica, infatti, non può prescindere dalla capacità di essere sostenibile. In particolare l'intervistato si sofferma sull'attenzione al miglioramento delle regole della governance (soprattutto in tempi recenti, attraverso nuove linee guida di vario tipo, nuovi presidi etici e di garanzia interni ed esterni, nuove unità organizzative e accorpamenti in corporate di determinate funzioni - es. Audit); ma anche sulla maggiore condivisione e maggiore capacità di stakeholder engagement nelle collettività e presso i numerosi referenti del Gruppo, a livello centrale ma anche e soprattutto su base locale.
Per Cesare Avenia, Ericsson Italia, le principali motivazioni sono legate al miglioramento della produttività e dell'organizzazione, a ragioni etiche e culturali, a contribuire allo sviluppo sostenibile, oltre che a migliorare il brand verso i clienti, la società e gli stakeholder e la condivisione dei valori aziendali con i dipendenti.
Molte tra le maggiori sfide globali, come ad esempio l'urbanizzazione, i cambiamenti climatici e la povertà, possono beneficiare delle soluzioni offerte dalla banda larga mobile. La sostenibilità è un elemento di differenziazione competitiva ed è prioritario, afferma Avenia, nell'agenda di Ericsson, così come lo è per i suoi clienti.
Per Paolo Nazzaro, Telecom Italia, le motivazioni che hanno portato la Telecom a sviluppare iniziative socialmente responsabili sono principalmente quelle di contribuire allo sviluppo sostenibile e di migliorare il brand verso i clienti, la società e gli stakeholder.
Roberto Jannelli, KPMG, ritiene che tra gli obiettivi che spingono le aziende in generale a sviluppare iniziative socialmente responsabili rientrino il miglioramento del brand verso i clienti, la società e i portatori di interessi.
Vincenzo Boccia, Arti grafiche Boccia SpA, ricorda che, nella sua impresa, le motivazioni all'adozione di un percorso di responsabilità sociale e sostenibilità sono legate a ragioni etiche e culturali, al miglioramento del brand verso i clienti, la società e gli stakeholder e al miglioramento della condivisione dei valori aziendali con i dipendenti.
Nel caso di Terna, azienda proprietaria della rete nazionale per la trasmissione dell'energia elettrica lunga oltre 63.000 km, il tema dello *sviluppo sostenibile* ha una rilevanza strategica, come sottolinea Giovanni Buttitta.
Per interpretare al meglio la propria mission, per gestire cioè la trasmissione dell'energia elettrica e garantirne la sicurezza, la qualità e l'economicità nel tempo, Terna ha scelto di integrare le esigenze del Paese, che ha bisogno dell'infrastruttura elettrica per cre-

scere, con quelle del territorio e delle comunità locali, dell'ambiente e della biodiversità utilizzando strumenti quali la concertazione con gli Enti locali per l'individuazione delle migliori soluzioni possibili in termini di localizzazione di nuove linee elettriche e stazioni.
Un altro terreno sul quale Terna si è misurata con successo è stato quello della condivisione dei valori con i dipendenti, attraverso capillari interventi come, ad esempio, una campagna di informazione sul codice etico e iniziative di corporate giving o, ancora, il sostegno a progetti di volontariato d'impresa. In tutti i casi il ritorno in termini di senso di appartenenza e condivisione di valori di riferimento è stato molto positivo.
Nella sua impresa, ricorda Enrico Loccioni, le motivazioni che hanno portato a sviluppare iniziative socialmente responsabili sono state principalmente tre: 1. dimostrare che è possibile diminuire l'impatto ambientale e nello stesso tempo aumentare il comfort delle persone; 2. sviluppare un laboratorio di innovazione nella relazione tra pubblico e privato per favorire lo sviluppo di progetti sul territorio che siano bene comune; 3. attrarre nuovi talenti tra i giovani che abbiano la passione per l'ambiente e l'innovazione.
Le motivazioni sono strettamente connesse ai diversi vantaggi che possono derivare all'impresa in seguito all'adozione di iniziative di CSR. È doveroso evidenziare come appare difficile fare una classifica valida per tutte le imprese considerando, come si è detto, che ogni azienda decide di investire nella sostenibilità e valuta i ritorni delle proprie iniziative partendo da esigenze e contesti diversi. Tra i vantaggi più interessanti sicuramente ci possono essere i migliori rapporti con i diversi stakeholder interni in particolare, ed esterni. Rilevanti sono, infatti, sicuramente le ricadute positive sul personale (produttività dei dipendenti, fidelizzazione del personale, attrazione dei talenti migliori). Importante poi è anche la promozione del brand e quindi il ritorno economico (attrazione di nuovi clienti e aumento delle vendite). Ulteriori vantaggi vi possono essere rispetto a fornitori e partner, in termini di minori costi di transazione, aumento della correttezza negoziale, migliore partnership negoziale; rispetto alla società e all'ambiente, in termini di aumento della fiducia da parte della comunità, legittimazione a operare, valorizzazione del contesto ambientale.
Aderire tempestivamente ai principi di responsabilità socio-ambientale può consentire anche l'accesso a incentivi, sgravi fiscali e iniziative di supporto sponsorizzati dal Governo e dagli enti pubblici, proprio per mitigare lo sfasamento temporale tra gli investimenti in CSR e i ritorni economici degli investimenti stessi e alleggerirne quindi il peso.
I vantaggi reali per l'azienda che prende esplicitamente in considerazione questa dimensione sono normalmente, in prima battuta, in termini di produttività dei dipendenti e di migliore rapporto con gli stakeholder. In un secondo momento questi si traducono in promozione del brand, che può essere spontanea o frutto di apposite iniziative di comunicazione, e di ritorno economico, perché la rendicontazione sociale e di sostenibilità comunica all'esterno la serietà dell'impresa, che diventa un partner preferito rispetto alla media del mercato.
Naturalmente, tutto questo accade solo se le iniziative in tema di responsabilità sociale e di sostenibilità sono effettive e non semplici annunci, il cui effetto positivo è di breve

durata e la cui smentita da parte dei reali comportamenti aziendali ha un effetto molto pesante sulla credibilità dell'impresa, sia all'esterno, sia nei confronti dei dipendenti.
Dalle testimonianze dirette emerge, inoltre, che i vantaggi che le PMI possono trarre dall'adozione di politiche di responsabilità sociale sono sostanzialmente gli stessi che valgono anche per le aziende di maggiori dimensioni. La principale differenza, tra grandi e piccole imprese, è che nella piccola impresa i vantaggi si focalizzano prevalentemente all'interno dell'azienda, nei rapporti con il personale, più difficilmente verso l'esterno, date le maggiori difficoltà a comunicare le proprie iniziative. Molti piccoli imprenditori, infatti, che intervengono nel sociale lo considerano quasi un fatto naturale, una scelta personale prima ancora che aziendale. L'azione di tante PMI che assumono un impegno diretto a favore di persone, comunità, organizzazioni o altro è spesso concreta, ma poco visibile. Far conoscere e valorizzare queste esperienze sarebbe un ottimo modo per avvicinare altre imprese al tema della responsabilità sociale e per far capire anche ad altre aziende di dimensioni minori che non è necessario essere una grande azienda per impegnarsi nella comunità e dialogare con gli stakeholder.
È opinione condivisa che le PMI debbano essere accompagnate nel praticare ma, ancora prima, nel riconoscere prassi e valorizzare indirizzi che - spesso già adottati inconsapevolmente - vanno nella direzione della CSR.
La CSR può divenire una leva strategica fondamentale per le PMI quale fattore di differenziazione e di maggior valore aggiunto, se queste sono correttamente sostenute nei loro investimenti attraverso gli strumenti sopra richiamati e se sono in grado di veicolare opportunamente i propri sforzi attraverso una comunicazione efficace. Inoltre è importante sottolineare come, anche per le pratiche di CSR, possa essere cruciale per le PMI il saper fare rete - qualità che certo non manca alle imprese italiane - e il saper ideare nuove iniziative "di sistema". In questo ambito fortunatamente non mancano buone pratiche, specie nei distretti industriali.
Si è infine chiesto agli intervistati quali ulteriori vantaggi possa comportare la rendicontazione non finanziaria.
Giovanni Buttitta, Terna, ritiene che la rendicontazione annuale di sostenibilità sia un elemento essenziale della CSR, perché senza *misurazione delle performance* non avrebbe senso a suo avviso parlare di obiettivi.
Secondo Cesare Avenia, Ericsson Italia, gli ulteriori vantaggi derivanti dalla rendicontazione sociale o di sostenibilità sono da individuarsi nell'attenzione delle aziende nel condurre il business in modo responsabile.
Ad esempio, il codice etico dell'impresa Ericsson, che riassume le linee guida del gruppo e le direttive che regolano le relazioni fra l'azienda e i soggetti interessati, è allineato anche con i nuovi criteri di guida per il business e il rispetto dei diritti umani. Per sostenere l'applicazione di questi principi, l'azienda ha lanciato anche un programma ad hoc della durata di due anni. Ericsson ha preso parte inoltre al World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI).

Per Enrico Loccioni, Gruppo Loccioni, i vantaggi che la rendicontazione di sostenibilità apporta sono diversi: innanzitutto un maggior coinvolgimento da parte dei collaboratori, clienti e fornitori verso le buone pratiche di beneficio comune; in secondo luogo la creazione di senso (di appartenenza, del lavoro, della comunità); inoltre essa consente di avere un "quadro di bordo" attraverso cui operare scelte nel lungo termine.
Secondo Paolo Nazzaro, Telecom Italia, la rendicontazione, se effettuata correttamente, ha senz'altro un valore informativo rilevante nei confronti degli stakeholder e rappresenta anche un momento di riflessione dell'azienda sulle cose fatte. Da sola però non è sufficiente per caratterizzare un approccio evoluto alla sostenibilità e deve essere parte di un processo più ampio e impostato in ottica strategica, attraverso il quale l'azienda assume degli impegni di miglioramento attraverso iniziative e progetti da realizzare.
Per Riccardo Rovere, Finmeccanica, la rendicontazione di sostenibilità è indispensabile per creare una cultura responsabile, a ogni livello. L'attenzione verso la cultura, considerata parte integrante dei comportamenti aziendali, business compreso, consente di arricchire costantemente il proprio bagaglio non solo ambientale e sociale, ma anche economico, a beneficio della collettività e dei singoli, generando accettazione, reputazione, immagine, sviluppo e migliori rapporti su ogni territorio, cosa molto importante per un gruppo di presenza mondiale come Finmeccanica.
Roberto Jannelli, KPMG, è dell'avviso che la visione sistemica d'azienda spinga verso un equilibrio di carattere duraturo, la durabilità aziendale che passa attraverso la sostenibilità; si potrebbe pertanto definire l'azienda come "un istituto che deve avere un equilibrio economicamente sostenibile o sostenibilmente economico".
Secondo Vincenzo Boccia, Arti grafiche Boccia SpA, la rendicontazione sociale/di sostenibilità, qualora venisse predisposta su base sistematica e con maggiore diffusione, garantirebbe la creazione di una base dati utile per lo studio e la comprensione di numerosi fenomeni e delle relative azioni correttive.

6.2 La governance della CSR

Gli aspetti relativi alla governance della responsabilità sociale coprono un ampio ventaglio di tematiche rilevanti per la ricerca, che spaziano dalle strategie di coinvolgimento degli stakeholder all'adesione da parte delle imprese a linee guida e standard internazionali di gestione sociale, dal modello di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio alla sostenibilità alle diverse modalità di organizzazione della funzione di CSR, alla rendicontazione sociale e alla natura del suo impegno organizzativo in termini di funzioni aziendali maggiormente coinvolte e di investimento dedicato.
Il primo tema indagato riguarda le diverse modalità e il livello di coinvolgimento degli stakeholder adottati dalle imprese che hanno partecipato alla ricerca, per capire se si tratta di un coinvolgimento operativo, ovvero finalizzato alla comprensione delle istanze

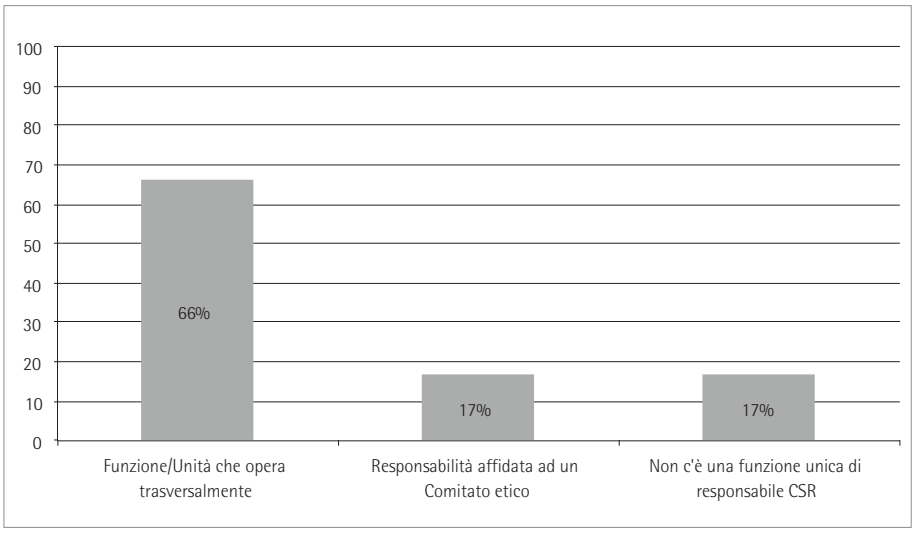
dei portatori di interessi o piuttosto strategico, per l'individuazione comune delle linee di indirizzo per le strategie di sostenibilità.
Le testimonianze dirette mettono in luce come, nelle esperienze analizzate, il coinvolgimento degli stakeholder sia una pratica largamente diffusa nelle attività di business e riguardi tutte le componenti dell'azienda (nel caso di Finmeccanica sia la capogruppo che le società operative, ciascuna in riferimento alle proprie prerogative e responsabilità).
Il coinvolgimento dei portatori di interesse avviene a vari livelli, che vanno dalla semplice consultazione fino alla gestione di progetti in partnership con istituzioni e associazioni non profit, e si registra una diffusa e costante integrazione tra i livelli operativo e strategico.
Tuttavia, alcune specificità emergono in ogni diversa realtà. Riccardo Rovere sottolinea infatti che si tratta in Finmeccanica di un'attività vissuta e percepita prevalentemente a livello tattico e/o operativo. Manca ancora una prospettiva strategica che, partendo dal top management, porti l'azienda a definire un processo strutturato di engagement mirato sia alla definizione degli elementi di sostenibilità della strategia di business che al miglioramento del profilo reputazionale.
Giovanni Buttitta ricorda la ricognizione dettagliata degli stakeholder dell'azienda, effettuata in Terna in concomitanza con la definizione del Codice etico, per realizzare una loro prima mappatura (che non è statica, ma viene aggiornata in base alla legittimità di nuove istanze).
Enrico Loccioni e Vincenzo Boccia evidenziano il pieno coinvolgimento nelle loro imprese degli stakeholder a livello strategico, per far contribuire in maniera significativa tutti gli interlocutori (collaboratori, clienti, fornitori, istituzioni, scuole e tutti coloro che credono nel ruolo dell'impresa come soggetto portatore di cultura, benessere, ricchezza e bellezza in un territorio) alla definizione delle principali strategie aziendali.
Per quanto concerne invece l'adesione da parte delle imprese a linee guida e standard internazionali di gestione sociale, come si è avuto modo di analizzare nel precedente paragrafo 4.1 esistono vari quadri internazionali per la divulgazione delle informazioni sociali e ambientali, tra cui la Global Reporting Initiative, che risulta essere lo standard maggiormente seguito nel mondo dalle imprese, soprattutto da quelle di grandi dimensioni.
Dalle testimonianze raccolte nel corso della ricerca, si evince che le imprese intervistate fanno complessivamente riferimento, nelle loro iniziative di responsabilità sociale, sia alle suddette linee guida di gestione sociale OCSE, ILO e delle Nazioni Unite, che ai diversi standard di processo e di contenuto in precedenza delineati; naturalmente ogni impresa in rapporto alle sue dimensioni, priorità e sensibilità al tema e all'approccio più o meno interdisciplinare adottato nella realizzazione delle iniziative di responsabilità sociale.
In linea generale è possibile affermare che, mentre le linee guida già richiamate sono utilizzate principalmente dalle imprese multinazionali e dalle grandi imprese, alcuni standard di processo e di contenuto (diffusamente utilizzati dai grandi gruppi industriali)

sono un riferimento anche per le imprese di dimensioni più ridotte, pur a prescindere dalla realizzazione della rendicontazione sociale.
È questo il caso delle Arti grafiche Boccia SpA, che non realizzano un bilancio sociale, ma che tuttavia fanno riferimento nelle proprie iniziative di CSR alle Linee guida delle Nazioni Unite su business e diritti umani, ai principi del Global compact delle Nazioni Unite, alla norma di certificazione SA 8000 per l'impegno etico e sociale e alla norma ISO 14001 sull'impatto ambientale.
Secondo Roberto Jannelli, KPMG, le iniziative di responsabilità sociale rendono opportuno per le aziende un approccio multidisciplinare che richiede l'orientamento a linee guida, uno sviluppo di una logica di processo e di un sistema di reporting generalmente accettato.
Cesare Avenia, Ericsson Italia, sottolinea l'ampio riferimento da parte del Gruppo sia alle linee guida internazionali, che agli standard di processo e di contenuto. Ericsson Italia, infatti, per le proprie iniziative di responsabilità sociale fa riferimento alle Linee guida OCSE per le imprese multinazionali e alle Linee guida delle Nazioni Unite su business e diritti umani. Inoltre, tra gli standard di processo si riferisce al Global compact delle Nazioni Unite, con i dieci principi etici universali nelle aree diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione, alla norma OHSAS 18001 per salute e sicurezza dei lavoratori, alla norma ISO 14001 sull'impatto ambientale, alle norme ISO 14040 e ISO 14044 sul Life-Cycle Assessments, alla norma ISO/IEC 27001 su International Information Security. Quanto infine agli standard di contenuto, Ericsson Italia fa riferimento al Global Reporting Initiative, per la realizzazione di un sistema di reporting di sostenibilità e ai principi GBS per la redazione del bilancio sociale.
Riccardo Rovere, Finmeccanica, ricorda che il suo gruppo utilizza, tra gli standard di processo, in modo diffuso sia la norma OHSAS 18001 per salute e sicurezza dei lavoratori che la norma ISO 14001 sull'impatto ambientale, mentre ricorre in casi limitati alla norma di certificazione SA 8000 per l'impegno etico e sociale. Con riferimento, invece, agli standard di contenuto, Finmeccanica fa riferimento al Global Reporting Initiative, per la realizzazione di un sistema di reporting di sostenibilità e alla registrazione EMAS, sull'ecogestione e audit, ma i casi sono limitati.
In Telecom Italia, come sottolinea Paolo Nazzaro, è ampio il riferimento sia alle linee guida internazionali, che agli standard di processo e di contenuto. Il gruppo, infatti, tiene conto nelle proprie iniziative di responsabilità sociale delle linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali, dell'ILO sulle imprese multinazionali e le politiche sociali e di quelle delle Nazioni Unite su business e diritti umani, adotta tutti i già citati standard di processo (principi etici del Global Compact delle Nazioni Unite, Standard AccountAbility AA 1000, sulla qualità del processo di accounting, auditing e reporting sociale ed etico; norma di certificazione SA 8000 per l'impegno etico e sociale; norma ISO 26000 sull'impatto delle attività sulla società e l'ambiente; norma OHSAS 18001 per salute e sicurezza dei lavoratori; norma ISO 14001 sull'impatto ambientale) e utilizza lo

standard di contenuto del Global Reporting Initiative, per la realizzazione del proprio sistema di rendicontazione di sostenibilità.
In Terna, come ricorda Giovanni Buttitta, la CSR parte idealmente dal Codice etico che fa esplicito riferimento ai dieci principi del Global Compact che, a loro volta, fanno propri quelli espressi nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, nella Dichiarazione dell'ILO, la Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo e la Convenzione ONU contro la corruzione.
È stato rafforzato pubblicamente questo impegno, prosegue l'intervistato, aderendo al Global Compact ed entrando a far parte dello Steering Committee del Global Compact Network Italia, di cui Terna è una delle imprese fondatrici.
La volontà aziendale di presidiare con sistematicità i propri processi e attività in ottica di un loro costante miglioramento si è concretizzata con l'adozione volontaria di un Sistema di Gestione Integrato che monitora Qualità, Ambiente e Sicurezza. Il sistema, che copre il 100% delle attività in Italia di Terna ha ottenuto le certificazioni di Qualità UNI EN ISO 9001, per la Gestione Ambientale ISO 14001 e per la Gestione della Sicurezza del lavoro e Tutela della salute OHSAS 18001.
Per quanto riguarda infine lo standard di rendicontazione, Terna adotta quello di riferimento internazionale, ovvero le Linee guida del GRI - Global Reporting Initiative.
Un altro tema trattato nell'ambito degli aspetti strategico-gestionali-operativi riguarda il modello di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio alla sostenibilità, per comprendere 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, per conoscere attraverso quali modalità: se di sola informazione, o anche di sensibilizzazione o di pieno coinvolgimento nella scelta delle attività di CSR da realizzare. Le soluzioni adottate al riguardo risultano abbastanza diversificate.
In Finmeccanica il personale viene informato delle attività di CSR realizzate dall'azienda, viene sensibilizzato sui temi della responsabilità sociale/sostenibilità ed è coinvolto nella scelta delle attività di CSR da realizzare attraverso numerose pratiche: 1) il processo realizzativo del Bilancio coinvolge una comunità basica, in corporate e nelle aziende, di circa 400 persone; 2) l'Unità CSR (diretta dallo stesso Rovere) gestisce l'area interattiva Sostenibilità/CSR di sito Web e il portale interno; 3) l'unità CSR coordina diverse attività CSR con la partecipazione delle aziende - ad esempio il Programma Mense Responsabili, in collaborazione con Banco Alimentare e Siticibo, teso alla utilizzazione delle eccedenze alimentari da parte di organizzazioni di assistenza ai bisognosi; 4) il Gruppo di Lavoro sostenibilità interfunzionale, coordinato da CSR; 5) network referenti CSR e Sostenibilità nelle aziende; rubrica fissa sul Magazine.
Anche in Ericsson Italia tutto il personale viene informato delle attività di CSR realizzate dall'azienda, viene sensibilizzato sui temi della responsabilità sociale/sostenibilità ed è coinvolto nella scelta delle attività di CSR da realizzare. Tutti i dipendenti sono coinvolti e parte integrante della realtà in cui operano, grande o piccola che sia. Il continuo

dialogo informativo e la condivisione degli obiettivi sociali svolgono per l'Azienda un ruolo cruciale nel più ampio quadro dell'adozione di prassi socialmente responsabili.
Nelle Arti grafiche Boccia SpA tutto il personale aziendale viene coinvolto nell'approccio alla responsabilità sociale e al business sostenibile mediante l'informazione sulle attività di CSR realizzate dall'azienda, così come avviene anche in Telecom Italia, dove oltre a questa modalità tutto il personale viene anche sensibilizzato sui temi della responsabilità sociale/sostenibilità.
La visione di CSR di Terna prevede il coinvolgimento di tutto il personale cui sono destinate iniziative ad hoc, come ad esempio la campagna di diffusione sul Codice etico, ma anche azioni di informazione ricorrenti. La testata interna "TERNANews" ha infatti sempre due pagine riservate alle iniziative di sostenibilità; la formazione per i neo-assunti prevede moduli dedicati. Lo scorso anno, in vista di una definizione del Piano aziendale per il sociale, sono stati coinvolti i dipendenti in focus group e successivi panel di discussione su questo tema.
Nel Gruppo Loccioni tutto il personale viene informato delle attività di CSR realizzate dall'azienda, viene sensibilizzato sui temi della responsabilità sociale/sostenibilità ed è coinvolto nella scelta delle attività di CSR da realizzare. Inoltre è anche chiamato a proporre nuovi progetti di responsabilità sociale ed è coinvolto nella valutazione dei progetti portati avanti.
Un altro aspetto di governance analizzato riguarda le modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende, per capire se si tratta di una funzione svolta da una figura aziendale unica che opera trasversalmente ai diversi dipartimenti, o di una responsabilità affidata al direttore del personale o al direttore della comunicazione, all'amministratore delegato/direttore generale, oppure si tratta di una responsabilità affidata ad un Comitato etico appositamente creato. Anche in questo caso le scelte operate (pur tra le stesse grandi imprese) coprono un ampio ventaglio delle suddette possibilità, come si evince dal grafico 6.1, a 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.
Entrando nel merito delle singole realtà aziendali, in Finmeccanica esiste a partire dal 2013 una unità organizzativa CSR che fa riferimento a RES/Comunicazione, e funziona da referente per tutte le funzioni centrali coinvolte nella sostenibilità (rendicontazione, processi, azioni, piani annuali e pluriennali) e per l'attività e i progetti di sostenibilità e CSR di pertinenza delle aziende. L'unita CSR svolge un'azione trasversale e prepara i piani.

Grafico 6.1 **Le modalità di organizzazione della funzione CSR in azienda val.%**



Anche in Terna esiste una funzione Responsabilità sociale d'impresa che risponde alla Direzione Relazioni esterne e comunicazione, mentre in Telecom Italia la funzione Corporate Social Responsibility è una figura aziendale unica che opera trasversalmente ai diversi dipartimenti. L'alta supervisione in materia di CSR viene esercitata dal Comitato per il Controllo e i rischi che è composto da Consiglieri d'Amministrazione per la maggioranza indipendenti.
Anche in Ericsson Italia è una funzione unica che opera trasversalmente ai diversi dipartimenti, laddove nelle Arti grafiche Boccia SpA la funzione Corporate Social Responsibility è una responsabilità affidata a un Comitato etico appositamente creato. La gestione della CSR viene operativamente gestita dal Comitato Etico sulla base degli input della proprietà e sotto la supervisione e il coinvolgimento della Direzione generale. Nel caso invece del Gruppo Loccioni non c'è una funzione unica di responsabile interno della CSR. A seconda dei vari progetti c'è il capo progetto che funge da figura trasversale a cavallo tra comunicazione, personale, governance.
Un'ultima tematica di governance analizzata riguarda la rendicontazione sociale o di sostenibilità (realizzata da tutte le aziende coinvolte, eccetto la Boccia Arti grafiche) e la natura del suo impegno organizzativo in termini di funzioni aziendali maggiormente coinvolte e di investimento economico dedicato.
Paolo Nazzaro sottolinea come il bilancio di sostenibilità in Telecom Italia venga realizzato annualmente da 16 anni facendo ricorso a risorse interne, senza il contributo di consulenti esterni. Il costo per la sua redazione è costituito pertanto solo dal costo del personale aziendale in tutto o in parte coinvolto e da costi accessori (stampa, web,

ecc.) e di certificazione. Nel processo di redazione sono interessate la maggior parte delle funzioni aziendali che contribuiscono con dati o informazioni.
Riccardo Rovere, Finmeccanica, ricorda come nel 2012 il gruppo sia arrivato al 3° Bilancio di sostenibilità sottoposto ad assurance esterna, dopo avere pubblicato per tre anni il Rapporto ambientale e per altri due il Rapporto di sostenibilità (dal 2007 al 2009).
Con riferimento specifico all'impegno organizzativo-procedurale che questo comporta, il Bilancio di sostenibilità è stato realizzato fino a oggi da un gruppo di lavoro interfunzionale, coordinato dall'unità centrale CSR, e in cui risultano maggiormente coinvolte le funzioni amministrazione finanza e controllo, la comunicazione, la struttura corporate che si occupa di ambiente salute e sicurezza, l'investor relations, le risorse umane, il legale e affari societari e gli acquisti di gruppo. Le comunicazioni tra l'unità centrale CSR e le varie entità coinvolte a livello centrale e nelle società operative sono gestite tramite e-mail, mentre i documenti di supporto al bilancio sono raccolti e organizzati in un repository dedicato, gestito sulla piattaforma MS Sharepoint. Ciò anche al fine di favorire l'attività di assurance condotta dai revisori. È in corso di definizione in Finmeccanica una linea guida specifica in grado di rappresentare compiutamente e standardizzare il percorso di formazione del bilancio.
Terna, come ricorda Giovanni Buttitta, ha pubblicato a fine maggio 2013 l'ottavo Rapporto di sostenibilità annuale. Per il quarto anno consecutivo il livello di applicazione dello standard GRI ha raggiunto il livello A+, il massimo previsto per completezza delle informazioni riportate. Il Rapporto di sostenibilità è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione ed è stato sottoposto a revisione da parte della società esterna PricewaterhouseCoopers.
Con riferimento al processo organizzativo/procedurale per la realizzazione del Rapporto di sostenibilità, in Terna questo fa capo alla Funzione CSR, che gestisce direttamente il database Sustainability Data Management (SDM), e coinvolge circa una trentina di referenti per la raccolta dei dati. Tutte le Direzioni aziendali contribuiscono alla realizzazione del Rapporto. In parallelo si svolgono le attività di verifica da parte della società esterna di revisione. L'intero processo dura poco meno di tre mesi cui se ne aggiunge un quarto per le attività editoriali e di postproduzione web.
Cesare Avenia, Ericsson Italia, evidenzia come il bilancio sociale sia un importante strumento di rendicontazione attraverso il quale l'azienda documenta le performance sociali a vantaggio dei diversi stakeholder. Dal punto di vista organizzativo sono coinvolti il CEO e tutte le funzioni aziendali che operano nei progetti.
Infine nel Gruppo Loccioni, che redige dal 1996 il proprio bilancio sociale, si è scelto di realizzare un documento molto snello, che ha l'obiettivo di condividere con gli interlocutori i percorsi di innovazione e responsabilità sociale intrapresi negli anni e i nuovi progetti in cantiere. L'impegno, ricorda Enrico Loccioni, attraversa i team di pianificazione e controllo di gestione, di comunicazione e design, risorse umane, gestione facilities ed energy manager, per un impegno totale di circa 200 ore.