



***Snodi strategici e modelli di governance
della responsabilità sociale d'impresa***

di

Paola Nicoletti

**Workshop sulla Responsabilità
Sociale d'Impresa "Policy e
Pratiche di sostenibilità nelle
grandi imprese e nelle PMI"**

ISFOL - Roma, 26 giugno 2014

ISFOL

Il workshop è volto a diffondere i risultati emergenti dalla ricerca ISFOL “Responsabilità Sociale d’Impresa Policy e Pratiche” di Paola Nicoletti, pubblicata nella Collana I Libri del Fse. I principali obiettivi sono stati quelli di fornire un quadro di riferimento delle policy internazionali, europee e nazionali in materia di Corporate Social Responsibility, offrendo nuovi spunti di riflessione emergenti dalle testimonianze dirette di aziende ed organizzazioni di rappresentanza economica sul ruolo sociale dell’impresa. In particolare sono state individuate esperienze significative di CSR adottate nel nostro paese, sia nelle multinazionali e nelle grandi imprese, che nelle imprese di dimensioni minori, con alcuni focus sulle motivazioni che hanno indotto le aziende alla scelta della sostenibilità e sulla governance della CSR, sull’investimento in formazione, sulla valorizzazione e professionalizzazione delle risorse umane nell’ambito della formazione continua, sul tema del Corporate Welfare.

L’incontro è l’occasione per mettere a confronto l’opinione di esperti, rappresentanti delle istituzioni, delle imprese e delle parti sociali su questi temi, consolidando e approfondendo i risultati dell’indagine svolta, con uno specifico riguardo alle PMI. Queste ultime sono l’oggetto di una nuova attività di ricerca dell’Isfol, in corso di realizzazione, finalizzata a fare luce sulle peculiarità, gli aspetti critici e le potenzialità di sviluppo della Responsabilità Sociale d’Impresa, con particolare attenzione all’analisi della formazione delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità.

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/>)





Molti sono gli ambiti della Corporate Social Responsibility (CSR) analizzati nell'indagine Isfol, a partire dalle motivazioni alla scelta della sostenibilità alla governance della CSR, dall'investimento formativo e le iniziative di corporate welfare alla comunicazione responsabile e alla rendicontazione di sostenibilità, per citarne solo alcuni.

Ciò che risulta particolarmente interessante rilevare sono i diversi snodi strategici che delineano nuovi modelli di governance della CSR, a partire dall'assunto che la strategia economica d'impresa non è nel lungo periodo sostenibile se non tiene conto della performance sociale e di quella ambientale, per molti anni considerata erroneamente residuale.

Il primo snodo strategico concerne senza dubbio il rapporto di **corresponsabilità**, sia quello verticale all'interno dell'azienda che quello orizzontale all'esterno, tra gli attori pubblici e privati che concorrono, ognuno per la sua parte, alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica in un'ottica infra ed intergenerazionale.

La corresponsabilità interna **a livello aziendale** richiede un coinvolgimento sia da parte degli alti livelli aziendali che di quelli meno elevati, superando l'approccio top down. Si tratta di diffondere la sensibilità e l'impegno alla responsabilità sociale dell'impresa fino a permeare tutti i livelli aziendali e le diverse figure professionali, 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 delle attività di CSR da realizzare, come le aziende più lungimiranti già fanno.

La **corresponsabilità esterna** parte in primis dai **cittadini**, nelle loro vesti di consumatori, risparmiatori, investitori, membri della comunità e quindi portatori di istanze e di interessi che sono in grado di incidere fortemente ben più di altri attori sul comportamento responsabile e sostenibile delle imprese nei confronti della società, perché sono in grado di orientare i mercati, attraverso le loro scelte di acquisto, sostenendo il cambiamento con i loro stili di vita, le loro esigenze di chiarezza, partecipazione, coinvolgimento. I cittadini, come molti studi confermano, sono ben consapevoli del loro potere di incidere sul comportamento responsabile e sostenibile delle imprese, privilegiando prodotti e servizi di aziende sostenibili.

Anche **le imprese**, dal canto loro, devono rendere concreti i principi dichiarati nei propri Codici etici, carte dei valori, codici di autoregolazione e di comportamento, codici di

autodisciplina o di condotta variamente denominati. Si tratta di documenti elaborati su base volontaria che esprimono i valori e gli impegni che l'azienda assume verso i propri interlocutori interni ed esterni su interessi fondamentali che possono concernere la qualità del servizio o del prodotto, la tutela della salute dell'ambiente e delle persone, improntando il proprio comportamento ai principi della responsabilità e della sostenibilità, di correttezza, etica nei rapporti con le istituzioni, i fornitori, la concorrenza e con gli utenti. Tali codici, in molti casi, regolamentano anche i temi della salute, della sicurezza e dell'ambiente che sono alcuni dei fulcri attorno ai quali ruotano le aspettative degli stakeholder.

Le imprese devono mirare a sviluppare comportamenti e investimenti sostenibili sotto il profilo dell'efficienza, della qualità ambientale e di quella sociale (l'etica delle 3e: efficienza, ecologia, equità del Prof. Sebastiano Maffettone), che richiamano alle tre dimensioni chiave della sostenibilità, finalizzata a rendere coerenti i tre pilastri della responsabilità sociale d'impresa (RSI): la performance economica, la performance sociale e quella ambientale.

Si tratta, pertanto, di orientare lo spettro d'azione d'impresa su valori condivisi, puntando alla soddisfazione di bisogni sociali o anche di bisogni individuali che però non ledano l'ambiente e la collettività. E si tratta al contempo di immaginare un modello di creazione di sviluppo economico che coinvolga tutti gli stakeholder, che siano individui, comunità o organizzazioni che influiscono direttamente o indirettamente sulle operazioni di un'impresa o ne subiscono le ripercussioni, che hanno un interesse nell'attività dell'impresa e il cui consenso permette alla stessa impresa di funzionare in modo migliore, massimizzando il valore economico "condiviso".

L'obiettivo di sviluppo di un Paese evoluto sta nella creazione di valore sociale, e non esclusivamente economico, attraverso processi sostenibili che, accompagnando tutta la catena del valore di un'impresa, siano in grado di soddisfare i bisogni dei vari stakeholder, ma anche più ampi bisogni sociali, generando benessere per le famiglie, i territori, la collettività. Il valore sociale è quello che si è generato verso la comunità, attraverso migliori condizioni di vita, cure evitate per il miglioramento dell'impatto ambientale dell'attività produttiva, ovvero il valore dell'intangibile che l'azienda o il Gruppo crea nel medio-lungo periodo, non misurabile con criteri economico-finanziari e ancora difficilmente valutabile in termini di performance.

Nel rapporto di corresponsabilità non possono di certo mancare **le istituzioni pubbliche** che, da parte loro, possono promuovere azioni volte a favorire un contesto favorevole allo sviluppo della RSI principalmente attraverso incentivi premianti e di stimolo al comportamento socialmente responsabile delle imprese, come previsto nel piano nazionale sulla RSI del governo italiano, ma anche con forme di riconoscimento per l'impegno aziendale e la piena consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa, in una prospettiva che guardi alla sostenibilità di lungo periodo del sistema in cui viviamo. In questa direzione va letto il recentissimo decreto Mef-Mise sul rating di legalità attribuito alle imprese per la concessione di finanziamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e in sede di accesso al credito bancario.

Ma le amministrazioni pubbliche possono al contempo incidere fortemente a livello educativo e formativo, promuovendo programmi didattici mirati su questi temi già dalla scuola per trasmettere ai giovani l'importanza dell'associazionismo nell'economia e nel sociale e della cultura tecnica e professionale, generando in loro un impegno diverso in termini di innovazione verso quelle organizzazioni nelle quali andranno ad operare.

Il tema della corresponsabilità è strettamente collegato al **ruolo sociale dell'impresa** che richiederebbe, come si è detto, un'attività di sensibilizzazione, informazione e formazione non solo rivolta ai giovani, ma ben più ampia, permeando di più la consapevolezza delle istituzioni e della società civile sul ruolo di innovazione sociale che la crisi, come si evince dall'indagine realizzata, ha reso ancor più evidente.

In un contesto nel quale gli Stati hanno difficoltà a mantenere i sistemi di welfare, le aziende possono esercitare 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, al supporto alle madri che lavorano, all'assistenza agli anziani, all'assistenza sanitaria.

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 naturali.

La responsabilità sociale è la preconditione per costruire una società fondata sulla corresponsabilità dei singoli protagonisti; 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.

Il secondo snodo strategico è legato alla **crisi e alla sua incidenza nella sostenibilità** delle imprese. Da molte indagini, tra cui quella realizzata dall'Isfol, emerge che la crisi è intesa prevalentemente dalle organizzazioni di rappresentanza e dalle imprese come acceleratore di sostenibilità perché influisce nel dare maggior risalto e valorizzazione al welfare privato e rappresenta un'occasione per ripensare e riprogettare un nuovo modello di sviluppo economico.

La responsabilità/sostenibilità sociale non costituisce più una tematica di nicchia, come si evince dal trend del flusso globale di investimenti che dal 2001 a oggi si è più che raddoppiato. Sempre più aziende sono attente alla solidarietà sociale, ai servizi per migliorare le condizioni lavorative del personale, all'impegno sull'impatto ambientale e la sicurezza interna e nei confronti delle comunità locali, così come cresce l'importanza della responsabilità di prodotto, la trasparenza nei confronti del consumatore finale e l'impegno verso l'elaborazione e la diffusione di veri e propri bilanci/rapporti di sostenibilità che contemplano le dimensioni sociale e ambientale accanto a quella economica, con l'obiettivo di una loro integrazione.

Pertanto, forse un po' paradossalmente, la crisi ha acuito la sensibilità del mondo aziendale nei confronti della sostenibilità e della CSR, che non è considerata un elemento addizionale

rispetto alla gestione del business, ma una parte integrante di esso. Ci si è infatti resi ancora più conto che essere responsabili sta diventando parte integrante delle strategie globali, e quindi deve essere un elemento fondante dei comportamenti aziendali e personali. Anche, e sempre più, per fare business.

E' interessante rilevare come la crisi abbia generato atteggiamenti e sentimenti bivalenti altresì dal fronte delle persone, dei cittadini, come emerge anche dal recentissimo rapporto "Un neo welfare per l'Italia", realizzato da Ermeneia per il gruppo Assimoco, Assicurazione Movimento Cooperativo. Se, infatti per un verso essa ha determinato un impoverimento dei cittadini e la parallela riduzione delle coperture del welfare pubblico, per altro verso rappresenta l'occasione di reinterpretazione del modo di vivere, riportandoci ad una maggiore sobrietà dei consumi, dei comportamenti e degli atteggiamenti e alla ricerca di diverse e più sostenibili modalità di consumare, lavorare e vivere.

Un altro punto nevralgico nei modelli di governance 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 mirate e rafforzando la cooperazione tra imprese ed università; l'impegno verso la realizzazione di iniziative formative. Quest'ultimo aspetto risulta di particolare interesse dell'Isfol, in quanto punta allo sviluppo qualitativo delle competenze e delle conoscenze professionali degli occupati, con un'offerta formativa in tutta la filiera della RSI.

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.

Occorre anche considerare che il potenziamento e l'adeguamento delle competenze delle persone e l'offerta di migliori opportunità di apprendimento a tutti i livelli rappresentano una delle strategie indicate dall'UE per superare la 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 in tale ambito 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.

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 si rende indispensabile avvicinare e coinvolgere le persone con i loro stili di vita e con le loro esigenze alla sostenibilità, in modo che questa sia realmente calata nella dimensione quotidiana.

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.

Si assiste a un riconoscimento, anche nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, che il futuro della sostenibilità passa necessariamente attraverso le persone. Ciò richiede naturalmente una forte capacità di ascolto da parte delle organizzazioni, oltre che di dialogo e confronto con i diversi stakeholder, con l'obiettivo di condividere e rendere trasparenti le proprie scelte, per aumentare al contempo la propria credibilità e reputazione.

D'altro canto l'impegno crescente delle imprese verso la responsabilità sociale e la sostenibilità economica, sociale e ambientale rispecchia la richiesta altrettanto crescente dei diversi portatori di interesse sia interni che esterni alle imprese: i dipendenti, i soci, gli azionisti, la comunità finanziaria, i clienti e gli utenti, i fornitori, i partner, le pubbliche amministrazioni a livello centrale e locale, la comunità nel suo complesso.

Ma uno dei problemi di maggior complessità risiede proprio nella identificazione degli stakeholder e nel loro coinvolgimento. Sarebbe interessante affrontare il tema chiave e complesso di come calcolare il peso specifico dei portatori di interesse, ma non è possibile farlo in questa sede. Basti solo ricordare che lo stakeholder engagement è passato da una prima generazione focalizzata sul coinvolgimento "preventivo" dei portatori di interessi sollecitato da condizionamenti esterni, per ridurre problematiche contingenti, ad un coinvolgimento "sistematico" volto non soltanto alla gestione del rischio, ma anche al dialogo e al loro ascolto e alla comprensione degli interlocutori chiave per l'organizzazione, per poi arrivare alla definizione di percorsi strutturati, con cadenza programmata, per un loro coinvolgimento radicato nelle attività di business e gestione. Non più soltanto ascolto e dialogo "contingente", per la risoluzione di situazioni critiche e per la gestione del rischio,

anche quello reputazionale, piuttosto confronto istituzionalizzato su tematiche macro-economiche e strategiche. Approccio, quest'ultimo, che favorisce l'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra impresa e stakeholder e che conseguentemente facilita nuove opportunità di posizionamento competitivo sul mercato.

D'altra parte la sostenibilità è fortemente e necessariamente legata al modello di governance dell'impresa. L'idea è che il fine dell'azienda non è soltanto la massimizzazione del valore economico d'impresa, ma il modello di governance si amplia per bilanciare diritti e responsabilità di un'ampia platea di soggetti in vista della crescita economica, sociale ed ambientale. La condizione per il bilanciamento si verifica quando tutti gli stakeholder hanno un approccio condiviso e non conflittuale, in una governance e un'integrazione a lungo termine che va costruita all'interno del modello, a partire dalle caratteristiche di coloro che assumono posizioni e compiti di governo dell'impresa.

Un altro snodo strategico strettamente legato alla governance concerne la **volontarietà** dell'adozione di comportamenti responsabili da parte delle imprese. Non obblighi, vincoli burocratici, apparati sanzionatori, ma volontarietà legata all'impianto valoriale specifico e diverso di ogni azienda e ad una visione di lungo termine orientata alla piena integrazione della responsabilità sociale nei processi di business.

Dall'indagine si evince che la RSI deve nascere su base volontaria, perché è questo il suo vero "valore aggiunto", 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. 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. Vanno quindi individuati principi comuni ma evitate standardizzazioni del processo di CSR.

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; un'imprenditoria diffusa, delle micro, piccole e medie imprese, delle imprese familiari, nelle quali l'impegno sociale non dovrebbe solo essere volontario, ma anche innato nell'atteggiamento dell'imprenditore che ha a cuore il futuro della sua impresa.

Per quanto riguarda in particolare le piccole e medie imprese, si delineano altri snodi strategici che l'Isfol sta analizzando e facendo emergere in una nuova ricerca in corso sulla responsabilità sociale d'impresa nelle PMI, che si pone in linea di continuità con quella già realizzata.

Innanzitutto il tema dell'**emersione della responsabilità sociale**. Parafrasando quanto dichiara la Commissione europea nella sua ultima comunicazione sulla CSR "Un numero crescente di imprese divulga informazioni sociali e ambientali. Le PMI spesso comunicano tali informazioni in modo informale e su base volontaria...Per gran parte delle piccole e medie imprese, in particolare le micro-imprese, il processo della RSI è destinato a rimanere informale e intuitivo". 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. Le PMI collocate all'interno delle filiere (catene del valore) globali mostrano maggiore attenzione alla comunicazione della CSR, trainate dalle richieste delle grandi aziende multinazionali. Occorre pertanto favorire nel modo più ampio possibile l'emersione dell'impegno profuso nella responsabilità sociale e nella sostenibilità ambientale dalle aziende di dimensioni minori, per comunicarlo all'esterno.

Strettamente collegato all'emersione delle pratiche di responsabilità sociale è il tema 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 al personale. Il passaggio di conoscenze, atteggiamenti e comportamenti avviene infatti spesso in tali imprese per affiancamento, o per autoapprendimento, o attraverso la formazione sul lavoro, piuttosto che per attività corsuali effettuate internamente o esternamente.

A queste ultime fanno invece riferimento le attività rilevate nelle indagini statistiche. Questo spiega perché, secondo gli ultimi dati dell'indagine Excelsior di Unioncamere del 2013, le imprese che al loro interno o esternamente hanno effettuato corsi di formazione per il proprio personale rappresentano il 28,1%, con un'enorme forbice per classe dimensionale e con il dato riferito alle micro e piccole imprese che dimostra difficoltà di fruizione, proprio perchè non sono tenute in considerazione le attività formative di tipo implicito.

Un ultimo modello di governance legato anche alle dimensioni aziendali è quello delle **aggregazioni tra imprese quale strumento di sostenibilità**. La CSR può divenire una leva strategica fondamentale per le PMI se queste sono correttamente sostenute nei loro investimenti e se sono in grado di veicolare opportunamente i propri sforzi attraverso una comunicazione efficace. Inoltre, anche per le pratiche di CSR, può essere cruciale per le PMI il saper fare rete e il saper ideare nuove iniziative "di sistema", la necessità di mettersi insieme, di fare cultura e di lavorare insieme.

Si crescerà sempre più attraverso le reti ed è per questa ragione che sempre più si sviluppano reti d'impresa, peraltro non più come in passato a carattere tipicamente territoriale (ad esempio distretti tecnologici e parchi scientifici), ma maggiormente caratterizzate da modalità che perseguono finalità funzionali. Anche i classici e tradizionali distretti industriali, pur sopperendo in parte ai problemi della piccola dimensione aziendale, con la loro

connotazione prettamente territoriale devono oggi esprimersi in termini di novità, in quanto la rivoluzione informatica e delle alte tecnologie ha fatto sì che gli stessi distretti scardinassero i confini territoriali per diventare oggetto di una infrastruttura immateriale.

Le aggregazioni tra imprese sono sempre più connotate dalla realizzazione di attività industriali caratterizzate dalla transettorialità e dalla transterritorialità. Le norme sul contratto di rete si orientano proprio nella direzione di favorire l'aggregazione delle imprese per interessi specifici, dando vita ad attività comuni a due o più imprese con l'obiettivo dichiaratamente finalizzato di accrescere la mutua capacità di fare business, ovvero di essere più competitivi ed innovativi.

Un ultimo spunto di riflessione è legato alle azioni per favorire l'occupazione giovanile previste dal recente **Piano Youth Guarantee**, dove si individuano interventi mirati a promuovere programmi di RSI orientati all'attivazione del raccordo con l'istruzione, la formazione e l'occupazione delle giovani generazioni. Sarebbe interessante analizzare su quali contenuti dovrebbero focalizzarsi tali programmi nei percorsi formativi e di orientamento per favorire l'inserimento professionale e trasmettere ai giovani l'importanza della cultura d'impresa e di una crescita sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale, favorendo un forte impegno da parte degli stessi giovani in termini di innovazione nelle organizzazioni nelle quali andranno ad operare.