



Unione europea
Fondo sociale europeo



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



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 Varesi*

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 Ghezzeo* 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

*Il PIL misura tutto,
tranne ciò che rende la vita
veramente degna di essere vissuta*

Robert Kennedy

18 marzo 1968

Prefazione

La Corporate Social Responsibility (CSR) non è filantropia, ha superato la prima indeterminatezza dovuta all'originaria impostazione accademica della teoria degli stakeholder e ha individuato una propria pragmaticità operativa; ciò non di meno, i punti di vista permangono numerosi e per certi aspetti anche contrapposti, con molteplici sfumature critiche intorno al tema. La letteratura è molto ampia, ma circoscritta ad aspetti tecnici, riferiti a singoli ambiti di attività, come la certificazione ambientale e i modelli e le linee guida di gestione sociale e di rendicontazione della sostenibilità.

La ricerca dell'ISFOL e il libro di Paola Nicoletti che ne è nato rappresentano un contributo concreto verso un chiarimento del valore e del possibile impegno delle imprese, aprendosi verso una più strategica e ampia partecipazione del sistema produttivo per lo sviluppo sociale del nostro Paese.

Sulla scorta di questo studio possiamo affermare che la CSR non è qualcosa che si mette in atto solo per compiacere cittadini e stakeholder ricevendone in cambio un buon ritorno di immagine; che l'impegno etico non è soltanto un'etichetta da aggiungere al logo dell'azienda, ma la necessità e la specifica volontà dell'imprenditore di raggiungere concreti obiettivi sociali e di perseguire finalità sostenibili, verificandone l'esito.

Il volume fornisce un quadro di riferimento completo delle policy nazionali, europee e internazionali in materia di CSR, con un focus sulle motivazioni che hanno indotto le aziende ad agire in questo campo e sull'investimento in formazione, sulla valorizzazione delle risorse umane, nonché sul delicato e sempre più ambito tema del Corporate Welfare. In tale contesto sarebbe auspicabile che, anche grazie a studi e indagini come quella dell'ISFOL, fosse possibile diffondere e agevolare maggiormente l'impegno delle imprese nell'education, settore da sempre al centro degli interessi e dell'impegno di Confindustria.

La possibilità di intervenire con opportuni programmi didattici su questi temi già nella scuola può essere un filone di attività che, con gli opportuni coinvolgimenti del sistema delle imprese, può generare nei giovani un impegno diverso in termini di innovazione nelle organizzazioni nelle quali andranno a operare, ai differenti livelli di responsabilità. Le interviste realizzate dall'Autrice, con una particolare attenzione al punto di vista del sistema di rappresentanza delle imprese, offrono un importante quadro di riferimento e

una visione d'insieme originale delle problematiche legate all'introduzione della CSR nelle aziende. Si tratta di una parte della ricerca di originale valore, non solo per i contenuti illustrati, ma per la scelta di forte coinvolgimento nella diffusione della CSR nelle PMI, fatto che può contribuire a sistematizzare e consolidare un ruolo di sostegno all'intero impianto nazionale di welfare che sta soffrendo pesantemente degli effetti della crisi. Il rinnovo del welfare e l'integrazione tra pubblico e privato sono terreni di forte stimolo e ci auguriamo di quella necessaria innovazione di cui il nostro Paese ha immensamente bisogno.

Ivanhoe Lobello
Vice presidente per l'Education Confindustria

Introduzione

L'ISFOL ha attivato, nell'ambito del proprio Piano di attività 2012-2013, un nuovo filone di ricerca su un tema di grande attualità a livello comunitario e internazionale, che non era stato precedentemente affrontato dall'Istituto: quello della Corporate Social Responsibility (CSR), ovvero della Responsabilità sociale d'impresa (RSI).

Un tema sul quale la strategia comunitaria è stata più volte rinnovata, quella nazionale si è di recente delineata in modo articolato, il dibattito continua a essere vivace e la produzione dottrinaria è molto ricca. Un tema, inoltre, sul quale sono molte le esperienze significative realizzate dalle imprese sia grandi, che piccole e medie, anche se nel nostro Paese permane un ritardo rispetto ai nostri più avanzati partner europei, dovuto a ostacoli - soprattutto di natura culturale - che ancora frenano una capillare diffusione della cultura della sostenibilità.

La ricerca si colloca temporalmente in un momento di grande fermento e cambiamento, in una fase nuova e dinamica dal punto di vista sia strategico, che progettuale e gestionale. Per quanto concerne l'approccio strategico, in ambito europeo dopo cinque anni dalla precedente comunicazione della Commissione UE sono stati rivisti gli orientamenti comunitari nell'ultima comunicazione sulla CSR; mentre a livello nazionale è stato presentato ad aprile 2013 dal Governo italiano un Piano d'azione sulla responsabilità sociale d'impresa che delinea la strategia del nostro Paese per i prossimi due anni, le linee prioritarie d'intervento e le azioni da realizzare per il perseguimento degli obiettivi chiave individuati.

Dal punto di vista progettuale e gestionale, sono state lanciate a maggio e presentate nel mese di settembre 2013 le nuove linee guida del Global Reporting Initiative GRI-G4, che si pongono non solo quale nuovo approccio alla rendicontazione di sostenibilità e strumento di reporting, ma che mirano a dare un ulteriore impulso anche alla gestione della sostenibilità affinché questa sia sempre più allineata alle strategie d'impresa.

Uno scenario quindi in grande movimento quello in cui si inquadra la ricerca, ideata e realizzata da Paola Nicoletti, che consiste in un'indagine qualitativa progettata per soddisfare un duplice obiettivo:

- fornire un quadro di riferimento, uno scenario delle policy in materia di Corporate Social Responsibility di respiro internazionale, a partire dall'analisi degli orienta-

- menti 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 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 delle esperienze di Corporate Social Responsibility nelle imprese italiane rivolge 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'ap-proccio 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.

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.

Il volume illustra i risultati delle attività di ricerca, integrate con le testimonianze dirette, che sono state sistematizzate dall'Autrice in modo da consentirne una lettura comparativa, trasversale e agevole su ogni tema analizzato.

Il libro si apre con l'analisi della strategia europea per la responsabilità sociale d'impresa, a partire da una completa ricostruzione dell'evoluzione degli orientamenti comunitari, si sofferma sullo scenario di riferimento attuale e, come valore aggiunto, offre nuovi spunti di riflessione emergenti anche dalle opinioni espresse dagli intervistati sulla nuova strategia. Lo studio prosegue poi con l'analisi della strategia nazionale in materia di RSI e affronta i temi chiave delle policy relative anche al ruolo sociale dell'impresa, soffermandosi in particolare su 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.

Il volume approfondisce inoltre 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.

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. Il volume è arricchito da esperienze significative delle imprese su diverse dimensioni chiave di riferimento della CSR opportunamente articolate al loro interno: le motivazioni alla scelta della sostenibilità, gli aspetti di governance della responsabilità sociale, l'investimento formativo e le iniziative di Corporate Welfare.

Un capitolo finale sull'incidenza della crisi nella sostenibilità delle imprese e le prospettive e le considerazioni conclusive offrono uno scenario di raccomandazioni basate sulle proposte emergenti dalle testimonianze e su quelle elaborate dall'Autrice attraverso proprie considerazioni, analisi critiche e comparazioni tra le diverse posizioni delineatesi. Chiudono il volume di Paola Nicoletti alcuni materiali di approfondimento per il lettore: una bibliografia relativa alle tematiche trattate nel testo e una sitografia suddivisa in

capitoli, di utile consultazione in relazione agli specifici argomenti di interesse, tenuto conto dell'ampio range di azione della responsabilità sociale e della sostenibilità economica, sociale, ambientale.

I risultati che emergono dalla ricerca potranno essere utilizzati dai decisori politici ai diversi livelli, dai vari stakeholder, dalle stesse imprese e più in generale da coloro che operano nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa a diverso titolo.

1 La strategia europea per la RSI

La visione europea di responsabilità sociale delle imprese si caratterizza, rispetto al modello americano, per due concetti chiave: da un lato lo stretto collegamento tra la competitività, la coesione sociale e lo sviluppo della conoscenza, dall'altro lato la convinzione della forte interazione tra la RSI e lo sviluppo sostenibile.

Questa concezione si fonda su un modello di governance delle imprese non mirato esclusivamente agli azionisti e al profitto, ma orientato anche a un impegno per il contesto sociale e ambientale dei territori che contempli la sicurezza e la qualità di vita dei lavoratori, dei clienti, dei consumatori e più in generale della società civile.

L'evoluzione della responsabilità sociale dell'impresa verso la "sostenibilità" ha progressivamente segnato un cambiamento radicale dell'impegno delle imprese verso le aspettative degli stakeholder, che si riflette anche nelle diverse definizioni di responsabilità sociale che via via si sono sviluppate nel corso degli anni attorno al concetto chiave della "*triple-bottom-line*". Secondo questo concetto le imprese devono puntare a sviluppare comportamenti e investimenti sostenibili con il coinvolgimento sia della base che dei vertici aziendali per perseguire in modo integrato e contestuale tre obiettivi di pari importanza strategica: l'equità sociale, la qualità ambientale, la prosperità economica. Naturalmente questa concezione implica una metodologia di approccio integrato per misurare e riferire le prestazioni delle imprese sotto tre profili: economico, sociale e ambientale.

In questo senso la responsabilità sociale «oltre che un fatto etico soggettivo è un tema che qualifica le linee di sviluppo economico e che contribuisce a promuovere lo sviluppo sostenibile secondo una concezione più coerente con gli indirizzi internazionali e con la stessa cultura europea del ruolo dell'impresa nella società»¹.

Come si ricordava pocanzi, le definizioni di RSI si sono avvicinate in ambito comunitario a partire da quella fornita dalla Commissione europea nel suo Libro verde del 2001²,

¹ Cfr. Federtrasporto, *Corporate Social Responsibility, La reputazione è valore d'impresa*, Federtrasporto Quaderni, n. 1, settembre 2009, Roma, p. 17.

² Commissione delle Comunità europee, Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18 luglio 2001, COM(2001)366 definitivo, p. 7.

che ha inteso la responsabilità sociale d'impresa come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Come si avrà modo di approfondire nel successivo paragrafo, questo orientamento si fondava essenzialmente sul riconoscimento della scelta volontaria da parte delle imprese di contribuire a uno sviluppo sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale, con una responsabilità anche nei confronti dei dipendenti e, più in generale, di tutti gli interlocutori e le parti interessate all'attività di impresa che possono a loro volta influire sulla sua stessa riuscita (stakeholder, tra i quali dipendenti, clienti, fornitori, comunità).

La Comunicazione della Commissione del 2002³ ha confermato questo orientamento, individuando ulteriori caratteristiche che la responsabilità sociale deve rispettare, nonostante la diversità dei metodi di applicazione di questi principi:

- «Le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni legali e assumono volontariamente tale impegno in quanto ritengono che ciò sia nel loro interesse nel lungo periodo;
- La responsabilità sociale delle imprese è intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo durevole: nelle loro attività le imprese devono tener conto anche delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali;
- La responsabilità sociale non è un elemento "addizionale" alle attività fondamentali delle imprese, bensì correlato con il tipo di gestione stessa delle imprese»⁴.

Successivamente la stessa Commissione europea, nella sua seconda comunicazione del 22 marzo 2006⁵, ha sviluppato ancora questa impostazione, anche attraverso la previsione di un'Alleanza per la RSI, definendo la responsabilità sociale delle imprese come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Le imprese hanno un comportamento socialmente responsabile se decidono di andare oltre le prescrizioni minime e gli obblighi giuridici derivanti dai contratti collettivi per rispondere alle esigenze della società. Scegliendo la via della responsabilità sociale le imprese di ogni dimensione possono contribuire, in cooperazione con i loro partner, a conciliare meglio le ambizioni economiche, sociali ed ecologiche»⁶.

In questa visione la responsabilità sociale, pur rappresentando uno strumento di natura volontaria, si configura come un *elemento distintivo* strettamente connesso al tipo di

³ Commissione delle Comunità europee, Comunicazione *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles 2 luglio 2002, COM(2002)347 definitivo, pp. 5-6.

⁴ Commissione delle Comunità europee, *op. ult. cit.*, p. 6.

⁵ Commissione delle Comunità europee, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 22 marzo 2006, COM(2006)136 definitivo.

⁶ Ivi, p. 2.

gestione delle imprese e che richiede loro un complesso bilanciamento tra gli interessi economici, quelli dello sviluppo sostenibile e le aspettative della società civile.

Bilanciamento su cui la Commissione europea è tornata ancora una volta nel definire la responsabilità sociale delle imprese come «una strategia che garantisca la riuscita economica di un'impresa, badando però anche al rispetto dei principi sociali e ambientali. Significa, in altre parole, soddisfare le esigenze del cliente e saper gestire allo stesso tempo le aspettative di altri soggetti, come ad esempio il personale, i fornitori e la comunità locale di riferimento. La responsabilità sociale delle imprese vuol dire dare un contributo positivo allo sviluppo dell'azienda e gestire il suo impatto con l'ambiente economico e istituzionale in cui opera. Essa può apportare benefici diretti alle imprese e garantire, al contempo, la competitività a lungo termine»⁷.

Nella più recente comunicazione del 2011 sulla rinnovata strategia dell'Unione europea in materia di CSR per il periodo 2011-2014⁸, la Commissione europea, come si avrà modo di approfondire nel paragrafo 1.2, ha definito la Corporate Social Responsibility come «la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società», superando la precedente definizione per sottolineare lo stretto rapporto tra impresa e società civile. In ogni caso, i principi chiave su cui si fonda la responsabilità sociale d'impresa, che motivano e ispirano l'impegno delle imprese alla creazione di valore economico legato alla coesione sociale e allo sviluppo sostenibile, sono finalizzati a orientare e guidare le decisioni imprenditoriali in modo che siano coerenti con le suddette concezioni.

Si tratta di un'ampia gamma di principi, che riguardano:

- la responsabilità e la coerenza, per tenere conto delle ricadute dei propri comportamenti sia nei confronti di tutti coloro che partecipano alle attività di impresa, sia di quelle categorie di soggetti che ne sono influenzate e per verificare l'applicazione dei valori assunti dall'impresa, ad esempio nel proprio codice etico;
- l'integrità e l'equità, ovvero una condotta onesta ed equa, che assicuri a tutti gli stakeholder un'effettiva parità di trattamento e che miri a prevenire pratiche corruttive;
- la correttezza contrattuale con i business partners, i fornitori e i clienti e la trasparenza nel comunicare agli stakeholder informazioni, finanziarie e non, fondata su standard di qualità e che consenta a tutte le parti interessate un accesso tempestivo, eguale ed economicamente non oneroso;
- la centralità della persona, con risvolti relativi alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori; al rispetto dei diritti fondamentali (con specifico riguardo al divieto

⁷ Commissione europea, Direzione generale imprese, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Introduzione alla responsabilità sociale delle imprese (CSR) per le piccole e medie imprese*, senza data, disponibile sul sito www.ec.europa.eu.

⁸ Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011 COM (2011) 681definitivo, p. 1 e ss.

di lavoro minorile in tutta la catena di fornitura); alla libertà di contrattazione collettiva; alla eguaglianza di opportunità e di trattamento, evitando ogni forma di discriminazione basata su sesso, razza, nazionalità, religione, opinioni politiche; all'impegno a favorire la crescita e la realizzazione professionale, assicurando pari opportunità di accesso a iniziative di formazione continua, anche su richiesta individuale; alla ricerca di una conciliazione tra i tempi della vita lavorativa e quelli della vita familiare;

- la protezione degli interessi di consumatori e dei clienti, comunicando in modo corretto le politiche e le attività che possono influenzare le loro scelte e che riguardano molteplici dimensioni: la salute, la qualità dei prodotti, la sfera degli interessi economici, la completa informazione in merito a caratteristiche, uso, manutenzione e smaltimento del prodotto, eventuali etichettature ecologiche e sociali, la promozione di modelli di consumo sostenibile, la gestione dei reclami;
- la cittadinanza sociale, vale a dire il concreto contributo al benessere della comunità in cui si opera, attraverso progetti ad hoc per i territori e per categorie svantaggiate, quali iniziative per preservare il patrimonio artistico e culturale; iniziative educative con scuole e università; iniziative di sensibilizzazione sociale su temi legati alla responsabilità sociale e alla tutela ambientale;
- lo sviluppo sostenibile, che richiede di tutelare gli interessi delle generazioni future, riconoscendo la stretta interdipendenza tra decisioni aziendali e impatti ambientali, andando oltre il rispetto formale delle norme e impegnandosi per lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative ed eco-efficienti.

1.1 L'evoluzione degli orientamenti

Nell'ambito della strategia Europa 2020 la Commissione europea ha formulato un impegno a rinnovare la politica dell'Unione volta a promuovere e favorire la Responsabilità sociale delle imprese, ovvero la Corporate Social Responsibility; politica già avviata con vigore a partire dal 2001 con il noto Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*⁹.

Nella sua comunicazione del 2010 sulla politica industriale la Commissione ha affermato che avrebbe presentato una nuova proposta in tema di RSI¹⁰, impegno ribadito anche nell'Atto per il mercato unico¹¹, in cui si faceva riferimento all'adozione di una nuova

⁹ Commissione delle Comunità europee, Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 1 e ss.

¹⁰ Commissione europea, *Una politica industriale integrata per l'era della globalizzazione* COM (2010) 614.

¹¹ Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *L'Atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia*, Bruxelles, 13.04.2011 COM (2011) 206 def.

comunicazione sulla RSI entro la fine del 2011. Così è stato. La politica europea in materia di responsabilità sociale delle imprese è stata infatti rinnovata con il concorso delle diverse istituzioni comunitarie (dato che il Consiglio e il Parlamento europeo hanno entrambi sollecitato in più occasioni la Commissione a sviluppare ulteriormente la sua politica in tema di RSI¹²) attraverso una nuova comunicazione della Commissione europea sulla strategia per il periodo 2011-14. Questa nuova strategia ha preso le mosse da una valutazione dell'impatto della politica fino ad allora realizzata, dai progressi perseguiti, dalle sfide che permangono soprattutto per la piena integrazione delle questioni sociali, ambientali ed etiche nelle attività d'impresa e si fonda su una nuova definizione di responsabilità sociale delle imprese.

Ma, ripercorrendo le tappe dell'impegno comunitario, il ruolo attivo svolto dalla Commissione nello sviluppo di politiche pubbliche finalizzate alla promozione della RSI può essere ricondotto già all'anno 2000, un anno particolarmente rilevante, "storico", simbolico, per diverse ragioni.

Innanzitutto perché, dopo il vertice del Consiglio europeo che si è tenuto a Nizza il 7 e l'8 dicembre 2000, i governi dei 15 Stati membri comunitari hanno proclamato la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea¹³ che ha aggiornato la Convenzione europea dei diritti dell'uomo del 1949 con il riconoscimento di nuovi diritti "moderni", tra cui il diritto alla protezione della salute e alla tutela dell'ambiente, che rientrano nei diritti di solidarietà, come il divieto di lavoro minorile e condizioni di lavoro eque. Nella strategia di sviluppo sostenibile approvata e delineata dalla propria Carta dei diritti fondamentali, l'Unione europea include per la prima volta le pratiche socialmente responsabili tra gli strumenti strategici per la realizzazione degli obiettivi individuati dalle politiche europee. Un secondo passaggio chiave per la responsabilità sociale d'impresa, rinvenibile sempre nello stesso anno, va ricercato nell'Agenda sociale europea¹⁴ approvata anch'essa dal Consiglio europeo di Nizza di dicembre 2000, che aveva posto l'accento sull'importanza di valutare il peso della responsabilità sociale in termini di conseguenze sociali e occupazionali dell'integrazione economica e di adattamento delle condizioni di lavoro alla new economy.

Infine il 2000 risulta ancora significativo perché il Consiglio europeo di Lisbona nelle sue conclusioni, ponendo l'ormai famoso obiettivo per l'Europa di "diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo

¹² Consiglio Ambiente del 5 dicembre 2008, Consiglio Ambiente del 20 dicembre 2010, Consiglio Affari esteri del 14 giugno 2010, *Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007* (P6_TA (2007) 0062), *Risoluzione del Parlamento europeo dell'8 giugno 2011* (P7_TA (2011) 0260).

¹³ Parlamento europeo, Consiglio e Commissione, *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, in GU dell'Unione europea C 364 del 18 dicembre 2000, p. 1 e ss.

¹⁴ Consiglio dell'Unione europea, *Agenda sociale europea* approvata dal Consiglio europeo di Nizza del 7, 8 e 9 dicembre 2000, GUCE n. 157 C del 30 maggio 2001, pp. 4 - 12.

dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale", per la prima volta richiamava esplicitamente al senso di responsabilità sociale delle imprese con particolare attenzione allo sviluppo di buone pratiche in tema di formazione/apprendimento permanente, organizzazione del lavoro, pari opportunità, inclusione sociale e sviluppo sostenibile. Una combinazione di fattori legati alla coesione sociale, alle condizioni di vita e ai diritti dell'uomo, alla diffusione della conoscenza, alla promozione di uno sviluppo durevole e sostenibile alquanto rilevante e strategica che spinge alla competitività coniugata al senso di responsabilità individuale e collettiva, allo sviluppo del capitale umano e alla salvaguardia delle possibilità di soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future. Ma il vero ruolo pionieristico verso l'affermazione in Europa del principio di responsabilità sociale delle imprese si può far risalire, ben prima del 2000, allo stesso Trattato di Roma istitutivo della Comunità economica europea del 25 marzo 1957, sottoscritto in origine da Belgio, Francia, Germania Federale, Italia, Lussemburgo e Olanda. Il Trattato infatti, nella sua versione originaria, già individuava tra gli obiettivi generali che la Comunità doveva perseguire la promozione di uno sviluppo armonioso delle attività economiche, di un'espansione continua ed equilibrata, e di un miglioramento sempre più rapido del tenore di vita dei cittadini degli Stati membri.

Questo orientamento verso un incremento della competitività del vecchio continente fondata sulla coesione sociale e sullo sviluppo durevole e sostenibile si è naturalmente consolidato da un lato nelle successive integrazioni al trattato originario, dall'altro nelle strategie e politiche avviate con i vari Libri bianchi, verdi, nelle conclusioni di molti Consigli europei e nelle comunicazioni della Commissione europea in tema di responsabilità sociale delle imprese.

Ripercorrendo cronologicamente, pur se brevemente, le tappe dell'articolato percorso intrapreso dalle istituzioni comunitarie, il Trattato di Maastricht sull'Unione europea del 1992, attento all'esigenza di una crescita economica dell'intera Comunità armonizzata con l'indispensabile protezione delle risorse ambientali, ha posto all'articolo 2 tra gli obiettivi prioritari della Comunità la promozione di «uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche nell'insieme della Comunità», di «una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente». Il Trattato ha inoltre ampliato la legittimazione della Comunità in campo ambientale, garantendo una solida base giuridica per la realizzazione non più soltanto di azioni, ma di una politica ambientale organica e strutturata che, ai sensi del nuovo articolo 3, rientra espressamente nelle azioni comunitarie.

Il Trattato di Amsterdam del 1997 ha modificato in più parti il Trattato sull'Unione europea e i Trattati istitutivi delle Comunità europee, anche in materia di politica ambientale, apportato modifiche agli specifici articoli e confermando la concezione dell'ambiente quale «valore superiore con il quale parametrare tutte le altre libertà individuali»¹⁵.

¹⁵ V. sul punto: A. Rallo, *Funzione di tutela ambientale e procedimento amministrativo*, Napoli, Editoriale Scientifica 2000, p. 79.

Il 2000 va ricordato per la proclamazione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, l'Agenda sociale europea e gli ambiziosi obiettivi fissati dal Consiglio europeo di Lisbona, dei quali si è detto in precedenza.

L'anno successivo la Conferenza dei rappresentanti dei Governi degli Stati membri ha adottato il 26 febbraio il Trattato di Nizza, che ha modificato il Trattato sull'Unione europea e i Trattati istitutivi delle Comunità europee e alcuni atti connessi, senza peraltro apportare modifiche agli articoli relativi alla politica ambientale. La Conferenza ha inoltre adottato una Dichiarazione relativa all'art. 175 del Trattato istitutivo della Comunità europea, volta «a far sì che l'Unione europea svolga un ruolo chiave nel promuovere la protezione dell'ambiente nell'Unione, nonché, sul piano internazionale. Occorre avvalersi pienamente di tutte le possibilità offerte dal Trattato per conseguire tale obiettivo, anche attraverso incentivi e strumenti orientati al mercato e volti a promuovere lo sviluppo sostenibile».

Sempre nell'ottica di promuovere una politica che favorisca uno sviluppo sostenibile coerente con la crescita e l'occupazione e con l'obiettivo di una sua integrazione nelle altre iniziative e strategie comunitarie, tra cui quella sulla responsabilità sociale d'impresa, la Commissione europea nel 2005 si è attivata su più fronti contemporaneamente, rinnovando da un lato la strategia di Lisbona e la relativa politica sociale, dall'altro lato la sua strategia per lo sviluppo sostenibile¹⁶.

Con riferimento al primo aspetto, nell'Agenda sociale per il periodo 2005-2010¹⁷ la Commissione ha comunicato la propria intenzione di attivare, con la collaborazione degli Stati e delle parti interessate, iniziative indirizzate a sostenere lo sviluppo e la trasparenza della responsabilità sociale delle imprese. Riguardo, invece, la promozione di uno sviluppo durevole e sostenibile, la stessa Commissione nella sua rinnovata strategia ha invitato «gli imprenditori e gli altri principali operatori d'Europa ad avviare con urgenza una riflessione con gli esponenti politici sulle misure a medio e lungo termine necessarie per la sostenibilità e ad avanzare proposte imprenditoriali ambiziose che vadano oltre i requisiti legali minimi vigenti».

Inoltre, nel suo contributo al Consiglio di primavera del marzo 2005, ha riconosciuto che la RSI può «fornire un contributo essenziale allo sviluppo sostenibile rafforzando al tempo stesso il potenziale innovativo e la competitività dell'Europa»¹⁸.

Anche il Consiglio europeo si è dimostrato sensibile al tema della Corporate Social Responsibility, invitando in diverse occasioni gli Stati membri a incoraggiare le imprese a sviluppare la loro responsabilità sociale (si pensi ad esempio alle conclusioni del

¹⁶ Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione al Consiglio e al Parlamento europeo sul riesame della strategia per lo sviluppo sostenibile. Una piattaforma d'azione*, Bruxelles 13 dicembre 2005, COM(2005)658 def.

¹⁷ Commissione delle comunità europee, *Comunicazione della Commissione sull'Agenda sociale*; COM (33), 2005 def., GUUE n. 64 C del 16 marzo 2005, pp. 2 e ss.

¹⁸ Commissione delle Comunità europee, COM(2005)24 def.

Consiglio di marzo 2005 e agli orientamenti integrati per la crescita e l'occupazione per il periodo 2005-08).

Per completare cronologicamente questo excursus sullo scenario di riferimento val la pena di ricordare che nel 2007 è stata nuovamente proclamata a Strasburgo la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, con novità concentrate non tanto sui temi portanti (dignità, libertà, uguaglianza, solidarietà, cittadinanza, giustizia), quanto piuttosto nelle disposizioni generali.

Sempre nello stesso anno il Trattato di Lisbona¹⁹ ha modificato il Trattato sull'Unione europea e quello istitutivo della Comunità europea. Ai sensi del nuovo articolo 1bis del Trattato sull'Unione europea, l'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini.

Inoltre, ai sensi del nuovo articolo 6 del Trattato sull'Unione europea, così come da ultimo modificato, la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea ha forza giuridicamente vincolante e conferma i diritti fondamentali garantiti dalla convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali e quali risultano dalle tradizioni costituzionali comuni degli Stati membri.

Questa sintetica ricostruzione del percorso che inquadra dal punto di vista storico e giuridico-normativo la dimensione istituzionale della responsabilità sociale in Europa deve necessariamente accompagnarsi all'analisi del processo evolutivo della specifica strategia delle istituzioni comunitarie in materia.

Come si è già accennato, la Commissione europea ha presentato nel luglio 2001 il primo importante Libro verde dal titolo *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*²⁰, che definiva la RSI come «l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti».

La concezione di responsabilità sociale d'impresa alla base di questa definizione individua una duplice dimensione del suo campo di applicazione, che richiede in ogni caso di contemperare in modo equilibrato le esigenze e i bisogni delle varie parti interessate, dei molteplici portatori di interessi: una dimensione interna, concernente la gestione delle risorse umane, la tutela della salute e la sicurezza, l'adattamento alle trasformazioni nelle ristrutturazioni aziendali e nella gestione degli effetti sull'ambiente; una dimen-

¹⁹ Trattato di Lisbona del 13 dicembre 2007, pubblicato in GU dell'Unione europea C 306 del 17 dicembre 2007, p. 1 e ss.

²⁰ Commissione delle Comunità europee, Libro verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, cit. p. 1 e ss.

sione esterna, relativa ai rapporti con le comunità locali, alla costruzione di partnership commerciali, ai rapporti con fornitori e con i consumatori, al rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura e alle preoccupazioni ambientali in ambito globale.

La responsabilità sociale viene intesa come una politica d'impresa che può contribuire al raggiungimento del già citato obiettivo strategico fissato dal Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000: far sì che l'Europa diventi l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale, e in grado di garantire un approccio equilibrato allo sviluppo sostenibile, ottimizzando le sinergie tra le componenti economica, sociale e ambientale. Il concetto di "sostenibilità", infatti, tende a conciliare le tre dimensioni della crescita economica, dello sviluppo sociale e della tutela ambientale.

Nel Libro verde la Commissione europea ha individuato alcune caratteristiche fondamentali sulle quali fondare la strategia di promozione della responsabilità sociale d'impresa:

- l'adozione di un comportamento socialmente responsabile da parte delle imprese, con l'obiettivo di favorire l'assunzione volontaria da parte delle stesse di tale impegno, perché ritenuto di interesse sul medio e lungo periodo anche al di là delle prescrizioni legali;
- la considerazione e valutazione, da parte delle imprese nell'esercizio delle proprie attività, delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali delle stesse, per consentire uno sviluppo sostenibile nel tempo. Va tenuto presente, in proposito, che la Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (WCED) ha definito già nel 1987 come "sostenibile" uno sviluppo che riesca a soddisfare le necessità delle generazioni presenti, senza compromettere le possibilità di soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future;
- la forte interrelazione tra i principi della responsabilità sociale e i modelli di gestione delle imprese, per far sì che i primi pervadano la governance aziendale, le strategie e le stesse modalità di gestione del business e di creazione di ricchezza in modo diverso da quello tradizionale, mediante un tipo di gestione che tenga conto anche di fattori sociali e ambientali, non soltanto economici, in rapporto ai vari stakeholder di riferimento.

L'obiettivo della Commissione era quello di aprire, attraverso questo Libro verde, da un lato un dibattito sulla concezione della responsabilità sociale delle imprese, dall'altro di individuare le modalità per la costituzione di un partenariato volto a favorire lo sviluppo di una struttura europea di promozione di questa azione comunitaria sulla Corporate Social Responsibility.

Con riferimento al primo aspetto è stato avviato un processo di consultazione sul Libro verde, che ha coinvolto sia organizzazioni e istituzioni di varia natura e ai diversi livelli, sia in grande misura organizzazioni dei datori di lavoro, associazioni di imprese e singole

imprese (che hanno partecipato al dibattito con la metà circa dei contributi pervenuti alla Commissione), sindacati e organizzazioni della società civile.

Le istituzioni europee hanno accolto positivamente il Libro verde e hanno contribuito al dibattito sulla concezione e la strategia di responsabilità sociale delle imprese attraverso un proprio contributo.

Il Consiglio europeo ha adottato il 3 dicembre 2001 una sua risoluzione²¹, nella quale ha sottolineato l'utilità di una strategia europea in materia, al fine di completare le misure già esistenti su scala locale e nazionale e di rafforzare la coesione sociale, garantendo al contempo un livello elevato di protezione dell'ambiente e il rispetto dei diritti fondamentali. Più in generale, sempre secondo il Consiglio europeo, una strategia comunitaria mirata sulla responsabilità sociale delle imprese potrebbe contribuire ad accrescere la competitività in tutti i tipi di imprese (PMI, grandi imprese, multinazionali), e nei diversi settori di attività.

Anche il Parlamento europeo ha redatto una propria risoluzione sul Libro verde²², proponendo tra l'altro una regolamentazione della responsabilità sociale delle imprese con la sua integrazione in tutte le politiche europee e la creazione di un organismo di consultazione, il Forum europeo per la RSI, con il compito di favorire il dialogo tra i diversi stakeholder e di avviare una standardizzazione delle molteplici pratiche esistenti, anche nella rendicontazione sociale.

Il Comitato delle Regioni ha partecipato al processo di consultazione, esprimendo il suo consenso per l'integrazione della responsabilità sociale nelle politiche e programmi dell'UE e invitando le istituzioni dell'UE ad adottare politiche di sostegno finanziario alle imprese per favorire una più ampia attuazione della RSI.

Per quanto riguarda le parti sociali, le imprese hanno aderito in grande misura al dibattito sul Libro verde, focalizzando i loro contributi soprattutto sul carattere volontario del loro impegno sociale, che rientra nell'ambito del più ampio concetto di sviluppo sostenibile che riguarda le imprese su scala mondiale, non soltanto europea. Pertanto, secondo il punto di vista imprenditoriale, sarebbe assolutamente negativo voler "regolamentare" la responsabilità sociale delle imprese a livello di Unione europea.

In generale il processo di consultazione sul Libro verde ha messo in luce gli ostacoli più frequenti a una più ampia e diffusa adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese:

- mancanza di informazioni sullo stretto rapporto esistente tra responsabilità sociale e ritorno economico per le imprese;
- estrema difformità delle strategie politiche nazionali nelle diverse parti del mondo e insufficiente considerazione della dimensione globale della RSI;

²¹ Consiglio dell'Unione europea, *Risoluzione del Consiglio sul seguito da dare al Libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese*, GUCE. n. 86 C del 10 aprile 2002 pp. 3 - 4.

²² Parlamento europeo, *Risoluzione del Parlamento europeo sul Libro verde della Commissione Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (COM(2001) 366 - C5-0161/2002 - 2002/2069(COS)*, GUUE n. 187 E del 7 agosto 2003, pp. 180 - 188.

- scarsa formazione, sia nelle scuole e nel sistema di formazione professionale che a livello di management, sulle potenzialità, anche economiche, e i vantaggi della RSI;
- bassa sensibilizzazione delle PMI, anche in considerazione delle loro limitate risorse;
- mancanza di strumenti condivisi per la governance e la rendicontazione degli aspetti sociali e degli impatti ambientali dell'attività d'impresa;
- ridotto riscontro positivo e premiante, da parte dei consumatori e degli investitori, dei comportamenti socialmente responsabili adottati dalle imprese; le motivazioni etiche che inducono le imprese ad adottare comportamenti compatibili con esigenze ambientali e sociali faticano a trovare un adeguato riscontro, valorizzante e premiante, anche nella società civile e nelle politiche pubbliche;
- basso livello di incisività dell'impegno dei poteri pubblici per sostenere uno sviluppo economico responsabile e sostenibile.

Nel 2002 la Commissione ha emanato la sua prima comunicazione sulla RSI²³ - rivolta alle istituzioni europee, agli Stati membri, alle parti sociali, alle associazioni d'impresa e dei consumatori, alle singole imprese e alle altre parti interessate - nella quale ha presentato la strategia comunitaria e individuato le principali caratteristiche comuni che la responsabilità sociale deve rispettare, pur nella diversità dei metodi di applicazione che andrebbero comunque "aggregati" attorno a principi e pratiche comuni e condivise. Innanzitutto il concetto chiave è che le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni legali e assumono volontariamente questo impegno perché ritengono che nel medio e lungo periodo l'adozione di pratiche socialmente responsabili sia nel loro interesse.

Il secondo elemento qualificante è rappresentato dall'imprescindibile legame esistente e riconosciuto tra la responsabilità sociale delle imprese e il concetto di sviluppo sostenibile, a cui le attività d'impresa devono tendere.

Un terzo aspetto fondamentale riguarda la concezione della responsabilità sociale intesa quale approccio strategico dell'azienda, quale modello di governance improntato all'adozione di comportamenti eticamente responsabili nei confronti della società e dell'ambiente; concezione, questa, ben lontana dal considerarla come un elemento "addizionale" alle attività economiche delle imprese, in quanto va a permeare le modalità stesse di gestione del business attraverso obiettivi legati non soltanto a fattori economici e finanziari, ma altresì ai parametri della sostenibilità.

Un ulteriore elemento evidenziato nella comunicazione risiede nella volontà di gestire strategicamente la responsabilità sociale delle imprese e di sviluppare strumenti mirati, tenendo conto delle due tipologie di strumenti già esistenti e riconosciuti a livello mondiale.

²³ Commissione delle Comunità europee, Comunicazione *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, cit., p. 1 e ss.

La prima è costituita dalle linee guida dell'OCSE rivolte alle imprese multinazionali²⁴, che rappresentano un insieme esauriente di norme approvate su scala internazionale riguardo alle attività di questo tipo d'impresa e fanno riferimento a: sviluppo sostenibile; rispetto dei diritti umani; formazione delle risorse umane; principi di buona governance dell'impresa; coinvolgimento degli stakeholder (in particolare dipendenti e partner commerciali) nelle politiche dell'impresa.

La seconda tipologia di strumenti è rappresentata dagli accordi internazionali, la cui applicazione va sostenuta dai governi nazionali, in particolare per il rispetto delle norme fondamentali del lavoro. Nella sua comunicazione *Promuovere le norme fondamentali del lavoro e migliorare la governance sociale nel contesto della globalizzazione*²⁵, la Commissione ha sottolineato in particolare il carattere universale di tali norme e la necessità che i codici di condotta di cui si dotano le imprese includano le convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro²⁶.

La Commissione europea ha fondato e avviato la sua strategia di promozione della RSI basandosi pertanto su alcuni principi chiave, tra i quali:

- il riconoscimento della natura volontaria della RSI;
- l'adozione di un approccio equilibrato e globale alla RSI, che contemperi gli aspetti economici, sociali e ambientali, e gli interessi dei consumatori;
- l'applicazione, come si è detto pocanzi, degli accordi e degli strumenti internazionali esistenti (norme fondamentali del lavoro dell'OIL e principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali);
- le peculiarità delle PMI, di cui tener conto per favorire lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa ad ampio raggio e in modo capillare.

Dando seguito alla comunicazione, la Commissione europea ha attivato sempre nel 2002 un Multistakeholder Forum sulla CSR con l'obiettivo sia di favorire il livello di conoscenza sul tema, lo scambio di esperienze tra imprese e stati, il dialogo tra business-community, sindacati, organizzazioni della società civile che di collegare le iniziative

²⁴ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises (ultima revisione)*, Paris 2011; OECD, *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*, Paris 1976; OECD, *International Investment and Multinational Enterprises: Review of the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1979; OECD, *Mid-Term Report on the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1982; OECD, *Review of the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1984; OECD, *The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises, 1991 Review* Paris, 1992; OECD, *The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises: basic texts*, Paris 2000 DAFFE/IME (2000)20.

²⁵ Commissione dell'Unione europea, *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo e al Comitato economico e sociale. Promozione delle norme fondamentali del lavoro e miglioramento della governance sociale nel quadro della globalizzazione*, COM n. 416, 2001 def.

²⁶ Si ricordano, in particolare: ILO, *"Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale"*, OIT, Genève 2006; ILO, *La mise en oeuvre des principes pour un travail décent dans les activités des entreprises*, Genève 2009.

già esistenti all'interno del territorio comunitario. In particolare il Forum ha focalizzato i suoi lavori su due priorità:

- l'aumento della presa di coscienza delle relazioni esistenti tra responsabilità sociale, sostenibilità e del relativo impatto su competitività, coesione sociale, sviluppo e protezione dell'ambiente, soprattutto con riferimento alle piccole e medie imprese;
- l'individuazione dei settori in cui adottare un approccio comunitario al tema della CSR, in considerazione delle pratiche già attuate in Europa e in ambito internazionale.

Dopo due anni di attività il Forum ha individuato, con una condivisione dei partecipanti, gli elementi che dovrebbero essere comuni nelle strategie di CSR delle imprese e ha fornito al contempo, nel Rapporto finale sulle attività svolte²⁷, raccomandazioni alla Commissione europea. Per quanto riguarda il primo aspetto, l'attenzione è stata concentrata in particolare sull'inserimento della responsabilità sociale nel core business dell'impresa, con il coinvolgimento progressivo di tutto il personale a partire dai manager, e in tutta la catena di fornitura; un altro elemento strategico è stato individuato in una comunicazione chiara e trasparente sui benefici della RSI.

Con riferimento, invece, alle indicazioni rivolte alla Commissione, il Forum ha evidenziato l'importanza, per aumentare la consapevolezza e diffondere la conoscenza della Corporate Social Responsibility, di investire sulla formazione delle competenze dei soggetti definiti "catalizzatori", ovvero i consulenti d'impresa, le associazioni dei consumatori, gli investitori, i sindacati, i media, per citarne soltanto alcuni. Il Forum ha inoltre sottolineato il ruolo chiave delle autorità locali e, più in generale, degli enti pubblici nel promuovere lo sviluppo della responsabilità sociale e per favorire e supportare il successo delle imprese che adottano comportamenti e strategie ecologicamente e socialmente responsabili, che andrebbero sostenuti valorizzati e incentivati.

Un'altra tappa fondamentale nelle policies della Commissione europea sulla responsabilità sociale delle imprese è rappresentata dalla comunicazione del 2006, focalizzata sul forte sostegno alla realizzazione di un'iniziativa condotta dalle imprese denominata Alleanza europea per la RSI²⁸, alla quale hanno aderito nel tempo circa 180 imprese di diversa dimensione, che hanno espresso volontariamente il loro sostegno alla creazione di nuovi partenariati per sensibilizzare alla RSI, far conoscere meglio i suoi risultati e creare un ambiente favorevole alla sua diffusione.

Come ha dichiarato la Commissione europea in questa sua nuova politica, «L'Europa ha bisogno non solo di imprese, ma di imprese socialmente responsabili che assumano la

²⁷ European Multistakeholder Forum, *Social Responsibility Final results & recommendations. Final report*, 2004.

²⁸ Commissione delle Comunità europee, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 1 e ss.

loro parte di responsabilità». Tale strategia ha altresì identificato otto settori prioritari per l'azione dell'UE: Sensibilizzazione e scambio di migliori prassi; Sostegno a iniziative multilaterali; Cooperazione con gli Stati membri; Informazione dei consumatori e trasparenza; Ricerca; Istruzione e formazione; PMI e dimensione internazionale della RSI. Secondo un bilancio riportato nella strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14, questa politica ha contribuito ai progressi registrati nel settore della RSI e, tra gli indicatori di progresso figurano in particolare:

- il numero di imprese dell'UE che hanno sottoscritto i dieci principi in materia di RSI del "Global Compact" delle Nazioni Unite²⁹, passato da 600 nel 2006 a oltre 1900 nel 2011;
- il numero di organizzazioni con siti registrati nell'ambito del sistema di gestione ambientale e di audit (EMAS)³⁰, passato da 3.300 nel 2006 a oltre 4.600 nel 2011 e si stima che circa l'80% di queste organizzazioni siano imprese;
- il numero di imprese dell'UE firmatarie di accordi societari transnazionali con le organizzazioni dei lavoratori a livello mondiale o europeo, accordi che interessano questioni quali le norme sul lavoro, che è aumentato da 79 nel 2006 a oltre 140 nel 2011;
- la Business Social Compliance Initiative³¹, un'iniziativa europea improntata alle esigenze delle imprese che mira a consentire loro di migliorare le condizioni di lavoro nella loro catena di approvvigionamento, che ha registrato un aumento dei suoi membri da 69 nel 2007 a oltre 700 nel 2011;

²⁹ I dieci principi sono: 1. Supportare e rispettare la protezione dei diritti umani nella loro sfera di influenza; 2. Assicurare che le proprie società non si rendano complici di abusi verso i diritti umani; 3. Sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva; 4. Eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorie; 5. Abolire effettivamente il lavoro minorile; 6. Eliminare le discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione; 7. Supportare un approccio preventivo alle sfide ambientali; 8. Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale; 9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente; 10. Contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti. Sul punto cfr.: www.globalcompactnetwork.org.

³⁰ Il sistema comunitario di ecogestione e audit, più noto come EMAS, è stato adottato per la prima volta con Regolamento CEE n. 1836/93, successivamente modificato, ed è regolato da ultimo con il Regolamento del Parlamento e del Consiglio dell'Unione europea n. 1221/2009 (in GU L 342 del 22.12.2009), che disciplina l'adesione volontaria delle organizzazioni aventi sede nel territorio dell'Unione o al di fuori di esso al sistema, definendo i requisiti per una gestione ambientale sostenibile. L'obiettivo di EMAS è di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle organizzazioni mediante l'istituzione e l'applicazione di sistemi di gestione ambientale, la valutazione sistematica, obiettiva e periodica delle prestazioni di tali sistemi, l'offerta di informazioni sulle prestazioni ambientali, un dialogo aperto con il pubblico e le altre parti interessate e infine con il coinvolgimento attivo e un'adeguata formazione del personale da parte delle organizzazioni interessate. L'impianto previsto normativamente stabilisce i criteri per una corretta impostazione del Sistema di Gestione Ambientale e soprattutto prevede, oltre alla creazione di una solida struttura in grado di controllare e gestire con sistematicità gli impatti ambientali, che tutti i risultati pianificati e raggiunti in campo ambientale debbano essere resi pubblici dall'organizzazione per mezzo di una dichiarazione ufficiale.

³¹ La Business Social Compliance Initiative (BSCI) è uno dei principali *business-driven* per le aziende impegnate a migliorare le condizioni di lavoro nella catena di fornitura globale, a cui We aderiscono attualmente circa 1000 aziende. I dati aggiornati sulle attività realizzate sono contenuti nel Rapporto annuale 2011 della BSCI *Towards improved working conditions in factories and farms worldwide* in www.bsci-intl.org.

- il numero di imprese europee che pubblica relazioni sulla sostenibilità in base agli orientamenti della Global Reporting Initiative³², passato da 270 nel 2006 a oltre 850 nel 2011.

In particolare, come sottolinea la Commissione, attraverso l'Alleanza europea per la RSI aziende leader hanno sviluppato una serie di strumenti pratici su questioni primarie quali parità di genere, gestione responsabile della catena di approvvigionamento e miglioramento del dialogo con gli investitori sulla prestazione non finanziaria delle imprese³³. Anche le associazioni nazionali dei datori di lavoro hanno sostenuto l'Alleanza e adottato una serie di azioni per promuovere la RSI.

Tuttavia, come ricorda ancora la Commissione europea, nonostante questi progressi, permangono sfide importanti, in quanto molte imprese dell'Unione europea non hanno ancora pienamente integrato le questioni sociali e ambientali nelle loro attività e nella loro governance e una piccola minoranza di imprese europee viene ancora accusata di essere coinvolta in attività che ledono i diritti umani e di non rispettare le norme fondamentali sul lavoro. Inoltre, solo 15 dei 27 Stati membri hanno quadri politici nazionali per promuovere la RSI³⁴. Alla luce di quanto sopra, la stessa Commissione ha deciso di rinnovare la strategia dell'Unione in materia di responsabilità sociale delle imprese, adottando alla fine del 2011 una nuova comunicazione³⁵, con l'obiettivo di rafforzare condizioni idonee a favorire il successo della CSR in Europa e accrescere l'impatto degli sforzi comunitari in tale ambito.

1.2 L'attuale scenario di riferimento

Il punto di partenza della nuova strategia è che lo sviluppo sostenibile e la RSI creano valore non solo per le imprese ma per l'intera società, in una visione di crescita intelligente, durevole e inclusiva in forte collegamento con la già richiamata strategia europea per il 2020.

³² La Global Reporting Initiative (GRI) è una rete multi-stakeholder finalizzata alla realizzazione di un sistema di rendicontazione di sostenibilità, ovvero di redazione, da parte delle imprese che volontariamente aderiscono, di un rapporto/bilancio che tenga conto di tutti gli aspetti e le dimensioni della sostenibilità. Le linee guida elaborate dal GRI finora adottate (versione G3) prevedono, in estrema sintesi, la seguente articolazione del rapporto/bilancio di sostenibilità: dichiarazione da parte dell'amministratore delegato dell'organizzazione; descrizione del profilo dell'organizzazione; sommario e indicazione degli indicatori chiave; visione e strategia dell'organizzazione; politiche, strutture di governance e sistema di management; performance economiche, sociali e ambientali. Nel 2013, come si approfondirà nel seguente paragrafo 4.1, è stata lanciata una nuova versione delle Linee guida GRI-G4 che apporta diverse novità. Cfr. in proposito: www.globalreporting.org/.

³³ Sul punto cfr. www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html.

³⁴ Commissione europea, *Responsabilità sociale delle imprese: politiche nazionali pubbliche nell'UE*, 2011.

³⁵ Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 1 e ss.

La Commissione propone pertanto una nuova definizione di CSR: "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società", discostandosi dalla precedente concezione che considerava la CSR come l'integrazione da parte delle imprese degli aspetti sociali e ambientali nelle proprie strategie aziendali su base volontaria.

Oltre a definire la RSI come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società", la Commissione afferma anche al paragrafo 3.1 della sua nuova comunicazione che «Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di:

- fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi».

La nuova comunicazione adotta un programma d'azione per il periodo 2011-2014 che si articola in otto aree di intervento:

1. rafforzare la visibilità della CSR attraverso una più ampia diffusione delle buone pratiche; in questo ambito, è prevista sia l'istituzione di piattaforme settoriali all'interno delle quali imprese e stakeholder possano assumere impegni e monitorare i progressi, sia la creazione di un premio europeo per dare un riconoscimento ai partenariati RSI tra le imprese e le altre parti interessate;
2. migliorare e monitorare i livelli di fiducia nei confronti delle imprese; in questo ambito, la Commissione intende tra l'altro avviare un dibattito pubblico sul ruolo delle imprese e effettuare sondaggi sulla fiducia dei cittadini nelle imprese stesse;
3. migliorare i processi di auto e co-regolamentazione; in particolare, la Commissione propone di avviare (con le imprese e gli altri soggetti interessati) l'elaborazione di un codice deontologico di autoregolamentazione e coregolamentazione atto a migliorare l'efficacia del processo di RSI;
4. accrescere la capacità dei mercati di premiare la CSR, ricorrendo alle politiche europee in materia di tutela dei consumatori, investimenti o appalti pubblici per promuovere forme premiali nei confronti di comportamenti socialmente responsabili;
5. migliorare la divulgazione di informazioni sociali e ambientali da parte delle imprese, avvalendosi dei relativi quadri internazionali, tra cui la Global Reporting Initiative;
6. aumentare l'integrazione della CSR nell'istruzione, nella formazione e nella ricerca, fornendo un ulteriore sostegno finanziario ai progetti di istruzione e formazione in materia di RSI nell'ambito dei programmi dell'UE "Apprendimento permanente" e "Gioventù in Azione" e promuovendo un'azione specifica per sensibilizzare gli

operatori dell'istruzione e le imprese sull'importanza della cooperazione in materia di RSI;

7. enfatizzare l'importanza delle politiche nazionali e locali in materia di CSR; in particolare, la Commissione invita tutti gli Stati membri a presentare (qualora non abbiano ancora provveduto) o aggiornare (se ne avevano già adottati) i propri piani per promuovere la CSR;
8. migliorare l'allineamento degli approcci europei e globali in materia di CSR: in particolare, la Commissione fa riferimento alle linee guida OCSE per le imprese multinazionali, ai dieci principi del Global Compact dell'ONU, ai principi guida ONU sulle imprese e i diritti umani, alla Dichiarazione dell'OIL sui principi delle imprese multinazionali e la politica sociale e allo standard ISO 26000 sulla responsabilità sociale³⁶.

Va tenuto presente che la comunicazione si inquadra in un contesto più ampio di misure sulle "imprese responsabili" strutturate in tre pacchetti di interventi:

- una serie di iniziative, legislative e non, a favore delle imprese sociali, per migliorarne l'accesso alle fonti di finanziamento, accrescerne la visibilità, semplificare il contesto normativo in cui operano (es.: proposta di statuto sulle fondazioni europee, revisione delle regole sugli appalti pubblici e sugli aiuti di Stato per i servizi sociali e locali);
- un'azione rivolta alle imprese multinazionali, per favorirne la trasparenza e la sostenibilità in particolare delle aziende operanti nel settore minerario e in quello forestale;
- una modifica della direttiva sui requisiti contabili e di quella sulla trasparenza per semplificare le regole nei confronti delle PMI e ridurre gli oneri connessi.

Per quanto riguarda in particolare il tema di una migliore divulgazione di informazioni sociali e ambientali da parte delle imprese, il Parlamento europeo e il Consiglio hanno presentato il 16 aprile 2013 una proposta di direttiva sulla *Disclosure of non financial information*³⁷, il cui obiettivo è quello di aumentare la trasparenza e le prestazioni delle imprese dell'Unione allo scopo di migliorare la fiducia da parte degli investitori e favorire

³⁶ La norma internazionale ISO 26000:2010, recante Linee guida relative alla responsabilità sociale delle organizzazioni (non solo delle imprese), non è un sistema di gestione, non è finalizzata a nessun tipo di valutazione della conformità di requisiti, ma è uno strumento di guidance che fonda il proprio impianto nella collaborazione e condivisione tra tutti i rappresentanti degli stakeholder, suddivisi in sei categorie: governi, industria, lavoratori, consumatori, organizzazioni non governative, organizzazioni di ricerca. Questa norma si applica a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica e privata che opera nella società (compresi gli stessi governi), affronta il tema della responsabilità delle organizzazioni a tutti i livelli (pubblico e privato, locale e nazionale) e globalmente, per dare risposte univoche e valide in tutti i paesi del mondo. La ISO 26000 definisce la responsabilità sociale come: «Assunzione di responsabilità da parte di un'organizzazione per le conseguenze delle sue decisioni e attività sulla società e l'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente».

³⁷ Cfr.: Parlamento europeo e Consiglio, Proposta di direttiva recante modifica delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla

la competitività a lungo termine delle imprese più trasparenti. Secondo la proposta in discussione, verrà introdotto l'obbligo a carico delle imprese con più di 500 dipendenti di includere, nel bilancio annuale, una relazione finanziaria su aspetti dell'attività di impresa riferibili a: ambiente, dimensione sociale, rapporto impresa-dipendenti, rispetto dei diritti umani, misure anti corruzione. La posizione di Confindustria al riguardo punta sul riconoscimento e la valorizzazione della RSI quale fattore di crescita per l'impresa ed elemento di competizione, soprattutto per chi lavora nei mercati esteri, e sulla contestuale riduzione al massimo del concetto di obbligazione.

La Federazione imprenditoriale europea BusinessEurope (BE), d'intesa con le federazioni imprenditoriali nazionali, ha elaborato una sua posizione ufficiale sulla nuova strategia dell'Unione europea in tema di CSR; strategia che, secondo l'opinione dell'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale, contiene una serie di azioni e iniziative che tendono ad allentare la necessaria flessibilità dei processi di CSR presso le imprese, pur continuando a riconoscerne la natura volontaria. Nella sua posizione la BE ha cercato di evidenziare la contraddizione tra il riconoscimento del carattere volontario della responsabilità sociale d'impresa e alcune specifiche previsioni inserite nella nuova strategia. I messaggi chiave che BE ha trasmesso alle Istituzioni comunitarie possono essere così sintetizzati:

- la CSR deve continuare a essere un processo guidato dalle imprese, dal momento che un numero crescente di imprese europee integra da tempo la CSR nelle proprie strategie commerciali, nella piena consapevolezza dei vantaggi che ne derivano;
- la politica europea in materia di CSR non dovrebbe interferire con le decisioni delle aziende, che vogliono continuare ad avere la possibilità di sviluppare politiche di CSR flessibili e adattabili alle diverse esigenze e circostanze;
- sul tema specifico della divulgazione (Disclosure) di informazioni non finanziarie da parte delle imprese, BE ritiene che gli attuali requisiti legislativi che regolano la materia siano sufficienti; le imprese devono pertanto essere lasciate libere di scegliere le modalità con cui comunicare ai propri interlocutori le loro performance non finanziarie, tenendo conto delle esigenze dei destinatari di tali politiche, delle proprie possibilità nonché di un'analisi sui costi-benefici di volta in volta considerati.

Gli obiettivi che le imprese intendono porsi a fronte della rinnovata strategia europea sono rivolti a fare in modo che l'Unione europea:

- continui a supportare e a promuovere il crescente impegno delle imprese nel campo della CSR;
- concentri il futuro sviluppo della CSR sulle azioni che consentono di migliorare le performance aziendali. Le imprese europee ritengono che sia questa la via da seguire

diversità da parte di talune società e di taluni gruppi di grandi dimensioni, Strasburgo, 16 aprile 2013 COM (2013) 207 final, 2013/0110 (COD).

per continuare a rispondere in modo proattivo alle esigenze dei propri interlocutori, per innovare nel campo della CSR e incoraggiare altre imprese a integrare la CSR nelle proprie strategie e nei processi interni;

- continui a seguire l'approccio flessibile finora adottato, senza introdurre aspetti vincolanti né appesantimenti burocratici a carico delle imprese, continuando a rispettare il carattere volontario di ogni iniziativa e/o azione di responsabilità sociale;
- dia priorità alle iniziative di livello internazionale senza sovrapporre a questo livello un quadro d'azione europeo eccessivamente articolato, in quanto le imprese europee già affrontano il tema della CSR a livello globale, adempiendo a linee guida e principi riconosciuti a livello internazionale.

Secondo BusinessEurope un numero sempre crescente di imprese europee è consapevole dell'impatto positivo che la CSR può avere sulla propria *performance* sia a breve che a lungo termine. Sono infatti sempre di più le imprese che hanno sottoscritto l'iniziativa Global Compact, così come quelle che hanno aderito alla Business Social Compliance Initiative nonché quelle che hanno sostenuto l'Alleanza europea sulla CSR, come ricorda la stessa Commissione europea. Pertanto, nonostante la persistente crisi economica, le imprese europee non hanno abbassato, né stanno abbassando il loro livello di attenzione nei confronti di azioni/iniziative nel campo della responsabilità sociale.

Quanto al collegamento tra la nuova strategia sulla CSR e la strategia per la crescita 2020, la Federazione imprenditoriale europea ha rilevato che la CSR potrà essere compatibile con gli obiettivi dell'UE per il 2020 soltanto se verrà salvaguardato un approccio alla CSR guidato dalle imprese e non fondato su criteri regolatori/vincolanti. Questo significa che la CSR deve rimanere uno strumento che aiuti le imprese a interagire positivamente con le sfide sociali, ambientali ed economiche che le stesse sono chiamate ad affrontare quotidianamente.

La nuova strategia, sostiene ancora BE, sembra tuttavia presupporre una grande responsabilità del sistema delle imprese nell'attuale crisi economica e, per tale motivo, pone a carico delle stesse l'onere di mitigare l'impatto sociale della crisi, attraverso una serie di azioni che contrastano con il principio della volontarietà della CSR.

Viene troppo spesso ripetuto che vi è, da parte della società nel suo complesso, una mancanza di fiducia nelle imprese e che le stesse debbano porvi rimedio.

Occorre invece concentrarsi maggiormente sul ruolo positivo che le imprese svolgono nella società, nel garantire posti di lavoro e crescita economica e sociale, nonostante le gravi difficoltà del momento attuale.

Correttamente, la nuova strategia riconosce che lo sviluppo della CSR dovrebbe essere guidato dalle imprese e che le stesse devono avere la flessibilità di innovare e sviluppare un approccio di responsabilità sociale e ambientale tarato sulle proprie caratteristiche, quale strumento strategico per poter garantire la propria competitività.

Tuttavia, secondo BusinessEurope, queste considerazioni vengono successivamente contraddette nella stessa strategia, a partire dalla nuova definizione della responsabilità sociale delle imprese data dalla Commissione, secondo cui per soddisfare pienamente la propria responsabilità sociale, «le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di: fare tutto il possibile per creare valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri soggetti interessati e la società in generale; e identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi». Rispetto alla precedente definizione (integrazione degli aspetti sociali e ambientali nelle operazioni commerciali, su base volontaria), questa nuova concezione porta a disconoscere i risultati raggiunti a livello europeo attraverso l'impostazione adottata nei precedenti orientamenti, e sembra voler imporre nuovi obblighi verso la società a carico delle imprese. Questi due aspetti, a detta di BE, riducono la valenza volontaria della CSR e riconoscono alle imprese minore flessibilità nel definire le proprie strategie nel campo della responsabilità sociale.

Il mutamento di approccio alla CSR che si verifica con la nuova strategia non solo rischia, quindi, sempre secondo il parere di BusinessEurope, di sminuire l'efficacia degli sforzi fatti in passato, ma anche di incidere negativamente sull'evoluzione futura della CSR. Un ulteriore elemento di preoccupazione manifestato dalla Federazione imprenditoriale europea è dato dal ruolo che la nuova strategia riconosce alle autorità pubbliche nel campo della CSR.

In particolare, la previsione in base alla quale le autorità pubbliche devono svolgere un ruolo di sostegno (alle imprese) attraverso una combinazione intelligente di misure politiche volontarie e, ove necessario, di regolamentazione complementare (ad esempio per promuovere la trasparenza, creare incentivi di mercato per il comportamento responsabile delle imprese e garantire la rendicontabilità aziendale) non è considerata da BusinessEurope la soluzione corretta per favorire lo sviluppo della CSR. Il valore aggiunto che la CSR ha per le imprese non può essere imposto o stabilito dalle autorità pubbliche secondo BusinessEurope.

Anche con riferimento alla divulgazione di informazioni non finanziarie da parte delle imprese, gli imprenditori europei ritengono che l'attuale legislazione, ovvero la direttiva sulla contabilità, sia più che sufficiente a garantire la trasparenza delle suddette informazioni, e che non vi sia pertanto la necessità di introdurre a livello europeo dei requisiti più vincolanti rispetto a quelli già esistenti.

Un approccio volontario al tema della trasparenza non significa mancanza di impegno da parte delle imprese nell'assicurare un'adeguata informazione ai propri interlocutori sugli aspetti sociali e ambientali connessi alla propria attività. Al contrario, sostiene ancora BusinessEurope, i grandi sforzi che le imprese costantemente compiono nel migliorare la trasparenza delle informazioni nei confronti dei propri collaboratori, dei

consumatori, delle comunità locali, degli investitori e della società nel suo insieme, dimostrano quanto il valore della trasparenza e, più in generale, della CSR abbia assunto un ruolo centrale nell'attività d'impresa.

Viene quindi ribadita l'importanza di preservare la flessibilità di scelta in questo campo da parte delle imprese europee, dal momento che esistono diverse modalità attraverso cui le imprese possono comunicare, sia al proprio interno che all'esterno, le azioni di responsabilità sociale che pongono in atto; modalità che devono essere decise sulla base delle caratteristiche delle singole aziende (loro dimensione, settore di riferimento, ecc.).

Inoltre, per quanto riguarda il tema del migliore allineamento degli approcci europei e globali alla CSR, la federazione imprenditoriale europea, d'intesa con le federazioni imprenditoriali nazionali, accoglie favorevolmente la posizione della Commissione secondo cui tutte le misure politiche sulla CSR adottate a livello europeo devono tenere conto dei numerosi principi e linee guida esistenti a livello internazionale, che molte imprese peraltro già applicano. Tuttavia, poiché si tratta comunque di strumenti di natura volontaria, l'UE non può obbligare le imprese ad adottarli. Inoltre, sempre secondo BusinessEurope, non si possono porre sullo stesso piano i differenti principi, linee guida, standard internazionali, ma bisogna tenere chiaramente distinti i vari strumenti sviluppati da organismi pubblici e privati, e il diverso ruolo svolto dall'UE e dall'OIL. In particolare, BusinessEurope ricorda che qualunque interpretazione degli strumenti OIL è diretta ai governi e non alle imprese.

Infine, per quanto riguarda, l'adozione di un approccio settoriale al tema della CSR, viene condivisa l'utilità di facilitare lo scambio di esperienze in materia tra imprese e stakeholder concentrandosi su specifici settori, per costruire relazioni costruttive e aumentare la consapevolezza di tutti i soggetti coinvolti in questo scambio.

La strategia prevede infatti, nel 2013, la creazione di piattaforme multilaterali per la CSR in un certo numero di settori industriali, al fine di rendere gli impegni pubblici in tema di CSR pertinenti per ciascun settore e monitorare congiuntamente i progressi. Si è tuttavia sottolineato che non si può porre a carico delle imprese e degli altri interlocutori uno specifico obbligo ad assumersi degli impegni pubblici, poiché questo non farebbe altro che portare a negoziazioni complesse e a conflitti, creando un contrasto con la natura volontaria della CSR.

Un cenno, da ultimo, va rivolto al miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione, quali ad esempio l'adozione di codici di condotta a livello settoriale su questioni rilevanti per i singoli settori.

Secondo la posizione di BusinessEurope non si può escludere che tali processi rappresentino uno strumento utile per le specifiche sfide di un determinato settore e per le esigenze dei rispettivi interlocutori; tuttavia le imprese europee non sono favorevoli allo sviluppo di codici di buone pratiche che orientino all'introduzione di criteri/parametri specifici.

1.3 La nuova strategia dell'UE vista dai sistemi di rappresentanza degli interessi economici e dalle imprese

Analizzati analiticamente il nuovo scenario di riferimento e la posizione della Federazione imprenditoriale europea *Businesseurope*, si ritiene altrettanto interessante fornire un quadro conoscitivo in merito all'opinione espressa sulla strategia dell'UE dagli attori chiave della responsabilità sociale che sono stati coinvolti in questa indagine qualitativa realizzata dall'ISFOL attraverso interviste a: opinion leader dei sistemi associativi imprenditoriali³⁸ e protagonisti di alcune imprese multinazionali, grandi, piccole e medie³⁹. 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 sul fronte dei sistemi di rappresentanza. 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. Su un aspetto, però, i punti di vista sono unanimi: la natura volontaria dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese. Tema, questo, che sarà approfondito nel successivo paragrafo 3.1.

Tra coloro che hanno accolto positivamente il nuovo strumento comunitario di policy si schiera Paolo Garonna, segretario generale della Febaf, la Federazione delle Banche, delle assicurazioni e della finanza, che ritiene interessante la scelta della Commissione europea di rivedere la sua definizione di CSR, allo scopo di non delimitare il campo d'azione entro cui le imprese possono muoversi per rispondere a nuove istanze. Rilevante è, a suo avviso, innanzitutto che si sia spostato l'accento dalle "preoccupazioni della società" - che potevano quindi essere percepite come qualcosa di "altro" ed "estraneo" alle imprese - al fatto che le imprese, nel dispiegarsi delle loro attività, "hanno" delle proprie responsabilità e possono essere capaci di identificare, esse stesse, gli obiettivi da perseguire, con attenzione anche ai processi di innovazione e sviluppo delle tecnologie. Si è passati quindi, per Garonna, da una accezione che evocava risvolti negativi a una che apre a un ruolo proattivo delle organizzazioni nel valutare e gestire quale sia il loro impatto - che può essere negativo ma anche positivo - sulla società. In secondo luogo,

³⁸ Gli opinion leader intervistati sono: 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.

³⁹ Per le imprese sono stati intervistati: 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.

viene ritenuto importante il non chiamare in causa esclusivamente implicazioni sociali e ambientali ma allargare implicitamente il ventaglio anche ad altri valori quali l'etica, il rispetto dei diritti umani, le preoccupazioni dei consumatori.

Anche Guido Venturini, direttore di Confindustria Bergamo, accoglie con favore la nuova strategia, dato che la considerazione delle "preoccupazioni" della precedente definizione non gli piaceva, anzi lo trovava decisamente contrario.

Raffaele Nardacchione, direttore generale di Assotelecomunicazioni, parte dalla considerazione che in generale il concetto di CSR si estende ed evolve e in questo senso interpreta l'evoluzione della strategia della Commissione europea, ponendo altresì l'accento su come, anche in periodi di crisi come quello attuale, certi processi non si arrestino e procedano progressivamente con una crescita a livello delle imprese e dei lavoratori.

Un altro filone di pensiero, rappresentato con diverse sensibilità e sfumature, apprezza complessivamente la nuova strategia della Commissione europea, ma con specifiche riserve. È questo il caso di Antonio Colombo, direttore generale di Assolombarda che, dopo avere ribadito l'importanza della CSR e il vantaggio competitivo che possono trarne le imprese, ritiene che questa strategia, compresa la nuova definizione di CSR, lasci spazio a interpretazioni volte a introdurre nuovi obblighi verso la società a carico delle imprese. Dal punto di vista di Assolombarda non è opportuno pensare a un sistema di responsabilità sociale basato su obblighi, collegato a un "apparato" sanzionatorio e/o a un sistema troppo ingessato di rendicontazione. Le politiche di sviluppo della responsabilità sociale devono ispirarsi invece al principio della volontarietà e non introdurre eccessivi formalismi burocratici e questa linea dovrebbe essere intrapresa anche a livello europeo.

Su una posizione analoga si trova Claudio Benedetti, direttore generale di Federchimica, d'accordo con la nuova strategia della Commissione europea, a partire dalla nuova definizione data alla CSR, proprio perché convinto che gli effetti positivi della responsabilità sociale non siano in capo soltanto ai soggetti economici interessati, ma alla collettività. Ma, anche per lui, ciò non deve comportare diversi modi di intervenire e, in particolare, non deve prevedere obblighi.

Secondo Maurizio Tarquini, direttore generale di Unindustria, l'Unione degli industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo, la nuova definizione va soprattutto nella direzione, condivisibile in astratto, di voler coinvolgere le imprese nella mitigazione degli effetti sociali dell'attuale crisi economica, soprattutto per quel che riguarda la tenuta dei livelli occupazionali. La crisi ha, infatti, sollecitato l'attenzione dell'opinione pubblica sulle ricadute sociali ed etiche dell'attività d'impresa. È dunque comprensibile, secondo il Direttore, che la Commissione miri a creare condizioni favorevoli alla crescita sostenibile, a un comportamento responsabile delle imprese e, in ultima analisi, alla creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine.

Di altro avviso è Pierangelo Albini, direttore Lavoro e Welfare di Confindustria, secondo il quale la nuova strategia europea sulla CSR segna, effettivamente, un cambio di dire-

zione rispetto all'approccio volontaristico con cui l'Unione europea ha tradizionalmente affrontato il tema. La nuova impostazione adottata nella Comunicazione del 2011 indica, infatti, l'assunzione della responsabilità sociale da parte di un'impresa come un comportamento quasi necessario in considerazione del suo impatto sulla società. In questo modo, prosegue il direttore, vengono poste le basi per una serie di azioni e adempimenti ritenuti necessari dall'UE per garantire una maggiore trasparenza nei comportamenti delle imprese. Albini cita, a mero titolo di esempio, la disciplina della divulgazione delle informazioni non finanziarie (sociali e ambientali) da parte delle imprese, su cui è stata presentata recentemente una proposta legislativa europea, volta a modificare le direttive sulla contabilità per rendere più stringenti i requisiti di rendicontazione, ampliandone la portata e i contenuti. Una scelta, ricorda ancora il Direttore, «che, insieme a BusinessEurope non abbiamo condiviso, perché riteniamo che siano da evitare ulteriori oneri e adempimenti a carico delle imprese, essendo la materia già regolata efficacemente dalle predette direttive europee. Posso quindi dire che non condividiamo l'approccio di fondo seguito dalla Commissione UE e riportato nella nuova strategia, in forza del quale si tende ad affievolire il carattere volontario delle iniziative di RSI».

Vi sono, naturalmente, nella strategia, prosegue Albini, anche delle iniziative condivisibili, come ad esempio la costituzione di piattaforme settoriali per la divulgazione e lo scambio di buone pratiche di RSI, o l'istituzione di un premio europeo per le più interessanti e innovative esperienze di RSI attuate dalle imprese nell'UE. Più in generale, Albini ritiene importante che l'UE abbia riconosciuto il forte e crescente impegno delle imprese europee nel campo della RSI negli ultimi anni anche se tale riconoscimento non è stato considerato, dalla Commissione UE, sufficiente per continuare a impostare le politiche europee di RSI esclusivamente sul principio della volontarietà.

Su un altro aspetto si sofferma Giuseppe Gherzi, direttore dell'Unione industriale di Torino, che ritiene la strategia europea condivisibile in linea generale: il suo essere rivolta solo verso le imprese private mentre, invece, dovrebbe a suo giudizio avere come destinatari tutte le organizzazioni, a partire da quelle pubbliche con responsabilità di regolamentazione, di pianificazione o di gestione della "cosa pubblica". In Italia, ricorda ancora Gherzi, questo approccio europeo rischia di non essere proposto nel contesto adeguato perché un conto è il caso delle multinazionali, che operano anche in paesi dove i diritti sono debolissimi e gli stati non sono evoluti sul versante del welfare e dell'ambiente, un altro è il contesto europeo delle nostre PMI: «dove applicare TUTTE le leggi e i regolamenti è già sinonimo di ... *santità* obbligatoria».

Dal fronte delle imprese si riscontra un generale apprezzamento sulla strategia dell'Unione europea e la nuova definizione di CSR, pur se evidenziato con toni diversi.

Vincenzo Boccia, amministratore delegato della Arti grafiche Boccia SpA, lega la sua opinione favorevole all'approccio della comunicazione di richiamare le imprese ai propri doveri non solo al proprio interno, ma anche nei confronti della comunità e dell'ambiente in cui opera.

Paolo Nazzaro, responsabile Group Sustainability di Telecom Italia ritiene che al di là dei cambiamenti nelle definizioni, il fatto che la Commissione europea, da sempre molto attiva sui temi della CSR, abbia voluto riaffermare la validità dei suoi principi fondanti e del suo valore strategico proprio nel contesto di crisi internazionale che stiamo vivendo, sia di per sé un fatto importante.

Anche secondo Giovanni Buttitta, responsabile della Direzione Relazioni esterne e comunicazione di Terna, il percorso della Commissione europea è molto concreto e sfidante e la sua strategia indica con chiarezza la nuova frontiera della CSR.

Nella nuova definizione della CE le imprese sono infatti chiamate a «integrare i temi sociali, ambientali, etici, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia con l'obiettivo di creare un valore condiviso». La responsabilità del proprio impatto sulla società, l'ascolto dei propri stakeholder la creazione di valore condiviso sono tre punti che, secondo Buttitta, sanciscono la dimensione strategica della CSR, non solo all'interno dell'impresa ma nella società civile. Cesare Avenia, presidente di Ericsson Italia, sottolinea gli enormi passi in avanti sul tema fatti negli ultimi anni, anche in seno alla Commissione europea e, tenendo conto delle diverse implicazioni di significato derivanti da ciascuna definizione, individua due macro orientamenti che vedono contrapporsi le aziende "consapevolmente responsabili" alle aziende "funzionalmente responsabili", attualmente in minoranza.

Roberto Jannelli, partner di KPMG, ritiene che la nuova strategia della Commissione europea, a partire dalla definizione data alla CSR di "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" sia più calzante, anche se ritiene che il concetto di responsabilità sia innato nell'essere azienda, intesa quale strumento per soddisfare i bisogni umani.

Riccardo Rovere, responsabile dell'Unità CSR di Finmeccanica, pone l'accento sul fatto che la nuova definizione non possa essere considerata (ancora) rappresentativa dell'attuale realtà e maturità di diversi Paesi europei, tra cui l'Italia. L'assenza della parola "volontaria" dalla nuova definizione, in particolare, presupporrebbe un "comune sentire" europeo che in realtà non c'è. Rovere considera quindi la nuova definizione, giustamente semplice e moderna, come un concetto "a tendere".

Enrico Loccioni, presidente del Gruppo Loccioni, si sofferma invece sull'impatto sulla società richiamato dalla nuova definizione, sottolineando come da sempre nella sua impresa sia stato incluso nel piano di sviluppo la crescita delle persone, del territorio, la divulgazione delle informazioni, l'attenzione all'ambiente, l'innovazione aperta a 360 gradi: l'innovazione nella relazione con le persone, con le istituzioni, con i clienti e fornitori, in piena sintonia con l'orientamento comunitario.

2 La strategia nazionale

La crisi economica internazionale, come si è ricordato in precedenza, ha richiamato l'attenzione sull'importanza di una crescita sostenibile inclusiva e stabile.

In risposta alla crisi i governi, a livello europeo e internazionale, hanno valorizzato le iniziative e rilanciato gli strumenti per favorire la condotta responsabile delle imprese, dalla rinnovata strategia europea per la Responsabilità sociale delle imprese agli orientamenti ONU e OCSE.

La strategia europea, come si è detto ampiamente nel precedente capitolo, viene attuata in una prima fase attraverso il Piano d'Azione della Commissione europea per il 2011-2014, che si sviluppa attorno alle seguenti linee di intervento:

- promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche;
- miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese;
- miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione;
- aumento del "premio di mercato" per la RSI;
- migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali;
- ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca;
- accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI;
- migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI.

In questo contesto di riferimento la strategia del Governo italiano pone l'accento sull'importanza del ruolo dell'impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio delle imprese, dei cittadini e delle comunità. Questa convinzione è confortata da due caratteri tipici delle imprese italiane: da un lato la capacità di radicamento e di relazione con il territorio in cui esse operano; dall'altro la loro dimensione sociale in termini di relazioni industriali e impegno sociale. Un patrimonio delle nostre imprese che rischia di deteriorarsi sotto la pressione delle dinamiche internazionali e che il Governo ha inteso valorizzare e sostenere attraverso azioni strategiche condivise con tutti i portatori di interesse. Infatti, fermo restando che la RSI riguarda comportamenti volontari delle imprese che vanno

oltre il semplice rispetto degli obblighi giuridici, il Governo può creare con la sua azione un contesto più propizio ai comportamenti volontari delle imprese e alle attività del terzo settore per favorire il raggiungimento di obiettivi orientati allo sviluppo dell'economia e della società e alla tutela dell'ambiente.

È questo lo scenario nel quale nasce il Piano d'Azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-14⁴⁰, che si colloca all'interno della rinnovata strategia europea per la RSI con la finalità di contribuire alla sua realizzazione.

Il Piano d'Azione del nostro Paese è attuato sotto l'indirizzo di due Amministrazioni capofila: il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico, nel rispetto delle autonomie e prerogative delle Amministrazioni pubbliche (centrali, regionali e locali) e dei soggetti imprenditoriali, sindacali, delle organizzazioni di terzo settore e della società civile che contribuiscono al raggiungimento dei suoi obiettivi. Tale ruolo di indirizzo si inserisce in un'azione delle Amministrazioni pubbliche nazionali, a livello centrale e locale, che affianca le attività delle imprese e le iniziative degli stakeholder.

L'Italia è stata tra i primi Stati membri a presentare ufficialmente alla Commissione europea a fine marzo 2013 il proprio Piano di azione, che è stato sottoposto a una consultazione pubblica aperta fino alla fine del mese di gennaio.

Il Piano illustra le azioni prioritarie e i progetti volti alla realizzazione della *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, in linea con la ricerca di un modello alternativo di sviluppo e di uscita dalla crisi economica.

Il Piano d'Azione nazionale, si legge testualmente, «si fonda, dunque, concretamente su tutto quanto già realizzato a livello nazionale e, valorizzando le buone pratiche, mira a fornire orientamenti condivisi per le azioni future».

Data la natura multidisciplinare e integrata della CSR la strategia nazionale mira a procedere con un'azione sinergica tra le istituzioni ai diversi livelli settoriali e territoriali. Un ruolo chiave hanno naturalmente le imprese ma anche i portatori di interesse (sindacati, lavoratori, consumatori, organizzazioni di terzo settore, società civile), che attraverso un coinvolgimento attivo e la compartecipazione (cd. approccio multistakeholder), possono favorire i processi in atto. Allo stesso modo, si ritiene necessario il coinvolgimento del settore finanziario per favorire l'accesso delle imprese, in particolare PMI, al capitale e al credito.

Nella definizione e attuazione del Piano, un'attenzione particolare è dedicata alle PMI che spesso non dispongono delle risorse finanziarie e delle conoscenze sufficienti, ma che sono tuttavia fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi che il nostro Paese si è posto, data la loro numerosità, il radicamento nelle comunità, i legami con le grandi

⁴⁰ Il Piano è disponibile sul sito internet del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/md/AreaSociale/ResponsabilitaSociale/>.

imprese nella catena di fornitura e il ruolo crescente che assumono nell'internazionalizzazione delle produzioni.

Analizzando i contenuti specifici degli interventi, il Piano strategico si articola nei seguenti sei obiettivi:

- A. aumentare la cultura della responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali;
- B. sostenere le imprese che adottano la RSI;
- C. contribuire al rafforzamento degli "incentivi di mercato" per la RSI;
- D. promuovere le iniziative delle imprese sociali e delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile;
- E. favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali;
- F. promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale.

2.1 Gli obiettivi

Obiettivo A: Aumentare la cultura della responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali

Nell'ottica della crescita congiunta delle imprese e della società, il Piano mira a innalzare il livello di conoscenza e consapevolezza in materia di RSI favorendo la creazione di una cultura condivisa e partecipativa che risponda alle esigenze dei diversi attori coinvolti, in particolare le imprese e i cittadini.

Questo obiettivo è perseguito attraverso due linee prioritarie:

- la prima è finalizzata a diffondere il convincimento sia presso le imprese che nei giovani circa l'importanza dell'approccio "strategico" alla RSI nella gestione aziendale, che si rileva un passaggio fondamentale nella riuscita di qualsiasi pratica di responsabilità;
- la seconda mira a rendere i cittadini e i consumatori consapevoli rispetto alle pratiche responsabili delle imprese e a evitare comportamenti sleali da parte di queste ultime (ad es. *green e social washing*) e a rinsaldare il rapporto di fiducia tra Pubblica amministrazione, imprese e cittadini.

La tavola che segue riporta in dettaglio le tipologie di azioni e gli specifici interventi correlati alle suddette linee prioritarie.

A. OBIETTIVO – AUMENTARE LA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ PRESSO LE IMPRESE, I CITTADINI E LE COMUNITÀ TERRITORIALI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Diffusione della RSI come approccio integrato e strategico dell'impresa	a) Azioni di informazione e formazione delle imprese e diffusione delle buone pratiche	Creazione di un tavolo <i>multistakeholders</i> presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Partecipazione alle piattaforme europee <i>multistakeholders</i> Partenariato strutturato pubblico-privato settoriale e/o territoriale per il perseguimento di obiettivi condivisi Partenariato tra sindacati e imprese per la definizione di accordi quadro volti a promuovere la CSR anche nella catena di subfornitura Strumenti multimediali, eventi, seminari e workshop tematici/settoriali per diffondere la cultura strategica della RSI e le migliori pratiche Azioni di formazione delle imprese, delle istituzioni, delle organizzazioni di terzo settore e degli stakeholders Azioni di sensibilizzazione su filiere tecnologiche e distretti per lo sviluppo di progetti congiunti Creazione e implementazione del canale CSR/ Terzo settore nel SIONP- sistema informativo delle organizzazioni non profit del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
	b) Integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca	Iniziative per il collegamento scuole-università-imprese sui temi della RSI, favorendo il partenariato pubblico-privato e la partecipazione dei sindacati, delle cooperative sociali e delle imprese sociali Iniziative per la formazione continua dei lavoratori in coordinamento con gli enti bilaterali e i fondi interprofessionali di formazione continua Coordinamento degli interventi nazionali con i programmi europei "gioventù in azione" e "lifelong learning"

)))

A. OBIETTIVO – AUMENTARE LA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ PRESSO LE IMPRESE, I CITTADINI E LE COMUNITÀ TERRITORIALI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
2. Rendere consapevoli i cittadini e evitare pratiche sleali	a) Strumenti per la visibilità delle imprese responsabili	Azioni per la valorizzazione e la visibilità delle imprese virtuose (premi, albi ecc.) Valorizzazione e supporto alla realizzazione in Italia dell'"European CSR Award"
	b) Azioni per migliorare il livello di fiducia dei consumatori	Efficace applicazione della normativa sulle pratiche sleali Rafforzamento della tutela dei consumatori Diffusione e applicazione del "rating di legalità" Lotta al <i>transfer pricing</i> e ai paradisi fiscali Promozione di buone pratiche di legalità del mondo privato, delle organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva, della società civile e di altri <i>stakeholders</i> Coordinamento Stato-Regioni per rafforzare la lotta all'illegalità e alle infiltrazioni mafiose negli appalti pubblici
	c) Miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione	Azioni di accompagnamento ai processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione Individuazione di procedure di monitoraggio e controllo indipendenti Definizione di Accordi Quadro tra le parti sociali
	d) Il contributo della PA: trasparenza e legalità	Diffusione e applicazione dei principi, delle norme e delle buone pratiche di trasparenza e legalità nella Pubblica amministrazione Promozione di buone pratiche in materia di legalità e lotta alla corruzione Coordinamento Stato-Regioni per rafforzare la lotta all'illegalità, alla corruzione e alle infiltrazioni mafiose negli appalti pubblici

Obiettivo B: Sostenere le imprese che adottano la RSI

L'azione di sostegno pubblica parte dal riconoscimento che corrette pratiche di RSI basate sui migliori standard e strumenti internazionali producono, nel medio-lungo periodo, un vantaggio di competitività per le imprese, i lavoratori e la società in generale. Tale azione deve essere orientata a facilitare l'adozione della RSI, in particolare da parte delle PMI, che non sempre sono in grado di reperire le risorse finanziarie e immateriali necessarie all'avvio e alla realizzazione di un lungo, articolato e complesso percorso di sostenibilità.

Gli interventi previsti possono essere di varia natura (incentivi, premialità, semplificazioni) e – come indicato dalla Commissione europea – sono volti a sostenere tanto le azioni che “creano un valore aggiunto” sociale ed economico sia per gli stakeholder e la società in generale, quanto le azioni mirate a prevenire e mitigare i possibili effetti negativi sull’ambiente, sui lavoratori e sulla società delle attività economiche, generando un impatto positivo complessivo. A seguire si riporta il dettaglio degli interventi previsti per realizzare questo obiettivo.

B. OBIETTIVO – SOSTENERE LE IMPRESE CHE ADOTTANO LA RSI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
Sostegno dal lato dell'offerta pubblica	Incentivi, sgravi fiscali, premialità e semplificazione	Definizione di indicatori, criteri e meccanismi di valutazione per “premiare” le imprese nell’accesso ai finanziamenti pubblici o forme di semplificazione amministrativa in linea con gli strumenti internazionali sottoscritti dal Governo Ricorso a strumenti stabili per il finanziamento delle iniziative (quali ad es. misure inserite nella programmazione dei fondi strutturali europei, fondi regionali per la flessibilità del lavoro ecc.) Incentivi alle PMI per il sostegno agli investimenti in RSI Meccanismi di premialità e semplificazioni per l’accesso alle risorse pubbliche e alle procedure autorizzative Procedure di monitoraggio e controllo dei progetti

Obiettivo C: Contribuire al rafforzamento degli “incentivi di mercato” per la RSI

Un aspetto chiave nell’adozione di comportamenti responsabili da parte delle imprese è rappresentato dall’equilibrio tra sostenibilità e ritorno economico delle attività, ritorno che è favorito dall’apprezzamento da parte del mercato delle imprese virtuose.

Gli incentivi di mercato per la RSI possono essere rappresentati dalla domanda privata dei consumatori, dalla domanda pubblica attraverso gli appalti, dal miglioramento dell’accesso ai capitali e al credito. Attraverso l’azione pubblica il Piano intende agire su queste leve per favorire il ritorno economico della RSI, secondo le linee prioritarie, le azioni mirate per ciascuna linea di priorità e gli interventi specifici individuati come segue.

C. OBIETTIVO – CONTRIBUIRE AL RAFFORZAMENTO DEGLI “INCENTIVI DI MERCATO” PER LA RSI

LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Il contributo del mondo finanziario	a) Promozione delle iniziative per gli investimenti e il credito sostenibili	Iniziative per favorire la trasparenza delle informazioni da parte delle istituzioni finanziarie, dei fondi di investimento e dei fondi pensione Promozione della <i>due diligence</i> nel settore finanziario anche sulla base dei lavori OCSE in materia Collaborazione nelle iniziative del settore bancario e dei fondi di investimento per incrementare la quota di risorse finanziarie investite in imprese “virtuose” Promozione della “Carta dell’Investimento Sostenibile e Responsabile della finanza italiana”
	b) Finanza etica	Promozione dei principi della Finanza etica Sostegno alle iniziative per il finanziamento delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile Sostegno e promozione delle iniziative di microcredito del settore bancario Raccolta, diffusione e pubblicazione di buone pratiche ed esempi di successo di partnership tra imprese e/o organizzazioni del Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile
2. Appalti pubblici	c) Promozione di appalti pubblici che integrino criteri sociali e ambientali	Integrazione delle iniziative nazionali e regionali per la definizione di criteri socio-ambientali negli appalti pubblici Promozione dell’applicazione dei criteri sociali e ambientali negli appalti pubblici Definizione di un sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi, con riferimento alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro Linee guida per l’inserimento di clausole sociali riguardanti le persone disabili nelle procedure di appalto della PA nell’ambito del progetto europeo CSR+D
3. Consumatori	d) Reti e Forum di Consumatori	Campagne di sensibilizzazione dei consumatori Promozione del dialogo imprese-consumatori e delle reti dei consumatori

Obiettivo D: Promuovere le iniziative delle imprese sociali e delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile

Come si legge nel Piano, «Alla base dell'economia delle organizzazioni che svolgono attività non profit vi è il principio di "reciprocità" che costituisce uno dei fondamenti delle organizzazioni della società civile e va inteso come relazione cooperativa tra le persone appartenenti alla medesima comunità. Il Terzo settore assicura la sostenibilità dei processi di sviluppo nel lungo periodo, perché è impegnato a rimuovere gli ostacoli che generano insicurezza sociale nei soggetti esclusi e vulnerabili». Per incidere maggiormente in maniera più efficiente ed efficace il Terzo settore, secondo il Piano d'azione italiano per il 2012-14, deve rafforzare la propria efficienza, trovare nuovi segmenti di mercato e finanziatori e deve al contempo dialogare con le imprese profit. Le linee prioritarie di azione sono strettamente collegate a quest'ultimo aspetto, perché si ritiene importante che le organizzazioni di Terzo settore, in particolare le imprese e le cooperative sociali, dialoghino con le imprese profit e offrano ai potenziali investitori il massimo della trasparenza (anche attraverso il ricorso alla rendicontazione sociale e di sostenibilità) illustrando le loro attività, i loro progetti, la destinazione dei fondi ricevuti.

D. OBIETTIVO PROMUOVERE LE INIZIATIVE DELLE IMPRESE SOCIALI, DELLE ORGANIZZAZIONI DI TERZO SETTORE, DI CITTADINANZA ATTIVA E DELLA SOCIETÀ CIVILE		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
Promozione delle potenzialità sociali ed economiche delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile	Diffusione della RSI presso le organizzazioni di terzo settore e sostegno al dialogo con le imprese	Promozione del dialogo imprese-organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile Promozione di attività formative sulla trasparenza (rendicontazione sociale, bilanci sociali e di sostenibilità ecc.) Promozione di esperienze di "Sportelli CSR e volontariato" nei centri servizio per il volontariato Pubblicazione su supporto informatico di buoni esempi di partnership tra imprese e/o organizzazioni di Terzo settore, in particolare imprese sociali, cooperative sociali, organizzazioni che si occupano della cooperazione e della solidarietà internazionale Promozione della cultura della legalità con la compartecipazione delle organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile

Obiettivo E: Favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali

La strategia di azione nazionale mira al miglioramento della chiarezza e della completezza delle informazioni fornite dalle imprese in materia di CSR, quale elemento di facilitazione delle relazioni con i diversi portatori di interessi, sia interni che esterni alle stesse imprese. Si tratta, in verità, di un tema da anni al centro dell'attenzione del dibattito in materia di responsabilità sociale, fortemente correlato da un lato al valore stesso della rendicontazione sociale, dall'altro alla possibilità per le imprese di misurare i vantaggi della RSI, che risultano di percezione ancor più difficile se non accompagnati dall'adozione di un modello di rendicontazione del valore dell'intangibile. Il Piano fa riferimento, in particolare, oltre che alla trasparenza delle informazioni finanziarie e a quelle relative agli assetti societari e alle strutture di governo delle imprese, alle informazioni extra-finanziarie legate alle performance sociali e ambientali dell'azienda. Il Piano, attraverso le linee prioritarie e le azioni individuate nella tavola seguente, intende sostenere e rendere coerenti i quadri di riferimento e gli indicatori in uso e soprattutto agevolare le imprese, in particolare le PMI, nell'adozione di forme di rendicontazione extra-finanziaria che tengano conto degli aspetti e delle conseguenze socio-ambientali delle attività economiche.

E. OBIETTIVO - FAVORIRE LA TRASPARENZA E DIVULGAZIONE DELLE INFORMAZIONI ECONOMICHE, FINANZIARIE, SOCIALI E AMBIENTALI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
Informazione, trasparenza e reporting delle imprese	a) Diffusione e coerenza dei quadri di riferimento e degli indicatori	Promozione della divulgazione e della trasparenza delle informazioni finanziarie e extra-finanziarie Raccordo delle iniziative nazionali sugli indicatori e il <i>reporting</i> Strumenti per le imprese per il ricorso agli standard di <i>reporting</i> tenendo conto delle specificità settoriali e dimensionali delle aziende
	b) Sostegno per l'adozione di standard di sostenibilità e per il reporting extra-finanziario	Sostegno pubblico all'adozione di forme di rendicontazione e <i>reporting</i> sulla RSI da parte delle PMI e nelle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile (in particolare cooperative sociali e imprese sociali)

Obiettivo F: Promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale

La strategia sottolinea i diversi impegni internazionali del Governo italiano in materia di promozione della condotta d'impresa responsabile, prioritariamente in ambito OCSE, Nazioni Unite e G20 e attraverso le iniziative di cooperazione economica e di sviluppo e solidarietà internazionale.

Questo obiettivo, articolato in tre linee prioritarie cui corrispondono specifiche azioni e correlati interventi per il triennio 2012-14, intende proprio intensificare l'azione istituzionale nella promozione e diffusione degli orientamenti e standard internazionali, anche al fine di attrarre le imprese che adottano gli strumenti di CSR riconosciuti internazionalmente nelle attività di cooperazione internazionale.

F. OBIETTIVO - PROMUOVERE LA RSI ATTRAVERSO GLI STRUMENTI RICONOSCIUTI A LIVELLO INTERNAZIONALE, E LA COOPERAZIONE E LA SOLIDARIETÀ INTERNAZIONALE		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali	a) Attuazione delle Linee guida OCSE	Diffusione e implementazione delle Linee guida OCSE a livello nazionale e internazionale, in coordinamento con le Amministrazioni nazionali, le Agenzie per l'internazionalizzazione, le imprese, i sindacati e gli altri <i>stakeholders</i> Promozione della tutela dei diritti umani in collegamento con le iniziative nazionali e internazionali Sperimentazioni sulla <i>due diligence</i> nella catena del valore per le imprese nei diversi settori economici, con particolare attenzione alle PMI Produzione di toolkit e altri strumenti operativi per le imprese da diffondere anche tramite le Ambasciate italiane Partecipazione alle iniziative OCSE per la <i>proactive agenda</i> e alle iniziative di <i>outreach</i> delle Linee guida Collaborazione con i soggetti istituzionali e gli <i>stakeholders</i> per l'attuazione del Piano di Azione nazionale in materia di RSI

»»

F. OBIETTIVO – PROMUOVERE LA RSI ATTRAVERSO GLI STRUMENTI RICONOSCIUTI A LIVELLO INTERNAZIONALE, E LA COOPERAZIONE E LA SOLIDARIETÀ INTERNAZIONALE		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
2. Promozione di standard e iniziative internazionali	a) Global Compact delle Nazioni Unite	Promozione dell'adesione volontaria delle imprese e delle organizzazioni di terzo settore al Global Compact Consolidamento e diffusione delle buone pratiche Partecipazione attiva ai processi del GC
	b) ISO 26000	Promozione dell'adesione volontaria delle imprese e delle organizzazioni allo standard ISO 26000 Definizione, con il supporto dell'INAIL, di Linee guida semplificate per le PMI e di settore in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro con il contributo delle parti sociali
	c) Extractive Industries Transparency Initiative	Sostegno all'iniziativa EITI per la definizione di uno standard minimo globale Coordinamento con le Linee guida OCSE e con il Global Compact dell'Onu
	d) Gruppo di lavoro del G20 sulla lotta alla corruzione	Sostegno alle iniziative di lotta alla corruzione di tipo legislativo e di accompagnamento delle imprese
3. Cooperazione internazionale	Attrarre le imprese verso i Paesi prioritari della cooperazione e della solidarietà internazionale	Iniziative per la compartecipazione delle imprese agli obiettivi e alle azioni di cooperazione internazionale allo sviluppo e di solidarietà internazionale Promozione delle partnership tra imprese, organizzazioni non governative di cooperazione internazionale e di solidarietà internazionale e organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile Promozione della sinergia tra internazionalizzazione responsabile e cooperazione allo sviluppo sostenibile attraverso le reti istituzionali nazionali (Ambasciate, Agenzie per l'internazionalizzazione, Camere di Commercio, ecc.)

Coerentemente con il riparto di competenze tra Stato e Regioni, il Piano strategico include l'azione delle Amministrazioni centrali e quelle delle Regioni e delle altre Amministrazioni locali.

Le Regioni italiane hanno inviato un proprio contributo per la definizione delle priorità e l'identificazione delle azioni del Piano, che è stato validato dalla XI Commissione politica Attività produttive e dalla IX Commissione politica Istruzione, Formazione, Lavoro, Ricerca e Innovazione della Conferenza delle Regioni e Province autonome. Tale contributo è stato predisposto facendo seguito a quanto concordato con i rappresentanti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dello Sviluppo Economico e con il rappresentante delle Regioni presso il Punto di Contatto Nazionale per la diffusione delle Linee guida OCSE, nel corso della riunione di Coordinamento tecnico interregionale congiunto delle due suddette Commissioni del 16 maggio 2012. Le Regioni hanno proceduto a una ricognizione sulle azioni regionali, fornendo il dettaglio sulle tipologie di interventi maggiormente significativi (realizzati negli ultimi cinque anni, in corso di realizzazione o in corso di definizione) e sulle buone prassi, come riportato negli allegati 1 e 2 del Piano.

Gli ambiti entro i quali si muovono gli interventi di RSI delle Regioni sono l'imprenditoria e il lavoro e, in misura minore, l'istruzione, la formazione, le politiche sociali, le attività internazionali e l'impresa sociale.

È interessante ricordare che nel 2012 è stato lanciato il progetto interregionale *Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa* (al quale hanno aderito tredici Regioni italiane, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico) finalizzato ad aumentare la diffusione della responsabilità sociale tra le imprese attraverso un processo di scambio e apprendimento reciproco tra le Pubbliche amministrazioni coinvolte sugli approcci e i programmi di intervento adottati, sulle esperienze realizzate, sulle principali problematiche connesse agli strumenti di intervento. Tale progetto potrà pertanto contribuire alla realizzazione delle priorità del Piano d'Azione RSI e all'integrazione delle azioni tra i diversi livelli di governo.

Le Regioni e le Amministrazioni centrali ritengono importante proseguire nell'impegno volto a mettere in campo un sistema a rete multistakeholder per la diffusione della RSI, di concerto con le Camere di commercio, le Associazioni imprenditoriali e sindacali e gli altri portatori di interesse, declinando gli approcci e gli strumenti gestionali di CSR nelle singole filiere tecnologiche e per distretti, con attività laboratoriali finalizzate a progettare interventi di CSR in partnership tra imprese e tra imprese ed enti pubblici fortemente coerenti con la cultura del territorio.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sta procedendo alla creazione di un tavolo multistakeholder formato dalle Amministrazioni centrali e regionali interessate, dagli stakeholder più rilevanti quali ad esempio ABI, Confindustria, CGIL, UIL e CISL, INAIL, Unioncamere, Adiconsum, Fondazione Sodalitas, Impronta Etica ecc., perché attraverso il confronto si possano trovare modalità che garantiscano da un lato l'eliminazione

del lavoro minorile, del lavoro nero e della diversità di trattamento tra sessi, dall'altro il rispetto dei diritti dei lavoratori nella catena di subfornitura. Per quanto riguarda in particolare le azioni di Finanza etica, il Ministero del Lavoro sta organizzando l'attivazione di un tavolo di lavoro con i portatori di interesse sul tema, che sarà operativo a partire da gennaio 2014.

Viene pertanto accolta dal nostro Piano nazionale la proposta della Commissione europea di «Creare nel 2013 piattaforme di CSR di multistakeholder in un numero di importanti settori di business, per le imprese, i loro dipendenti e gli altri stakeholder al fine di rendere gli impegni pubblici in tema di CSR pertinenti per ciascun settore e monitorare congiuntamente i progressi».

Sulle specifiche e numerose iniziative messe in campo in Italia dalle Amministrazioni pubbliche (centrali, regionali e locali) e su quelle attivate dalla parti sociali datoriali e sindacali, dalle Camere di commercio e dalle organizzazioni del Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile si rinvia alla descrizione analitica riportata nel Piano d'Azione nazionale (pagine 21 e ss.) e agli allegati 1 e 2.

Un ultimo aspetto che va sottolineato per la sua rilevanza riguarda il contributo che il Piano d'Azione potrà offrire nel definire le misure di intervento che potranno essere finanziate con i Fondi strutturali nell'ambito della prossima programmazione della politica di coesione europea per il periodo 2014-2020.

2.2 Il parere delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali e delle imprese

Le opinioni espresse dagli attori chiave della responsabilità sociale delle imprese intervistati in merito alla nuova strategia di azione nazionale sulla RSI per il triennio 2012-14 assumono sfumature e connotazioni diverse.

Va comunque tenuto presente che le interviste sono state realizzate nel periodo compreso tra aprile e luglio 2013, ovvero praticamente in concomitanza con la presentazione ufficiale da parte del Governo italiano del Piano di Azione.

Questo spiega ad esempio perché Maurizio Tarquini, Unindustria, ritiene che un'adeguata valutazione della strategia potrà essere fatta solo ex post. In linea generale, il Direttore è convinto però che il successo della RSI possa essere correlato a una sua declinazione multidisciplinare e integrata tra imprese e portatori di interessi (sindacati, lavoratori, consumatori, organizzazioni di terzo settore). Tarquini ritiene inoltre che un'attenzione particolare nella definizione e attuazione del Piano andrà dedicata alle PMI - fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di governo - che spesso non dispongono delle risorse finanziarie e delle conoscenze sufficienti.

Anche per Raffaele Nardacchione, Assotelecomunicazioni, i segnali della strategia nazionale d'azione sulla CSR sono positivi, ma bisognerà attendere per vedere come si

tradurranno in pratica e come potranno effettivamente favorire lo sviluppo sostenibile del Paese.

Antonio Colombo, Assolombarda, considera complessivamente condivisibile il Piano nazionale sulla Responsabilità sociale d'impresa varato dal Governo italiano in quanto coglie importanti obiettivi quali, ad esempio, la necessità di continuare l'azione di diffusione della CSR, di ribadire il valore competitivo, di dedicare un'attenzione particolare alla necessità di avvicinare anche le PMI al tema delle responsabilità sociali. È chiaro che le azioni del Piano, che peraltro si ispira ai principi portati avanti a livello internazionale e europeo, dal suo punto di vista, vanno lette e applicate partendo sempre dalla volontarietà della responsabilità sociale. È sicuramente importante la scelta di individuare strumenti di supporto alle imprese che realizzano politiche di responsabilità sociale. Incentivi economici, sgravi, premialità, facilitazioni per l'accesso al credito sono tutti strumenti utili e apprezzabili. Probabilmente sarebbe opportuno a suo avviso investire su strumenti di finanziamento, magari targettizzati su specifiche tematiche più sentite, basati però su fondi strutturali dedicati.

Anche Guido Venturini, Confindustria Bergamo, considera la strategia nazionale teoricamente buona, ma ancora troppo poco diffusa e conosciuta. Il Direttore si chiede inoltre se oggi vi sia qualcuno che disconosca il primato della qualità, quando invece anni addietro si è dovuto "fare tanto sul tema".

Secondo Paolo Garonna, Febaf, complessivamente vi sono nel Piano d'azione nazionale sulla RSI elementi utili ad affrontare quel salto che ancora occorre per una piena operatività della responsabilità sociale d'impresa. Un aspetto che forse non è sufficientemente emerso, e che a suo avviso è ben delineato nel Piano d'azione, riguarda la volontà di sostenere le imprese italiane anche nell'arena competitiva globale, aiutandole ad aprirsi agli standard e alla cooperazione internazionale affinché il loro radicamento territoriale e la capacità di fare rete "in casa" siano un valore aggiunto e non già un limite a visioni più globali.

Una diversa opinione esprime invece Giuseppe Gherzi, Unione industriale di Torino, secondo il quale la strategia nazionale sulla RSI sarebbe disallineata con la realtà, specie quella economica.

Anche Pierangelo Albini, Confindustria, in sintonia con quanto già manifestato in merito alla strategia europea sulla CSR, ricorda come in linea generale Confindustria non condivida il nuovo approccio seguito dalla Commissione UE, che tende ad affievolire il carattere volontario delle iniziative di RSI, prevedendo una lunga serie di azioni e interventi destinati a limitare la flessibilità dei percorsi di RSI.

La nuova strategia, a suo avviso, presenta in alcuni passaggi degli elementi di contraddizione. Da un lato, infatti, la Commissione europea riconosce ufficialmente il crescente impegno sulla RSI mostrato dalle imprese europee negli ultimi anni (anche con riferimento all'attenzione data alle linee guida internazionali), dall'altro, essa introduce nuove azioni tese a "regolare" alcuni aspetti della RSI. Si fa riferimento, a titolo

esemplificativo, all'introduzione di criteri più vincolanti nella divulgazione degli aspetti non finanziari da parte delle imprese; così come al riconoscimento di un nuovo ruolo delle autorità pubbliche nel campo della RSI.

Albini sottolinea inoltre un aspetto a suo giudizio discutibile ricordato nelle premesse della strategia, secondo cui le imprese vengono considerate tra i soggetti principalmente responsabili dell'attuale crisi economico-finanziaria. Su tale assunto, la Commissione fa discendere l'onere, a loro carico, di mitigare l'impatto sociale della crisi. Sarebbe stato a suo avviso più opportuno leggere la realtà in una logica inversa, concentrandosi maggiormente sul ruolo positivo che le imprese svolgono nella società, sforzandosi di mantenere i posti di lavoro nonostante le gravi difficoltà che si trovano a fronteggiare nell'attuale congiuntura economica. Claudio Benedetti, Federchimica, evidenzia come il tema fondamentale resti quello della riforma della pubblica amministrazione, non a caso il presidente di Confindustria Squinzi la definisce «la madre di tutte le riforme». Qualsiasi tentativo di inserire strumenti legati all'azione volontaria delle imprese a suo avviso fallisce se non si crea la necessaria cultura industriale, cioè la consapevolezza che la competitività industriale ha valore sociale perché significa crescita, occupazione e benessere.

Anche i rappresentanti delle imprese si sono espressi in merito alla corrispondenza delle azioni previste nel Piano nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa varato dal Governo italiano alle esigenze delle imprese, esprimendo apprezzamenti e al contempo manifestando perplessità su specifici punti.

In particolare secondo Giovanni Buttitta, Terna, il Piano nazionale della Responsabilità sociale d'impresa 2012-2014 costituisce un importante segnale di rinnovata attenzione al tema da parte del mondo politico italiano: è lodevole, a suo avviso, il lavoro di ricognizione dell'esistente e il fatto che, prima dell'invio a Bruxelles, il Piano sia stato sottoposto a una consultazione pubblica.

Il Direttore manifesta invece qualche preoccupazione in merito al fatto che il Piano non indichi con chiarezza che, per il reporting, non occorre sviluppare nuovi set di indicatori. Esiste già il Global Reporting Initiative, che garantisce una congrua metodologia, e non si ritiene opportuno che vengano individuati nuovi standard nazionali che andrebbero a scapito della confrontabilità.

Roberto Jannelli, KPMG, è dell'avviso che le azioni previste nel Piano nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa varato dal Governo italiano siano calzanti, ma non particolarmente innovative, mentre per Riccardo Rovere, Finmeccanica, le linee di azione sono sostanzialmente corrette, ma per valutare la loro rispondenza alle esigenze delle aziende sarà necessario attendere gli strumenti di attuazione, anche con riferimento alle scelte di impiego delle (scarse) risorse finanziarie pubbliche a disposizione. Il Piano inoltre avrebbe potuto, secondo la sua opinione, essere diffuso e comunicato con maggiore enfasi, vista la rilevanza delle materie trattate.

Secondo Vincenzo Boccia, Arti grafiche Boccia SpA, il Piano contiene un vasto elenco di azioni e misure, che vanno valutate singolarmente. Alcune sono condivisibili, ad esempio

le campagne di sensibilizzazione dei consumatori e la promozione di un dialogo tra imprese e consumatori o l'aver evidenziato l'importanza di iniziative nel campo della finanza e del credito, come la firma del protocollo ABI - Confindustria - Ministero per lo Sviluppo Economico, che trova il suo fondamento negli indicatori di sostenibilità per le PMI elaborati dalla Commissione Cultura di Confindustria. Su altre azioni, invece, Boccia manifesta delle perplessità, come nella previsione di "incentivi" per la diffusione della RSI, perché non ritiene che sia questa la via attraverso cui stimolare il comportamento etico delle imprese.

Per Cesare Avenia, Ericsson Italia, il lavoro svolto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico è in linea con la ricerca di un modello alternativo di sviluppo e di uscita dalla crisi economica. In questo quadro, la strategia del Governo italiano ha inteso porre l'accento sull'importanza del ruolo dell'impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio delle imprese, dei cittadini e delle comunità. Avenia auspica, nella operatività di questo Piano, che una maggiore diffusione della responsabilità sociale delle imprese aiuti a creare condizioni favorevoli per una crescita sostenibile, un comportamento responsabile delle imprese e una creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine oltre a contribuire alla competitività delle imprese. L'intervistato auspica inoltre che il Piano non resti un semplice "strumento di facciata" per emulare altre realtà che invece fanno della responsabilità/sostenibilità un modello di sviluppo.

Enrico Loccioni, Gruppo Loccioni, ha evidenziato come, nella sua impresa, sia stato da sempre incluso nel piano di sviluppo la crescita delle persone, del territorio, la divulgazione delle informazioni, l'attenzione all'ambiente, l'innovazione nella relazione con le persone, con le istituzioni, con i clienti e fornitori. Nel sottolineare come la condivisione dell'innovazione con la comunità abbia determinato nuove opportunità e relazioni preziose per lo sviluppo, ritiene che una linea guida a livello nazionale volta a valorizzare le buone pratiche e a stimolare una sana imprenditorialità per il territorio e l'ambiente sia positiva anche per il rilancio economico delle imprese.

Infine, secondo Paolo Nazzaro, Telecom Italia è dell'avviso che il Piano nazionale sulla responsabilità sociale rappresenti un documento di posizionamento del Governo italiano, attraverso i due Ministeri competenti, di grande rilevanza perché delinea per i sei obiettivi individuati delle linee prioritarie, delle azioni e degli interventi concreti da realizzare nel biennio 2012 - 2014, dando anche rilievo ad alcune best practice di aziende italiane, tra cui Telecom Italia.

3 Le policy emergenti dalle testimonianze dirette sul ruolo sociale dell'impresa

Nell'ambito dell'attività di ricerca sono state effettuate, come già si è ricordato in precedenza, una serie di interviste a un campione qualificato di attori chiave del sistema italiano di responsabilità sociale, con l'obiettivo di acquisire il loro importante punto di vista sulle diverse dimensioni focali della responsabilità e del ruolo sociale d'impresa. Rispetto alla metodologia utilizzata, il criterio con il quale è stato individuato il campione degli opinion leader dei sistemi associativi è stato quello di garantire la più ampia rappresentatività delle diverse organizzazioni di rappresentanza degli interessi economici operanti nei settori dell'industria, dei servizi e della finanza (banche e assicurazioni), che sono in questo campo i soggetti maggiormente rappresentativi.

Sono stati pertanto individuati e intervistati i livelli apicali di tali organizzazioni, ovvero i direttori generali e, nel caso della Federazione delle Banche, delle assicurazioni e della finanza, il segretario generale.

Inoltre, si è voluto tenere conto, nell'individuazione di tali attori chiave, anche dell'esigenza di assicurare una rappresentanza, oltre che del livello nazionale e centrale, anche delle articolazioni territoriali e settoriali, di categoria.

Anche nell'individuazione delle aziende da coinvolgere nell'indagine, il criterio utilizzato è stato quello di rappresentare diverse tipologie di imprese con all'attivo un'esperienza rilevante in quest'ambito, dalle grandi a quelle di dimensioni minori.

Grazie all'indagine realizzata, alla collaborazione e al prezioso contributo offerto dagli intervistati si può disporre di un quadro qualitativamente significativo tanto delle posizioni dei diversi sistemi associativi e delle imprese in merito alle politiche attivate in ambito comunitario e nazionale, quanto delle loro raccomandazioni.

Con specifico riferimento alle policy della CSR e al ruolo sociale dell'impresa, i temi trattati nelle interviste sono stati rimodulati e riarticolati nelle seguenti tre dimensioni chiave analizzate nei seguenti paragrafi, considerate ai fini della ricerca le più rappresentative dei molteplici ambiti della responsabilità sociale e della sostenibilità.

3.1 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 e apprezzano i progressi compiuti; un terzo filone, che sottolinea piuttosto la strada che ancora bisogna percorrere in questa direzione.

Nel primo filone di pensiero si ritrovano Pierangelo Albini, Confindustria, e Vincenzo Boccia, Arti grafiche Boccia SpA, secondo i quali la cultura della RSI è diffusa nel mondo imprenditoriale, in quanto non sono più solo le grandi imprese a considerare la RSI un fattore strategico per lo sviluppo sostenibile, e quindi per la propria competitività, ma anche le PMI. Il sistema imprenditoriale italiano, caratterizzato prevalentemente da PMI, è ricchissimo di importanti esperienze di RSI che si sviluppano forse in maniera meno strutturata rispetto a quanto avviene nelle grandi imprese, ma che non per questo sono meno efficaci e/o innovative.

Anche la società civile, a loro avviso, ha acquisito un buon livello di consapevolezza circa l'importanza della cultura di RS e del ruolo sociale dell'impresa.

Occorre, tuttavia, tenere ben distinti i due ruoli pubblico e privato e non cedere alla tentazione di riversare sulle imprese responsabilità che sono loro estranee.

Giovanni Buttitta, Terna, ritiene che la consapevolezza che l'impresa ha anche un ruolo sociale sia parte integrante della cultura d'impresa italiana. Il punto su cui andrebbe a suo avviso sollecitata una riflessione riguarda il perimetro di tale responsabilità: per molte realtà, soprattutto per le piccole e medie imprese, questo coincide infatti con il territorio e la comunità di riferimento, che molto spesso beneficiano di interventi concreti ma di cui si sa poco. A un'impresa con una dimensione nazionale deve invece corrispondere una cultura sociale capace di generare un impegno più strutturato e sistematico, in grado di intercettare i reali bisogni del Paese e di formulare interventi adeguati.

Il secondo filone di pensiero rappresenta coloro che ritengono che la cultura della responsabilità sociale si stia progressivamente diffondendo presso le imprese, i cittadini e la società civile, anche se i margini di ulteriore crescita sono considerevoli.

Secondo Giuseppe Gherzi, Unione industriale di Torino, la cultura della responsabilità sociale e del ruolo sociale dell'impresa non è diffusa a sufficienza, ma questa è una conseguenza soprattutto della scarsa considerazione del nostro Paese circa il ruolo delle

imprese, al di là delle dichiarazioni di maniera. C'è una diffusa "alterità" o diffidenza culturale verso le aziende e all'estero, sottolinea il direttore, non si parla solo di CSR (cioè di responsabilità sociale "corporate", delle aziende), ma di SR tout court: non sono le aziende le prime destinatarie di obblighi/iniziative di responsabilità sociale, ma ben prima di loro dovrebbero esserlo lo stato e tutto il settore pubblico.

Concorda Maurizio Tarquini, Unindustria, secondo il quale le imprese italiane tendono ad avvicinarsi più lentamente agli strumenti della RSI rispetto al resto d'Europa. C'è ancora molto da fare affinché si amplifichi la percezione complessiva di questo tema all'interno delle aziende e della società. Tuttavia, a suo avviso la RSI è parte sempre più organica delle strategie aziendali e dei principi che ne regolano la governance, come dimostra la figura del CSR Manager e la diffusione anche dei bilanci di sostenibilità, che integrano la dimensione economica, sociale e ambientale del sistema delle imprese. Sul ritardo del nostro Paese concorda anche Alfredo Mariotti, UCIMU-Sistemi per produrre, secondo il quale sicuramente in Italia siamo ancora indietro nella consapevolezza del ruolo sociale dell'impresa. Le imprese hanno certamente una responsabilità all'interno della società ma questa nasce dall'importanza del loro ruolo, che comporta anche un loro valore, che dovrebbe essere riconosciuto dal resto della società. A suo avviso, quindi, il ritardo culturale esiste sia dalla parte delle imprese, che a volte faticano a rendersi pienamente conto dell'ampiezza del loro ruolo nella società, sia da parte della società civile, che spesso guarda all'impresa con ostilità e diffidenza.

Anche Paolo Garonna, Febaf, è dell'avviso che se solo pensiamo al ritardo che il nostro Paese aveva accumulato su questi terreni, è certo riscontrabile una crescita esponenziale di consapevolezza e di maturità degli operatori rispetto ai temi della responsabilità sociale e ambientale avvenuta negli ultimi anni. Allo stesso tempo, è possibile certamente migliorare il livello complessivamente raggiunto, sia in ragione di una notevole differenziazione nella diffusione della cultura e della pratica all'interno del territorio nazionale, sia in ragione della notevole diversità delle azioni messe in campo dalle imprese. Esse, infatti, non sempre rivelano una profonda comprensione dell'impatto strategico delle pratiche di CSR. Il coinvolgimento dei soggetti interessati, a cominciare dal top management fino agli stakeholder, sulla responsabilità sociale non è ancora pieno, la materia viene vista talvolta come esterna ai processi di creazione di valore. Vanno potenziati gli investimenti in ricerca e sviluppo che consentano incrementi di benessere - basti pensare ad esempio alla riduzione di esternalità ambientali negative grazie ai progressi nella mobilità sostenibile. Per quanto attiene alla società civile, da una indagine Nielsen dello scorso anno, l'Italia si posiziona al primo posto nel confronto europeo con il 38% dei consumatori che dichiarano di essere disposti a pagare di più per prodotti e servizi di aziende che hanno sviluppato programmi di responsabilità sociale. Certo, secondo Garonna, questo dato non ci dice quale sarà il loro effettivo comportamento d'acquisto, né il loro grado di conoscenza effettiva riguardo alle pratiche di CSR ma, se non altro, la disponibilità di riconoscere un surplus alle imprese ritenute virtuose, testimonia un

certo grado di sensibilità al tema. Anche qui, tuttavia, si potrebbe rilevare una notevole differenziazione territoriale in ragione del maggiore o minore grado di urbanizzazione, potendo affermare con buon grado di approssimazione che, nei contesti cittadini più dinamici e aperti a una cultura internazionale, il grado di consapevolezza è certamente maggiore rispetto ad aree più rurali.

Garonna sottolinea infine gli impegni messi in campo negli ultimi anni dal settore finanziario per la diffusione di una cultura della sostenibilità e della responsabilità sociale. Riconoscendo l'importanza per l'industria finanziaria dell'integrazione delle logiche che indirizzano le scelte delle istituzioni finanziarie con una prospettiva di sviluppo sostenibile, la Febaf e le proprie associate hanno formalizzato il loro commitment attraverso un documento di principi per l'integrazione di una prospettiva di sviluppo sostenibile, intesa come ricerca di un equilibrio tra le dimensioni sociali, economiche e ambientali nelle scelte di investimento. La Carta dell'investimento sostenibile e responsabile della finanza italiana promuove valori e principi di Sustainable and Responsible Investment (SRI) all'interno della business community favorendo in tal modo la diffusione di pratiche di finanza sostenibile e responsabile.

Per Claudio Benedetti, Federchimica, se si considera la responsabilità sociale come qualcosa di formalmente definito in procedure e politiche aziendali allora non la si può ritenere sufficientemente diffusa presso le imprese e la società civile; se invece si tiene conto che la caratteristica principale del nostro Paese è quella dell'imprenditoria diffusa, delle PMI, delle imprese familiari, di imprese che hanno sempre in modo naturale praticato responsabilità sociale con un rapporto intimo con i propri collaboratori e con la comunità locale (si pensi ad esempio ai distretti industriali) la valutazione è positiva. Raffaele Nardacchione, Assotelecomunicazioni, ritiene che la cultura della responsabilità sociale e del ruolo sociale dell'impresa sia diffusa a macchia di leopardo. È molto diffusa nei settori che risentono di matrici culturali forti, anche se lontane nel tempo. Nel settore delle Telecomunicazioni, ad esempio, si beneficia della cultura di grandi Aziende che hanno fatto da apripista sul CSR (si pensi a Olivetti, Telecom Italia, Ericsson). Anche Cesare Avenia, Ericsson Italia, evidenzia come nel settore delle comunicazioni elettroniche, la stragrande maggioranza delle imprese multinazionali siano attivamente impegnate nell'accrescere e diffondere la cultura della responsabilità sociale e del ruolo sociale d'impresa. Tuttavia, nel nostro Paese, molte aziende devono ancora riuscire a incorporare esplicitamente la responsabilità sociale nel proprio disegno di sviluppo, facendone un tratto caratteristico della propria cultura aziendale. Infatti, solo poche aziende attribuiscono alle performance sociali la stessa valenza delle performance di profitto in una logica di sviluppo degli investimenti.

Anche per Paolo Nazzaro, Telecom Italia, la cultura della responsabilità sociale si sta sempre più diffondendo presso le imprese, i cittadini e la società civile ma ancora ci sono dei margini di ulteriore crescita, mentre Roberto Jannelli, KPMG, sottolinea come il tema della responsabilità sociale abbia investito fortemente anche la nostra pubblica

amministrazione: si pensi ad esempio al tema della redazione del bilancio di inizio e fine mandato.

Infine il terzo filone di pensiero emergente dalle testimonianze dirette considera necessario uno sforzo di comunicazione e di sensibilizzazione molto forti per arrivare a ritenere sufficientemente diffusa la cultura della responsabilità sociale d'impresa.

Antonio Colombo, Assolombarda, è dell'avviso che in questi anni si sia lavorato molto per diffondere la cultura della responsabilità sociale, ma che, nonostante ciò, ci sia ancora molto da fare. Assolombarda è da tempo impegnata nel fare informazione alle imprese associate, nel favorire occasioni di incontro e scambio tra le imprese, ma anche tra imprese e attori, istituzionali e non. La diffusione delle best practices rimane infatti uno dei principali strumenti per veicolare la conoscenza della CSR ma anche per stimolare la consapevolezza delle imprese e la praticabilità di iniziative di responsabilità sociale. Concorda Guido Venturini, Confindustria Bergamo, secondo cui c'è ancora molta strada da fare nelle aziende e soprattutto fuori, evitando nel modo più assoluto normative, leggi e vincoli burocratici, ma lavorando su esempi positivi e progetti formativi e informativi. Per Riccardo Rovere, Finmeccanica, la situazione è senz'altro in miglioramento ma il percorso è ancora lungo. Il riconoscimento culturale, a suo avviso, si muove su due livelli diversi: top down (nel senso che le più grandi imprese nazionali hanno manifestato, e stanno continuando a manifestare, interesse crescente per inserire i temi di CSR in un contesto di piano strategico), e "dal basso", intendendo con questo il diffondersi di una cultura di responsabilità a livello società civile che, grazie a una comunicazione sempre crescente su argomenti sociali, comincia a creare una cultura territoriale diffusa che inizia a condizionare in modo positivo anche le piccole imprese, che propongono sul mercato un numero sempre maggiore di prodotti green o sociali, capaci di imporsi sul mercato.

Infine Enrico Loccioni, Gruppo Loccioni, ritiene che di buone pratiche nel nostro Paese ce ne siano molte, ma forse sono più diffuse tra imprese piccole e medie che non hanno la potenza di comunicarle su larga scala. Il ruolo sociale dell'impresa, se vissuto nel modo più sano e sincero possibile, è a suo avviso un grande viatico di cultura e di benessere. L'impresa che si impegna per cercare e sviluppare lavoro di qualità ha già in sé un grande valore sociale, poiché offre la possibilità ai giovani di mettere in gioco le loro competenze e di sviluppare la loro identità professionale. Nello stesso tempo l'imprenditore che lancia lo sguardo fuori dai confini della propria impresa occupandosi del benessere dei suoi collaboratori e dell'ambiente circostante non fa altro che creare un terreno fertile per lo sviluppo della propria impresa.

Un secondo aspetto analizzato nell'indagine concerne la volontarietà dell'impegno di sostenibilità; tema sul quale si riscontra un'assoluta unanimità di opinioni da parte degli intervistati, sia tra opinion leader dei sistemi di rappresentanza, che tra i rappresentanti delle imprese.

Tutti, 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 coerenza 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 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. Può inoltre 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. In altri termini le aziende, per porre in essere azioni tagliate sulle loro reali necessità, devono poter scegliere se e come portare avanti politiche di responsabilità sociale in funzione delle proprie possibilità e delle specificità che caratterizzano la propria realtà aziendale e territoriale. Poi, man mano che la consapevolezza prende piede, influenza i comportamenti.

La natura volontaria della RSI è stata collegata dagli intervistati anche alla caratteristica principale del nostro Paese di un'impreditoria diffusa, delle PMI, 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. È stato inoltre evidenziato come l'adozione di pratiche responsabili in un contesto di libera determinazione competitiva dei singoli soggetti sul mercato non implichi l'indifferenza della sfera pubblica. Il Governo stesso ha ribadito - attraverso il Piano d'Azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014 - il proprio impegno per il raggiungimento di importanti obiettivi di social ed environmental responsibility. La strategia del Governo pone l'accento sull'importanza del ruolo dell'impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore. Ferma restando la volontarietà dei comportamenti da parte delle imprese, il Governo può creare da un lato un contesto propizio e, dall'altro, dar luogo e favorire importanti partenariati pubblico-privati.

Molto importante è un contesto che faciliti e favorisca l'adozione di specifiche azioni, nella consapevolezza che strutturare il ruolo sociale dell'impresa permette di perseguire simultaneamente gli obiettivi di equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica.

3.2 I rapporti tra la RSI e il modello di governance aziendale

Nell'indagine si è inteso indagare i rapporti che intercorrono tra la sostenibilità e il modello di governance, 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.

Su questo aspetto gli intervistati hanno espresso le proprie posizioni con sensibilità e sfumature diverse, anche se talvolta apparentemente simili e, tranne Giuseppe Gherzi, Unione industriale di Torino, che vede ben poca attinenza e incisività di CSR come "strumento gestionale", gli altri attori chiave, a partire da Pierangelo Albini, Confindustria, considerano oggi la RSI a pieno titolo parte della cultura di impresa e, in quanto tale, elemento intrinseco alla gestione aziendale.

Secondo Claudio Benedetti, Federchimica, la sostenibilità ha una valenza strategica nelle politiche aziendali, poiché senza di essa è difficile pensare al successo imprenditoriale almeno se lo si declina nel lungo periodo. Quindi si deve integrare nella gestione aziendale, ma lo deve fare in maniera flessibile in relazione alla tipologia di impresa. Procedure e modalità operative complesse e rigide possono non adeguarsi correttamente alla realtà delle PMI.

Infatti, prosegue l'intervistato, l'esperienza sul campo nell'industria chimica - nella quale la sostenibilità non è una possibilità ma è un obbligo da molto tempo - porta a sostenere che le imprese sono molto diverse tra loro e un modello unico rischia di penalizzare gli sforzi e la creatività delle imprese. Troppe differenze di dimensione, di struttura aziendale, troppe differenze nel significato stesso di sostenibilità: per alcune concentrato sull'impatto ambientale, per altre più sulla sicurezza, per altre ancora rivolto soprattutto al consumatore con la responsabilità di prodotto.

Di conseguenza i rapporti tra RSI e modello di governance si articolano diversamente in funzione delle tante esperienze diverse, con la consapevolezza generale però che la sostenibilità deve essere al centro delle strategie aziendali, cioè al centro dei valori aziendali.

Anche secondo Antonio Colombo, Assolombarda, essere socialmente responsabile è una scelta di valori che un'azienda integra nella sua organizzazione a tutti i livelli. È peraltro importante che la scelta sia discussa con il management e condivisa con esso, visto che è il management stesso, in particolare, che dovrà farsi carico della sua

applicazione verso l'interno e verso il suo esterno. Una mirata politica di CSR, attenta alle esigenze delle proprie risorse umane, può quindi diventare uno degli strumenti strategici di gestione del personale.

Per Guido Venturini, Confindustria Bergamo, la responsabilità sociale/sostenibilità è certamente un cardine della governance aziendale, ma bisogna praticarla con determinazione e con continuità. Si deve dedicare impegno e tempo, la struttura deve sapere che questo punto è un fondamentale della strategia d'impresa e che su questo verrà misurata.

Secondo Maurizio Tarquini, Unindustria, la percezione della positività delle politiche di RSI inizia a essere sufficientemente conosciuta e apprezzata a livello "culturale" come identificazione di una politica aziendale caratterizzata sia da modalità di sostegno alla comunità territoriale sia dal perseguimento di una profittabilità dei risultati aziendali. Non è invece, a suo avviso, compiutamente diffusa e praticata in maniera omogenea, nel sistema delle imprese, la propensione ad adottare scelte di governance legate a decisioni e obiettivi aziendali con valenza strategica.

Anche per Raffaele Nardacchione, Assotelecomunicazioni, la responsabilità sociale è soprattutto un fatto culturale, che può partire dalle Aziende, dove passano gran parte della vita i lavoratori, per giungere alla Società. Ma questo vuol dire che il processo, in relazione ad altri contesti, può avvenire in senso inverso. Comunque, secondo Nardacchione CSR oggi, per la stragrande maggioranza delle imprese, è valore imprescindibile, a volte è un vero e proprio investimento, per lo sviluppo.

Secondo Paolo Garonna, Febaf, l'investimento sostenibile e responsabile è espressione alta di innovazione sociale che determina un ampliamento del mercato. Esiste infatti una profonda interconnessione tra gli obiettivi di performance aziendale e gli obiettivi di sostenibilità sociale, in una logica virtuosa che è di complementarità, non piuttosto di trade-off. In questa visione, risulta quindi una valenza assolutamente strategica dell'investimento in responsabilità sociale. Altrettanto fondamentali possono risultare modelli di governance capaci di tradurre le istanze provenienti dall'esterno in issues strategiche per l'impresa. Una governance che racchiuda in sé i requisiti della trasparenza e della apertura multistakeholder - pur non esaurendosi in questo la sostenibilità - appare strumentale e più favorevole ai fini del consolidamento di quella capacità di dialogo con l'environment che è fondante per esprimere pienamente l'impianto valoriale di una organizzazione responsabile.

Anche dal fronte dei rappresentanti delle imprese coinvolte nell'indagine si evince una posizione abbastanza diffusa nel ritenere la sostenibilità strettamente legata al modello di governance aziendale, quale strumento gestionale delle politiche aziendali a valenza strategica, che si integra nell'impianto valoriale, decisionale e gestionale d'impresa.

In questa direzione si orientano Roberto Jannelli, KPMG, secondo il quale, nella moderna gestione aziendale, tra le prospettive di creazione del valore ha un peso determinante quella relativa alla sostenibilità; Vincenzo Boccia, Arti grafiche Boccia SpA, per il quale se

perseguita in maniera sistematica e consapevole, la responsabilità sociale assume un'importanza fondamentale nella governance dell'azienda influenzando in maniera decisiva nelle scelte strategiche e nelle modalità attuative delle stesse, integrandosi nell'impianto valoriale, decisionale e gestionale d'impresa in maniera trasversale, interessando tutte le funzioni e i processi decisionali; Giovanni Buttitta, Terna, che ritiene la CSR una leva strategica, funzionale al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa e quindi pienamente integrata nel sistema di governance. Il punto di partenza ideale è dato dal Codice etico, il documento che fissa i riferimenti valoriali dell'impresa e indica obiettivi concreti e misurabili che sono poi rendicontati annualmente nel Rapporto di sostenibilità.

Anche per Riccardo Rovere, Finmeccanica, la responsabilità sociale/sostenibilità costituisce certamente uno strumento gestionale delle politiche aziendali a valenza strategica. Le strategie aziendali non possono prescindervi; CSR e Sostenibilità devono essere parte integrante di qualsiasi piano di sviluppo strategico. Nelle grandi aziende internazionali è già così; in Italia, prosegue Rovere, in parte lo è e in parte lo sta diventando. Nelle società di servizi più che nelle aziende manifatturiere, ma la strada è segnata. Finmeccanica ha cominciato forse un poco in ritardo, ma sta lavorando per riprendere il terreno perduto. Di diverso avviso è Paolo Nazzaro, Telecom Italia, secondo il quale ancora oggi sono poche le aziende che attribuiscono alla sostenibilità un'effettiva valenza strategica e si tende più spesso a considerarla uno strumento di comunicazione. Nel sistema valoriale delle aziende e nei codici etici i principi fondanti della responsabilità sociale sono spesso richiamati ed esistono anche buone pratiche d'inserimento degli stessi nei sistemi d'incentivazione variabile delle aziende. Quella che dovrebbe migliorare, a giudizio di Nazzaro, è la consapevolezza della necessità di gestire le dinamiche non finanziarie (della sostenibilità appunto) in modo strutturato e integrato rispetto a quelle di tipo tradizionale (finanziarie e gestionali).

Enrico Loccioni, Gruppo Loccioni, pone l'accento su come nella sua impresa il percorso di sostenibilità, mutuato dalla cultura contadina del "non sprecare", si sia concretizzato con il progetto Leaf Community, la prima comunità eco-sostenibile d'Italia inaugurata nel 2008, che oggi permette all'azienda di sviluppare le proprie attività con un impatto ambientale vicino allo zero. La Leaf Community è un laboratorio a cielo aperto in cui natura e tecnologia concorrono per migliorare il comfort delle persone e ridurre le emissioni climalteranti. La produzione, da rinnovabili, il risparmio energetico raggiunto, le emissioni di CO₂ evitate, sono tutti dati comunicati in tempo reale dai Leaf Meter, i misuratori di sostenibilità che in ogni angolo dei suoi edifici raccontano l'impegno del Gruppo per la salvaguardia del pianeta e attraverso la consapevolezza orientano le scelte e i comportamenti. In questo modo la sostenibilità, attraverso la misura, diventa vissuta e non subita e un asset fondamentale della governance d'impresa. Attraverso la misura si riesce a dare concretezza e forma alle linee guida strategiche e a rendere concreto l'impianto valoriale sul quale si fonda il Gruppo.

Cesare Avenia, Ericsson Italia, ricorda che l'obiettivo di Ericsson è rendere le comunicazioni mobili più sostenibili e accessibili, mostrando così il ruolo positivo della tec-

nologia dove possa dare forma a economie a bassa emissione, incrementare l'accesso all'istruzione e contribuire ad altre questioni di tipo umanitario come i rifugiati, la pace, la risoluzione dei conflitti e l'intervento in caso di catastrofi. La responsabilità sociale/sostenibilità è quindi certamente a suo avviso uno strumento gestionale delle politiche aziendali ed è strettamente legata alla governance complessiva.

Ad esempio nel 2009 Ericsson si è prefissata l'obiettivo di ridurre l'intensità delle sue emissioni di CO₂ del 40% in cinque anni e ha raggiunto questo obiettivo addirittura un anno prima, grazie soprattutto a miglioramenti sistematici all'interno del portfolio, incrementando l'efficienza energetica dei suoi prodotti e focalizzandosi sulle proprie operazioni interne.

Ericsson è impegnata nel dibattito sulla sostenibilità e intende confermare la sua leadership in diversi organismi, con l'obiettivo di promuovere il dialogo sul ruolo dell'informazione tecnologica e dello sviluppo sostenibile. Integrando nell'impianto valoriale, decisionale e gestionale la responsabilità/sostenibilità d'impresa, Ericsson pubblica annualmente un rapporto descrivendo nel dettaglio i suoi progetti e i risultati ottenuti. Nell'ultimo rapporto 2012 ad esempio, conclude Avenia, viene descritto il Connect to Learn, l'iniziativa che si propone di diffondere l'istruzione a livello globale, e che è stata introdotta in 33 scuole, dal Brasile al Ghana. Oltre 185.000 rifugiati, invece, si sono registrati alla piattaforma mobile Refugees United, nata per aiutarli a ricongiungersi con i propri familiari. Ericsson è partner tecnologico della PeaceEarth Foundation, che ha lanciato il Youth Peacemaker Network in Uganda e Sudan meridionale.

3.3 La comunicazione responsabile

Il tema della comunicazione agli stakeholder in merito alle politiche di sostenibilità adottate riguarda le imprese sia di grandi dimensioni, che le piccole e medie, pur naturalmente con specificità diverse.

Nell'ambito della ricerca si è chiesto agli intervistati innanzitutto di indicare come andrebbe sviluppata, a loro avviso, la capacità delle grandi imprese di comunicare il proprio impegno di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile, soprattutto verso i seguenti ambiti: la comunità, il luogo di lavoro, le nuove categorie di portatori di interessi.

Per Claudio Benedetti, Federchimica, le grandi imprese da tempo sono già molto impegnate su questi fronti e il Rapporto Responsible Care è pieno di esempi su cosa stanno facendo le imprese chimiche in quest'ambito; lo sono perché la chimica prima di altri settori ha dovuto rispondere a esigenze di trasparenza e miglioramento continuo. Il direttore è convinto che nella sostenibilità la chimica sia un esempio per altri settori dove la sensibilità è arrivata tardi e dove finora si è più pensato alla comunicazione che ai veri valori aziendali. Pierangelo Albini, Confindustria, sostiene che le grandi imprese già dispongono di efficaci strumenti di gestione e, quindi, di comunicazione del loro impegno sui temi di RSI:

basti citare i bilanci sociali e ambientali, o - soprattutto nel caso delle multinazionali, i bilanci integrati. Esse utilizzano diffusamente tali strumenti, che consentono loro di essere trasparenti verso i propri interlocutori e collaboratori, di elaborare strategie sociali e di migliorare la gestione aziendale.

Anche per Guido Venturini, Confindustria Bergamo, bisogna diffondere le buone pratiche di redazione del bilancio sociale e della rendicontazione.

Secondo Maurizio Tarquini, Unindustria, le grandi imprese, soprattutto quelle multinazionali, hanno compreso prima delle altre l'importanza della corretta comunicazione delle proprie azioni di RSI verso tutti i pubblici menzionati, nonché il pericolo che può causare alla propria immagine una comunicazione non trasparente. Oggi curare il proprio catalogo o il proprio sito non è più sufficiente; con la diffusione delle nuove tecnologie, occorre dedicare risorse al monitoraggio e all'analisi dei fenomeni più "sociali" del web anche formando professionisti ad hoc che si occupino di questi strumenti e del loro impatto sugli stakeholder aziendali, consumatori in primis.

Giuseppe Gherzi, Unione industriale di Torino sostiene che l'impegno, prima di comunicarlo, si dovrebbe poterlo mettere in campo per autonoma volontà. Come già detto, a suo avviso oggi in Europa spesso mancano i margini non solo legali, ma anche quelli economici. A maggior ragione per le PMI.

Per Paolo Garonna, Febaf, in una visione in cui la responsabilità sociale non costituisce una nuova forma di onere a carico delle organizzazioni ma può essere una leva strategica, è chiaro che un ruolo fondamentale lo gioca la capacità delle imprese e delle organizzazioni in generale di trasmettere efficacemente il valore aggiunto generato - anche sotto forma di maggior benessere socio-ambientale. Questa comunicazione verso la comunità, i dipendenti, i decisori pubblici, non può essere più pensata nella forma unidirezionale con cui l'impresa comunicava al suo esterno o verso i suoi dipendenti, considerando i destinatari come soggetti esterni ed estranei alla sua volontà, piuttosto, deve essere strutturata nella forma di un dialogo aperto e continuativo capace di arricchire tutti i soggetti coinvolti. Un interscambio, che consenta alle imprese di essere considerate a tutti gli effetti parte della comunità in cui operano. In questa ottica Garonna non crede che vi sia un interlocutore da privilegiare, ma ritiene che tutti siano egualmente rilevanti e che ciascuna sfera comunicazionale possa agire indirettamente a migliorare anche le altre. In aziende maggiori o disseminate geograficamente, risulta fondamentale la progettazione e la cura di una comunicazione strutturata verso i dipendenti, cogliendo in questo tutte le opportunità informatiche disponibili (dalle intranet, alle newsletter interne fino ai più moderni social network aziendali).

Secondo Antonio Colombo, Assolombarda, è opportuno che ogni azienda scelga il modo più coerente con la propria realtà per comunicare il proprio impegno di responsabilità sociale. Le grandi imprese hanno generalmente maggiori risorse economiche e gestionali per realizzare questo processo. Probabilmente, la sfida più difficile, ma anche vincente, potrebbe essere quella di valorizzare nella loro scelta di comunicazione le diverse realtà

territoriali in cui sono presenti e le peculiarità di una popolazione aziendale molto numerosa ed eterogenea.

Per Raffaele Nardacchione, Assotelecomunicazioni, la capacità delle grandi imprese di comunicare il proprio impegno di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile va sviluppata soprattutto verso la comunità e le nuove categorie di stakeholder, poi verso gli stakeholder interni.

Si è inoltre chiesto agli intervistati di esprimere il proprio punto di vista su come ritengono che vada invece sviluppata la capacità di comunicazione nel caso delle PMI, tenuto conto di una frequente minore strutturazione delle iniziative di comunicazione ma di un forte impatto comunicazionale derivante dalla prossimità (alla comunità di appartenenza, ai dipendenti).

Su questo tema, dichiara Claudio Benedetti, si sta riflettendo molto in Federchimica, perché cresce la domanda da parte delle PMI e le risposte non possono essere le stesse di quelle adatte alle grandi imprese. Occorrono modelli semplici e flessibili, tanta formazione e forme innovative finalizzate a fare rete, per mettere insieme le imprese su progetti comuni che facciano risparmiare risorse.

Anche secondo Antonio Colombo, Assolombarda, le PMI generalmente non hanno un metodo strutturato per comunicare le loro iniziative di CSR, anche perché nella maggior parte dei casi vivono queste iniziative come una parte integrante della loro attività che non richiede evidenza all'esterno. Sarebbe però importante, prosegue l'intervistato, che le PMI riuscissero a far arrivare le proprie iniziative al di fuori del loro "stretto" contesto aziendale. Uno strumento utile a questo scopo potrebbe essere la scelta di fare rete con altre aziende, di mettere a fattor comune risorse ed esperienze. Unirsi, per realizzare iniziative, e anche per comunicarle verso la collettività, e le altre imprese, favorendo così la replicazione delle loro esperienze.

Per Guido Venturini, Confindustria Bergamo, ci sono già molti strumenti di comunicazione adatti allo scopo che si devono attivare; mentre Maurizio Tarquini, Unindustria, sostiene che proprio perché più è stretto il rapporto con la comunità locale, maggiore è il rischio di comunicare male o per niente i propri valori d'impresa. Pur con investimenti ridotti, potrebbe quindi essere interessante per le PMI utilizzare risorse professionali - specie esterne - in grado di gestire la comunicazione in materia, investendo anche nella formazione prima del vertice aziendale e poi di tutto il personale. Anche strumenti quali il bilancio sociale, lo standard SA 8000 e la certificazione internazionale ISO 26000 possono essere, prosegue Tarquini, sempre più diffusi tra le realtà aziendali meno strutturate o di minori dimensioni. Ma tutto ciò andrebbe in qualche modo incentivato anche orientando diversamente le risorse e le strumentazioni, normative e finanziarie, di carattere pubblico. Secondo Pierangelo Albini, Confindustria, è indubbio che le imprese più piccole, pur agendo secondo i principi di RSI, spesso non riescono a rendicontare e comunicare all'esterno questi comportamenti, poiché gli strumenti validi per le grandi imprese non sono immediatamente applicabili alla loro realtà.

Le PMI possono essere aiutate, attraverso meccanismi di "autovalutazione" delle proprie azioni, purché adottati sempre su base volontaria, come avviene nel caso degli Indicatori di Sostenibilità elaborato per le PMI dai gruppi di lavoro della Commissione Cultura di Confindustria.

Paolo Garonna, Febaf, è dell'opinione che, se si prendono in considerazione aziende di piccole dimensioni, si possa identificare un interlocutore primario per far leva anche sugli altri pubblici rilevanti: si tratta dei dipendenti. Spesso si afferma, giustamente, che sono proprio loro i primi stakeholder; i lavoratori, infatti, dovrebbero essere destinatari di molte iniziative finalizzate al raggiungimento della parità di genere, alla conciliazione vita-lavoro (ad esempio in relazione ai servizi parentali). Si dovrebbe puntare all'engagement dei dipendenti per farli addirittura divenire co-promotori delle iniziative di responsabilità sociale e ambientale poste in essere anche all'esterno della organizzazione, nella comunità, valorizzando quindi anche quel prezioso veicolo di comunicazione che essi possono rappresentare. Tanto più ciò è vero per le PMI profondamente radicate sul territorio, che devono saper sfruttare la leva della prossimità. In questi casi, ricorda ancora l'intervistato, è opportuno valutare e pesare forme di comunicazione strutturata in bilanciamento con comunicazioni estrinseche anche a un livello più informale.

Infine, secondo Raffaele Nardacchione, Assotelecomunicazioni, la capacità delle PMI di comunicare il proprio impegno di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile va sviluppata anche grazie al supporto delle Associazioni datoriali e con il ricorso a iniziative, anche normative e formative.

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

La rendicontazione sociale e di sostenibilità è uno strumento estremamente utile ai fini della trasparenza, che risponde alla necessità di comunicare le azioni di responsabilità poste in essere. Il Report integrato, ovvero la redazione integrata delle informazioni

finanziarie e non finanziarie, consente ancor di più una lettura globale dell'operato dell'impresa, che costituisce una rendicontazione strategica, continua, multicanale e differenziata per stakeholder che mette in sinergia comportamenti, azioni e performance ambientali, sociali e di governance con gli aspetti legati alla sfera economico-finanziaria dell'organizzazione, realizzando di fatto l'incorporazione dei principi di sostenibilità nel corpo valoriale dell'impresa. Il bilancio integrato, infatti, pone in luce la concretezza dell'impegno profuso e quanto l'impresa impegni risorse, umane e finanziarie, allo scopo di migliorare l'ambiente in cui opera. È un'importante modalità di conoscibilità, di diffusione e accessibilità delle informazioni che migliora i rapporti con gli stakeholder interni e esterni all'azienda.

4 La Corporate Social Responsibility nelle grandi imprese

L'impegno delle imprese nella responsabilità sociale è molto ricco e articolato, si proietta verso lo sviluppo sostenibile, è molto più diffuso di quanto la sola rendicontazione non finanziaria possa testimoniare e si configura in funzione della diversa percezione del concetto stesso di responsabilità sociale delle imprese e del più o meno accentuato sviluppo del loro coinvolgimento sociale.

Questo spiega la scelta operata da numerose imprese di grandi dimensioni e società quotate alla borsa di Milano di non redigere un bilancio sociale, di sostenibilità, di responsabilità sociale e/o ambientale o un rapporto, ma di attenersi comunque ai principi della sostenibilità e della responsabilità sociale. Molte società, infatti, anche quotate in borsa hanno scelto di non redigere un reporting o una documentazione formale, pur operando sui temi portanti della responsabilità sociale e acquisendo in molti casi numerose certificazioni sulla qualità (ISO 9001), sull'ambiente (ISO 14001), sulle performance sociali (SA 8000). Inoltre hanno spesso adottato, nell'ambito della corporate governance, codici etici di autoregolamentazione o codici di comportamento, di auto-disciplina, di condotta - in alcuni casi anche una carta dei valori aziendali - improntati ai principi di responsabilità, correttezza, etica nei rapporti con le istituzioni, i fornitori, la concorrenza e con gli utenti. I codici, in molti casi, regolamentano anche i temi della salute, della sicurezza sul luogo di lavoro e dell'ambiente, che sono alcuni dei pilastri attorno ai quali ruota lo sviluppo sostenibile delle imprese socialmente responsabili.

Se da un lato può ritenersi generalmente superato il concetto che limita la responsabilità sociale alla devoluzione di parte dei profitti in attività benefiche (donazioni e sponsorizzazioni), senza alcun riferimento a un modello valoriale (ad esempio quello contenuto nel codice etico) e senza alcun legame con l'attività d'impresa, dall'altro lato lo scenario di riferimento della CSR è molto variegato e ricco di prassi, in quanto le imprese declinano e sostanziano i contenuti della responsabilità sociale e della sostenibilità attraverso comportamenti di diverso valore e dai differenti confini.

Diversi modelli si configurano in relazione alle modalità di governance aziendale e alle stesse modalità di gestione del business - che deve tener conto e sotto controllo una serie di vulnerabilità e di rischi collegati a fattori non economici né finanziari-, e alla maggiore o minore condivisione della strategia di integrazione trasversale della CSR

in tutti i campi e le funzioni dell'azienda, rendendola più o meno driver dei processi decisionali e gestionali, in funzione di come è percepita la sua natura strategica. La gamma di soluzioni praticate non è facilmente sintetizzabile, ma in via del tutto schematica e per grandi linee è possibile individuare quattro diversi macro approcci, a partire dall'adozione, da parte di molte aziende, di un comportamento etico supportato da un proprio modello valoriale condiviso principalmente dai vertici aziendali, senza però che sia contemplata la responsabilità sociale e ambientale verso gli stakeholder. Altre imprese, invece, fanno un passo in più e adottano un comportamento sociale riferito a proprie specifiche attività, con l'obiettivo di soddisfare le aspettative degli stakeholder, senza che però questo comportamento rientri in una vera e propria strategia di governance. Un diverso modello seguito da altre imprese integra e inquadra i comportamenti socialmente responsabili che le imprese nel loro agire quotidiano assumono nelle specifiche attività imprenditoriali nell'ambito di una strategia complessiva di governance, che intende l'azienda in modo olistico, come un unicum, compresi gli stakeholder, con i quali viene condiviso il modello valoriale. Infine altre imprese seguono comportamenti non solo responsabili ma anche sostenibili, vale a dire che si assumono nel loro fare quotidiano una responsabilità economica, sociale e ambientale, inquadrata in una strategia orientata al lungo periodo, a uno sviluppo economico compatibile con la tutela dell'ambiente e i bisogni delle generazioni future, impegnandosi a preservare a lungo termine la produttività dell'ambiente sia naturale che sociale, tenuto conto che le risorse dell'ecosistema non sono infinite e illimitate.

4.1 L'articolato impegno di divulgazione delle informazioni sociali e ambientali

La diffusione di informazioni sociali e ambientali può facilitare, come ricorda la Commissione europea, l'impegno delle imprese con le parti interessate e l'identificazione di concreti rischi di sostenibilità, costituendo al contempo anche un importante elemento per la rendicontabilità.

Alcuni Stati membri hanno introdotto obblighi di informazione non finanziaria che vanno oltre la legislazione UE esistente⁴¹ e, in alcuni contesti, i diversi requisiti nazionali possono implicare costi aggiuntivi per le imprese che operano in più di uno Stato membro.

Un numero crescente di imprese divulga informazioni sociali e ambientali e si stima che circa 2.500 imprese europee pubblichino relazioni in materia di RSI o sostenibilità, il che

⁴¹ La quarta direttiva relativa ai conti annuali 2003/51/CE prevede che le imprese, nella loro relazione sulla gestione, rendano note le informazioni attinenti all'ambiente e al personale nella misura necessaria alla comprensione dell'andamento e del rendiconto della società o della sua situazione.

porrebbe l'UE in una posizione di leadership a livello globale⁴². Ma questo dato, come sottolinea la Commissione europea nella sua ultima comunicazione, rappresenta ancora solo una piccola percentuale delle 42.000 grandi imprese che operano in seno all'Unione. Non vi è dubbio che le pratiche significative di responsabilità sociale adottate, sia nelle multinazionali e nelle grandi imprese, che nelle imprese di dimensioni minori, si sono sviluppate anche grazie a un articolato e complesso sistema di standard e linee guida di gestione sociale. Per quanto concerne queste ultime, i principali riferimenti internazionali che ispirano e guidano le iniziative di responsabilità sociale e sostenibilità delle imprese sono le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali, le Linee guida ILO sulle imprese multinazionali e le politiche sociali (seguite da alcune delle grandi imprese intervistate) e le Linee guida delle Nazioni Unite su business e diritti umani, alle quali fanno riferimento anche le PMI. Con specifica attenzione, invece, alla rendicontazione non finanziaria e ai vari strumenti utilizzati per la sostenibilità sociale ed etica, si rileva un aumento del numero di organizzazioni che intraprendono i percorsi della "rendicontazione sociale", promuovendo esperienze e utilizzando strumentazioni assai diverse che si ricollegano ai vari modelli di reporting e all'adesione ai diversi standard emanati da organismi internazionali e nazionali. Tra questi emergono in particolare, per gli standard di processo, ovvero quelli che si riferiscono al processo che porta alla responsabilità sociale d'impresa:

- Global Compact delle Nazioni Unite, con i dieci principi etici universali nelle quattro aree dei diritti umani (due principi), lavoro (quattro principi), ambiente (tre principi) e lotta alla corruzione (un principio);
- Standard AccountAbility AA 1000, volto a favorire l'innovazione su principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli stakeholder in merito alla qualità del processo di accounting, auditing e reporting sociale ed etico delle Organizzazioni di riferimento, per incoraggiare un percorso di sviluppo sostenibile;
- norma di certificazione SA 8000 sull'impegno etico e sociale, finalizzata a fornire agli investitori e ai consumatori strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende. È legata complessivamente a nove requisiti, di cui otto strettamente connessi ai diritti umani, sanciti a livello internazionale dalla Dichiarazione universale dei diritti umani, nonché da Convenzioni dell'ONU e dell'ILO, e uno legato al sistema di gestione della responsabilità sociale dell'azienda;
- norma ISO 26000, uno strumento di guidance sull'impatto delle attività delle organizzazioni (non solo delle imprese) sulla società e l'ambiente, che si fonda sui quattro principi: l'assunzione di responsabilità da parte dell'organizzazione, sia essa operante nel settore pubblico o nel privato, in paesi sviluppati o in via di sviluppo, indipendentemente da dimensioni, localizzazione dell'attività, tipologia di attività, ecc.; il rapporto tra l'organizzazione socialmente responsabile e lo sviluppo sostenibile, ovvero l'impatto diretto e indiretto sull'ambiente naturale dell'attività dell'organizzazione; il

⁴² Fonte: www.corporateregister.com/.

coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni e nelle attività dell'organizzazione; l'integrazione della responsabilità sociale a tutti i livelli dell'organizzazione, come parte integrante della strategia, come identità stessa dell'organizzazione, come prassi tipica, non come attività addizionale o una mera attività di comunicazione o diffusione;

- norma OHSAS 18001, uno standard internazionale per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori che vada oltre il rispetto delle norme cogenti. Il sistema di gestione regolato dalla norma OHSAS è spesso costruito integrandolo con il sistema di gestione ambientale, ispirato alla norma ISO 14001, in quanto la sicurezza e l'ambiente sono strettamente collegati tra loro;
- norma ISO 14001 sull'impatto ambientale, rivolta non ad attestare una specifica prestazione ambientale, né a dimostrare un basso impatto sull'ambiente delle attività d'impresa, ma a certificare che l'organizzazione è dotata di un sistema di gestione adeguato a controllare gli impatti ambientali e a ricercare un miglioramento delle prestazioni ambientali nell'ottica della sostenibilità.

Per gli standard di contenuto del sistema di reporting sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale, le imprese utilizzano invece prioritariamente i seguenti strumenti:

- Global Reporting Initiative (GRI-G3), per la realizzazione di un sistema di reporting di sostenibilità da parte delle imprese che volontariamente aderiscono, con l'obiettivo di redigere un rapporto che tenga conto di tutti gli aspetti e le dimensioni della sostenibilità, secondo l'approccio della responsabilità economica (capacità di produrre reddito, profitti e lavoro), della sostenibilità sociale (capacità di garantire condizioni di benessere e crescita equa e solidale, rispettando i diritti dell'uomo e del lavoro), e ambientale (garantire qualità e riproducibilità delle risorse naturali). È la griglia di rendicontazione della sostenibilità più diffusa e utilizzata al mondo;
- principi GBS per la redazione del bilancio sociale secondo contenuti minimi e struttura che permettano di identificare la rendicontazione come finalizzata da un lato alla comunicazione a tutti gli stakeholder delle performance complessive dell'azienda; dall'altro all'informazione sulla qualità dell'intervento aziendale in direzione dell'ampliamento delle conoscenze e sulle possibilità di valutazione e scelta dei portatori di interesse;
- registrazione EMAS, sull'ecogestione e audit ambientale, che si fonda sull'adesione volontaria delle organizzazioni aventi sede nel territorio dell'Unione o al di fuori di esso al sistema, sulla base dei tre requisiti richiesti per una gestione ambientale sostenibile: 1. la conformità legislativa alla normativa ambientale in vigore nel paese di appartenenza, 2. il miglioramento continuo, da parte dell'organizzazione, delle proprie prestazioni ambientali attraverso una pianificazione periodica delle azioni di prevenzione; 3. la comunicazione esterna, che richiede a qualunque organizzazione, per registrarsi, di produrre e aggiornare periodicamente una dichiarazione ambientale pubblica contenente i dati relativi agli impatti ambientali generati dalle proprie attività, le misure messe in atto per controllarli, gli obiettivi

di miglioramento pianificati, i risultati raggiunti, le modalità e le risorse utilizzate per il loro ottenimento.

Va in ogni caso tenuto in considerazione che, a tutt'oggi, nessuna di queste sperimentazioni di "accountability"⁴³ rappresenta un vero e proprio standard, nel senso che nessuna di queste metodologie è stata univocamente adottata a riferimento e, nella maggior parte dei casi, tutte riguardano imprese di grandi dimensioni.

Inoltre, per quanto concerne in particolare il Global Reporting Initiative, è bene ricordare che è stata lanciata a maggio 2013 una nuova versione delle linee guida di rendicontazione del Bilancio di sostenibilità⁴⁴, molto innovativa ma che richiede una forte interazione tra impresa e stakeholder per poterla adottare.

La presentazione ufficiale delle nuove Linee guida GRI-G4 si è tenuta a Roma l'11 settembre 2013, con un evento organizzato da Confindustria e KPMG, sponsorizzato dal Gruppo Salini Impregilo, e si è trattato del primo evento globale di presentazione del nuovo standard, che sarà replicato in oltre trenta paesi nel mondo⁴⁵.

Il nuovo standard G4, nato da un lungo processo di consultazione multi-stakeholder che è durato più di due anni e mezzo e che ha coinvolto 120 esperti di diversi paesi, rappresenta un aggiornamento delle Linee guida GRI-G3.1 lanciate nel 2011 per misurare gli impatti e comunicare efficacemente le performance delle organizzazioni di tutte le dimensioni e appartenenti a ogni settore di attività nell'ambito della sostenibilità, attraverso uno strumento di rendicontazione dei risultati finanziari, ambientali, sociali e di governance.

La necessità di un'ulteriore e aggiornata versione delle linee guida nasce dalla volontà di essere al passo con le evoluzioni della società che cambia rapidamente, insieme ai bisogni dei diversi portatori di interesse; pertanto anche gli strumenti di rendicontazione devono seguire il cambiamento, per poter rappresentare le imprese verso l'esterno, anche tenuto conto del crescente interesse da parte degli utenti finali delle informazioni contenute nei reporting di sostenibilità.

Così, nel corso di dodici anni, si è passati dalla prima versione delle Linee guida GRI del 2000, a quella ben più nota del 2006 (G3) e a quella successivamente aggiornata nel 2011 (G3.1).

Le nuove Linee guida G4 riportano i principi e la metodologia per la costruzione dei Bilanci di sostenibilità da parte delle organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, settore o posizione e rappresentano un riferimento internazionale per tutti coloro che intendano

⁴³ Accountability significa "riconoscere, assumersi la responsabilità ed essere pienamente trasparenti sugli impatti generati dall'azienda attraverso le proprie politiche, decisioni, azioni e prodotti sull'ambiente competitivo, naturale e sociale". Fonte: AccountAbility, <http://www.accountability.org>.

⁴⁴ Il Bilancio di sostenibilità rappresenta le prestazioni dell'azienda sotto tre profili: economico, sociale e ambientale, con una valutazione delle performance che segue l'approccio metodologico integrato cd. *triple bottom line*.

⁴⁵ Per maggiori informazioni al riguardo è possibile visitare il sito: <https://g4.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.

volontariamente divulgare e confrontare la propria performance ambientale, sociale ed economica e l'impatto da essa prodotto, accrescendo la trasparenza verso la collettività, la comunità finanziaria e tutti gli stakeholder, oltre l'attenzione verso l'ambiente e l'etica. Come ha sottolineato nell'evento di presentazione in Italia Astihldur Hjaltadottir, direttore ad interim delle relazioni del Network GRI, il nuovo obiettivo del G4 è quello di dare un ulteriore impulso alla gestione della sostenibilità e all'allineamento alle strategie d'impresa, non soltanto di rappresentare un approccio alla rendicontazione e alla compliance.

Rispetto alla precedente versione GRI-G3.1, la nuova prevede un focus specifico sulla materialità⁴⁶, sulla catena di fornitura e sulla governance, e si caratterizza per un maggiore allineamento con gli altri standard sviluppati a livello internazionale (quali le linee guida OCSE, i principi del Global Compact delle Nazioni Unite, i principi guida su business e diritti umani delle Nazioni Unite, la ISO 26000).

Altre caratteristiche che contraddistinguono la nuova versione dello standard sono la maggiore facilità di utilizzo da parte delle imprese e la maggiore accessibilità ai dati per gli stakeholder, un miglioramento della qualità tecnica del documento, con definizioni più chiare, anche grazie a un dettagliato glossario.

Il G4, a differenza che in passato, si struttura in due parti:

- la prima contiene i principi di reporting e i criteri da applicare per predisporre il Bilancio di sostenibilità;
- la seconda, il manuale di attuazione e implementazione, accompagna le imprese nelle modalità di applicazione dei suddetti principi, nel trattamento delle informazioni da fornire e nell'interpretazione dei vari concetti delle linee guida. Sono inclusi anche riferimenti ad altre fonti, un ampio glossario e le note generali di reporting.

Un'altra novità di tutto rilievo riguarda la possibilità di scegliere tra due possibili e differenziate modalità di rendicontazione e di posizionarsi pertanto su un approccio "core", più semplificato e focalizzato solo sugli aspetti maggiormente significativi per l'azienda, adattabile ad esempio per le PMI, o su un approccio "comprehensive", che richiede una gestione e un monitoraggio delle performance oltre che una completezza delle informazioni molto più complessa e puntuale riferita su tutti gli aspetti, non solo su quelli maggiormente significativi. Questa seconda modalità, come è emerso chiara-

⁴⁶ La materialità, che rientra tra i principi chiave sui quali fondare un efficace coinvolgimento dei portatori di interesse (stakeholder engagement), mira a verificare la rilevanza e la significatività delle tematiche trattate per l'impresa e i suoi stakeholder. Riguarda, pertanto, la rilevanza dei temi da affrontare e modificare, l'identificazione delle criticità, la rilevanza delle informazioni da includere nel reporting. La definizione dei temi della materialità, rappresenta un anello di congiunzione tra competitività aziendale e sostenibilità, e risulta alquanto complessa sia per la difficoltà di sistematizzare e dare priorità alle diverse istanze, sia perché incidono, tra l'altro, sulla rilevanza dei temi anche le variabili geografiche e temporali (basti pensare, ad esempio, al tema delle energie rinnovabili come era percepito dieci anni fa e al valore che assume oggi). Inoltre si tratta di temi che devono essere contemporanei nelle stesse politiche aziendali, nella nuova cultura d'impresa e non essere limitati alle funzioni in materia di responsabilità sociale d'impresa.

mente dalle opinioni espresse dai rappresentanti delle imprese coinvolte nell'evento di presentazione, richiede un impegno importante soprattutto di sensibilizzazione delle responsabilità aziendali su questo processo, ma anche in termini di oneri amministrativi, che deve essere "metabolizzato" in ambito aziendale.

L'arco temporale a disposizione di due anni per posizionarsi su una delle due opzioni (in quanto dopo il 31 dicembre 2015 i rendiconti potranno essere redatti soltanto nella versione G4) è ritenuto dagli addetti ai lavori piuttosto ristretto e richiederà una riflessione puntuale soprattutto sulla governance della sostenibilità, sul tema della materialità e sulla catena di fornitura.

Un altro tema di estrema attualità riguarda il collegamento tra gli strumenti di rendicontazione degli aspetti sociali e degli impatti ambientali dell'attività d'impresa (bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, bilancio ambientale) e la comunicazione integrata di informazioni finanziarie e non finanziarie, che rappresenta un traguardo importante per il medio e lungo termine.

Nella nuova versione delle Linee guida del GRI questo aspetto è stato ovviamente considerato e si è cercata una prima armonizzazione, anche se l'allineamento non è stato sviluppato in modo compiuto.

Come è stato rilevato, «lo strumento del reporting integrato, ovvero di un reporting non solo finanziario ma attinente alla stessa governance sulla sostenibilità d'impresa, è stato utilizzato per la prima volta negli Anni '80 e, soprattutto nel corso dell'ultimo decennio, ha registrato un po' in tutto il mondo un incremento qualitativo anche se ancora non quantitativo, dal momento che è cresciuto il numero di società che pubblica bilanci di sostenibilità, ma sono ancora bassi percentualmente i dati delle società che pubblicano reporting su base integrata. È tuttavia un obiettivo verso cui tendere, soprattutto con riferimento alle società quotate in borsa che potrebbero, attraverso l'adozione di questo strumento e le informazioni ivi contenute, accrescere la fiducia e la legittimazione dell'impresa nei confronti dei suoi diversi stakeholder. Il reporting integrato può essere definito come una rendicontazione *olistica, integrata* della *strategia* aziendale in riferimento ai risultati economico-finanziari, sociali e ambientali. Tre parole risultano chiave:

1. rappresentazione olistica, in quanto l'impresa è considerata come un unicum, compresi gli stakeholder;
2. integrata, perché riguarda globalmente i risultati dell'impresa con riferimento sia all'aspetto economico-finanziario (già pubblicati nei bilanci annuali d'esercizio), sia alle performance sociali e ambientali, che sono altrimenti individuabili per le sole società che pubblicano il bilancio di sostenibilità;
3. strategia, in quanto non coinvolge soltanto alcune funzioni aziendali, ma è esso stesso anima e strategia dell'impresa, è per così dire la rappresentazione del processo di governance della sostenibilità»⁴⁷.

⁴⁷ Nicoletti P., "*Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*", Luiss University Press, 2012.

I principi alla base del reporting integrato sono diversi. Innanzitutto la strategia, perché si tratta di una rendicontazione delle politiche aziendali caratterizzata da una forte valenza strategica.

In secondo luogo il reporting integrato è anche un catalizzatore per il cambiamento dei comportamenti aziendali, dal momento che fornisce un'informazione completa sia sulle notizie positive che su quelle negative, valorizzando le interrelazioni e la lungimiranza delle informazioni riportate, che non devono essere soltanto un consuntivo, bensì soprattutto devono saper cogliere e anticipare i fenomeni nel lungo periodo, con un approccio propositivo per il miglioramento delle performance. In questo modo tale strumento può consentire agli investitori di assumere decisioni di investimento consapevoli, basate anche sul livello di sostenibilità del business.

Infine il reporting integrato deve includere tutti i diversi stakeholder, che possono variare nel corso del tempo, e rispondere ai criteri della materialità (di cui si è detto pocanzi sub nota 46) e della rispondenza nella sostenibilità⁴⁸ per colmare il divario tra risultati dell'impresa e aspettative degli stessi portatori d'interesse.

Una sua diffusione potrebbe risultare particolarmente significativa nel contesto delle società quotate in borsa, che già in gran parte pubblicano, oltre all'informativa finanziaria di esercizio, anche bilanci di sostenibilità che forniscono informazioni in merito agli aspetti sociali e ambientali; finora però le due tipologie di bilancio sono state spesso slegate tra loro e fondate su criteri e tempistiche diverse, come testimoniano l'obbligatorietà dell'informativa finanziaria d'esercizio e i suoi dettagliati criteri di redazione, rispetto alla volontarietà dell'adozione di un bilancio di sostenibilità e alla discrezionalità nella scelta delle informazioni non finanziarie da pubblicare e dei relativi indicatori di performance da rendicontare.

In ambito internazionale il Comitato internazionale per la rendicontazione integrata (International Integrated Reporting Committee - IIRC), creato nell'agosto 2010, è impegnato nella delicata attività di individuazione di quale informazioni non finanziarie ovvero sociali e ambientali debbano essere volontarie e quali, viceversa, obbligatorie. Ciò al fine di evitare la discrezionalità da parte delle imprese, che si riscontra in Europa, nella scelta delle informazioni non finanziarie da rendicontare e di consentire agli investitori di avere informazioni omogenee e comparabili sia sulle attività svolte che sulle criticità riscontrate e i problemi emersi.

La tendenza finora più diffusa, infatti, nella rendicontazione sociale e ambientale, è di dare forte risalto soprattutto alle informazioni positive concernenti le attività svolte e i risultati raggiunti, e scarsa visibilità alle informazioni più critiche riguardanti ad esempio il dialogo con gli stakeholder, i rischi legati allo svolgimento delle attività economiche, gli obiettivi e i margini di miglioramento delle performance non finanziarie.

⁴⁸ Per *risonanza* si intende la risposta dell'organizzazione ai temi prioritari per i suoi stakeholder, sia in termini di progetti da attivare, che di iniziative già realizzate.

Come ha sostenuto il Presidente del Global Reporting Initiative, stiamo vivendo una fase di emergenza derivante da tre crisi (economico-finanziaria, del cambiamento climatico e di degrado dell'ecosistema), e abbiamo a disposizione pochissimi anni per integrare la dimensione della sostenibilità con la valutazione dell'impatto ambientale e sociale delle scelte nelle politiche economico-finanziarie. C'è bisogno di un approccio olistico per l'economia e di sviluppare bilanci fondati sull'integrazione del sistema finanziario con comportamenti sostenibili. Alcuni paesi dell'Unione europea, quali la Francia, il Regno Unito e la Svezia si stanno orientando verso il reporting integrato, ma è importante che questo sforzo sia sostenuto da una elevata capacità di comunicazione della sostenibilità sociale adottata dalle imprese.

La Commissione europea segue con interesse il lavoro del Comitato internazionale per la rendicontazione integrata.

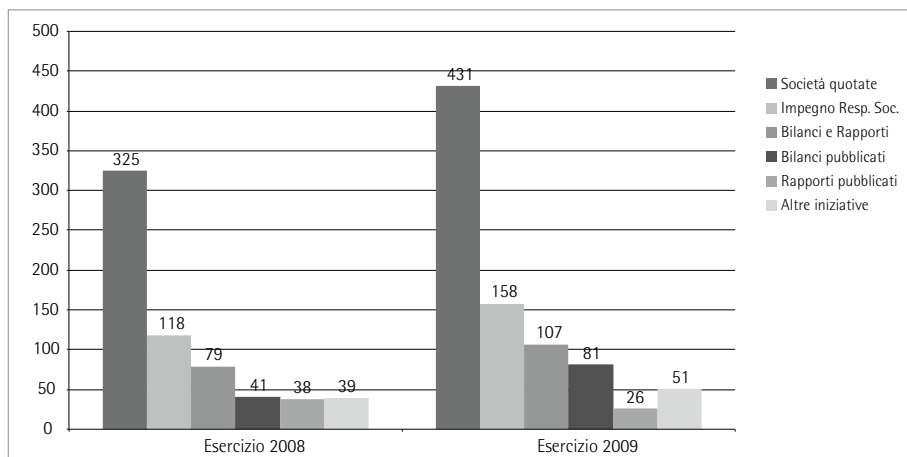
4.2 La rendicontazione delle società quotate in borsa

Un recente studio sull'impegno delle imprese del nostro Paese nella responsabilità sociale ha fornito un'approfondita ricognizione sui bilanci sociali, di sostenibilità, ambientali e integrati adottati, e sulle altre iniziative di sostenibilità poste in essere, con una particolare attenzione alle società quotate alla borsa italiana⁴⁹.

L'indagine - condotta attraverso l'analisi dei bilanci dell'intera popolazione delle società quotate alla Borsa di Milano riferiti agli esercizi 2008, 2009 e 2010 - offre un quadro di riferimento e il trend di sviluppo in merito alla diffusione dei principi di sostenibilità, alla tipologia degli strumenti utilizzati per la rendicontazione sociale e alla loro divulgazione, alle caratteristiche dei bilanci pubblicati, a partire dalla loro variegata e disomogenea denominazione. Gli strumenti utilizzati, infatti, sono stati: bilanci di sostenibilità, bilanci sociali, bilanci sulla responsabilità sociale, bilanci ambientali e integrati, bilanci socio-ambientali, rendiconti sociali, rapporti sulla responsabilità sociale, rapporti di sostenibilità, rapporti sullo sviluppo sostenibile, rapporti sul valore sostenibile, rapporti ambientali, rapporti sulla salute, sicurezza, ambiente, rapporti ambientali e sulla sicurezza, dichiarazioni ambientali, rapporti sulle performance economiche, ambientali e sociali. Complessivamente, dall'indagine emerge che il 25% delle società quotate nel nostro Paese ha pubblicato un bilancio o un rapporto sulla responsabilità sociale/sostenibilità. Il grafico 4.1 fornisce una quadro comparativo tra l'esercizio 2008 e quello 2009 in merito ai seguenti elementi: l'universo delle società quotate analizzate, il loro impegno di responsabilità sociale, l'adozione di una documentazione formale (bilancio o rapporto), il numero di bilanci pubblicati, il numero di rapporti pubblicati, il ricorso ad altre iniziative di responsabilità sociale e sostenibilità.

⁴⁹ Nicoletti P., *op. ult. cit.*, p. 93 e ss.

Grafico 4.1 Quadro comparativo tra esercizio 2008 e 2009



Come si evince dal grafico, nel 2009 è cresciuto rispetto all'anno precedente il numero delle società quotate in borsa e, di conseguenza, è complessivamente aumentato anche l'impegno delle società nella responsabilità sociale: si è incrementato il numero dei bilanci pubblicati, si è ridimensionato il ricorso al rapporto e sono aumentate numericamente le altre iniziative di responsabilità sociale, non sfociate in un bilancio o in un rapporto, riguardanti un ampio ventaglio di iniziative che spaziano 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, alla gestione della qualità nel rispetto dell'ambiente. In considerazione dell'ampia varietà riscontrata, si riportano in ordine di maggiore presenza i diversi ambiti di riferimento delle iniziative di responsabilità sociale realizzate dalle società quotate alla borsa di Milano:

- promozione della cultura e dell'arte, attraverso sponsorizzazioni di mostre, restauri e promozione di opere d'arte, sostegno a istituzioni musicali, creazione di biblioteche;
- tutela e sostegno dell'ambiente, anche con iniziative di educazione ambientale, promosse ad esempio con il FAI;
- ricerca medica, sostegno a fondazioni (ad esempio Telethon) volte a sostenere e realizzare progetti scientifici inerenti alla salute dei cittadini, assistenza medica e supporto ad attività medico-umanitarie;
- promozione dello sport, attraverso sponsorizzazioni;
- tutela e rispetto dei diritti della persona;
- impegno a favore dell'infanzia;
- valorizzazione delle risorse umane, soprattutto attraverso iniziative a carattere educativo e formativo;
- progetti per la scuola e investimenti per i giovani anche attraverso la creazione di scuole aziendali di alto profilo;

- promozione e supporto delle tecnologie innovative;
- impegno sociale, con iniziative di solidarietà e di ricerca sociale che riguardano anche il sostegno all'inserimento nel mondo professionale delle fasce deboli e svantaggiate della popolazione;
- iniziative benefiche;
- gestione del business nel rispetto dell'etica e della sostenibilità a medio-lungo termine.

I grafici 4.2 e 4.3 riportano invece rispettivamente la ripartizione dei bilanci e dei rapporti per macrosettore di riferimento: finanziario, industriale, dei servizi.

Grafico 4.2 Bilanci pubblicati per macrosettore - val.%

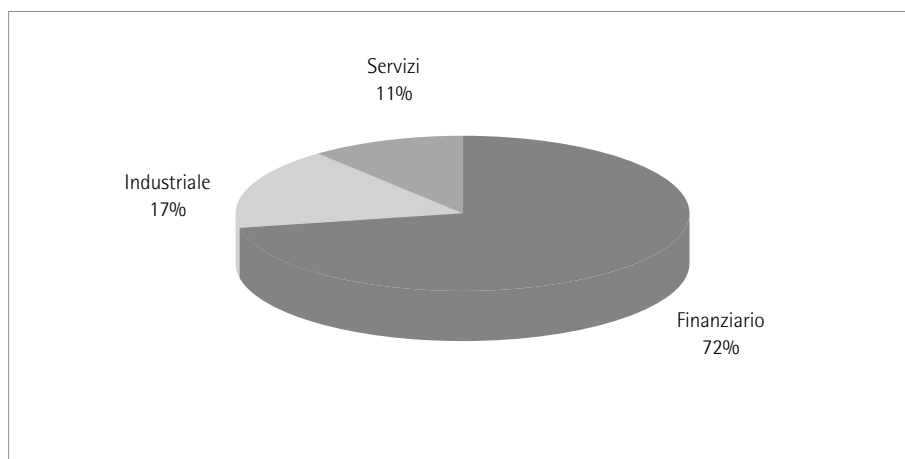
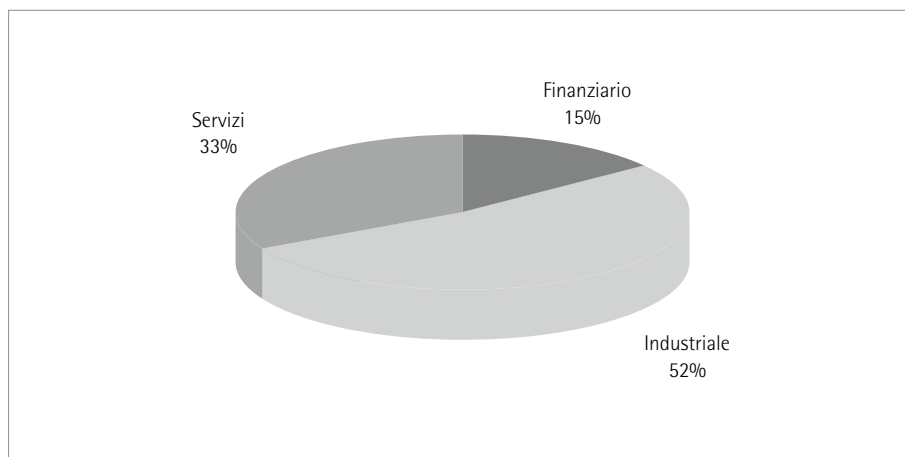


Grafico 4.3 Rapporti pubblicati per macrosettore - val.%

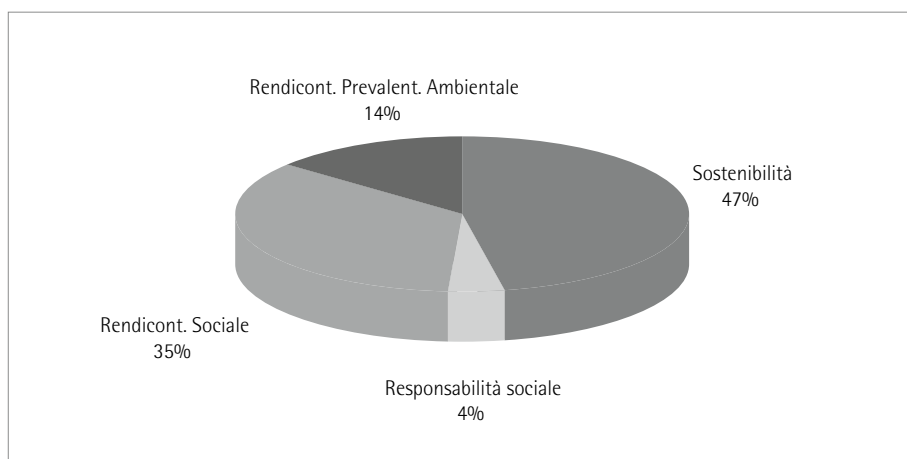


Da questa articolata ricognizione si ricavano alcuni elementi di analisi.

Innanzitutto nel triennio analizzato si registra nel nostro Paese un lieve incremento in termini percentuali nell'assunzione da parte delle società quotate di un proprio diretto impegno sulla responsabilità sociale e la sostenibilità. Tale impegno si è diversamente ripartito nei diversi esercizi sia in funzione dello strumento utilizzato, rispetto al quale si registra un incremento dei bilanci rispetto ai rapporti, sia dei macrosettori che vi hanno fatto ricorso.

La denominazione del documento di rendicontazione sociale e di sostenibilità ha continuato ad assumere molteplici varianti, con l'utilizzo di denominazioni piuttosto diversificate e non omogenee, anche se le due maggiormente frequenti e in crescita si confermano "bilancio di sostenibilità" e "bilancio sociale". Focalizzandosi sui concetti di "sostenibilità", "responsabilità sociale", e sugli aggettivi "sociale" e "ambientale", è possibile accorpare i documenti di divulgazione delle informazioni sociali e ambientali in quattro macrocontenitori: 1. Sostenibilità; 2. Responsabilità sociale; 3. Rendicontazione sociale; 4. Rendicontazione prevalentemente ambientale, con un loro peso percentuale rispettivamente del 47%, del 4%, del 35%, del 14% rispetto al totale degli strumenti complessivamente adottati, come si evince dal grafico 4.4.

Grafico 4.4 Macro Aree di denominazioni dei documenti - val.%



Per quanto riguarda i modelli adottati dalle società quotate in borsa come riferimento per la redazione dei bilanci, tra gli standard di contenuto il più utilizzato risulta essere il Global Reporting Initiative e in misura nettamente più circoscritta quelli nazionali redatti dal Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) e dall'ABI per il settore bancario. Una diffusione decisamente minore si è riscontrata nell'utilizzo degli standard di processo e, tra questi, quello maggiormente seguito è stato lo standard AA 1000, che si fonda sul coinvolgimento degli stakeholder.

5 La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese

La strategia di responsabilità sociale d'impresa, che è stata elaborata soprattutto per le grandi imprese e che da queste viene maggiormente adottata, deve potersi calare nelle specificità delle PMI perché si possa sfruttare pienamente la sua capacità di contribuire alla crescita e all'occupazione e allo sviluppo sostenibile in Europa, con un impatto collettivo significativo, soprattutto in un paese come il nostro che prolifera di imprese di dimensioni piccole e medie⁵⁰. La Commissione europea, nelle sue comunicazioni del 2006 e del 2011 in materia, ha riconosciuto la necessità di un approccio specifico per promuovere la RSI nelle PMI, a partire da un maggiore riconoscimento degli sforzi già compiuti in quest'ambito da parte di molte imprese di piccole e medie dimensioni, promuovendo lo scambio e la diffusione delle migliori pratiche e il supporto alle organizzazioni che le assistono in materia, tenuto conto dell'insufficiente sensibilizzazione e della limitazione delle risorse delle PMI in Europa. Da un'indagine realizzata su oltre 7.000 piccole e medie imprese europee⁵¹ emerge, infatti, che il 50% di quelle analizzate svolgerebbe già attività responsabili sul piano sociale e ambientale a vantaggio degli interlocutori esterni, con un impegno sociale locale per quanto riguarda la sfera d'azione, di natura occasionale e indipendente dalla strategia commerciale. La principale motivazione allo sviluppo di iniziative socialmente responsabili risulta legata alla concezione etica del capo d'impresa/dirigente, pur se molte PMI riconoscono anche i vantaggi commerciali offerti da migliori relazioni con i consumatori e la comunità locale. Inoltre, si delinea nell'indagine una correlazione positiva tra la priorità strategica delle PMI e le loro attività socialmente responsabili, dal momento che le PMI che perseguono gli obiettivi dell'innovazione, della qualità e della crescita sono anche le più presenti nell'impegno sociale.

Il maggior ostacolo a una diffusione della RSI presso le PMI, in particolare tra le imprese piccole e le micro, sembra essere la mancanza di sensibilizzazione all'adozione di comportamenti socialmente responsabili. Per questo la Commissione europea ha ribadito

⁵⁰ V.: Camera di commercio di Milano, Formaper, *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 2004

⁵¹ Indagine della Rete europea di ricerca sulle PMI (ENSR) realizzata nel 2001 su oltre 7.000 piccole e medie imprese: *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, 7ª relazione dell'Osservatorio europeo delle PMI europee, 2002, Commissione europea, DG Impresa (<http://europa.eu.int/>).

il suo impegno prioritario nella sensibilizzazione e nel sostegno delle PMI attraverso lo scambio e la diffusione delle buone pratiche, lo sviluppo e la diffusione di strumenti di facile utilizzo, la cooperazione tra le grandi imprese e le PMI nella gestione della loro responsabilità sociale e ambientale (gestione della catena di approvvigionamento, programmi di consulenza, ecc.), nel rispetto delle norme nazionali e comunitarie della concorrenza. Un ambito specifico di informazione e sensibilizzazione riguarda le ripercussioni delle loro attività sui paesi in via di sviluppo e il sostegno all'adozione di politiche proattive, in particolare nel campo delle norme fondamentali del lavoro, della lotta contro il lavoro infantile, della parità dei sessi, dell'istruzione, della formazione, dell'assistenza sanitaria e dell'assicurazione⁵².

5.1 La difficile e informale comunicazione delle informazioni non finanziarie

La differenza che emerge tra le grandi imprese/multinazionali e le piccole/medie imprese appare significativa, in quanto le prime risultano decisamente più sistematiche nel loro approccio alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, anche perché spesso sono vincolate dalle linee guida imposte dalla casa-madre, mentre le seconde sono sicuramente più orientate a ricollegare il proprio impegno a un naturale rapporto con il territorio e la propria comunità di riferimento.

In altri termini se è vero che le grandi imprese sono più efficaci nel comunicare la propria responsabilità sociale e il proprio impegno di sviluppo sostenibile, è altrettanto vero che le aziende di dimensioni minori e le piccole, pur non effettuando spesso una comunicazione adeguata in merito alle attività svolte di RSI, hanno tuttavia un impatto maggiore in termini comunicazionali derivante dalla loro vicinanza alla comunità di appartenenza. Come si legge testualmente nell'ultima comunicazione della Commissione europea «La complessità del processo [delineato dalla nuova strategia comunitaria sulla CSR] dipenderà da fattori quali la dimensione dell'impresa e la natura delle sue operazioni. 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 evidente, infatti, che per le PMI sarà alquanto più complesso e difficoltoso allinearsi a quanto previsto dalla nuova concezione europea di RSI, secondo la quale, si ricorda ancora, «Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti

⁵² Per interessanti spunti sulle strategie di responsabilità sociale d'impresa per le PMI cfr.: Adelphi (con il supporto di IFOK), *La responsabilità sociale d'impresa per le piccole e medie imprese. Consigli e strategie per i consulenti*, Berlino 2013.

umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di:

- fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi».

Per questa ragione la strategia nazionale del nostro Paese in materia di responsabilità sociale d'impresa prevede forme di sostegno pubblico all'adozione di rendicontazioni e reporting sulla RSI da parte delle PMI.

Come emerge dai diversi documenti dell'Unione europea in materia, un numero crescente di imprese divulga informazioni sociali e ambientali, comprese le PMI, che però spesso comunicano tali informazioni in modo informale e su base volontaria, anche perché tutti gli Stati membri hanno scelto di esonerare le PMI dall'obbligo derivante dalla quarta direttiva sui conti annuali (2003/51/CE) che prevede che le imprese, nella loro relazione sulla gestione, rendano note le informazioni attinenti all'ambiente e al personale nella misura necessaria alla comprensione dell'andamento e del rendiconto della società o della sua situazione.

Ma per far sì che la comunicazione delle informazioni non finanziarie sia davvero efficace, è importante che questa sia tarata sui target specifici che si intende raggiungere, soprattutto per le PMI.

Va tenuto presente che, normalmente, la maggior parte delle iniziative di comunicazione di imprenditorialità responsabile si riferisce a quattro ambiti e relative categorie di soggetti interessati: il mercato, il luogo di lavoro, la comunità e l'ambiente⁵³.

5.2 Per una rendicontabilità semplificata

Alla luce di questo scenario, si è chiesto a tutti gli intervistati se la redazione del bilancio sociale/di sostenibilità, come realizzata dalle grandi imprese e dalle multinazionali, sia a loro avviso esportabile alle PMI per l'impegno organizzativo-procedurale e di spesa che comporta. La risposta, quasi corale, è negativa data la complessità e l'onere che tale rendicontazione richiede, ma alcuni direttori richiamano espressamente all'opportunità, laddove questa sia avvertita dalla singola piccola o micro impresa, di ricorrere all'utilizzo di procedure semplificate, snelle e graduali, 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 intervistati, rappresentanti di imprese, ritengono che

⁵³ Sul punto cfr.: Commissione europea, Direzione generale imprese, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Guida ad una comunicazione efficace*, www.ec.europa.eu, p. 6 e ss.

il bilancio sociale/di sostenibilità sia esportabile, così come redatto dalle grandi imprese, alle PMI perché non rinvergono un limite nel processo organizzativo o di investimento. A seguire si analizzano in dettaglio le diverse opinioni espresse su questo tema.

Secondo Maurizio Tarquini, Unindustria, la rendicontazione sociale e di sostenibilità rappresenta un impegno oneroso e complesso, poco sopportabile dalle PMI. Un caso esemplificativo: gli indicatori di sostenibilità, che potrebbero costituire, in materia di rating bancario, un supporto valido per le aziende laddove, però, fosse diffusa da parte del sistema bancario una reale disponibilità a instaurare - anche così - basi di confronto per promuovere il merito. Anche Paolo Garonna, Febaf, ritiene che la redazione dei bilanci di sostenibilità sia particolarmente complessa e onerosa per le piccole e medie imprese, per non parlare delle microimprese. Non è tuttavia a suo avviso pensabile che, in ragione delle ridotte dimensioni, esse siano da ritenersi al di fuori del dibattito sulla diffusione delle pratiche di responsabilità sociale e, tra queste, dalla pratica della trasparenza attraverso i bilanci sociali. Le imprese siffatte devono quindi poter contare sul giusto sostegno dei soggetti pubblici - come effettivamente disposto nel Piano nazionale sulla CSR - ma soprattutto devono cogliere le opportunità che il nostro tessuto industriale offre. Essere piccola impresa in Italia, prosegue Garonna, non vuol dire essere isolata e marginale, al contrario, il radicamento locale e la capacità di fare rete possono servire a sviluppare una capacità competitiva, di vicinanza al cliente e di qualità dei servizi, che a certe condizioni può contribuire alla solidità e alla sostenibilità del sistema.

Inoltre, sempre secondo l'intervistato, molte iniziative vengono strutturate appositamente al fine di promuovere e agevolare l'adozione di una reportistica di sostenibilità anche per società con minori capacità organizzativo-procedurali fornendo framework concettuali e guide operative alla redazione del bilancio sociale e del report integrato. Basti pensare alla Global Reporting Initiative - cui la Febaf ha prestato il proprio contributo realizzando la traduzione in italiano del Supplemento per il settore dei servizi finanziari delle Linee guida di reporting - che fornisce piattaforme concettuali differenziate secondo le dimensioni aziendali o il grado di maturità delle organizzazioni rispetto alla rendicontazione socio-ambientale.

Concorda con le precedenti posizioni Pierangelo Albini, Confindustria, secondo il quale non è realistico pensare di poter applicare i modelli di rendicontazione delle grandi imprese alle PMI. L'adozione del bilancio sociale o di sostenibilità da parte delle PMI comporterebbe un impegno eccessivamente oneroso, difficilmente sopportabile dalle stesse. Questo non significa, secondo Albini, che anche le PMI non possano effettuare, sempre su base volontaria, rendicontazioni sociali/di sostenibilità.

A questo proposito, il Direttore ricorda che la Commissione Cultura di Confindustria nel 2011 ha elaborato, attraverso il Gruppo di lavoro sulla CSR e il Sottogruppo CSR lab Confindustria - LUISS, degli indicatori di sostenibilità su cinque aree di interesse prioritario: 1) Performance economica 2) Persone e rapporti di lavoro, 3) Responsabilità verso i clienti, 4) Ambiente e 5) Comunità e Territorio.

Tali indicatori costituiscono una "griglia" di autovalutazione, attraverso cui è possibile fare emergere e rendere riconoscibile il comportamento dell'impresa, valorizzando gli aspetti di responsabilità sociale insiti nell'attività di ciascuna impresa.

Anche per Antonio Colombo, Assolombarda, la redazione del bilancio sociale/di sostenibilità comporta dei costi organizzativi e economici che le PMI hanno più difficoltà a sostenere rispetto a imprese di dimensioni maggiori e più strutturate. Va peraltro sottolineato come, a suo avviso, la minor diffusione della CSR tra le piccole e medie imprese possa essere legata anche a fattori quali carenze informative, carenza di competenze adeguate all'interno dell'azienda, complessità e costi della pratica della RSI e della sua rendicontazione. Secondo l'opinione di Giuseppe Gherzi, Unione industriale di Torino, il bilancio è "l'espressione dei più e dei meno" di una situazione in cui vi sono margini di manovra: per le PMI che operano nella UE, l'ambiente e il welfare sono talmente regolamentati che il bilancio sociale/di sostenibilità diventa un esercizio solo "di facciata", in cui si afferma - in sostanza - solo la conformità alla legislazione. Il Direttore non vede pertanto la sua esportabilità alle PMI che operano nella UE.

Anche per Claudio Benedetti, Federchimica, la redazione del bilancio sociale/di sostenibilità, come realizzata dalle grandi imprese e dalle multinazionali, non è esportabile alle PMI, non solo perché implica specializzazioni e impegni che le PMI non hanno, ma soprattutto perché la responsabilità sociale nelle PMI non deve rispondere a tutte le necessità alle quali deve rispondere un grande gruppo. Il Direttore prende ad esempio il fatto che spesso nella PMI c'è un rapporto diretto tra il capo azienda e ogni suo collaboratore: un bilancio sociale che cosa può aggiungere alla relazione diretta che invece manca nella grande impresa, si chiede Benedetti?

Altra cosa è la necessità di spingere le imprese alla quantificazione dei fenomeni, in quanto non è sufficiente fare ma è anche necessario misurare, non perché lo si chiede dall'esterno ma perché è utile all'interno. Questo è quanto si cerca di fare e di indicare in Federchimica con il Rapporto Responsible Care che, attraverso il questionario, indica alle imprese quali sono le variabili che bisogna tenere sotto osservazione.

Secondo Guido Venturini, Confindustria Bergamo, per la rendicontazione sociale da parte delle PMI ci possono essere procedure semplificate e graduali per arrivare nel tempo a livelli più sofisticati di rilevazione, mentre per Raffaele Nardacchione, Asso-telecomunicazioni, le formalizzazioni di un impegno CSR attuato possono e devono trovare soluzioni compatibili.

Dal fronte delle imprese i punti di vista sono maggiormente differenziati.

Per Riccardo Rovere, Finmeccanica, molto difficilmente la redazione del bilancio sociale/di sostenibilità, come realizzata dalle grandi imprese e dalle multinazionali, è esportabile alle PMI per l'impegno organizzativo - procedurale e di spesa che comporta.

Anche secondo Paolo Nazzaro, Telecom Italia, solo un modello semplificato può essere esportato alle PMI per evitare che i benefici derivanti dalla redazione del bilancio di sostenibilità siano più che compensati dai costi necessari.

Roberto Jannelli, KPMG, ritiene che, con le dovute accortezze, il modello di bilancio sociale/di sostenibilità sia esportabile a tutti i livelli dimensionali.

Dello stesso avviso è Vincenzo Boccia, Arti grafiche Boccia SpA, secondo il quale la redazione del bilancio sociale/di sostenibilità, come realizzata dalle grandi imprese e dalle multinazionali, è sicuramente esportabile alle PMI, tenendo conto però delle dimensioni e delle peculiarità di ogni azienda, anche snellendo la reportistica richiesta e gli obblighi connessi.

Enrico Loccioni ricorda che il Gruppo Loccioni ha iniziato la redazione del documento di bilancio sociale nel 1996, quando ancora non era così diffuso. Ora si è giunti alla sedicesima edizione e si tratta di un documento molto snello, che fotografa i progetti più importanti e l'evoluzione del Gruppo negli anni. Pertanto, secondo Loccioni, questo approccio è replicabile ed esportabile da qualsiasi organizzazione senza grossi problemi. Anche secondo Cesare Avenia, Ericsson, la redazione del bilancio sociale/di sostenibilità è certamente esportabile alle PMI, il cui limite non è sicuramente di processo organizzativo o di investimento, ma piuttosto culturale.

Da questo punto di vista Ericsson in Italia non esporta solo un prodotto, ma anche un sistema culturale, comportamentale e di gestione organizzativo a tutti i suoi stakeholder (dipendenti, clienti e aziende partner). Pertanto, prosegue Avenia, le PMI beneficiano della presenza delle grandi imprese sul territorio, nel fare propria la cultura d'impresa che le contraddistingue. Giovanni Buttitta, Terna, ritiene che sia difficile rispondere a questo quesito perché vanno considerate numerose variabili, a cominciare dalle risorse umane dedicabili a tale attività fino alla scelta dello standard di rendicontazione da applicare e del suo livello di applicazione, del perimetro delle attività, di un'assurance esterna. L'intervistato è comunque dell'avviso che la spesa possa rappresentare un elemento critico per le PMI. Alla luce di quanto emerge dalle testimonianze dirette, acquisisce sempre più valore il lavoro svolto da Confindustria e Luiss, richiamato da Pierangelo Albini, che si è concentrato sulla produzione di una preziosa strumentazione operativa appositamente creata per la rendicontazione sociale delle PMI, con l'obiettivo di favorire una più ampia diffusione della rendicontazione sociale e ambientale presso tutte quelle piccole e medie imprese che desiderano dare visibilità al proprio impegno etico e alla propria gestione aziendale rispettosa dell'ambiente e del contesto sociale e territoriale in cui operano. Il gruppo di lavoro sulla Corporate Social Responsibility⁵⁴ della Commissione Cultura di Confindustria, presieduta da Alessandro Laterza, ha elaborato, con il supporto del Laboratorio CSR Luiss, il documento *Indicatori di sostenibilità per le PMI*⁵⁵, che è stato condiviso con il presidente della Piccola industria Vincenzo Boccia ed è stato alla base del protocollo d'intesa con l'Associazione bancaria italiana e il Ministero dello Sviluppo Economico nel 2011. Il documento muove proprio dalla constatazione che le imprese più piccole, pur agendo secondo i principi della responsabilità sociale, spesso non riescono a rendicontare e

⁵⁴ Coordinato da Marina Migliorato, responsabile per il Gruppo Enel della CSR e dei rapporti con le associazioni.

⁵⁵ Confindustria-LUISS, CSR Lab, *Indicatori di sostenibilità per le PMI*, Roma 2010.

comunicare all'esterno tali comportamenti, poiché gli strumenti esistenti validi per le grandi imprese, come si è visto, non sono immediatamente applicabili alla loro realtà. Per rispondere all'esigenza di dare piena consapevolezza alle PMI degli aspetti di responsabilità sociale e sostenibilità e di consentire alle stesse di rendicontarli e valorizzarli è stata elaborata una griglia di autovalutazione semplificata e sintetica, articolata attraverso specifici KPI (*Key Performance Indicators*) selezionati ad hoc in funzione del contesto delle PMI, basandosi sullo standard di rendicontazione internazionale GRI-G3, il più diffuso e adottato nel mondo dalle imprese di grandi dimensioni.

Gli indici di sostenibilità proposti mirano a offrire alle PMI uno strumento per poter rendicontare e, quindi, far emergere e rendere riconoscibile il proprio comportamento in ambito economico, sociale e ambientale attraverso un "report di sostenibilità" più snello rispetto a quello delle imprese di grandi dimensioni, di facile compilazione, che possa affiancare in maniera volontaria il bilancio di esercizio.

I KPI sono definiti nel documento come indici che monitorano l'andamento di un processo aziendale. In particolare i "KPI di sostenibilità" permettono di andare oltre la valutazione dell'azienda in termini di bilancio d'esercizio, dando conto mediante parametri di rendicontazione sia qualitativi che quantitativi del proprio operato in termini di *accountability*, sostenibilità e di rapporti con gli stakeholder (dipendenti, clienti, ambiente, fornitori, comunità).

Entrando nel merito delle tavole di rendicontazione, sono previsti indicatori per autovalutare la propria impresa relativamente a cinque aree di interesse. Gli indicatori, preceduti da due schede identificative dell'azienda, rientrano in una griglia finalizzata a facilitare la comprensione della CSR attraverso una spiegazione analitica e la definizione dei metodi di misurazione sia qualitativi che quantitativi da utilizzare. La griglia recepisce anche la distinzione tra micro (da 1 a 9 dipendenti), piccole (da 10 a 49) e medie imprese (da 50 a 250 addetti).

Il Bilancio di sostenibilità semplificato per le PMI si apre con una serie di informazioni utili a introdurre e integrare gli altri indicatori di sostenibilità: la "Scheda Impresa" e la "Scheda Governance e Struttura Organizzativa", che consentono di fornire informazioni di tipo anagrafico, una prima analisi dell'adesione ai principi della CSR e una visione di insieme sulla qualità del management e sulla governance dell'impresa.

A seguire sono previste cinque sezioni fondamentali per una rendicontazione sostenibile, al cui interno vi sono anche indicatori relativi ai "Diritti Umani", riconoscibili dalla dicitura DU, trasversali a tutti gli altri.

Le sezioni riguardano i seguenti ambiti:

1. *performance economica*. In questa sezione l'impresa dovrebbe esplicitare alcune informazioni rivolte a valutare la sua performance economica diretta e indiretta, attraverso i seguenti indicatori: PE1: distribuzione del valore aggiunto. PE2: ricerca e sviluppo. PE3: rapporto con i fornitori. DU1: clausole sul rispetto dei diritti umani presenti nei contratti con i fornitori e con qualsiasi altra impresa operante all'estero;

2. *persone e rapporti di lavoro*. In questa area andrebbero fornite informazioni in merito al rapporto tra l'impresa e i dipendenti con contratto di lavoro subordinato, i lavoratori in contratto di somministrazione, gli stagisti, i rapporti di lavoro autonomo riconducibili nella parasubordinazione. L'area comprende cinque indicatori: LA1: politiche occupazionali; LA2: politiche e pratiche di salute e sicurezza sul lavoro; LA3: iniziative di informazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro; LA4: formazione e crescita professionale dei dipendenti; DU2: iniziative a favore della "non discriminazione";
3. *responsabilità verso i clienti*. Gli indicatori da esplicitare in questa sezione mirano a far emergere la qualità e la sicurezza dei prodotti offerti, il rapporto con i clienti, la propria strategia comunicativa. Nel dettaglio essi sono: RC1: qualità nella produzione; RC2: attività messe in pratica per informare i clienti su servizi/prodotti offerti; RC3: qualità nel servizio offerto ai clienti; RC4: attività di marketing e comunicazione svolte;
4. *ambiente*. In questa sezione si dovrebbero esplicitare informazioni relative alla tutela dell'ambiente mediante i seguenti indicatori: A1: analisi delle materie prime utilizzate; A2: efficienza energetica e riduzione dei consumi; A3: emissioni inquinanti nell'aria e sversamenti; A4: gestione e smaltimento dei rifiuti; A5: ulteriori azioni rivolte alla tutela ambientale;
5. *comunità e territorio*. In questa area vengono evidenziate le relazioni dell'impresa con la Pubblica amministrazione e la comunità territoriale di riferimento, attraverso i seguenti indicatori: CT1: iniziative di liberalità (attività di carattere sociale, culturale, benefico e ricreativo nelle quali l'impresa è coinvolta); CT2: assunzione di personale locale; CT3: relazioni con la PA e con la comunità locale in cui si opera.

Queste cinque sezioni oggetto di rendicontazione sono composte ognuna da cinque colonne che riguardano:

- l'area di riferimento della tavola;
- gli indicatori sui quali concentrare l'attenzione;
- le informazioni di carattere qualitativo nelle quali descrivere le azioni sostenibili messe in atto e le misure adottate;
- le informazioni di carattere quantitativo, per evidenziare con numeri, dati e percentuali le attività realizzate, fornendo anche una loro quantificazione;
- l'applicabilità o meno dell'indicatore a seconda della classe dimensionale dell'impresa (micro, piccola, media).

A conclusione di questa articolata analisi è possibile affermare che la scelta di una PMI di adottare un sistema di rendicontazione della responsabilità sociale evidenzia una cultura di impresa matura e una qualità talmente elevata da andare oltre i confini, sebbene importantissimi, di una buona gestione aziendale. Un'impresa che dimostri questo tipo di sensibilità, soprattutto se di piccole o medie dimensioni, è un'impresa che ambisce all'"eccellenza".

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.

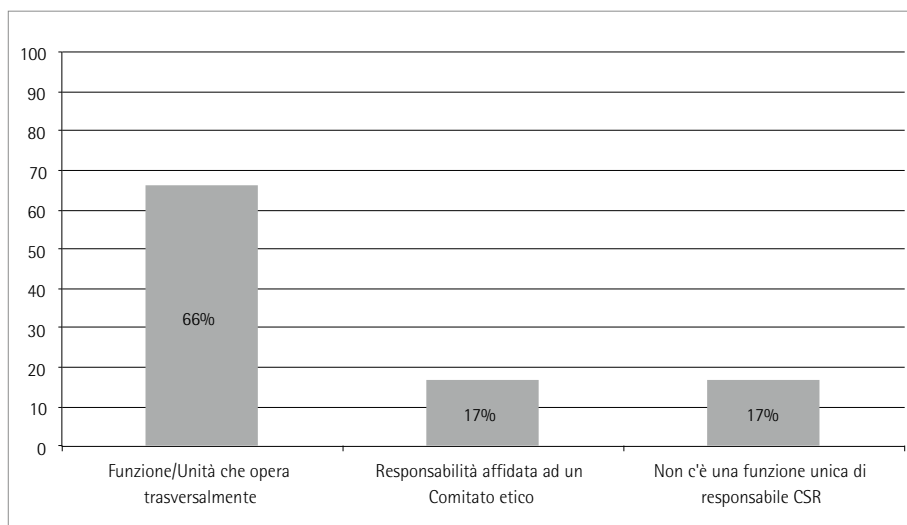
La visione di CSR di Terna prevede il coinvolgimento di tutto il personale cui sono destinate iniziative ad hoc, come ad esempio la campagna di diffusione sul Codice etico, ma anche azioni di informazione ricorrenti. La testata interna "TERNANews" ha infatti sempre due pagine riservate alle iniziative 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'unità 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.

6.3 L'investimento formativo e le iniziative di Corporate Welfare

Il tema 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, riveste un particolare interesse per l'ISFOL, data la sua mission, anche alla luce degli orientamenti evidenziati in diverse ricerche e studi secondo cui quello dell'investimento nelle risorse umane sarebbe non solo l'ambito di impegno prioritario per la CSR del futuro⁵⁶, ma anche una peculiarità dell'Italia rispetto ad altri paesi europei⁵⁷.

Le interviste realizzate sembrano confermare questa area di impegno prioritario, accanto a quella del 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.

Il welfare aziendale rappresenta proprio il cuore della Corporate Social Responsibility⁵⁸ 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. Per questo il welfare aziendale richiede il coinvolgimento necessario di tutti gli stakeholder, a partire dalle parti sociali e dai sindacati, tenuto conto della crisi del Welfare pubblico in Italia (a fronte di una considerevole diminuzione del tasso di natalità e di un deciso e costante incremento dell'indice di vecchiaia negli ultimi venti anni; del basso tasso di occupazione femminile, ben al di sotto della media dell'UE; della preoccupante percentuale di disoccupazione giovanile), del peso dei contratti integrativi di secondo livello e dell'agenda politica in materia di riforma del mercato del lavoro, politiche per i giovani e per la famiglia. In altri termini lo Stato sociale non potrà più garantire gli attuali livelli di tutela a fronte di domanda e aspettative delle persone sui temi di welfare che crescono in quantità e qualità e ci sarà quindi sempre più bisogno di welfare delle parti sociali⁵⁹.

⁵⁶ Sodalitas, *Le prospettive della responsabilità sociale in Italia*, Milano 2010. La ricerca, condotta in collaborazione con GfK Eurisko sui Top manager (Presidente o Amministratore Delegato) di 46 imprese aderenti alla Fondazione Sodalitas - in cui erano adeguatamente rappresentate le diverse tipologie di imprese (le piccole e le grandi, le italiane e le multinazionali) e i diversi settori produttivi - ha consentito di fare il punto su quella che è oggi la visione della responsabilità sociale condivisa dal top management delle imprese italiane più evolute, al di là di differenze riconducibili alla dimensione delle aziende e alla natura del loro business. L'indagine è stata presentata nel corso del Sodalitas Day 2010 su L'impegno delle imprese per un futuro sostenibile.

⁵⁷ Osservatorio Socialis - SWG, *L'impegno sociale delle aziende in Italia, V Rapporto di indagine (2012)*, Roma 2012.

⁵⁸ Sul tema del Corporate Welfare cfr. il recentissimo e interessante libro di Tiziano Treu, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, ed. Ipsoa 2013.

⁵⁹ Cfr. sul tema: Dell'Aragona C. - Treu T. (a cura di), *Le riforme che mancano*, Il Mulino, Bologna, 2010. Il volume, che contiene contributi redatti da esperti in tema di economia, lavoro e welfare, presenta trentaquattro proposte

È opportuno ricordare, in proposito, come nel settore chimico le iniziative di responsabilità sociale⁶⁰ e, in particolare, quelle di Corporate Welfare abbiano avuto un riconoscimento contrattuale nel contratto collettivo nazionale di lavoro del 18 dicembre 2009, attraverso:

- l'istituzione della Parte III Capitolo I «Responsabilità Sociale dell'Impresa» in cui:
 - si formalizza il sostegno, a tutti i livelli, allo sviluppo di una Responsabilità sociale come contrattualmente definita ovvero «L'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, a integrare i temi sociali, etici e ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri»;
 - si prevede la possibilità di realizzare al livello aziendale un Patto di Responsabilità sociale, che consiste nella formalizzazione dell'impegno delle Parti sociali aziendali a sostenere con comportamenti e scelte coerenti nelle Relazioni industriali e nella contrattazione aziendale lo sviluppo di un'impresa socialmente responsabile;
 - si richiamano le scelte contrattuali riconducibili alla responsabilità sociale;
- l'impegno per una contrattazione aziendale che tenga in opportuna considerazione il tema della RSI, prevedendo anche specifiche Linee guida settoriali per agevolarne la realizzazione (art. 25 punto 3).

L'accordo nazionale del 18 novembre 2010 ha previsto tali Linee guida, al fine di agevolare un coerente e adeguato riscontro nella contrattazione aziendale delle scelte effettuate dal contratto collettivo nazionale di lavoro; di sviluppare la consapevolezza culturale e valoriale in materia e di favorire lo sviluppo di iniziative di responsabilità sociale nel settore chimico. I possibili ambiti di welfare contrattuale individuati dalle suddette Linee guida coprono i seguenti temi affrontabili in termini di responsabilità sociale:

1. Vita lavorativa/vita personale
2. Diversamente abili
3. Giovani e anziani
4. Misure a sostegno del reddito
5. Occupabilità
6. Occupazione
7. Pari opportunità

per il welfare del futuro che indicano piste di riflessione e delineano ipotesi di intervento sulle questioni più critiche in tema di welfare.

⁶⁰ Per avere un quadro esaustivo dell'impegno dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile, dei risultati raggiunti nelle tre dimensioni sociale, ambientale ed economica e delle principali iniziative avviate nel 2012 dalle 173 imprese chimiche aderenti al programma Responsible Care, che Federchimica gestisce dal 1992 per l'Italia, cfr. ampiamente: Federchimica, *18° Rapporto annuale Responsible care. L'impegno dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile*, 2012

8. Salute/previdenza/assistenza sociale
9. Sicurezza/Salute/ambiente
10. Supporti allo studio.

Il rinnovo del contratto collettivo nazionale per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, siglato il 22 settembre 2012 con decorrenza dal 1° gennaio 2013 al 31 dicembre 2015 conferma in più parti (a partire già dalla premessa) l'impegno delle parti sociali per una contrattazione aziendale che tenga in opportuna considerazione il tema della RSI, ritenuta uno degli ambiti prioritari su cui investire.

Ciò premesso, nelle pagine seguenti si analizza quanto è emerso dalle interviste realizzate, ricordando che tutti hanno rimarcato il ruolo chiave che attualmente riveste l'investimento aziendale nelle proprie risorse umane. Un 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.

Cesare Avenia, Ericsson Italia, sottolinea come la formazione aziendale costituisca uno strumento essenziale per la qualificazione e il rafforzamento della competitività del sistema produttivo aziendale, per la crescita qualitativa e dimensionale delle imprese e per l'innalzamento del livello di adattabilità delle stesse e dei lavoratori ai continui mutamenti del mercato del lavoro, per il miglioramento della qualità delle condizioni di lavoro. Nel corso dell'ultimo anno, ricorda l'intervistato, sono state promosse le attività di riqualificazione e aggiornamento di lavoratori a diversi livelli organizzativi con lo scopo di stimolare tutti a un maggior investimento in creatività e innovazione, efficienza e produttività e adattabilità alle trasformazioni dei processi produttivi e di mercato.

Con riferimento alle attività rivolte ai dipendenti, Riccardo Rovere, Finmeccanica, sottolinea come nel solo ambito italiano del gruppo siano state erogate nel 2012 oltre 750.000 ore di formazione manageriale e tecnico-specialistica a tutti i livelli dell'organizzazione (dirigenti, quadri, impiegati e operai), pari a circa 19 ore per dipendente. Entrambi i valori sono risultati in crescita rispetto al 2011.

La qualità dei piani formativi e di sviluppo delle risorse umane rientrano tra i parametri di valutazione per la certificazione Top Employer, rilasciata dal CRF Institute, che Finmeccanica ha ottenuto nel 2012 sia per l'Italia sia per il Regno Unito.

Paolo Nazzaro, Telecom Italia, fa riferimento al piano di formazione sulla sostenibilità lanciato nel 2012 e rivolto a tutti i dipendenti, basato su un corso accessibile on line e su alcune aule virtuali condotte da esperti su temi specifici di sostenibilità scelti dagli stessi partecipanti al corso (per es. il cambiamento climatico).

Anche per Terna, come sottolinea Giovanni Buttitta, la valorizzazione delle proprie persone è un punto di forza che si concretizza in 41 ore di formazione annue

pro-capite, un numero superiore alla media delle aziende del FTSE-MIB che è pari a 30,8 ore.

Nel 2012 l'86% dei dipendenti, quindi la quasi totalità, ha beneficiato di almeno un intervento formativo e si è trattato per Terna di un anno particolare, prosegue Buttitta, segnato dall'implementazione di una nuova organizzazione di Gruppo. Questo ha temporaneamente rallentato le iniziative di formazione, dato che nel 2011 le ore pro capite erano 51.

Nelle Arti grafiche Boccia SpA, come ricorda Vincenzo Boccia, sono stati organizzati corsi di formazione per il personale di produzione mentre per alcune funzioni aziendali di particolare rilevanza strategica si è fatto ampio utilizzo agli strumenti messi a disposizione dell'azienda dalle diverse associazioni cui la stessa fa parte (Assonime, Assografici, Assolombarda, Camera di commercio, ecc.).

Nel Gruppo Luccioni, ricorda Enrico Luccioni «siamo intorno alle 5.000 ore di formazione, tra formazione manageriale, formazione tecnica e formazione linguistica, per un totale di 344 partecipanti e 45 docenti coinvolti. A questa formazione mirata si aggiungono gli eventi formativi spontanei, che noi chiamiamo pillole formative serali, in cui fuori dell'orario di lavoro esperti e personaggi di vario genere mettono a disposizione la loro esperienza e competenza in sessioni formative aperte a tutti. Nell'ultimo anno ci sono stati 17 incontri di questo tipo per un totale di 800 partecipanti. Ma la formazione più entusiasmante è quella che i nostri ragazzi conquistano tutti i giorni lavorando, raccogliendo sfide importanti dai nostri clienti e realizzando progetti innovativi per il futuro». Nell'indagine è stato anche analizzato il tema dei percorsi per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti e l'interscambio generazionale.

In Finmeccanica e in Telecom Italia non sono al momento previsti percorsi per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti e l'interscambio generazionale, affermano rispettivamente Riccardo Rovere e Paolo Nazzaro, mentre in Terna, ricorda Giovanni Buttitta, il grande tema del ricambio generazionale è, per un'azienda con professionalità e competenze uniche come Terna, di rilevanza prioritaria anche se, dopo la riforma Fornero di dicembre 2011, i tempi si sono dilatati. In ogni caso l'azienda ha già avviato da tempo iniziative finalizzate a un corretto presidio del fenomeno basate sull'identificazione dei ruoli critici e sulla trasmissione delle conoscenze ed esperienze attraverso docenze interne.

Anche in Ericsson Italia sono previsti, come ricorda Cesare Avenia, percorsi per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti sia attraverso la formazione e lo scambio informativo, che attraverso progetti che vedono il coinvolgimento diretto di giovani e Università. Ad esempio il Programma Ego è un progetto di Ericsson in Italia nato nel 2004 con l'obiettivo di fornire opportunità di crescita e di sviluppo a nuove iniziative imprenditoriali nel settore delle comunicazioni e delle sue applicazioni. Il progetto si rivolge a studenti universitari e neolaureati con idee e proposte di business sviluppabili e a micro imprese in fase di start-up, con idee innovative e progetti di business sostenibili.

Dal 2008 il Programma Ego rientra nell'ambito delle attività di Responsabilità sociale della Fondazione Lars Magnus Ericsson. Le aziende inserite nel Programma Ego, prosegue Avenia, hanno l'opportunità di lavorare per circa due anni nel Campus Ericsson di Roma, in uno spazio appositamente dedicato, usufruendo di supporti logistici, organizzativi e consulenziali. Ciò permette loro di proporsi con successo nei rispettivi mercati di riferimento. Il Programma Ego è un'iniziativa promossa in collaborazione con le istituzioni e le università: ha infatti ricevuto il patrocinio del Ministero dello Sviluppo Economico e del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, ed è realizzato in collaborazione con le Università romane LUISS Guido Carli, Sapienza, Tor Vergata, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'Università di Siena.

Nelle Arti grafiche Boccia SpA Vincenzo Boccia ricorda che viene sistematicamente previsto l'affiancamento "on the job" sulla postazione di lavoro al fine di permettere un adeguato trasferimento delle competenze tra "vecchie" e "nuove" generazioni.

Anche nel Gruppo Loccioni, ricorda Enrico Loccioni, sono previsti percorsi per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti e l'interscambio generazionale. Oltre alle attività di tutoraggio da parte dei senior e di reverse mentoring da parte dei nuovi arrivati, c'è un progetto molto importante chiamato Silverzone, con il quale le persone che hanno già raggiunto l'età della pensione, siano esse del gruppo o esterni incontrati durante il lavoro (presso i clienti, i fornitori, le istituzioni...) si mettono a disposizione dei più giovani con il gusto di affrontare con loro nuove sfide tecnologiche o di mercato. Da questo connubio tra giovani ed esperienze, conclude l'intervistato, sono nate alcune tra le più importanti innovazioni che hanno fatto vincere il suo Gruppo sul mercato.

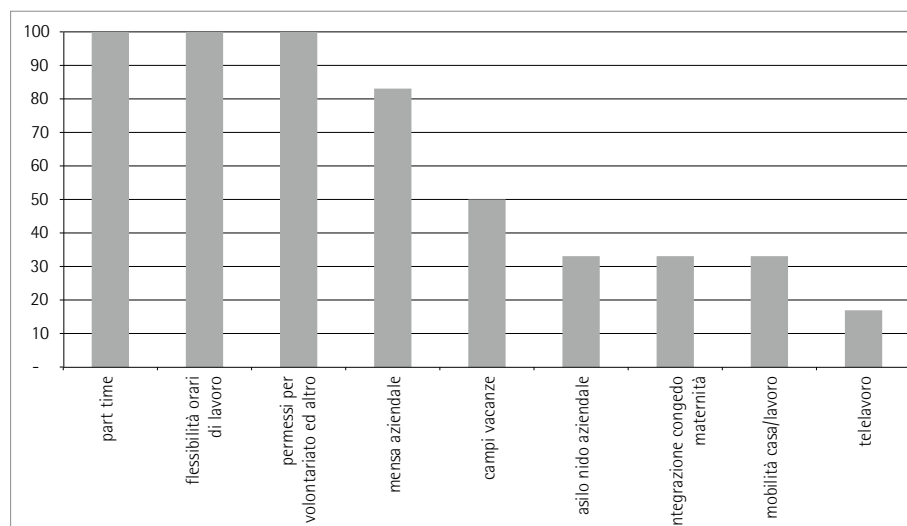
Con riferimento, infine, alle iniziative di Corporate Welfare adottate dalle imprese intervistate al fine di generare benessere e aiutare le famiglie, il quadro è molto ricco, gli ambiti specifici sono decisamente articolati e variano nelle diverse esperienze, anche se si riscontra una certa concentrazione 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. Per quanto concerne in primo luogo le specifiche iniziative attivate nell'ambito della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi dedicati alla famiglia, dall'indagine si evince come tutte le imprese intervistate 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.

Il grafico 6.2 mette in risalto anche una forte concentrazione sulla presenza di una mensa aziendale (83%), soprattutto da parte delle imprese di dimensione medio-grande, e una presenza nel 50% dei casi di campi vacanze.

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 e solo due 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.

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%.

Grafico 6.2 Le specifiche iniziative aziendali per la conciliazione tra lavoro e famiglia - val.%



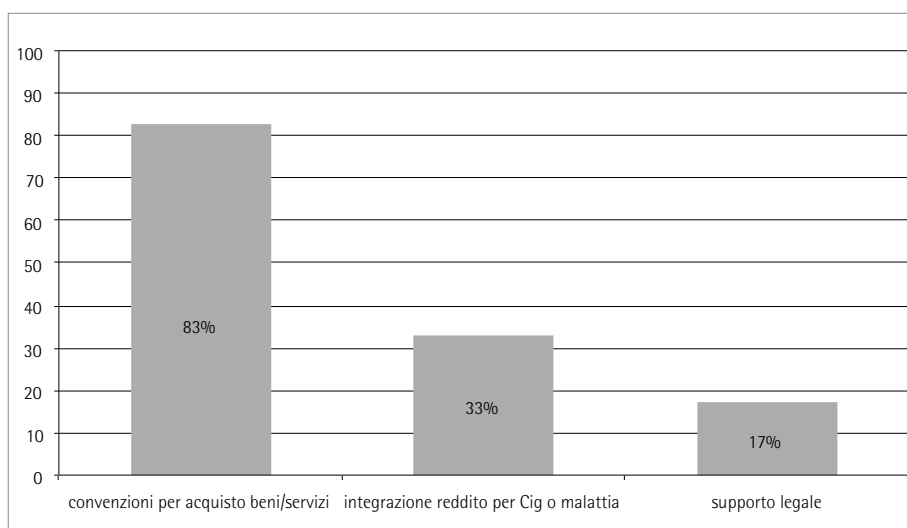
Nell'ambito dell'ampia gamma di iniziative attivate dalle imprese per favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia, il telelavoro è stato introdotto solo da un'azienda: la Ericsson che, in virtù di una forte attenzione alle tematiche ambientali e di miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti, sin dal 2008 ha deciso di considerare il telelavoro un tipico "way of working" dell'Azienda. Attualmente i telelavoratori di Ericsson in Italia sono 358, provenienti da tutte le aree aziendali.

Ericsson Italia ha inoltre attivato un'altra iniziativa: l'Open Day Ericsson, un evento annuale, che rappresenta il momento in cui l'azienda apre le porte alle famiglie e agli amici dei propri dipendenti, veri protagonisti della giornata, caratterizzata da una serie di attività collegate ad aree tematiche rappresentative dei valori e della cultura del Gruppo. I dipendenti possono mostrare ai loro ospiti, in modo semplice e immediato, di cosa si occupa Ericsson, in cosa consiste il loro lavoro e come si sta evolvendo anche in relazione alla nuova brand strategy del Gruppo, che ridefinisce il posizionamento dell'azienda a livello globale attraverso una rinnovata identità visiva e un nuovo modo di comunicare. Le attività, identificate da colori diversi e ideate all'insegna del divertimento, della socializzazione e del confronto, favoriscono la partecipazione di tutti grazie all'utilizzo di linguaggi dedicati, in linea con la vision di Ericsson che fa della collaborazione e dello scambio di esperienze e conoscenze i suoi valori fondamentali. Le parole "Azione, Sostenibilità, Innovazione, Espressione Creativa, Amicizia e Digitale", ciascuna accom-

pagnata dal sostantivo "Insieme", sono i macro temi intorno a cui si impara a lavorare in team attraverso il gioco e lo sport.

Un secondo ambito del Corporate Welfare 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 (83%), mentre l'integrazione del reddito in caso di CIG e malattia prolungata rappresenta il 33%, e il supporto legale per problemi personali solo il 17%, come riportato nel grafico 6.3.

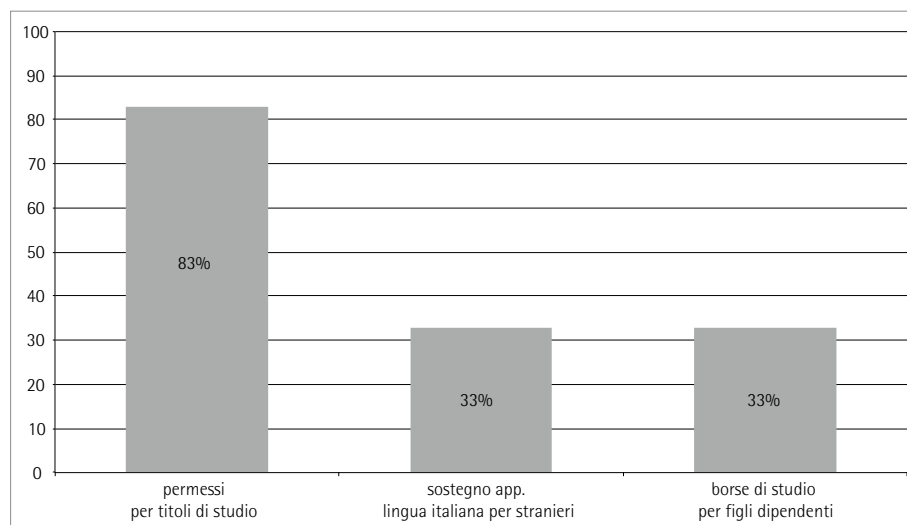
Grafico 6.3 Le specifiche misure aziendali di sostegno al reddito - val.%



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

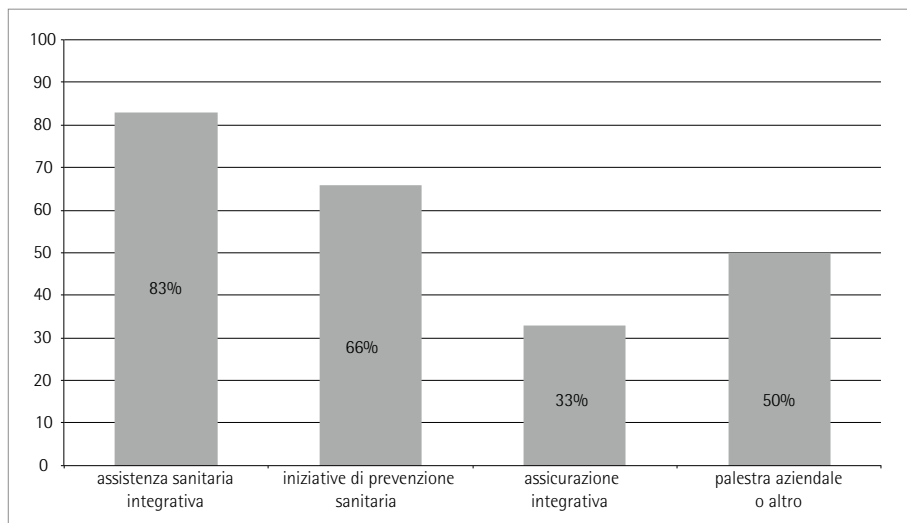
Inoltre, per quanto riguarda le specifiche misure aziendali volte a sostenere un quarto ambito del Corporate Welfare, l'istruzione, l'83% delle imprese intervistate ha previsto permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio, mentre non sono stati erogati buoni libri per i figli dei dipendenti e il sostegno all'apprendimento della lingua italiana per stranieri e l'erogazione di borse di studio per i figli dei dipendenti rappresentano entrambi il 33%. Il grafico 6.4 evidenzia i vari pesi percentuali delle singole iniziative al riguardo.

Grafico 6.4 Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito del sostegno all'istruzione - val.%



Nell'ambito della salute, previdenza e assistenza l'iniziativa sulla quale si concentra la maggiore adesione da parte delle imprese intervistate è l'assistenza sanitaria integrativa (83%), come si evince dal grafico 6.5. 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. 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.

Grafico 6.5 Le specifiche iniziative aziendali nell'ambito della salute, previdenza, assistenza – val.%



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%).

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

Le modalità e il livello di incidenza della crisi economico-finanziaria sul fronte della sostenibilità sociale e ambientale delle imprese, oltre che economica, sono percepiti in modo assai diverso dai sistemi di rappresentanza e dalle imprese coinvolte nell'indagine. Le posizioni che si delineano si dividono per grandi linee tra coloro che registrano una discontinuità con il passato in termini di minore sensibilità e rilevanza nei confronti di questo tema e nell'impegno per renderlo concreto e coerente; coloro che non intravedono alcuna discontinuità e considerano inalterata l'attenzione delle aziende sulla CSR e infine coloro che, al contrario, pensano che la crisi abbia sviluppato la sensibilità e l'impegno alla responsabilità sociale.

Secondo quest'ultimo filone di pensiero, la crisi economica globale iniziata nel 2008 ha reso ancora più evidente all'intera società la necessità di costruire buone regole comuni e, soprattutto, di saperne garantire il rispetto.

Proprio la profondità della crisi, purtroppo ancora avvertita, rappresenterebbe la condizione per poter ripensare un nuovo modello di sviluppo economico e di RSI, avendo come obiettivo una ripresa consapevole e qualitativamente significativa.

Nonostante la difficile congiuntura economica, infatti, le aziende dedicano una costante attenzione al tema della sostenibilità, con un impegno che, certamente, si declina in maniera diversa in base alle specifiche situazioni di contesto. Questo accade perché la maturazione della consapevolezza dei valori portati da comportamenti coerenti con la CSR ha consentito a molti imprenditori di trovare anche in periodo di crisi nuovi riferimenti e giusti supporti alle azioni di contrasto all'andamento dei mercati.

In altri termini, secondo questa linea di pensiero il rallentamento dei consumi di una vasta fascia di famiglie italiane registratosi negli ultimi anni e le conseguenti ripercussioni avvertite dalle aziende si sono rivelati un ulteriore stimolo per le imprese a impegnarsi con un incremento degli investimenti nel corso del tempo. La responsabilità/sostenibilità sociale non rappresenta 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.

Pertanto, forse un po' paradossalmente, la crisi ha acuito la sensibilità dell'azienda nei confronti della sostenibilità e della CSR. 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. La CSR non è considerata un elemento addizionale rispetto alla gestione del business, ma una parte integrante di esso.

In tale contesto la crisi non solo non ha assolutamente modificato l'approccio ai temi della sostenibilità sociale, ma anzi semmai gli ha dato una maggiore rilevanza perché spinge a riprogettare lo sviluppo economico come inscindibile dalla RSI, rende la responsabilità sociale d'impresa un tema di forte interesse anche da parte delle istituzioni pubbliche e, in tale contesto, fa aumentare il coinvolgimento dei vari attori chiave verso il bene comune.

Di tutt'altro avviso è il secondo filone di pensiero, che sostiene che le crisi economico-finanziarie che si sono abbattute, e ancora perdurano, sulle aziende italiane hanno ridotto l'attenzione delle imprese su un tema che, per quanto rilevante, non è percepito come vitale.

La crisi in Europa ha ristretto ulteriormente i margini di sopravvivenza, incidendo ancora pesantemente sull'economia generale e sulle singole performance aziendali, permea la quotidianità della vita delle imprese, purtroppo attendandone sempre più spesso la sopravvivenza. Pertanto anche il fronte della sostenibilità può risentirne riduttivamente nelle interrelazioni tra impresa e ambiente circostante.

Del resto, la prima responsabilità sociale dell'impresa è continuare a operare, fornendo beni e servizi sul mercato, e generando occupazione e introiti fiscali. Secondo questo approccio è necessario mantenere una visione unitaria dell'impresa e non focalizzarsi esclusivamente sulla CSR, in quanto la responsabilità sociale dell'impresa è una conseguenza della sua capacità di operare sul mercato ed emerge in seguito.

Quella concernente la sostenibilità nasce insieme all'attività produttiva dell'impresa e si evolve con il crescere e il trasformarsi della stessa; in questo senso le due parti della CSR rappresentano le due facce della stessa medaglia.

D'altra parte la crisi impone alle aziende una profonda riflessione su se stesse e sulle risorse con le quali reagire alle difficoltà, e ciò può favorire l'emergere di quella consapevolezza del ruolo dell'impresa nella società, che è alla base della CSR. Si pensi all'impegno degli imprenditori per mantenere in vita le proprie aziende e difendere i propri collaboratori, che non discende solo dall'identificazione tra imprenditore e azienda, ma anche dalla coscienza di quanto l'impresa rappresenta per il territorio.

Nel caso delle PMI, in particolare, la generica espressione stakeholder si identifica, quasi sempre, con le persone con cui si è condivisa la vita, ancora prima che la vita

lavorativa. I collaboratori, i fornitori, molti dei clienti sono le stesse persone con cui si è andati a scuola, che si incontrano ogni giorno, con cui si condivide l'ambito di paese o di quartiere. Questo significa che la responsabilità sociale e ambientale dell'impresa è responsabilità nei confronti di persone con un volto e una storia precisa, che mantenere in vita l'azienda contro la tentazione di mollare tutto e approcciare seriamente la sostenibilità ambientale e sociale è conseguenza di un rapporto diretto e personale. In questa ottica la tematica della CSR è concreta e vicina all'esperienza dell'imprenditore, ma le imprese hanno sempre meno risorse di staff (diminuite per prime per far fronte alla crisi), di conseguenza è sempre più difficile gestire processi interni all'azienda che non siano direttamente connessi al business.

Da qui l'esigenza di professionalità complesse e polivalenti, con competenze di produttività e sociali insieme.

Quindi, anche se la crisi non ha inciso sul crescente interesse che le aziende dimostrano per la CSR e sulla loro volontà di portare avanti iniziative su questo tema anche in modo più sistematico e integrato, sicuramente ha però limitato, in molti casi azzerato, anche per la contrazione dei consumi, le risorse economiche disponibili da investire in materia di sostenibilità, rendendo più difficile per le aziende portare avanti queste politiche o avviarne di nuove.

Infine un terzo filone di pensiero ritiene che l'attenzione al tema della sostenibilità sia rimasta inalterata, a seguito della crisi, e che non si registri anche all'esterno discontinuità rispetto al passato. Secondo questo orientamento, infatti, se la crisi da un lato ha aumentato la pressione sui costi e sul contenimento delle strutture, dall'altro ha reso evidente come la scarsa attenzione a certi valori etici sia stato uno dei fattori che hanno contribuito a innescarla e aggravarla.

In questo senso l'impegno verso la sostenibilità può rappresentare anzi un'opportunità, un ulteriore e sussidiario elemento per l'uscita dalla crisi, come leva - certo non sufficiente - di competitività e come strumento di difesa del mercato. La RSI può essere letta come gestione d'impresa che fa propri i principi della sostenibilità: così un comportamento etico dell'azienda può implicare vantaggi competitivi e anche risultati migliori nel business.

La crisi ha evidenziato drammaticamente le disfunzioni che si determinano quando mancano regole e controlli efficaci, ma d'altro canto, ha determinato in molti ambiti una reazione di over-regulation, di attenzione difensiva formalistica e burocratica ai meccanismi di trasparenza. La globalizzazione e l'integrazione europea hanno creato opportunità significative (si pensi al rafforzamento del livello europeo delle regole e della supervisione), tuttavia stanno determinando un problema di governance: per far funzionare i mercati non bastano più i contesti nazionali, occorre fare riferimento a principi e strumenti sovranazionali, europei o persino globali. Tutto ciò ha sovente scatenato una reazione di paura e, in alcuni casi, anche una "marcia indietro", in particolare rispetto alle azioni di sostenibilità. Tuttavia, questo è stato possibile solo per

un tranello di fondo, nel quale sono caduti quanti – non comprendendo realmente la portata strategica della CSR – vi hanno confidato solo come una buona occasione per un'operazione di marketing, un green e social washing. Questi, di fronte alla stretta della crisi, hanno ritenuto di poter "facilmente" tagliare "costi velleitari" come quelli in responsabilità sociale. Quanti invece hanno compreso la natura pervasiva dei principi di responsabilità hanno continuato a sostenere il peso degli investimenti fatti, in virtù dei ritorni che essi saranno capaci di generare in futuro.

Tra gli elementi che emergono quale maggior freno allo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese e sui quali si riscontra un'ampia condivisione di vedute da parte dei diretti protagonisti va segnalata innanzitutto una scarsa cultura manageriale, ovvero una scarsa consapevolezza del valore e della rilevanza strategica della CSR anche in termini di opportunità di business, che sacrifica la visione di medio e lungo periodo al raggiungimento di target sul breve termine per ottenere ritorni immediati.

Si potrebbe anche definirla come la scarsa lungimiranza di chi non vede il grande ritorno nel lungo termine, ma sarebbe stupido negare che la coscienza del ruolo dell'impresa nella società e delle responsabilità che questo comporta possono entrare in contrasto con l'interesse immediato dell'impresa. Anche in tempi meno difficili di quelli attuali, gli investimenti necessari per rispondere pienamente a quelle responsabilità possono apparire troppo alti, anche perché i vantaggi di medio e lungo periodo sono concreti ma difficili da far emergere nei bilanci dell'azienda.

Questo è vero sia per il miglioramento nel funzionamento dell'impresa, e i relativi guadagni di produttività, sia per la visibilità positiva che l'impresa può aspettarsi sul mercato, nei rapporti con fornitori, clienti, autorità pubbliche.

Ciò lascia spazio a forme di incentivo del comportamento responsabile da parte dello Stato, la cui realizzazione pratica richiede, però, la capacità di trovare indicatori oggettivi dell'impegno dell'azienda in questo settore.

Una buona iniziativa è quella di elaborare una piattaforma nazionale degli indicatori di responsabilità sociale, come indicato nel Piano nazionale sulla RSI, a cui tutte le amministrazioni pubbliche possano attingere per elaborare i propri provvedimenti di incentivazione.

In questo momento storico, infatti, uno dei principali freni allo sviluppo della responsabilità sociale va ricercato come già ricordato nella scarsità, spesso assenza, di disponibilità di risorse economiche da parte delle aziende che si trovano in prima battuta a dover affrontare il problema di stare sul mercato. Quindi un incremento di incentivi potrebbe giocare un ruolo importante rispetto alla diffusione della responsabilità sociale.

La mancanza di un sistema "premiante" per le aziende e la carenza di incentivi di mercato sono considerate in modo diffuso un'altra importante causa di contrazione dello sviluppo delle iniziative di CSR, soprattutto tra chi produce beni di largo consumo, anche se viene sottolineata la cautela necessaria che occorre prestare ai meccanismi volti a "premiare e stimolare" il comportamento etico delle imprese, che pongono le basi per

una classificazione delle aziende in "buone" e "meno buone", di cui non è chiaro chi se ne faccia giudice.

Analizzando nel merito le tipologie di incentivi che si potrebbero prevedere per "premiare" e stimolare il comportamento etico e responsabile delle imprese, contribuendo ad ampliare l'utilizzo della RSI da parte del mondo imprenditoriale, si evidenziano in particolare l'accesso al credito privilegiato, regole premiali sugli appalti pubblici, l'informazione mirata per i consumatori.

Con riferimento all'accesso al credito privilegiato occorre puntare fortemente sul Socially Responsible Investing, cioè su attività di gestione di assets finanziari che presentano anche un profilo ottimale di rischi e superiori potenzialità di crescita per l'alta qualità dei rapporti con gli stakeholder.

Riguardo invece le regole premiali per l'accesso a bandi e appalti pubblici, dall'indagine emerge il convincimento che alle imprese partecipanti che adottano pratiche gestionali di RSI vadano riconosciute maggiori premialità, nell'ottica del riconoscimento dei costi sostenuti nello svolgimento della propria attività, ad esempio quelli correlati a precisi adempimenti richiesti da normative e/o atti amministrativi o, in alternativa permettendo di sostituire determinate autorizzazioni e procedure amministrative in virtù dell'impegno certificato dell'impresa nella CSR.

Per quanto concerne l'informazione mirata per i consumatori può essere utile che vengano segnalati gli operatori economici che hanno introdotto un sistema di gestione della RSI.

Infine un altro incentivo per stimolare il comportamento socialmente responsabile delle imprese potrebbe essere quello di creare fondi strutturali che finanzino le iniziative di responsabilità sociale delle imprese soprattutto quando queste iniziative, come quelle di welfare aziendale, finiscono per avere importanti ricadute sulla collettività più in generale.

Gli incentivi previsti nel Piano nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa, che riguardano da un lato il sostegno sul versante dell'offerta pubblica (incentivi, sgravi, premialità), dall'altro il contributo del mondo finanziario (credito sostenibile, finanza etica), degli appalti pubblici e dei consumatori sembrano corrispondere in parte alle esigenze delle imprese.

Tali incentivi sono numerosi e di varia natura: alcuni di essi, come si evince dall'indagine, hanno una portata più "soft" e per questo risultano più coerenti con l'approccio della volontarietà della RSI: tra questi le campagne di sensibilizzazione dei consumatori e la promozione di un dialogo imprese-consumatori, così come, nel campo della finanza e del credito alle imprese, la firma del protocollo ABI - Confindustria - Ministero per lo Sviluppo Economico, che trova il suo fondamento negli Indicatori di Sostenibilità per PMI elaborati dalla Commissione Cultura di Confindustria. Altri incentivi risultano, invece, più problematici, ad esempio quelli sulla materia degli appalti pubblici che prevedono l'inserimento di clausole sociali nelle procedure di appalto della P.A.

In generale le azioni previste vanno nella giusta direzione, ma è importante innanzitutto darne una capillare diffusione, in quanto tali incentivi non sono sufficientemente noti; in secondo luogo non focalizzarsi solo su uno di questi aspetti, ad esempio, gli sgravi, poiché vi sono a oggi diversi ostacoli da rimuovere per arrivare alla piena consapevolezza delle organizzazioni, dei consumatori e di tutti gli stakeholder. Pertanto le iniziative devono essere strutturate in modo sinergico ma differenziate, così come sono differenziati gli obiettivi e i destinatari che devono raggiungere.

Allo stesso tempo si ritiene auspicabile che gli sgravi e gli incentivi pubblici siano monitorati efficacemente nel tempo per capire, da un lato, quali siano i vantaggi derivanti in termini di benessere e, dall'altro, per capire quando le condizioni di mercato si saranno sviluppate sufficientemente da determinare autonomamente nel gioco competitivo un giusto controvalore ai costi di CSR.

Tra le altre cause che limitano le iniziative di CSR emergono i costi di modernizzazione delle aziende in senso sostenibile e la mancanza di ritorni immediati, anche se come si è detto la maggior parte delle aziende che decide di porre in essere una politica seria di responsabilità sociale fa un investimento sulla base di una visione prospettica che abbraccia il lungo periodo.

Tutti gli orientamenti emersi concordano sostanzialmente con quelli espressi dai leader intervistati in una ricerca condotta dalla Fondazione Sodalitas⁶¹, secondo cui gli ostacoli che ancora frenano la diffusione della cultura della sostenibilità, oltre ai timori suscitati dalla complessità del processo di rendicontazione, sono principalmente di carattere culturale, vale a dire lo schiacciamento di molti manager su una visione a breve termine, orientata ai risultati trimestrali che favorisce una percezione della CSR come costo e non come investimento; percezione che risente di una visione vecchia non orientata alla piena integrazione della responsabilità sociale nei processi di business.

Gli ostacoli derivanti da un certo capitalismo poco lungimirante, ma anche dalla non sostenibilità di alcuni stili di vita e di consumo, sono stati messi in piena luce dalla crisi, che è stata non solo economico-finanziaria ma anche valoriale, e che ha favorito, secondo molti top manager italiani, una profonda riflessione sui modelli di sviluppo sostenibile compatibile con le necessità delle generazioni future⁶².

Con riferimento al futuro della CSR, anche riguardo alle categorie di stakeholder cui sono indirizzate, emerge una visione chiara della strada percorrere, degli obiettivi da perseguire e dei filoni di attività prioritari concernenti in linea di massima i seguenti grandi temi: valorizzazione del capitale umano e del lavoro; sostenibilità ambientale, comunità e territorio (con l'attivazione di partnership anche con ONG, organizzazioni

⁶¹ Sodalitas, *op. ult. cit.* p. 1 e ss.

⁶² Sodalitas, *Responsabilità & Regole insieme per la Coesione Sociale* (a cura di Terrisse M.N.), Quaderni Sodalitas, Milano aprile 2013, pp. 31-35.

no profit, terzo settore); produzione e prodotti sostenibili; modelli di governance e di rendicontazione.

Le prospettive che si delineano, in un contesto nel quale gli Stati hanno difficoltà a mantenere i sistemi di welfare, consistono principalmente in un'assunzione da parte delle imprese del ruolo di attori sociali. Prende sempre più consistenza, infatti, il quadro concettuale della RSI come una delle leve attraverso le quali le imprese possono contribuire allo sviluppo sostenibile e ad affrontare l'esclusione sociale, lavorando per produrre valore e accumulare capitale "reputazionale".

Le aziende potranno in prospettiva 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.

Il futuro dovrebbe anche essere caratterizzato da forme pubbliche di riconoscimento dell'impegno aziendale, attraverso semplificazioni degli iter autorizzativi e consapevolezza che l'impresa ha al proprio interno gli stessi valori sociali che vengono perseguiti dall'operatore pubblico.

Le sfide imminenti che la CSR si trova a dover affrontare sono la semplificazione (poche regole, chiare e semplici), l'engagement (il coinvolgimento e la condivisione da parte di tutti gli attori e gli stakeholder), l'investimento in conoscenza (il progresso "intelligente", la formazione e l'informazione), mentre la prossima frontiera della contabilità della RSI è il c.d. "bilancio integrato", che rappresenta il punto di arrivo di un lungo percorso sulla rendicontazione di sostenibilità, attuato quasi esclusivamente dalle multinazionali, per la grande complessità organizzativa che ne caratterizza la stesura.

Occorre inoltre fare un salto di qualità affinché la CSR sia maggiormente integrata nelle attività di business a tutto vantaggio degli stakeholder interni ed esterni all'azienda. Per favorire il processo evolutivo ciascun attore deve fare la propria parte: le aziende dovrebbero impegnarsi per rendere sempre più concreti i principi dichiarati, i cittadini/clienti, pur in un momento di crisi economica, dovrebbero privilegiare sempre di più nelle loro scelte di acquisto/consumo i prodotti e i servizi di aziende sostenibili, le istituzioni dovrebbero fissare chiaramente le regole del gioco e favorire con interventi a vari livelli la creazione di un contesto favorevole allo sviluppo della CSR attraverso il riconoscimento di incentivi e la promozione di attività di studio, formazione e comunicazione. Le prospettive future della CSR 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 una forte legittimazione sociale del mondo delle imprese.

Per quanto concerne, infine, l'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda, l'attenzione nei confronti di questi aspetti ha storicamente fatto parte delle politiche di RSI. Ma oggi, complice anche la profonda crisi economica e il grave impatto sociale che ne è derivato in termini di aumento della disoccupazione, si è sicuramente sviluppata una crescente attenzione al tema delle risorse umane.

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 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 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.

Tutti concordano sulla centralità del fattore umano, che sta diventando in prospettiva di lungo periodo l'asset maggiormente strategico per l'impresa, ancor più del credito e dell'export.

Conclusioni

Il top management dei sistemi associativi imprenditoriali e delle imprese italiane più evolute, come si evince da questa ricerca e anche da altri studi, ritiene che il futuro della CSR si fondi su uno stretto rapporto etico, culturale, progettuale e di corresponsabilità tra i diversi protagonisti pubblici e privati che concorrono alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica in un'ottica infra e intergenerazionale.

Le principali direzioni che emergono in una visione prospettica di medio-lungo periodo sono rivolte in particolare verso i seguenti stakeholder:

- i dipendenti, con un forte investimento nella formazione, il diversity management, la garanzia della salute e sicurezza sul posto di lavoro, l'impegno a garantire pari opportunità, la responsabilità nei processi di ristrutturazione;
- l'ambiente, soprattutto mediante il risparmio di risorse e di energia, l'utilizzo di fonti rinnovabili, la riduzione degli sprechi nelle diverse fasi del processo industriale, la ricerca di prodotti a basso impatto ambientale, confezioni ridotte ed ecologiche, la sostenibilità della filiera;
- i consumatori, nella progettazione di nuovi beni e servizi coerenti con un nuovo stile di vita sostenibile, nell'impegno all'educazione dei consumatori e attraverso una capillare informazione che permetta di metterli in grado di apprezzare e valorizzare le scelte sostenibili compiute dalle aziende, premiando i prodotti ecologicamente e socialmente sostenibili⁶³. I consumatori, infatti, come si evince anche da un interessante rapporto realizzato dalla Commissione europea, sono in grado di incidere fortemente, anche ben più di altri attori, sul comportamento responsabile e sostenibile delle imprese nei confronti della società, orientando i mercati e sostenendo il cambiamento⁶⁴.

⁶³ Sodalitas, *L'impegno delle imprese per un futuro sostenibile*, cit. p. 1 e ss.

⁶⁴ Commissione europea, *Comment les entreprises influencent notre société: le point de vue des citoyens*, Rapport final, Eurobaromètre Flash 363, avril 2013. Lo studio, commissionato dalla Direzione generale Imprese e Industria e coordinato dalla Direzione generale Comunicazione, con interviste realizzate tra ottobre e novembre 2012, evidenzia un rilevante cambiamento rispetto a quanto emerso fino a oggi; i cittadini che hanno partecipato all'indagine mettono, infatti, al primo posto nella graduatoria degli attori chiave che sono in grado di incidere sul comportamento responsabile e sostenibile delle imprese nei confronti della società proprio i cittadini nella loro veste di consumatori. Per la prima volta le istituzioni non figurano al primo posto, anzi sono precedute anche

Da uno sguardo complessivo sui molteplici ambiti di riferimento della CSR analizzati, la ricerca pone in luce come il futuro della Corporate Social Responsibility 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 riguarda svariati aspetti, che vanno dal rispetto della dignità del lavoratore e dei suoi diritti fondamentali, all'assicurare buone condizioni di lavoro e di vita, alla promozione della formazione per la crescita del capitale umano, garantendo a tutti pari opportunità.

Questo principio ha da tempo permeato le politiche educativo-formative e del welfare, con risvolti relativi a:

- la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori;
- il rispetto dei diritti fondamentali, con specifico riguardo al divieto di lavoro minorile in tutta la catena di fornitura;
- la libertà di contrattazione collettiva;
- l'eguaglianza di opportunità e di trattamento, evitando ogni forma di discriminazione basata su sesso, razza, nazionalità, religione, opinioni politiche;
- l'impegno a favorire la crescita e la realizzazione professionale, assicurando pari opportunità di accesso a iniziative di formazione continua, anche su richiesta individuale;
- la ricerca di una conciliazione tra i tempi della vita lavorativa e quelli della vita familiare, che rientra tra le tante iniziative di welfare aziendale attivate dalle imprese quale forma concreta di responsabilità sociale, realizzando iniziative che generano benessere e aiutano le famiglie.

La centralità della persona comprende anche un'ampia tutela degli interessi dei consumatori⁶⁵ che assicuri loro un trattamento equo, attraverso una corretta comunicazione di politiche e attività che possono influenzare le loro scelte. Si tratta della protezione di interessi che riguardano una pluralità di dimensioni:

- la salute: tutela dai rischi, sicurezza nell'uso di prodotti e servizi;
- la qualità dei prodotti: deve essere elevata in termini di prestazione e durata;
- la sfera degli interessi economici: adozione di corrette politiche di marketing e pubblicità;
- la completa informazione in merito a: caratteristiche, uso, manutenzione e smaltimento del prodotto, eventuali etichettature ecologiche e sociali;
- la promozione di modelli di consumo sostenibile;

dai manager. I cittadini, pertanto, stanno assumendo sempre più consapevolezza del proprio ruolo nell'orientare i mercati, attraverso le loro scelte di acquisto, e nel sostenere il cambiamento nell'ottica della sostenibilità.

⁶⁵ Cfr.: Unioncamere, Centro Studi, *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, Franco Angeli, Milano 2006.

- la gestione dei reclami: attraverso facili procedure di accesso e l'equa compensazione dei danni;
- la tutela della privacy.

Così come è accaduto nei sistemi educativi e formativi, nei quali le persone sono diventate il fulcro delle politiche e dei percorsi, così 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 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.

Un'altra riflessione è legata al valore di alcuni temi, tra i tanti analizzati nei diversi ambiti, che dalle testimonianze raccolte risultano centrali per le prospettive della responsabilità sociale in Italia.

Si fa riferimento innanzitutto alla natura volontaria dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese, richiamata con forza e in modo unanime dagli intervistati; in secondo luogo al ruolo sociale dell'impresa, che deve permeare

ancora di più la consapevolezza delle istituzioni e della stessa società civile⁶⁶; in terzo luogo alla sostenibilità intesa come leva strategica anche per i processi di innovazione sociale⁶⁷; da ultimo al sostegno delle istituzioni, non solo attraverso incentivi premianti e di stimolo al comportamento socialmente responsabile delle imprese, ma anche nella consapevolezza della necessità di una partecipazione attiva delle imprese stesse in una prospettiva che guardi alla sostenibilità di lungo periodo del sistema in cui viviamo. Un'ultima considerazione conclusiva è legata alla crisi non ancora superata dal nostro Paese e allo spazio di intervento che questa paradossalmente ha "aperto" alle imprese in diversi ambiti, tra cui quello del Corporate Welfare, ampiamente analizzato nell'indagine; uno spazio che consente alle imprese di manifestare pienamente quel carattere di utilità sociale che può renderle protagoniste dei processi di sostenibilità e di innovazione sociale. Il presupposto 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. L'importanza del ruolo assunto dal welfare privato, anche per attenuare le conseguenze della crisi sui lavoratori dipendenti, è confermata da una recentissima indagine realizzata dal Centro Einaudi⁶⁸ 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. Esiste quindi 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 potenzialità.

⁶⁶ Cfr.: AA.VV. *"Il benessere oltre il Pil. Definire e misurare la qualità sociale"*, Rivista delle Politiche sociali, Ediesse, n. 1/2011, Roma 2011. Il fascicolo, che consta di vari contributi tra cui quello di Enrico Giovannini, affronta le questioni connesse alla ridefinizione di ciò che si intende per progresso e benessere sociale, nonché quelle relative alla definizione degli indicatori da adottare per misurare lo sviluppo equo e sostenibile. Si tratta di un dibattito complesso e di lungo corso che si è concentrato sulla critica al PIL, quale misura unica, e perciò parziale e fallace, di benessere. L'inadeguatezza del PIL come indicatore del benessere delle nazioni economicamente sviluppate era già stata evidenziata forse per la prima volta al mondo il 18 marzo del 1968 da Robert Kennedy, in uno ormai storico discorso pronunciato presso l'università del Kansas, la cui massima è riportata ad apertura di questo volume.

⁶⁷ Sul tema della Corporate Social Responsibility come leva anche di innovazione sociale cfr.: AA.VV. *"Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale"*, Riflessioni, esperienze, incontri da "Il I Salone della CSR e dell'innovazione sociale", Milano ottobre 2013

⁶⁸ Centro Einaudi, *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia* (a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera), Torino 2013.

Bibliografia

- AA.VV. *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale*, Riflessioni, esperienze, incontri da "Il I Salone della CSR e dell'innovazione sociale", Milano, ottobre 2013.
- AA.VV. *Il benessere oltre il Pil. Definire e misurare la qualità sociale*, in "Rivista delle Politiche sociali", Roma, Ediesse, n. 1/2011.
- AA.VV. *Responsabilità sociale d'impresa*, numero speciale de "L'Imprenditore", allegato al n. 11/2009, Roma, SIPI, 2009.
- AA.VV. (a cura di Hinna L.), *Il Bilancio Sociale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.
- AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale d'impresa. Esperienze e prospettive negli Stati Uniti e in Europa*, documenti ISVET, Milano, Franco Angeli, 1981.
- ABI, *Responsabilità sociale d'impresa. Concetti e strumenti per le banche*, Roma, 2003.
- ABI, *Forum CSR 2010. Responsabilmente trasparente: l'evoluzione del mercato. Banche, istituzioni e stakeholder a confronto*, atti e documenti disponibili su: www.abieventi.it/eventi/1033, Roma 10-11 febbraio 2010.
- ABI, *Forum CSR 2011. CSR e core business aziendale: un'integrazione che dà valore*, atti e documenti disponibili su: www.abieventi.it/eventi/1251, Roma 20-21 gennaio 2011.
- ABI, *Forum CSR 2012. Incentivi alla sostenibilità economica, ambientale e sociale. Quale ruolo per il mercato, le istituzioni e i cittadini?*, atti e documenti disponibili su: www.abieventi.it/eventi/1418, Roma 26-27 gennaio 2012.
- ABI, *Forum CSR 2013*, atti e documenti disponibili su: www.abieventi.it/eventi/1795, Roma 28-29 ottobre 2013.
- ABI, *Linee Guida ABI sull'applicazione in banca degli indicatori del Global Reporting Initiative (GRI)*, febbraio 2013.
- ABI Energia-ABI Lab Competence Center (Osservatorio sul Green Banking), *Analisi di performance ambientale. Linee guida sull'applicazione in banca degli indicatori ambiente del Global Reporting Initiative (GRI)*, seconda versione, novembre 2012.
- Adelphi (con il supporto di IFOK), *La responsabilità sociale d'impresa per le piccole e medie imprese. Consigli e strategie per i consulenti*, Berlino, 2013.
- Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman, S., *Unfolding Stakeholder thinking: Theory Responsibility and Engagement*, 2 vol., Sheffield, Greenleaf, 2002.

- Ansoff H.I., *Le strategie sociali per l'impresa*, in *Strategia sociale dell'impresa*, a cura di Pastore R. e Piantoni G., Milano, Etas Libri, 1984.
- Arduini S., *Economicità e socialità nella direzione dell'impresa moderna*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", marzo - aprile 1996.
- Bagnoli L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Bandettini A., *Contabilità sociale dell'azienda e bilancio sociale*, in *Scritti in onore di Pietro Onida*, Milano, Giuffrè, 1983.
- Bandettini A., *Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori paesi europei in tema di bilancio sociale*, in *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azziti*, Milano, Giuffrè, 1987.
- Bartolomeo M. (a cura di), *La contabilità ambientale d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1997.
- Bartolomeo M., Malaman R., Pavan M., Sammarco G., *Il bilancio ambientale d'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1995.
- Bartolomeo M. e Dal Maso D., *Finanza e sviluppo sostenibile*, Milano, Il Sole24Ore, 2001.
- Becchetti L. e Paganetto L., *"Finanza etica commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale"*, Roma, Donzelli, 2003.
- Blanchard K. e O'Connor M., *Il Manager etico. Managing By Values*, Milano, Sperling & Kupfer, 1998.
- Beda A., *La responsabilità sociale d'impresa: strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Il sole24 ore, 2004.
- Beda a. e Bodo, *La responsabilità sociale delle imprese*, Milano, Il Sole24Ore, 2005.
- Benini R. (a cura di), *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete*, Halley editrice, 2007.
- Bertolini S., Molteni M., Pedrini M., *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, Aidaf, Milano, Isvi, 2006.
- Birindelli G. e Tarabella A., *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- Bowen H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953.
- Brown L., *"Building for a Sustainable Society"*, New York, Norton, 1981.
- Business Social Compliance Initiative, *Rapporto annuale 2011. Towards improved working conditions in factories and farms worldwide*, www.bsci-intl.org.
- Camera di commercio di Milano, Formaper, *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 2004.
- Capriglione F., *Etica della finanza e finanza etica*, Roma-Bari, Laterza, 1997.
- Caramazza M., Carroli C., Monaci M., Pini F.M., *Management e responsabilità sociale. Pratiche, strategie e valori socialmente responsabili nel mondo dell'impresa*, Milano, Il Sole24Ore, 2006.
- Cassandro P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in "Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", luglio - agosto 1989.

- Cavalieri E., *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", marzo 1981.
- Centro Einaudi, *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia* (a cura di Maino F. e Ferrera M.), Torino, 2013.
- Cerana N., *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'ecceellenza*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Cervellini Q., *Un approccio aziendale al rapporto impresa - ambiente*, in "Sinergie", gennaio - agosto 1990.
- Chiesi A., Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2000.
- Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Milano, Giuffrè, 2002.
- Cisi M., *Il bilancio ambientale*, Torino, Giappichelli, 2003.
- CNEL - ISTAT, *Il Benessere equo e sostenibile in Italia. I Rapporto*, Roma 2013.
- Coda V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", 1996.
- Comitato consultivo spazio economico europeo, *Risoluzione del comitato consultivo SEE del 26 giugno 2002 sulla "governance" e la responsabilità sociale delle imprese in un mondo globalizzato*, GUUE n. 67 C del 20 marzo 2003, pp. 14 - 19.
- Comitato economico e sociale, *Parere del Comitato economico e sociale sul tema "Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, GUCE n. 125 C del 27 maggio 2002, pp. 44 - 55.
- Comitato delle Regioni, *Parere del Comitato delle regioni in merito al "Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, GUUE n. 192 C del 12 agosto 2002.
- Commissione delle Comunità europee, *Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18 luglio 2001, COM(2001)366 def.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione Promuovere le norme fondamentali del lavoro e migliorare la governance sociale nel contesto della globalizzazione*, COM (2001)416.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles 2 luglio 2002, COM(2002)347 def.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione al Consiglio e al Parlamento europeo sul riesame della strategia per lo sviluppo sostenibile. Una piattaforma d'azione*, Bruxelles 13 dicembre 2005, COM(2005)658 def.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione della Commissione sull'Agenda sociale*, COM(33), 2005 def., GUUE n. 64 C del 16 marzo 2005.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione al Consiglio europeo di primavera*, Bruxelles 2 febbraio 2005, COM(2005)24.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo "Il partenariato per la crescita e*

- l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*", Bruxelles 22 marzo 2006, COM(2006)136 def.
- Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione al Consiglio e al Parlamento europeo, Non solo PIL. Misurare il progresso in un mondo in cambiamento*, Bruxelles 20 agosto 2009, COM(2009)433 def.
- Commissione delle Comunità europee, *Una politica industriale integrata per l'era della globalizzazione. Riconoscere il ruolo centrale di concorrenzialità e sostenibilità*, Bruxelles 27 ottobre 2010, COM (2010) 614.
- Commissione delle Comunità europee, *Libro verde La politica di sviluppo dell'Unione europea a sostegno della crescita inclusiva e dello sviluppo sostenibile. Potenziare l'impatto della politica di sviluppo dell'UE*, Bruxelles 10 novembre 2010, COM (2010) 629.
- Commissione delle Comunità europee, Direzione generale Imprese, *European SMEs and Social and Environmental Responsibility, 7ª relazione dell'Osservatorio europeo delle PMI europee*, 2002, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm.
- Commissione delle Comunità europee, Direzione generale Imprese, *Introduzione alla responsabilità sociale delle imprese (CSR) per le piccole e medie imprese*, www.ec.europa.eu/.
- Commissione delle Comunità europee, Direzione generale Imprese, *Imprenditorialità responsabile. Una raccolta di esempi di buona pratica rilevati tra le piccole e medie imprese di tutta Europa*, Lussemburgo, 2004.
- Commissione europea, Direzione generale Imprese, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Guida ad una comunicazione efficace*, senza data, www.ec.europa.eu/.
- Commissione europea, Direzione generale Imprese, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Introduzione alla responsabilità sociale delle imprese (CSR) per le piccole e medie imprese*, senza data, www.ec.europa.eu.
- Commissione europea, Direzione generale Imprese, *Opportunité et responsabilité. Comment aider les PME à intégrer les questions sociales et environnementales dans leurs activités*, senza data, www.ec.europa.eu/.
- Commissione europea, Direzione generale Imprese, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Imprenditori socialmente responsabili - Questionario*, senza data, www.ec.europa.eu/.
- Commissione europea, *Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, L'Atto per il mercato unico. Dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia*, Bruxelles, 13 aprile 2011 COM (2011) 206 def.
- Commissione europea, *Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, Strategia rinnovata dell'Ue per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25 ottobre 2011 COM (2011) 681 def.

- Commissione europea, *Responsabilità sociale delle imprese: politiche nazionali pubbliche nell'UE*, 2011.
- Commissione europea, *Rapporto al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, "Rapporto 2012 sull'applicazione della Carta dell'Unione europea sui diritti fondamentali"*, Bruxelles, 8 maggio 2013 COM (2013) 271 def.
- Commissione europea, *Libro verde Il finanziamento a lungo termine dell'economia europea*, Bruxelles, 25 marzo 2013 COM (2013) 150 final.
- Commissione europea, *An analysis of Policy References made by large UE Companies to Internationally recognized CSR Guidelines and Principles*, Bruxelles, marzo 2013.
- Commissione europea, *Comment les entreprises influencent notre société: le point de vue des citoyens*, Rapport final, Eurobaromètre Flash 363, avril 2013.
- Confindustria, Commissione Cultura, *Responsabilità sociale d'impresa: i risultati di un'indagine nel sistema confindustriale*, Roma 2006.
- Confindustria, Commissione Cultura, *Responsabilità sociale d'impresa. Vademecum per le piccole e medie imprese*, Roma 2007.
- Confindustria-LUISS, CSR Lab, *Indicatori di sostenibilità per le PMI*, Roma 2010.
- Consiglio dell'Unione europea, *Agenda sociale europea approvata dal Consiglio europeo di Nizza del 7, 8 e 9 dicembre 2000*, GUCE 157 C del 30 maggio 2001.
- Consiglio europeo, *Risoluzione del Consiglio sul seguito da dare al libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese*, GUUE n. 86 C del 10 aprile 2002.
- Consiglio europeo, *Risoluzione del 6 febbraio 2003 sulla responsabilità sociale delle imprese*, GUUE n. 39 C del 18 febbraio 2003.
- Consiglio d'Europa, *Charter for a Europe of Shared Social Responsibility (SSR)*, 2011.
- Corno F., *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, Padova, CEDAM, 1989.
- Corticelli R., *L'azienda: economicità e socialità*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale", gennaio - febbraio 1995.
- Corticelli R., *La crescita dell'azienda. Ordine ed equilibrio nell'unità produttiva*, Milano, Giuffrè, 1998.
- CSR Europe (Centre for Social Responsibility), *A Guide to CSR in Europe. Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*, ottobre 2009.
- Dal Maso D. e Zanoni D., *Responsabilità sociale d'impresa. Concetti e strumenti per le banche*, Roma, Bancaria Editrice, 2002.
- Dell'Aringa C. e Treu T. (a cura di), *Le riforme che mancano*, Bologna, Il Mulino, 2010.
- De Pauli S., *Il valore dei valori: comunicare la responsabilità sociale dell'impresa*, Milano, Guerini studio, 2004.
- De Santis G. e Ventrella A.M., *Il bilancio sociale dell'impresa*, Milano, Franco Angeli Documenti Isvet, 1980.
- D'Alesio M. V. e Lepore G., *La certificazione etica d'impresa. La norma SA 8000 ed il quadro legislativo*, Milano, Franco Angeli, 2004.

- Di Nardi G., *L'impresa fra socialità ed efficienza*, in "Rivista di politica economica", n. 3/1978.
- Di Toro P., *L'etica nella gestione dell'impresa. Studi sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere*, in "Studi di Ragioneria e di Economia Aziendale" (collana diretta da Giuseppe Catturi), Padova, CEDAM, 1993.
- Elkington J. e Fennell Sh., *Can business leaders satisfy the triple bottom line?*, in *Visions of ethical business*, Londra, Financial Times Management, 1998.
- Enel, *Atti Convegno Business as unusual*, Roma 8 febbraio 2010.
- Eurobarometer, *How companies influence our society: citizens'view*, Flash Eurobarometer, 363, "TNS Political & Social", april 2013.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Towards a sustainable corporate social responsibility*, Lussemburgo 2003.
- European Multistakeholder Forum, *Social Responsibility Final results & recommendations*. Final report, 2004.
- Eurostat, *Measuring progress towards a more sustainable Europe*, Eurostat Statistical Book 2007.
- Federchimica, *18° Rapporto annuale Responsible care. L'impegno dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile*, 2012.
- Federtrasporto, *Corporate Social Responsibility, La reputazione è valore d'impresa*, "Federtrasporto Quaderni", n. 1, settembre 2009, Roma.
- Fiorani G., Jannelli R., Meneguzzo M., *CSR 2.0 Proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi*, Milano, Egea, 2012.
- Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2009.
- Freeman E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Freeman E., *The politics of stakeholder theory: some future directions*, Business Ethics Quarterly, 1994, pp. 409-421.
- Freeman E., *Managing for stakeholder*, The Darden School, University of Virginia, 2007.
- Gabrovec Mei O., *Business ethics e codici etici*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", 1996.
- Gabrovec Mei O., *Il bilancio sociale*, inserto contenuto in "Amministrazione & Finanza". Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale, n.6/1993.
- Giovannini E. e Rondinella T., *Italia. Misurare il benessere equo e sostenibile: la produzione dell'Istat*, in AA.VV. *Il benessere oltre il Pil. Definire e misurare la qualità sociale*, "Rivista delle Politiche sociali", Roma, Ediesse, n. 1/2011.
- Global Reporting Initiative, *Sustainability Topics for sectors. What do stakeholders want to know?*, 2013.
- Global Reporting Initiative, *The sustainability content of integrated reports - a survey of pioneers*, 2013.
- Gray R., Owen D., Adams C., *Accounting & accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, London, Prentice Hall, 1996.

- Gray R.H., Owen D., Adams C. *Standards, stakeholders and sustainability*, Certified Accountant March 1995 (pp.20-24).
- Gray R.H., Owen D., Adams C., *Accounting and Accountability: Social and environmental accounting in a changing world*, Hemel Hempstead: Prentice Hall 1996.
- Gray R.H., Kouhy R., Lavers S., *Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure*, "Accounting, Auditing and Accountability Journal" 8 (2) 1995 (pp. 47-77).
- Harrison J. e Wicks A., *Stakeholder theory, value and firm performance* Business Ethics Quarterly, 2013, pp. 97-124.
- Hinna L., *Il bilancio sociale*, Milano, Il Sole24Ore, 2002.
- KPMG, *Reporting unico: riflessioni e prospettive*, febbraio 2010.
- ILO, *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationals et la politique sociale*, OIT, Genève 2006.
- ILO, *La mise en oeuvre des principes pour un travail décent dans les activités des entreprises*, Genève 2009.
- ISFOL, *Il punto su...Responsabilità sociale delle imprese*, Roma 2005.
- Jacoby N.H., *Corporate Power and Social Responsibility*, New York, Mac Millan, 1973.
- Lanza A., *Lo sviluppo sostenibile*, Bologna, il Mulino, 1999.
- Lepore G. e D'Alesio M.V., *La certificazione etica d'impresa. La norma SA8000 ed il quadro legislativo*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Lombardo G., *Vantaggio competitivo e sostenibilità. Management e strategie di Corporate Social Responsibility*, Genova, De Ferrari, 2010.
- Longstreth B. e Kesenblum D., *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, New York, Praeger, 1973.
- Magatti M. e Monaci M., *L'impresa responsabile*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.
- Manager Italia, *Organization Design & Management, Osservatorio Manageriale, Il Rapporto: I manager visti dalle aziende*, maggio 2009.
- Manni F., *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa - Problemi, esperienze e prospettive del bilancio sociale*, Torino, Giappichelli, 1998.
- Marino P., Ferro A., Donna G., Lombardo G., De Rita G., *Strategie d'impresa per il bene comune*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Marra A., *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo. Verso la responsabilità sociale delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 2002.
- Marziantonio R., *La cultura d'impresa come sistema di scambio*, Milano, G & M Strategia d'Immagine, 1997.
- Matacena A., *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Bologna, Clueb, 1984.
- Mathews M.R., *Socially Responsible Accounting*, (London: Chapman Hall) 1993.
- Mauders K.T., *Employment Reporting - an investigation of user need, measurement and reporting issues and practice*, (London: ICAEW) 1984.

- Mele R. e Zollo M., *The shared value debate. Academic visions on Corporate sustainability*, Milano, Egea, 2013.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Responsabilità sociale delle imprese. Esempi di buone pratiche italiane*, 2005.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (a cura della Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese), *Monitoraggio delle politiche regionali in materia di responsabilità sociale d'impresa*, 2010.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Ministero dello Sviluppo Economico, *Piano d'Azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-14*, <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/md/AreaSociale/ResponsabilitaSociale/>.
- Molteni M. e Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.
- Moro G. e Profumo A., *PlusValori. La responsabilità sociale delle imprese*, Milano, Baldini & Castaldi, 2003.
- Muso I., *Introduzione all'economia dell'ambiente*, Bologna, il Mulino, 2000.
- Nibale G., *L'economia e l'etica d'impresa*, Bari, Cacucci, 1991.
- Nibale G., *L'etica aziendale, l'economicità aziendale e l'economicità sociale*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", gennaio - febbraio 1996.
- Nicoletti P., *Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*, Luiss University Press, 2012.
- OCSE, Commissione europea, Centro comune di ricerca, *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*, 2008.
- OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises* (ultima versione), Paris 2011.
- OECD, *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises* (ultima versione), Paris 2011.
- OECD, *Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*, Paris 1976.
- OECD, *International Investment and Multinational Enterprises: Review of the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1979.
- OECD, *Mid-Term Report on the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1982.
- OECD, *Review of the 1976 Declaration and Decisions*, Paris, 1984.
- OECD, *The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises*, 1991 Review Paris, 1992.
- OECD, *The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises: basic texts*, Paris 2000 DAFE/IME (2000)20.
- Osservatorio Socialis - SWG, *L'impegno sociale delle aziende in Italia, V Rapporto di indagine (2012)*, Roma 2012.

- Paltrinieri R. e Parmigiani M. L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa*, Roma, Carocci, 2005.
- Parlamento europeo, Consiglio e Commissione, *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, in GUUE C 364 del 18 dicembre 2000.
- Parlamento europeo e Consiglio, *Regolamento n. 1221/2009 del 25 novembre 2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS), che abroga il regolamento (CE) n. 761/2001 e le decisioni della Commissione 2001/681/CE e 2006/193/CE*, GU L 342 del 22 dicembre 2009.
- Parlamento europeo e Consiglio, *Proposta di direttiva recante modifica delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune società e di taluni gruppi di grandi dimensioni*, Strasburgo, 16 aprile 2013 COM (2013) 207 final, 2013/0110 (COD).
- Parlamento europeo, *Risoluzione sul Libro verde della Commissione Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, GUUE n. 187 E del 7 agosto 2003, pp. 180 - 188.
- Parlamento europeo, *Risoluzione sulla comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, GUUE n. 67 E del 17 marzo 2004, pp. 73 - 79.
- Parlamento europeo, *Risoluzione sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato*, Strasburgo 13 marzo 2007 (2006/2133(INI)).
- Pearce J., Raynard P., Zadek S., *The Social Audit Workbook for Small Organisations*, 1996.
- Perks R.W., *Accounting & Society*, (London: Chapman & Hall) 1993.
- Perrini F. e Vurro C., *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Milano, Egea, 2011.
- Perrini F. (a cura di), *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Milano, Egea, 2002.
- Perulli A. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi*, Bologna, Il Mulino, 2013.
- Petrolati P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, CLUEB, 1999.
- Pezzini A. e di Cesare M., *Le piccole e medie imprese in Europa. Innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico, responsabilità sociale e finanza d'impresa*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2003.
- Pogutz S. e Tencati A., *Prevenzione e innovazione per una economia della sostenibilità*, Milano, Egea, 2012.
- Porter M.E. e Kramer M. R., *Creating shared value*, "Harvard Business Review", January-February 2011, pp. 62-77.
- Porter M.E. e Kramer M. R., *Strategy & Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", December 2006.

- Rallo A., *Funzione di tutela ambientale e procedimento amministrativo*, Napoli, Editoriale Scientifica 2000.
- Ranghieri F., *La comunicazione ambientale e l'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1998.
- Rebora G., *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Milano, Etas Libri, 1981.
- Rupo D., *La variabile ambientale nella comunicazione d'impresa*, Torino, Giappichelli, 2001.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2006.
- Rusconi G., *L'etica dell'impresa nell'ambito degli studi economico-aziendali*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", settembre/ottobre 1996.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Milano, Giuffrè, 1988.
- Rusconi G., *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", marzo-aprile 1987.
- Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Sacconi L., *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Milano, il Saggiatore, 1991.
- Sacconi L., *Economia etica e organizzazione*, Bari, Laterza, 1997.
- Sacconi L., *Un contratto sociale per l'impresa*, in "Etica per le professioni", IV (2002)3, pp. 33-40.
- Sacconi L., *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Castellana, Libero istituto universitario Carlo Cattaneo, 2004.
- Scifo G., *Etica e affari*, in "L'impresa", n. 2/1988.
- Sen A., *Etica ed economia*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- Symbola-Unioncamere, *GreenItaly, l'economia verde sfida la crisi*, "I Quaderni di Symbola", Roma, aprile 2013.
- Sodalitas, *Responsabilità & Regole insieme per la Coesione Sociale* (a cura di Terrisse M.N.), "Quaderni Sodalitas", Milano aprile 2013.
- Sodalitas, *Le prospettive della responsabilità sociale in Italia*, Summerly della ricerca presentato nel corso del Sodalitas Day 2010 su *L'impegno delle imprese per un futuro sostenibile*, Milano 2010.
- Sodalitas, *L'impegno delle imprese per un futuro sostenibile*, Milano 2010, www.sodalitas.it/.
- Superti Furga F., *Note introduttive al bilancio sociale*, in "Sviluppo e Organizzazione", novembre - dicembre 1977.
- Terzani S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", luglio-agosto 1984.
- Tinker A.M., *Social accounting for corporations*, (Manchester: MUP) 1984.

- Tinker A.M., Lehman C., Neimark M. *Corporate Social Reporting: Falling down the hole in the middle of the road*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 4(1) 1991 (pp. 28-54).
- Trabucchi R., *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio sociale*, in "L'Impresa", n.9-10, 1976.
- Trattato di Lisbona del 13 dicembre 2007, pubblicato in GUUE C 306 del 17 dicembre 2007.
- Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013.
- UNEP (United Nations Environment Programme), *Towards a Green Economy. Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, 2011.
- Unioncamere, Centro Studi, *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Università di Edimburgo (a cura di Augenstein D.), *Studio del quadro giuridico in materia di diritti dell'uomo e dell'ambiente applicabile alle imprese che operano al di fuori dell'Unione europea*, studio realizzato per la Commissione europea, 2010.
- Vaccari A., *Principi in pratica - Bilancio sociale e cittadinanza d'impresa*, Roma, Liscorno, 1998.
- Valentini S., *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione: verso un'internazionalizzazione sostenibile*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Vermiglio F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Messina, Grapho Editor, 1984.
- Vermiglio F., *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Torino, Giappichelli, 2000.
- Viviani M., *Specchio Magico - Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Viviani M., *La vera forza degli "Stakeholder"*, in "Etica per le professioni", IV(2002)3, pp. 25-32.
- World Commission on Environment and Development, *Brundtland Report*, 1987.

Sitografia

Principali organizzazioni internazionali impegnate nella diffusione della RSI:

- Commissione europea, www.ec.europa.eu
- CSR Europe, www.csreurope.org
- OCSE, www.oecd.org
- SAI, www.sa-intl.org/
- OIL, www.ilo.org/
- Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org
- Accountability, www.accountability.org/
- ISO, www.iso.org/
- United Nations Global Compact, www.unglobalcompact.org/
- United Nations research programme on CSR www.unrisd.org/

Organizzazioni pluripartite

- Business Partners for Development, www.bpdweb.org/
- CERES, www.ceres.org/
- Business and Sustainable Development (BSD), www.iisd.ca
- Sustainable Business.com, www.sustainablebusiness.com

Organizzazioni di imprese

- Business Europe, www.buinesseurope.eu/
- WorldCSR, www.worldcsr.com
- CSREurope, www.csreurope.org/
- Social Venture Network, www.svneurope.com/
- Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM) www.efqm.org/
- Business Impact Taskforce, www.business-impact.org/
- Conference Board, www.conference-board.org/
- The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), www.wbcd.ch/
- Business for Social Responsibility (BSR), www.bsr.org/
- International Chamber of Commerce, www.iccwbo.org/

Relazioni sociali

- Global Reporting Initiative (GRI), www.globalreporting.org/
- AccountAbility 1000 (AA 1000), www.accountability.org.uk/
- Social Accountability 8000 (SA 8000), www.sa-intl.org/

Investimento socialmente responsabile

- Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI), www.sustainability-indices.com/
- EIRIS Ethical Investment Research Service, www.eiris.org
- FTSE4Good, www.ftse4good.com/
- Social Found, www.socialfunds.com/

Principali organizzazioni italiane impegnate nella diffusione della RSI:

- Fondazione Sodalitas, www.sodalitas.it
- Anima, www.animaroma.it
- Confindustria, www.confindustria.it
- ABI, www.abi.it
- Unioncamere, www.csr.unioncamere.it
- I-CSR (Italian Centre for Social Responsibility), www.i-csr.it
- Impronta Etica, www.improntaetica.org
- Forum Finanza Sostenibile, www.finanzeostenibile.it/
- EconomEtica, www.econometica.it
- ISVI, www.isvi.org
- GBS Gruppo di bilancio sociale, www.bilanciosociale.it
- Gruppo di studio per il bilancio sociale, www.gruppobilanciosociale.org
- Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle Aziende (ORSA), promosso da Sodalitas, www.orsadata.it
- Fabbrica Ethica, www.fabbricaethica.it
- CSR Manager Network, www.csrmanagernetwork.it

Si fa inoltre presente che il Governo italiano ha creato, all'interno del Ministero dello Sviluppo Economico, un Punto di Contatto Nazionale (PCN) per la diffusione delle Linee guida OCSE sulla responsabilità sociale d'impresa destinate alle imprese multinazionali, per garantire che esse siano divulgate e messe in pratica nel migliore dei modi, <http://penitalia.sviluppoeconomico.gov.it>.



Collana editoriale I libri del Fondo sociale europeo

1. **I termini della formazione.** *Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, 2002
2. **Compendio normativo del FSE.** *Manuale 2000-2006*, 1a edizione 2002, 2a edizione aggiornata 2003
3. **Compendio normativo del FSE.** *Guida operativa*, 1a edizione ed. 2002, 2a edizione aggiornata 2003
4. **Il FSE nel web.** *Analisi della comunicazione attraverso Internet*, 2002
5. **Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione**, 2003
6. **Politiche regionali per la formazione permanente.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
7. **Sviluppo del territorio nella new e net economy**, 2003
8. **Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro**, 2003
9. **L'attuazione dell'obbligo formativo.** *Terzo rapporto di monitoraggio*, 2003
10. **Manuale per il tutor dell'obbligo formativo.** *Manuale operativo e percorsi di formazione*, 2003
11. **Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2000-2001*, 2003
12. **Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione**, 2003
13. **Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione**, 2003
14. **I contenuti per l'apprendistato**, 2003
15. **Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese**, 2003
16. **L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job**, 2003
17. **L'offerta di formazione permanente in Italia.** *Primo rapporto nazionale*, 2003
18. **Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso.** *Primo rapporto nazionale sulla domanda*, 2003
19. **La qualità dell'e-learning nella formazione continua**, 2003

20. Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning, 2003
21. Apprendimento in età adulta. *Modelli e strumenti*, 2004
22. Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori, 2004
23. La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione, 2004
24. La formazione continua nella contrattazione collettiva, 2004
25. Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom), 2004
26. Appunti sull'impresa sociale, 2004
27. Adult education – Supply, demand and lifelong learning policies. *Synthesis report*, 2004
28. Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom), 2004
29. Guida al mentoring. *Istruzioni per l'uso*, 2004
30. Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. *Guida operativa*, 2004
31. La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. *Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, 2004
32. Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione, 2004
33. Tecnici al lavoro. *Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, 2004
34. Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego, 2004
35. Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego, 2004
36. Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. *Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, 2004
37. L'attuazione dell'obbligo formativo. *Quarto rapporto di monitoraggio*, 2004
38. Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia, 2004
39. Accreditamento delle sedi orientative (8 volumi in cofanetto), 2004
40. Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione, 2004
41. Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi, 2004
42. Guida al mentoring in carcere, 2004
43. Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. *Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, 2004
44. Certificazione delle competenze e life long learning. *Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, 2004
45. Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione, 2004
46. Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione, 2004
47. Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom), 2005
48. L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio, 2005
49. I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa, 2005
50. Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. *Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, 2005
51. La rete, i confini, le prospettive. *Rapporto apprendistato 2004*, 2005
52. La spesa per la formazione professionale in Italia, 2005
53. La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario (volume + cd rom), 2005
54. Informare per scegliere. *Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, 2005
55. Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. *Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, 2005

56. **Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani.** *V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2005
57. **La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society** (volume + cd rom), 2005
58. **La domanda di lavoro qualificato.** *Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, 2005
59. **La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto.** *Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, 2005
60. **La moltiplicazione del tutor.** *Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, 2005
61. **Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** *Anno formativo 2002-2003*, 2005
62. **La Ricerca di lavoro.** *Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, 2005
63. **I formatori della formazione professionale.** *Come (e perché) cambia una professione*, 2005
64. **I sistemi regionali di certificazione: monografie**, 2005
65. **Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive.** *Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, 2005
66. **Trasferimento di buone pratiche: case study.** *Terzo volume*, 2005
67. **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1.** *Seconda sperimentazione in ambito regionale*, 2005
68. **L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria.** *Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, 2005
69. **Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006**, 2005
70. **La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione.** *Indagini placement Obiettivo 3*, 2006
71. **Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro.** *I risultati di due indagini*, 2006
72. **La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004**, 2006
73. **Insegnare agli adulti: una professione in formazione**, 2006
74. **Il governo locale dell'obbligo formativo.** *Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, 2006
75. **Dipendenze e Mentoring.** *Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia*, 2006
76. **Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative.** *Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, 2006
77. **Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema.** *I progetti degli Avvisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, 2006
78. **Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE.** *Le azioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere*, 2006
79. **La transizione dall'apprendistato agli apprendistati.** *Monitoraggio 2004-2005*, 2006
80. **Plus Participation Labour Unemployment Survey.** *Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, 2006
81. **Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006.** *The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. Executive Summary*, 2006
82. **La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti**, 2006
83. **Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006.** *Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE)*, 2006

84. **Organizzazione Apprendimento Competenze.** *Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, 2006
85. **L'offerta regionale di formazione permanente.** *Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo*, 2007
86. **La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia**, 2007
87. **Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato. Uno strumento per l'apprendimento in rete**, 2007
88. **Verso il successo formativo.** *Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2007
89. **xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line.** *Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni*, 2007
90. **Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE.** *Le province di Genova, Modena e Siena*, 2007
91. **I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione**, 2007
92. **Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento**, 2007
93. **La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti**, 2007
94. **La domanda di lavoro qualificato in Italia. Le inserzioni a modulo nel 2005**, 2007
95. **Gli organismi per le politiche di genere.** *Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa*, 2007
96. **L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali.** *Monitoraggio sul 2005-06*, 2007
97. **La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta dei Servizi**, 2007
98. **Analisi della progettazione integrata.** *Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013*, 2007
99. **L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto.** *I risultati del SIST II mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica*, 2007
100. **Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego.** *Manuale operativo*, 2007
101. **I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano**, 2007
102. **Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche.** *Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"*, 2007
103. **I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali**, 2007
104. **Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie**, 2007
105. **Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno.** *Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006*, 2007
106. **La riflessività nella formazione: modelli e metodi**, 2007
107. **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio**, 2007
108. **Rapporto annuale sui corsi IFTS.** *Esiti formativi ed occupazionali dei corsi programmati nell'annualità 2000-2001 e Monitoraggio dei corsi programmati nell'annualità 2002-2003*, 2007
109. **La formazione permanente nelle Regioni.** *Approfondimenti sull'offerta e la partecipazione*, 2007
110. **Le misure di inserimento al lavoro in Italia (1999-2005)**, 2008
111. **Dieci anni di orientamenti europei per l'occupazione (1997-2007).** *Le politiche del lavoro in Italia nel quadro della Strategia europea per l'occupazione*, 2008

112. **Squilibri quantitativi, qualitativi e territoriali del mercato del lavoro giovanile.** *I risultati di una indagine conoscitiva*, 2008
113. **Verso la qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego.** *Risultati di una sperimentazione. Atti del Convegno*, 2008
114. **Il lavoro a termine dopo la Direttiva n. 1999/70/CE**, 2008
115. **Differenziali retributivi di genere e organizzazione del lavoro.** *Una indagine qualitativa*, 2008
116. **La formazione dei rappresentanti delle parti sociali per lo sviluppo della formazione continua**, 2008
117. **Fostering the participation in lifelong learning.** *Measures and actions in France, Germany, Sweden, United Kingdom. Final research report*, (volume + cd rom), 2008
118. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Svezia, Regno Unito - Vol. 1 Il Rapporto di ricerca*, 2008
119. **Sostenere la partecipazione all'apprendimento permanente.** *Misure e azioni in Francia, Germania, Regno Unito, Svezia - Vol. 2 Le specifiche misure*, 2008
120. **Partecipazione e dispersione.** *Settimo rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, 2008
121. **Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume I*, 2008
122. **Strumenti e strategie di attivazione nei sistemi locali per il lavoro.** *Monitoraggio Spi 2000-2007. Volume II*, 2008
123. **La domanda di istruzione e formazione degli allievi in diritto-dovere all'istruzione e formazione.** *I risultati dell'indagine ISFOL*, 2008
124. **La partecipazione degli adulti alla formazione permanente.** *Seconda Rilevazione Nazionale sulla Domanda*, 2008
125. **Il bene apprendere nei contesti e-learning**, 2008
126. **Il bisogno dell'altra barca.** *Percorsi di relazionalità formativa*, 2008
127. **I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro**, 2008
128. **Contributi per l'analisi delle politiche pubbliche in materia di immigrazione**, 2008
129. **Quattordici voci per un glossario del welfare**, 2008
130. **Il capitale esperienza. Ricostruirlo, valorizzarlo.** *Piste di lavoro e indicazioni operative*, 2008
131. **Verso l'European Qualification Framework**, 2008
132. **Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato**, 2008
133. **Donne sull'orlo di una possibile ripresa.** *Valutazione e programmazione 2007-2013 come risorse per la crescita dell'occupazione femminile*, 2009
134. **Monitoraggio dei Servizi per l'impiego 2008**, 2009
135. **Le misure per il successo formativo.** *Ottavo rapporto di monitoraggio del diritto-dovere*, 2009
136. **La prima generazione dell'accreditamento: evoluzione del dispositivo normativo e nuova configurazione delle agenzie formative accreditate**, 2009
137. **Le pari opportunità e il mainstreaming di genere nelle "azioni rivolte alle strutture e ai sistemi" cofinanziate dal FSE**, 2009
138. **Apprendimenti e competenze strategiche nei percorsi formativi triennali: i risultati della valutazione**, 2010
139. **Il Nuovo Accreditamento per l'Obbligo di Istruzione/Diritto-Dovere Formativo.** *La sfida di una sperimentazione in corso*, 2010
140. **Rapporto orientamento 2009.** *L'offerta di orientamento in Italia*, 2010
141. **Apprendistato: un sistema plurale.** *X Rapporto di Monitoraggio*, 2010
142. **Rompere il cristallo.** *I risultati di un'indagine ISFOL sui differenziali retributivi di genere in Italia*, 2010

143. **Formazione e lavoro nel Mezzogiorno.** *La Valutazione degli esiti occupazionali degli interventi finalizzati all'occupabilità cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo 2000-2006 nelle Regioni Obiettivo 1*, 2010
144. **Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale.** *Un quadro di riferimento*, 2010
145. **Perché non lavori?** *I risultati di una indagine Isfol sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro*, 2010
146. **Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego.** *Verso una personalizzazione dei servizi*, 2010
147. **La ricerca dell'integrazione fra università e imprese.** *L'esperienza sperimentale dell'apprendistato alto*, 2010
148. **Occupazione e maternità: modelli territoriali e forme di compatibilità**, 2011
149. **Anticipazione dei fabbisogni professionali nel settore Turismo**, 2011
150. **Rapporto orientamento 2010.** *L'offerta e la domanda di orientamento in Italia*, 2011
151. **Lisbona 2000-2010.** *Rapporto di monitoraggio ISFOL sulla Strategia europea per l'occupazione*, 2011
152. **Il divario digitale nel mondo giovanile.** *il rapporto dei giovani italiani con le ICT*, 2011
153. **Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia**, 2011
154. **La terziarizzazione del sommerso.** *Dimensioni e caratteristiche del lavoro nero e irregolare nel settore dei servizi*, 2011
155. **Donne e professioni.** *Caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali*, 2011
156. **Valutazione delle misure per l'inserimento al lavoro: i tirocini formativi e di orientamento**, 2011
157. **La buona occupazione.** *I risultati delle indagini ISFOL sulla Qualità del lavoro in Italia*, 2011
158. **La flexicurity come nuovo modello di politica del lavoro**, 2011
159. **Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva**, 2011
160. **Paradigmi emergenti di apprendimento e costruzione della conoscenza**, 2012
161. **Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori**, 2012
162. **Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura**, 2012
163. **Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa**, 2012
164. **Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia.** *Indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*, 2012
165. **Strumenti per la formazione esperienziale dei manager**, 2012
166. **Etnie e Web.** *La rappresentazione delle popolazioni migranti e rom nella rete Internet*, 2012
167. **Indagine Plus.** *Il mondo del lavoro tra forma e sostanza. Terza annualità*, 2012
168. **Manuale di Peer Review per l'Istruzione e la Formazione Professionale iniziale**, 2012
169. **Lauree ambientali triennali: inserimento lavorativo e prosecuzione degli studi**, 2012
170. **Energie rinnovabili e efficienza energetica.** *Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative*, 2012
171. **Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito**, 2012
172. **Modello teorico integrato di valutazione delle strutture scolastiche e formative**, 2012
173. **Attuazione primi risultati del programma di contrasto alla crisi occupazionale. Il triennio 2009-2011**, 2012
174. **Sviluppo locale: diffusione delle conoscenze e competenze nei sistemi produttivi e filiere territoriali**, 2012
175. **Rapporto nazionale di valutazione intermedia delle attività di informazione e pubblicità dei programmi operativi Fse 2007-2013**, 2013

176. **Lavoratori autonomi: Identità e percorsi formativi. Risultati di un'indagine quali-quantitativa**, 2013
177. **Impatto delle tematiche dello sviluppo sostenibile sui sistemi produttivi e professionali**, 2013
178. **Il tutor aziendale per l'apprendistato: Manuale per la formazione**, 2013
179. **Le competenze trasversali nelle équipe della salute mentale**, 2013
180. **Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2012**, 2013
181. **Validazione delle competenze da esperienza: approcci e pratiche in Italia e in Europa. Edizione aggiornata 2013**, 2013
182. **La riqualificazione sostenibile dei contesti urbani metropolitani. Settori strategici per lo sviluppo sostenibile: implicazioni occupazionali e formative**, 2013
183. **Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III Indagine Isfol sulla qualità del lavoro**, 2013
184. **Mercato del lavoro, capitale umano ed imprese: una nuova prospettiva di politica del lavoro**, 2013
185. **Oltre il disagio psichico dei giovani: modelli e pratiche di inclusione socio-lavorativa. Riflessioni e contributi del seminario di studio**, 2013
186. **Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: monitoraggio dell'attuazione, degli esiti e degli effetti dell'Accordo Stato Regioni 2009-2012 (Vol. 1)**, 2014
187. **Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: l'attuazione regionale dell'Accordo Stato Regioni 2009-2012. (Vol. 2)**, 2014
188. **Istruzione degli adulti: politiche e casi significativi sul territorio**, 2014
189. **Primo Rapporto italiano di Referenziazione delle Qualificazioni al quadro europeo EQF**, 2014
190. **First Italian Referencing Report to the European Qualifications Framework EQF**, 2014
191. **Le aree protette: vincolo o opportunità? Indagine empirica nelle regioni Ob. Conv. sul ruolo del capitale umano nello sviluppo territoriale**, 2014
192. **Responsabilità sociale d'impresa. Policy e pratiche**, 2014

Finito di stampare nel mese di marzo 2014
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it



Il volume presenta i risultati di una ricerca sulla Corporate Social Responsibility (CSR) realizzata nell'ambito della filiera formazione e impresa formativa e fornisce un quadro di riferimento delle policy nazionali, europee e internazionali in materia, con un focus sulle motivazioni che hanno indotto le aziende ad agire in questo interessante e ancora poco esplorato campo di attività, sull'investimento in formazione, sulla valorizzazione delle risorse umane, nonché sul delicato e sempre più attuale tema del Corporate Welfare.

Il testo individua alcune esperienze significative 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. Le interviste condotte agli opinion leader dei sistemi associativi imprenditoriali e ai protagonisti delle imprese offrono un importante quadro di riferimento e una visione d'insieme originale delle problematiche legate all'introduzione della responsabilità sociale nelle aziende. Si tratta di una parte della ricerca di originale valore, anche per la scelta di forte coinvolgimento nella diffusione della CSR nelle PMI, fatto che può contribuire a sistematizzare e consolidare un ruolo di sostegno all'intero impianto nazionale di welfare che sta soffrendo pesantemente degli effetti della crisi.