



Unione europea
Fondo sociale europeo



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



RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA. POLICY E PRATICHE

**Sintesi dei principali risultati
della ricerca**

di Paola Nicoletti

ISFOL

Il volume *Responsabilità sociale d'impresa. Policy e pratiche*, di cui è Autrice Paola Nicoletti, edito dall'Isfol nella Collana I Libri del Fse, raccoglie i risultati di una ricerca finanziata nell'ambito della Programmazione FSE 2007-2013 – PON 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.

La ricerca è stata realizzata nell'ambito della Struttura Sistemi e servizi formativi dell'ISFOL, diretta da Domenico Nobili.

Riferimenti:

ISFOL

Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. (+39) 06854471
Fax (+39) 0685447334
www.isfol.it

Copyright (C) [2014] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0. Italia License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/it/>)



Gli obiettivi della ricerca

L'indagine realizzata dall'Isfol sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata progettata per soddisfare un duplice obiettivo:

- fornire un quadro di riferimento, uno scenario delle policy in materia di Corporate Social Responsibility (CSR) di respiro internazionale, 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;
- individuare al contempo alcune esperienze significative di responsabilità sociale d'impresa (RSI) 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.

Lo studio è stato realizzato con una metodologia che ha integrato l'attività di ricerca con una serie di interviste agli attori chiave della responsabilità sociale: 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, mentre 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.

Molti sono gli ambiti della Corporate Social Responsibility analizzati, a partire dalla strategia europea nazionale in materia di responsabilità sociale d'impresa e dagli spunti di riflessione emergenti dalle opinioni espresse dagli intervistati in merito, proseguendo sui temi chiave delle policy relative anche al ruolo sociale dell'impresa, con particolare riguardo ad alcuni aspetti strategici che sono emersi dalle testimonianze dirette: la cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità, i rapporti tra la RSI e il modello di *governance* aziendale, la capacità di comunicare l'impegno di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile.

Sono state inoltre indagate le peculiarità degli approcci e delle strategie di Corporate Social Responsibility avviate dalle diverse tipologie di imprese, a partire dalle grandi,

con specifico riguardo alle varie modalità di assunzione di impegni di responsabilità sociale e sostenibilità e alle forme di divulgazione delle informazioni sociali e ambientali, riportando in particolare dati relativi all'esperienza di rendicontazione delle società quotate alla borsa italiana. Ma una specifica attenzione è stata rivolta anche alle modalità per favorire la diffusione della responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese e del loro reporting sociale/di sostenibilità, tenuto conto delle peculiarità delle PMI, che spesso si manifestano in una difficile e informale comunicazione delle informazioni non finanziarie e che, come si evince dall'analisi, richiederebbero una rendicontabilità semplificata in virtù dell'impegno organizzativo-procedurale e di spesa che la rendicontazione sociale comporta.

Lo studio delle esperienze di Corporate Social Responsibility nelle imprese italiane ha rivolto una specifica attenzione ad alcuni temi strategici, di particolare interesse per l'ISFOL: da un lato le motivazioni alla scelta della sostenibilità e la *governance* della CSR, dall'altro l'investimento formativo del capitale umano, vale a dire la valorizzazione e professionalizzazione delle risorse umane delle imprese, nell'ambito della formazione continua e il delicato e sempre più attuale tema del Corporate Welfare.

Con particolare riferimento all'investimento formativo, sono state analizzate 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 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 riguarda invece il tema del Corporate Welfare, ovvero di una cultura di impresa volta alla valorizzazione del capitale umano e alla soddisfazione dei dipendenti, si è cercato di comprendere come questa risponda ai bisogni dei lavoratori e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale, ossia che rappresentano anche una riconosciuta esigenza della collettività. Sono state pertanto analizzate – e il libro ne fornisce una prima mappatura – le molteplici iniziative messe in campo dalle imprese intervistate negli ambiti del sostegno all'istruzione, del sostegno al reddito, della tutela pensionistica, della salute, previdenza, assistenza, della conciliazione tra lavoro e famiglia.

Un tema, quest'ultimo, talmente "sentito" 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 nostre imprese.

Un ultimo snodo strategico riguarda l'incidenza della crisi nella sostenibilità delle imprese e le prospettive future.

La presente sintesi illustra i risultati delle attività di ricerca, integrate con le testimonianze dirette su ogni tema analizzato.

I principali risultati emergenti dalle policy

La nuova strategia dell'Ue e la strategia nazionale sulla RSI

Le opinioni emerse sull'ultima strategia della Commissione europea, a partire dalla nuova definizione data alla CSR di «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società», risultano abbastanza diversificate, soprattutto da parte dei sistemi di rappresentanza, mentre dal fronte delle imprese si riscontra un generale apprezzamento, pur se evidenziato con toni diversi, sulla strategia dell'Unione europea e la nuova definizione di CSR.

Alcuni intervistati vedono infatti sostanzialmente con favore la nuova strategia, mentre altri attori chiave non condividono invece l'approccio di fondo seguito a livello di Unione europea che limiterebbe la flessibilità dei percorsi di RSI rispetto alla precedente concezione, che considerava la CSR come l'integrazione da parte delle imprese degli aspetti sociali ed ambientali nelle proprie strategie aziendali su base volontaria.

Su un aspetto, però, i punti di vista sono unanimi, sia tra opinion leader dei sistemi di rappresentanza, che tra i rappresentanti delle imprese: la natura volontaria dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese.

Tutti gli intervistati, infatti, concordano che la RSI nasca su base volontaria, perché diversamente non avrebbe alcun senso, né legittimità, dato che la volontarietà delle azioni di responsabilità sociale è il vero "valore aggiunto" della RSI, che parte dal presupposto del rispetto della legge per andare al di là della cogenza normativa e *fare meglio e di più*.

Ogni impresa è portatrice di una propria cultura, di una propria storia e valori che la contraddistinguono, per cui ciascuna singola impresa deve essere lasciata libera di individuare un percorso di RS adatto e coerente con le proprie esigenze e caratteristiche. La responsabilità sociale va intesa come un processo dinamico, in continua evoluzione, come qualcosa che non si presta a essere consolidato entro regole stringenti. Questa "flessibilità" nell'orientare le azioni di RS è tanto più valida se riferita alle PMI, che sono spesso imprese di stampo familiare, e che compongono la stragrande maggioranza del nostro tessuto economico nazionale.

Non ci devono essere, secondo quanto emerge dall'indagine, particolari vincoli che impongano alle imprese l'adozione di politiche e strategie di responsabilità sociale; l'azienda si impegna volontariamente perché ritiene che le pratiche di RSI siano in linea con i propri valori e fini aziendali. In linea generale la RSI si può configurare oggi sempre più, a detta degli intervistati, come un approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa. Poiché la RSI richiede un continuo impegno con gli stakeholder interni ed esterni, può anche consentire alle imprese di anticipare rapidamente le attese della società, così come può guidare lo sviluppo di nuovi mercati e nuove opportunità di crescita.

Ciascuna impresa deve poter scegliere di adottare un processo di responsabilità sociale cercando le soluzioni più adatte alle sue caratteristiche, ai suoi valori e alla sua cultura, e a quelli dei suoi interlocutori. Vanno quindi individuati principi comuni ma evitate standardizzazioni del processo di CSR stesso.

La cultura della responsabilità sociale e della sostenibilità

Il tema della diffusione presso le imprese e la società civile di una cultura della responsabilità e della sostenibilità, insieme alla consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa risulta, dalle testimonianze raccolte nell'indagine, piuttosto controverso, in particolare tra i rappresentanti dei sistemi di rappresentanza.

Si configurano, per grandi linee, sostanzialmente tre diversi filoni di pensiero:

- il primo, secondo cui nel nostro paese la cultura della responsabilità sociale e del ruolo sociale dell'impresa è sufficientemente diffusa, sia presso le imprese che nella società civile;

- una posizione intermedia, nella quale si trovano coloro che ritengono questo processo non del tutto realizzato, ma che mettono in luce ed apprezzano i progressi compiuti, anche se i margini di ulteriore crescita sono considerevoli;
- un terzo filone, che sottolinea piuttosto il ritardo e la strada che ancora bisogna percorrere in questa direzione con uno sforzo di comunicazione e di sensibilizzazione molto forti per arrivare a ritenere sufficientemente diffusa la cultura della responsabilità sociale d'impresa. Sul punto è stato richiamato il ruolo delle istituzioni nel favorire un contesto favorevole allo sviluppo della RSI, anche attraverso la promozione di programmi didattici mirati su questi temi già dall'istruzione primaria, per trasmettere ai giovani l'importanza dell'associazionismo nell'economia e nel sociale, della cultura d'impresa e della cultura tecnica e professionale. Ciò anche al fine generare nei giovani un impegno diverso in termini di innovazione nelle organizzazioni nelle quali andranno ad operare, a differenti livelli di responsabilità.

I rapporti tra la RSI e il modello di governance aziendale

Nell'indagine sono stati analizzati i rapporti che intercorrono tra la sostenibilità e il modello di governance dell'azienda, per capire in che modo la responsabilità sociale/sostenibilità si integra nell'impianto valoriale, decisionale e gestionale d'impresa, sia grande, che media e piccola e se, a giudizio degli intervistati, essa costituisca realmente uno strumento gestionale delle politiche aziendali a valenza strategica.

Il risultato è che si evince una posizione abbastanza diffusa nel ritenere la RSI e la sostenibilità a pieno titolo parte della cultura di impresa strettamente legata al modello di governance aziendale e, in quanto tale, strumento ed elemento intrinseco alla gestionale delle politiche aziendali a valenza strategica, che si integra nell'impianto valoriale, decisionale e gestionale d'impresa.

La rendicontazione sociale quale strumento di comunicazione

È interessante rilevare, tra gli strumenti di comunicazione, l'importanza attribuita dagli intervistati alla rendicontazione sociale e di sostenibilità.

È ampiamente condiviso che la rendicontazione non finanziaria consente alle imprese di dimostrare la propria trasparenza verso il proprio mondo di riferimento, verso i

collaboratori e di manifestare a tutti i valori etici cui si ispira l'attività di impresa, costruendo un dialogo costruttivo e un rapporto di reciproca fiducia con i propri interlocutori.

Le esperienze hanno confermato che dimostrare all'esterno di essere guidati da principi di correttezza, di orientamento agli interessi esterni e quindi di apertura alla comunità e attenzione all'ambiente genera esternalità positive di ampia portata, che vanno a vantaggio dell'economia e dell'intera società. In sostanza far conoscere ciò in cui si crede e quello che si fa concretamente non solo può aprire porte a nuovi benefici economici e commerciali per la stessa impresa, ma può anche incoraggiarne altre a impegnarsi su questo tema, aprire la strada a nuove opportunità di business e portare diversi risultati positivi, tra cui, a titolo di esempio: livelli più alti di fedeltà e di fiducia dei clienti; dipendenti più motivati e quindi più produttivi, relazioni migliori con le comunità locali, maggior risparmio sui costi.

Per una rendicontabilità sociale semplificata delle PMI

La redazione del bilancio sociale o di sostenibilità, come realizzata dalle grandi imprese e dalle multinazionali, non risulta esportabile alle PMI per la complessità e l'onere che tale rendicontazione richiede. Si richiama l'opportunità, laddove questa sia avvertita dalla singola piccola o micro impresa, di ricorrere all'utilizzo di procedure semplificate, snelle e gradualistiche, anche in funzione delle reali esigenze di un reporting sociale o di sostenibilità in rapporto alla tipologia di azienda, alle attività che questa svolge e ai suoi mercati di riferimento. Solo pochi rappresentanti di imprese ritengono che il bilancio sociale o di sostenibilità sia esportabile, così come redatto dalle grandi imprese, alle PMI.

I principali risultati emergenti dalle esperienze significative

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,
- migliorare la produttività e l'organizzazione,
- migliorare il rapporto con gli stakeholder
- contribuire allo sviluppo sostenibile,
- promuovere il brand verso i clienti e la società
- accrescere la condivisione dei valori aziendali con i dipendenti.

La governance della CSR: le modalità e il livello di coinvolgimento degli stakeholder

Il coinvolgimento dei portatori di interesse, pratica largamente diffusa nelle attività di business, avviene a vari livelli, che vanno dalla semplice consultazione fino alla gestione di progetti in partnership con istituzioni e associazioni non profit. Si registra una diffusa e costante integrazione tra i livelli operativo- finalizzato alla comprensione delle istanze dei portatori di interessi - e il livello strategico, per l'individuazione comune delle linee di indirizzo per le strategie di sostenibilità.

La governance della CSR: il modello di coinvolgimento dei dipendenti nell'approccio alla sostenibilità

Un altro tema analizzato nell'ambito degli aspetti strategico-gestionali-operativi, di particolare interesse per l'Isfol, 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 risultano abbastanza diversificate:

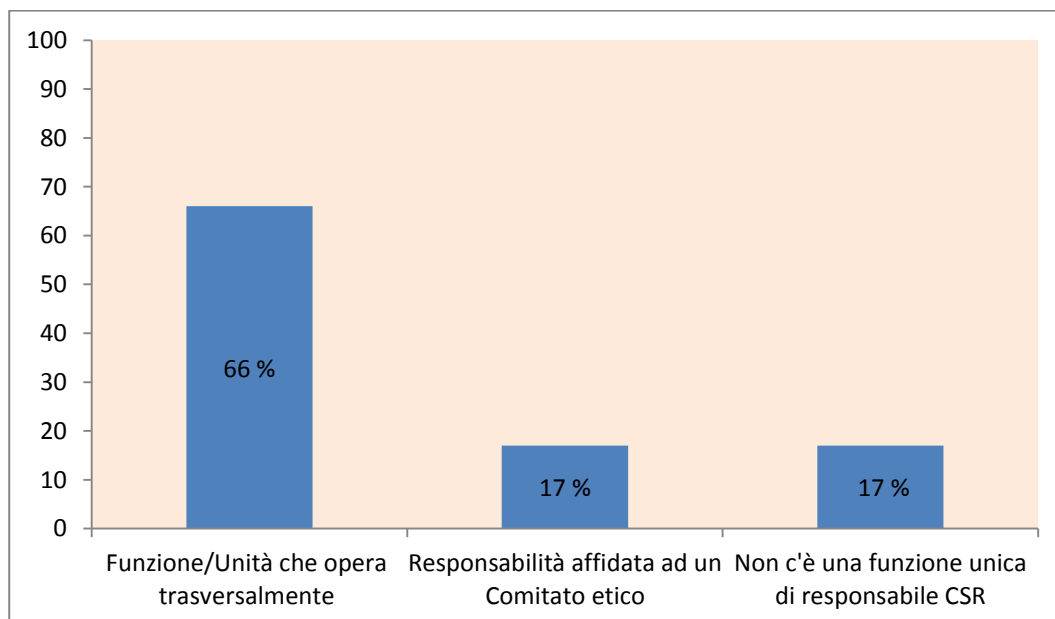
- in alcuni casi vengono coinvolti tutti i dipendenti, in altri soltanto i vertici aziendali, il top management
- quando è coinvolto tutto il personale, le modalità sono sia di informazione, sia anche di sensibilizzazione che di pieno coinvolgimento nella scelta delle attività di CSR da realizzare.

La governance della CSR: le modalità di organizzazione della funzione CSR all'interno delle aziende

Anche in questo caso 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. In particolare, come si evince dal seguente grafico 1:

- 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.

Grafico 1 - Le modalità di organizzazione della funzione CSR in azienda val. %



L'investimento formativo e le iniziative di corporate welfare

I due temi dell'investimento formativo realizzato da parte delle imprese per la valorizzazione del proprio capitale umano - con specifico riguardo alle diverse figure professionali coinvolte nelle attività formative - 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 della ricerca 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.

Il quadro delle iniziative di Corporate Welfare adottate è 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 seguenti contesti: conciliazione tra lavoro e famiglia; misure a sostegno del reddito; tutela pensionistica; sostegno all'istruzione; salute, previdenza, assistenza; *time saving*.

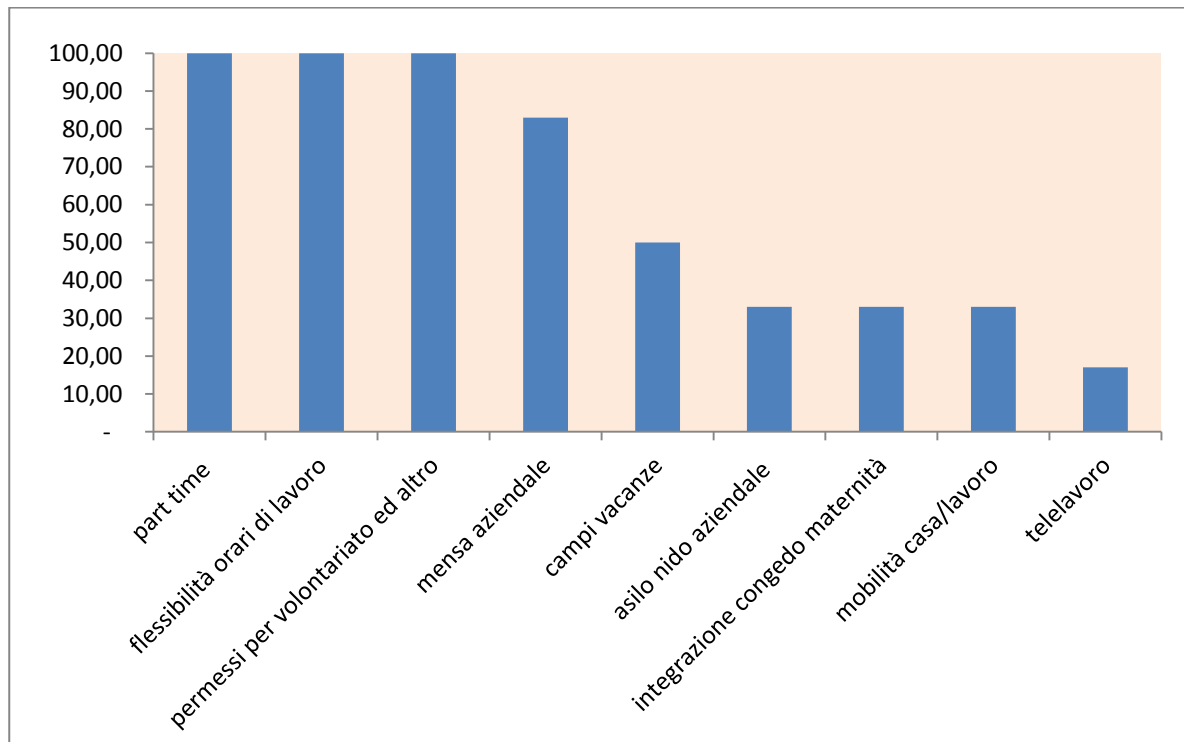
Entrando nel merito dei singoli ambiti:

Conciliazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla famiglia

- tutte le imprese intervistate hanno attivato forme di part time verticale o orizzontale, hanno adottato flessibilità negli orari di lavoro (in entrata, in uscita, in pausa pranzo) e previsto permessi per esigenze particolari, quali ad esempio il volontariato
- c'è una forte concentrazione sulla presenza di una mensa aziendale soprattutto da parte delle imprese di dimensione medio-grande, ed una presenza di campi vacanze
- oltre un terzo delle imprese ha previsto iniziative di integrazione facoltativa del congedo di maternità o paternità ed iniziative volte a favorire la mobilità tra casa e lavoro
- nessuna impresa intervistata ha attivato un servizio di baby sitting e solo poche imprese coinvolte in questa indagine hanno un servizio di asilo nido (interno o

tramite convenzioni con strutture esterne), così come nessuna ha adottato forme di job sharing.

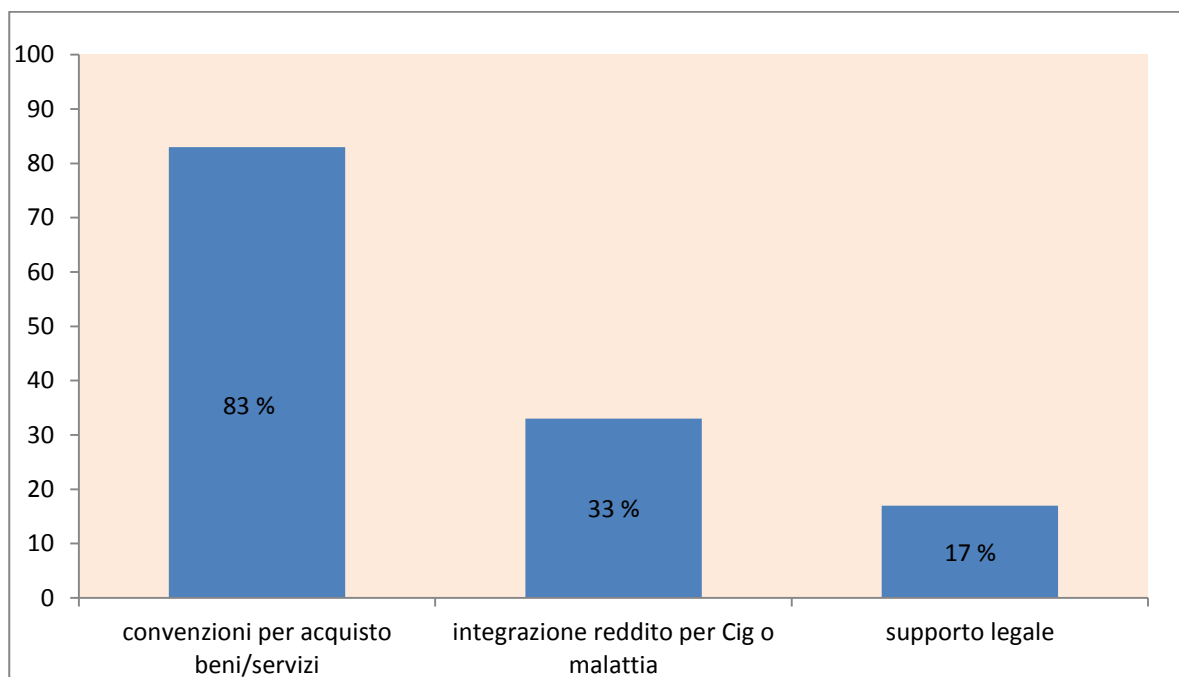
Grafico 2 – Le specifiche iniziative aziendali per la conciliazione tra lavoro e famiglia – val. %



Misure a sostegno del reddito

- si assiste ad una forte concentrazione di iniziative sulle convenzioni per l'acquisto di beni o servizi
- l'integrazione del reddito in caso di CIG e malattia prolungata rappresenta un terzo degli interventi,
- si registra una discreta attenzione anche al supporto legale per problemi personali

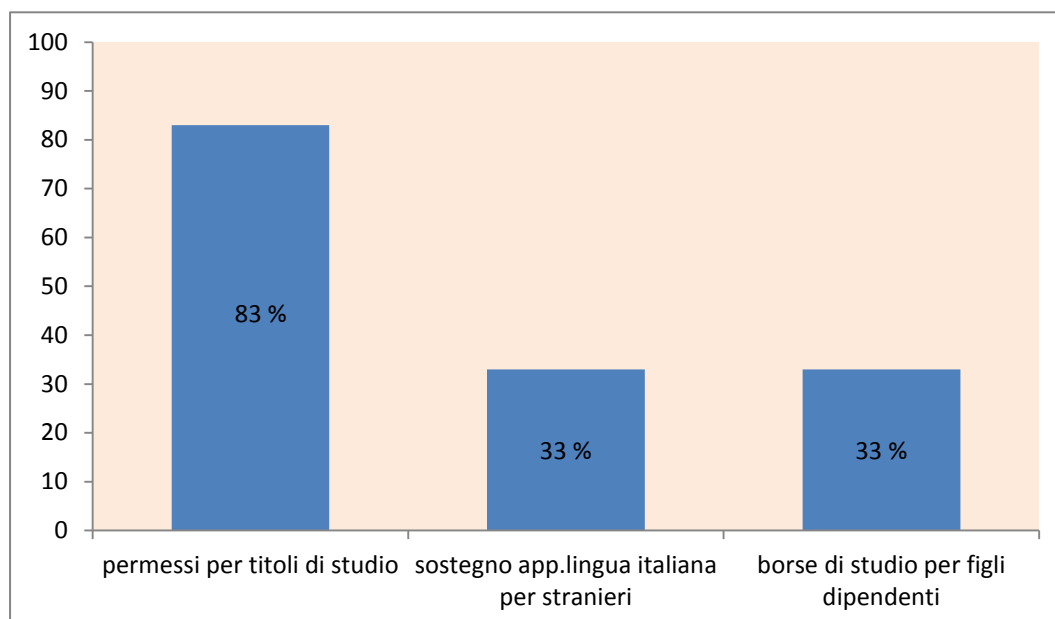
Grafico 3 – Le specifiche misure aziendali di sostegno al reddito – val.%



Misure a sostegno dell'istruzione

- i risultati dimostrano: una forte concentrazione di permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio
- l'attivazione di iniziative di sostegno all'apprendimento della lingua italiana per stranieri
- l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti, ma non di buoni libri per i figli dei dipendenti

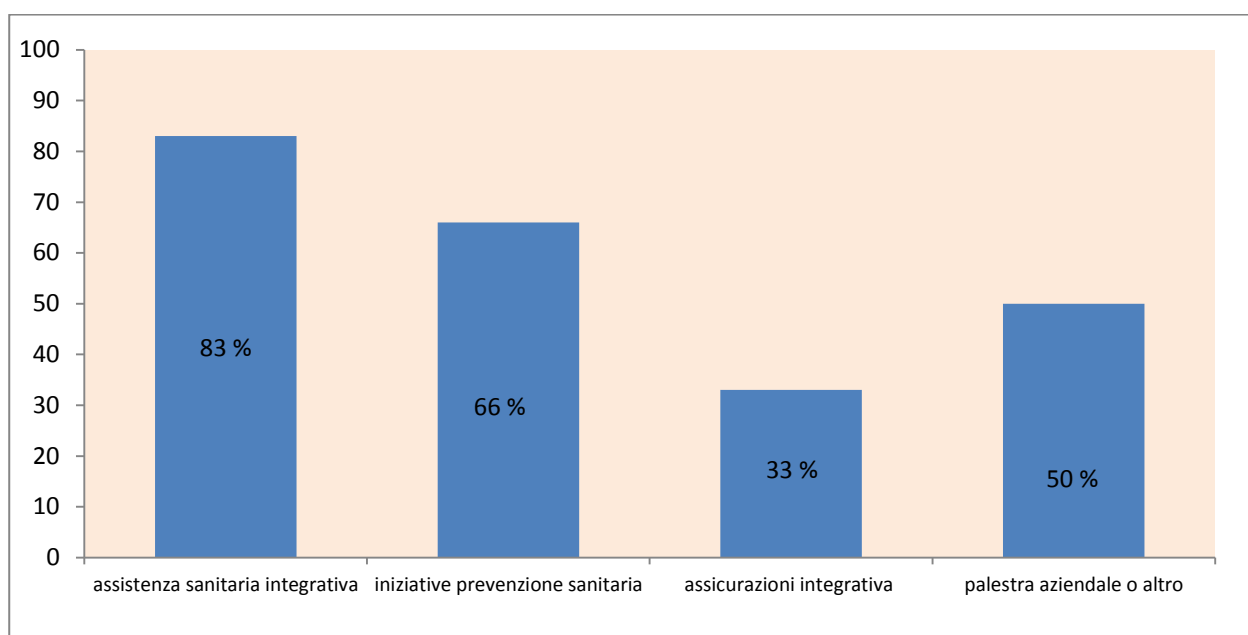
Grafico 4 – Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito del sostegno all'istruzione – val.%



Misure a sostegno della salute, previdenza e assistenza

- l'iniziativa sulla quale si concentra la maggiore adesione da parte delle imprese intervistate è l'assistenza sanitaria integrativa, come si evince dal grafico 5,
- seguono le iniziative di prevenzione sanitaria, le strutture aziendali dedicate ai dipendenti quali palestra o altro (es. campo da tennis), l'assicurazione integrativa, prevista in un terzo dei casi analizzati

Grafico 5 – Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito della salute, previdenza, assistenza – val. %



É da segnalare che non risulta attivata da nessuna delle imprese intervistate una borsa ore per l'assistenza degli anziani. Questa, 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, potrebbe essere un'iniziativa da tenere in considerazione.