



*L'ESSENZA DELLA
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
NEGLI AFORISMI ANTICHI E MODERNI*

di Paola Nicoletti

Il presente paper è stato realizzato da Paola Nicoletti, ricercatrice responsabile dell'attività di ricerca sulla Responsabilità sociale d'impresa nell'ambito della Struttura Sistemi e Servizi formativi dell'INAPP.

Paola Nicoletti è autrice, oltre che di saggi e articoli, del libro *[Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate](#)*, Luiss University Press, Roma 2012 e di tre volumi ISFOL in materia: *[Responsabilità sociale d'impresa. Policy e pratiche](#)*, I Libri del Fondo sociale europeo, 192, Roma 2014, *[Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale](#)*, I Libri del Fondo sociale europeo, 203, Roma 2015 e *[La Responsabilità sociale di impresa nelle iniziative dei Fondi per la Formazione continua](#)*, Research Paper, 32, Roma 2016.

Riferimenti:

INAPP

Istituto per l'Analisi delle Politiche Pubbliche
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. (+39) 06854471
Fax (+39) 0685447334
www.inapp.org

Copyright (C) [2017] [INAPP]

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/>)





**L'ESSENZA DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
NEGLI AFORISMI ANTICHI E MODERNI**

di Paola Nicoletti

*La nostra sfida più grande
in questo nuovo secolo
è di adottare un'idea che sembra astratta:
sviluppo sostenibile*



Kofi Annan

*Lo sviluppo è sostenibile
se è in grado di assicurare
il soddisfacimento dei bisogni
della generazione presente
senza compromettere la possibilità
delle generazioni future di realizzare i propri*



Nazioni Unite,
Commissione mondiale
per l'ambiente e lo sviluppo

*Trattiamo bene la terra su cui viviamo:
essa non ci è stata donata dai nostri padri,
ma ci è stata prestata dai nostri figli*



Proverbio Masai

Sommario

Premessa.....	5
1. Identità aziendale.....	6
2. Gli asset intangibili: capitale umano.....	10
3. Gli asset intangibili: capitale relazionale e solidarietà.....	16
4. Rete, convergenza, collaborazione.....	21
5. Glocal.....	25
6. Cambiamento, innovazione sociale.....	27
7. Rendicontazione sociale.....	34

Premessa

L'obiettivo del presente paper è quello di focalizzare i principi e di ripercorrere lo spirito della Corporate Social Responsibility (CSR) attraverso una lettura ragionata di frasi celebri antiche e moderne che, naturalmente, non sono state riferite in modo diretto ai temi della responsabilità sociale dell'impresa (RSI), ma che si dimostrano estremamente calzanti per sintetizzarne e interpretarne l'essenza.

A partire dai molti ambiti di riferimento della CSR, si è cercato - attraverso parole chiave mirate - di concentrare e far convergere su alcuni temi prioritari gli aforismi ritenuti maggiormente significativi per descrivere l'*animus* della responsabilità d'impresa che, secondo la definizione data dal premio Nobel per l'economia 2001 Joseph Eugene Stiglitz, va intesa quale "contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile".

I temi individuati per comporre questo articolato puzzle e rappresentarne le diverse anime sono quelli che indicherei con questa priorità:

1. l'identità aziendale (ovvero la visione e i valori di un'impresa responsabile e sostenibile non solo economicamente, ma anche dal punto di vista sociale e ambientale);
2. gli asset intangibili, dal capitale umano e l'importanza dell'apprendimento e della formazione delle risorse umane delle imprese, al loro capitale relazionale (*multistakeholder engagement*) e reputazionale;
3. la tendenza alla convergenza, alla collaborazione, al fare Rete, che rappresenta il *mood* degli ultimi anni, soprattutto per le piccole e medie imprese (PMI);
4. la tensione, denominata *glocal*, tra globalismo (apertura al commercio internazionale, multilocalizzazioni e rilocalizzazioni produttive) e sviluppo locale;
5. il cambiamento e l'innovazione sociale, con il ruolo e le potenzialità del welfare privato;
6. la rendicontazione delle attività di CSR realizzate, che troppo spesso non vengono formalmente tracciate, soprattutto dalle piccole e medie imprese.

La scelta di questi temi chiave nasce dall'analisi della letteratura e delle buone pratiche esistenti in materia, a partire da quelle già studiate dall'Isfol, ora Inapp, nelle sue pubblicazioni in questo filone di ricerca.

1. Identità aziendale

L'identità e il modello valoriale di un'impresa, che spesso si esprimono in una carta dei valori aziendali o in un codice etico o di comportamento, ne permeano le modalità di governance, di gestione del business e la strategia di integrazione trasversale della CSR nelle diverse funzioni dell'azienda, rendendola più o meno driver dei processi decisionali e gestionali, in funzione di come è percepita da ogni impresa la sua natura strategica.

Molte sono le ragioni che spingono le aziende a realizzare e sviluppare attività e iniziative socialmente responsabili in relazione ai propri valori, diversi da impresa a impresa, e al contesto di riferimento specifico che, naturalmente, è influenzato anche dalla dimensione aziendale.

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 l'immagine dell'azienda, la produttività e l'organizzazione, accrescere la condivisione dei valori aziendali con i dipendenti, contribuire allo sviluppo sostenibile, migliorare il brand verso i clienti, la società e gli stakeholder. Naturalmente a partire dall'obiettivo di migliorare il proprio business, in quanto l'adozione di comportamenti sostenibili, com'è ormai ampiamente condiviso, incide positivamente sulla credibilità dell'impresa e sulla sua produttività, con vantaggi nel medio e lungo periodo (connaturati ai tempi di adozione di principi e criteri di sostenibilità) che valorizzano e premiano gli investimenti fatti in questa prospettiva.

La CSR viene vista oggi dalle imprese non tanto come uno strumento di comunicazione, quanto come una leva strategica, un vantaggio competitivo. Essere responsabili sta diventando parte integrante delle strategie globali d'impresa, e quindi un elemento fondante dei comportamenti aziendali e personali. Anche, e sempre più, per fare business. La CSR non viene più considerata come un elemento addizionale rispetto alla gestione del business, ma una parte integrante di esso. La RSI, come dimostrano recenti dati, è considerata da molte imprese a pieno titolo parte della cultura di impresa e, in quanto tale, elemento intrinseco alla gestione aziendale.

Sempre più aziende, infatti, 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.

In particolare le aziende, come si evince da recenti studi, puntano - nelle loro politiche di integrazione della sostenibilità nel proprio core business - alla riduzione dell'impatto ambientale, alla diffusione della cultura della sostenibilità e al dialogo con gli stakeholder.

Forse l'etica è una scienza scomparsa dal mondo intero. Non fa niente, dovremo inventarla un'altra volta



Jorge Louis Borges

La vera moralità consiste non già nel seguire il sentiero battuto, ma nel trovare la propria strada e seguirla coraggiosamente



Mahatma Gandhi

La moralità non è un sistema determinato e rigido... È un compito mai concluso, un qualche cosa che è sempre presente a guidare il nostro discernimento e a ispirare la nostra condotta



Albert Einstein

Nella morale, come nell'arte, nulla è dire, tutto è fare



Ernest Renan

Se vogliamo andare avanti dobbiamo tornare indietro e riscoprire quei preziosi valori, che tutta la realtà è imperniata su basi morali e che tutta la realtà ha un controllo spirituale



Martin Luther King

Predicare la morale è facile, difficile è fondarla



Arthur Schopenhauer

Il modo per ottenere una buona reputazione sta nell'agire per essere ciò che si desidera apparire



Socrate

Possiamo scegliere quello che vogliamo seminare, ma siamo obbligati a mietere quello che abbiamo piantato



Proverbio cinese

Noi siamo quello che facciamo, sempre. L'eccellenza non è un atto ma un'abitudine



Aristotele

Conosci te stesso



Platone

Abbiate cura dei mezzi, e i fini si realizzeranno da soli



Mahatma Gandhi

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?



Adriano Olivetti

L'industria ha per scopo l'utilità generale. Essa costituisce una professione e occorre che si comporti in base a una morale professionale riconosciuta



Henry Ford

Dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa



Peter Drucker

Un vincente trova sempre una strada, un perdente trova sempre una scusa



Hermann Hesse

Volere è potere



Proverbio

La strada più facile non è sempre la migliore



Anonimo

Non pensare di essere sulla strada giusta solamente perché è un sentiero ben battuto



Anonimo

La fiducia è l'istituzione invisibile che regge lo sviluppo economico



Kenneth Arrow

Penso che una volta la leadership significasse imporsi; oggi è possedere le qualità necessarie per meritare la stima degli altri



Indira Gandhi

Gli uomini sono uguali tra loro. Non è la nascita, bensì la virtù che fa la differenza



Voltaire

Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare



Seneca

Dona a chi ami ali per volare, radici per tornare e motivi per rimanere



Dalai Lama

Semina un pensiero e raccogli un'azione, semina un'azione e raccogli un'abitudine, semina un'abitudine e raccogli un carattere, semina un carattere e raccogli un destino



Proverbio buddista

2. Gli asset intangibili: capitale umano

L'impegno prioritario delle imprese verso i propri dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda ha storicamente fatto parte delle politiche di Responsabilità sociale d'impresa perché le aziende, per posizionarsi strategicamente e competere sui mercati, necessitano di collaboratori altamente formati. La recente crisi economica e il suo grave impatto sociale hanno contribuito a sviluppare una crescente attenzione al tema delle risorse umane.

D'altra parte il potenziamento e l'adeguamento delle competenze delle persone e l'offerta di migliori opportunità di apprendimento a tutti i livelli rappresentano una delle vie indicate dall'UE per perseguire i benchmark individuati dalla strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Solo investendo sul capitale umano è infatti possibile costituire una forza lavoro formata, specializzata e flessibile che sappia rispondere alle esigenze dell'economia globale e dell'inclusione. La centralità delle persone, a detta di molti, sta diventando in una prospettiva di lungo periodo l'asset maggiormente strategico per l'impresa, ancor più del credito e dell'export.

Le principali direzioni che emergono in una visione prospettica di medio-lungo periodo sono rivolte in particolare verso lo stakeholder "dipendenti", con un forte investimento nella formazione, il *diversity management*, la garanzia della salute e sicurezza sul posto di lavoro, l'impegno a garantire l'eguaglianza di opportunità e di trattamento, la responsabilità nei processi di ristrutturazione, 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.

L'importanza della formazione per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility viene sottolineato dalla stessa Unione europea, oltre che nella già citata strategia Europa 2020, anche nella sua strategia specifica sulla CSR ed è ribadita anche dall'ONU nell'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile, approvata a fine 2015, per il perseguimento di questa sfida attraverso 17 obiettivi mirati da raggiungere entro il 2030, tra cui quello di fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva e opportunità di apprendimenti per tutti.

Il ruolo della formazione è da intendersi sia in senso tecnico come acquisizione, potenziamento e adeguamento delle competenze dei lavoratori delle imprese sui temi specifici della sostenibilità – per formare una forza lavoro altamente qualificata e flessibile –, che più in generale come educazione dei giovani - fin dalle prime occasioni di formazione scolastica - e della stessa società civile ai temi della solidarietà e della cultura d'impresa e dell'associazionismo nell'economia e nel sociale, per sensibilizzare ai valori dell'impresa e all'importanza della cultura tecnica e professionale, sconfiggendo antichi pregiudizi, anche promuovendo programmi didattici mirati su questi temi già dalla scuola.

Dal filone di ricerca sulla Corporate Social Responsibility attivato a partire dal 2012-13 dalla Struttura Sistemi e servizi formativi dell'Isfol, ora Inapp, arricchito dal confronto con i diversi stakeholder, emergono alcuni punti focali.

Innanzitutto è condiviso che attraverso la RSI le imprese possono contribuire in modo significativo al conseguimento degli obiettivi del trattato sull'Unione europea per uno sviluppo sostenibile e un'economia sociale di mercato altamente competitiva. La RSI, infatti, sostiene gli obiettivi della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, tra cui l'obiettivo del 75% di persone occupate, come ricorda la stessa Commissione europea nella rinnovata strategia dell'Unione europea per il 2011-14 in materia di Responsabilità sociale delle imprese.

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.

Inoltre, dalle quattro ricerche realizzate su Policy e pratiche di Responsabilità sociale d'impresa, sulla Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi, sulla Responsabilità sociale d'impresa nelle iniziative dei Fondi per la Formazione continua, sulle competenze del CSR manager, l'impresa si conferma quale soggetto promotore e luogo di formazione, a prescindere dalla sua dimensione, ma in funzione dell'impegno e delle risorse dedicate all'acquisizione e alla trasmissione delle conoscenze, che avviene mediante diverse modalità e tipologie di interventi formativi in rapporto alla dimensione aziendale.

Nelle grandi imprese, infatti, in cui esiste una specifica funzione Corporate Social Responsibility, come quella del CSR manager e del suo staff, viene promossa e realizzata formazione continua volta all'acquisizione e aggiornamento di competenze di elevato livello professionale, manageriali e tecniche, sociali e soft, correlate ai vari ambiti di azione della stessa funzione in relazione alle sue responsabilità istituzionali, ambientali, di engagement dei territori e di supporto ad altre funzioni

aziendali. Si tratta principalmente di interventi formativi corsuali strutturati, riconosciuti e misurati, realizzati all'interno e all'esterno dell'azienda, oltre che di formazione on the job.

Nelle PMI, invece, dove si tende principalmente a realizzare interventi di formazione implicita, occorre valorizzare le molteplici attività di formazione non codificate e non formali svolte in affiancamento (per i neo assunti, per l'apprendimento di nuove mansioni, per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università), sul lavoro, a distanza, attraverso l'informazione o per autoapprendimento, attraverso le quali avviene in modo spontaneo e non convenzionale il passaggio di conoscenze, atteggiamenti e comportamenti.

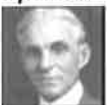
Con specifico riferimento alle piccole e medie imprese, è emerso molto chiaramente come le prospettive di sviluppo di un orientamento strategico che inglobi la Corporate social responsibility passi necessariamente attraverso una sua più esplicita e formale emersione, a partire da due dei fondamentali pilastri di quell'"intangibile" che troppo spesso non viene valorizzato: la formazione e l'innovazione.

L'istruzione e la formazione sono le armi più potenti che si possono utilizzare per cambiare il mondo



Nelson Mandela

Chiunque smetta di imparare è vecchio, che abbia venti o ottant'anni. Chiunque continua ad imparare resta giovane. La più grande cosa nella vita è mantenere la propria mente giovane e aperta



Henry Ford

Non sei mai vecchio abbastanza per smettere di imparare



Harvey B. Mackay

Non è mai troppo troppo tardi



Alberto Manzi

L'apprendimento è la nuova forma di lavoro. Non è più un'attività separata che si realizza prima di entrare in azienda, o in un'aula lontana L'apprendimento è il cuore dell'attività produttiva



Shoshana Zuboff

La sola cosa che interferisce con il mio apprendimento è la mia istruzione



Albert Einstein

Il capitale umano è la più importante forma di capitale nell'economia moderna. Si presenta sotto forma di conoscenza, istruzione, training...



Gary Becker

Gli analfabeti del XXI secolo non saranno quelli che non sanno leggere e scrivere, ma quelli che non saranno in grado di imparare, disimparare e reimparare



Alvin Toffler

Se pensate che formazione e istruzione costino troppo care, provate a vedere quanto può costare l'ignoranza



Anonimo

Non conosceremo mai il valore dell'acqua finché il pozzo non è asciutto



Proverbio inglese

Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno. Insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita



Proverbio cinese

Se vedi un affamato non dargli del riso: insegnagli a coltivarlo



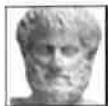
Confucio

L'istruzione è ciò che resta dopo che uno ha dimenticato tutto quello che ha imparato a scuola



Albert Einstein

Ciò che si deve imparare a fare, lo si impara facendo



Aristotele

Il fare è il miglior modo d'imparare



Giacomo Leopardi

Tutto quello che viene fatto senza concedersi una pausa non può durare a lungo



Ovidio

La vita è un processo di conoscenza. Vivere è imparare



Konrad Lorenz

Imparare è un'esperienza; tutto il resto è solo informazione



Albert Einstein

Imparare è come remare controcorrente: se smetti, torni indietro



Proverbio cinese

Il sapere non è sufficiente, dobbiamo applicare. Il volere non è sufficiente, dobbiamo fare



Leonardo da Vinci

L'istruzione è il grande motore dello sviluppo personale. È attraverso l'istruzione che la figlia di un contadino può diventare medico, che il figlio di un minatore può diventare dirigente della miniera, che il figlio di un bracciante può diventare presidente di una grande nazione



Nelson Mandela

La nuova economia che immaginiamo contribuisce al progresso materiale e accompagna l'individuo mentre perfeziona la propria personalità e le proprie vocazioni. E tuttavia non impedisce di volgere l'animo verso una meta più alta, non un fine individuale o un profitto personale, ma un contributo alla vita di tutti sul cammino della civiltà



Adriano Olivetti

L'educazione è il nostro passaporto per il futuro, poiché il domani appartiene a coloro che oggi si preparano ad affrontarlo



Malcom X

Per educare non basta istruire



Sigmund Freud

L'apprendimento è un tesoro che seguirà il suo proprietario ovunque



Proverbio cinese

Fatti non foste a viver come bruti, ma per seguir virtute e conoscenza



Dante Alighieri

Amare il proprio lavoro è la cosa che si avvicina più concretamente alla felicità sulla terra



Rita Levi Montalcini

3. Gli asset intangibili: capitale relazionale e solidarietà

La sostenibilità è una prospettiva finalizzata a rendere coerenti i tre pilastri della responsabilità sociale d'impresa: la performance economica, la performance sociale e quella ambientale, per molti anni considerata erroneamente residuale.

La strategia economica d'impresa non è nel lungo periodo sostenibile se non tiene conto della performance sociale e di quella ambientale. Si tratta, pertanto, di riorientare lo spettro d'azione d'impresa su valori condivisi, puntando alla soddisfazione di bisogni sociali o anche di bisogni individuali che però non ledano l'ambiente e la collettività. E si tratta al contempo di immaginare un modello di creazione di sviluppo economico che coinvolga tutti gli stakeholder, ovvero tutti i portatori di interesse, che siano individui, comunità o organizzazioni che influiscono direttamente o indirettamente sulle operazioni di un'impresa o ne subiscono le ripercussioni. Con riferimento in particolare alla dimensione sociale, gli stakeholder sono tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'impresa e il cui consenso permette alla stessa impresa di funzionare in modo migliore, massimizzando il valore economico "condiviso".

Ma uno dei problemi di maggior complessità risiede proprio nella loro identificazione e nel loro coinvolgimento e la stessa teoria degli stakeholder, nata intorno agli Anni '70 negli Stati Uniti e diffusasi a partire dal successivo decennio soprattutto grazie agli studi condotti da Freeman, si è nel tempo rivista e ampliata. Lo stesso Freeman, a quasi dieci anni di distanza dal suo primo modello concettuale, ha posto l'attenzione non più soltanto sulle relazioni tra l'impresa e gli stakeholder, ma anche quella tra gli stessi stakeholder, che sono abbastanza mutevoli nel tempo e sono portatori di interessi, istanze ed aspettative non sempre in sintonia, anzi spesso contrastanti.

L'attenzione si è pertanto sempre più rivolta alle strategie di engagement degli stakeholder e ai diversi stadi di interazione e dialogo tra questi e le imprese, da un percorso di coinvolgimento "preventivo" che parte da momenti e forme diverse di ascolto e dialogo essenziali per comprendere il loro livello di soddisfazione, le loro istanze e le loro aspettative rispetto all'operato dell'azienda sino alla definizione di percorsi strutturati, con cadenza programmata, per un loro coinvolgimento radicato nelle attività di business e gestione.

Non più soltanto ascolto e dialogo "contingente", per la risoluzione di situazioni critiche e per la gestione del rischio, anche quello reputazionale, quanto piuttosto un confronto istituzionalizzato su tematiche macro-economiche e strategiche, con un approccio volto a facilitare l'instaurarsi di un rapporto di fiducia.

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

La RSI e la sostenibilità consistono proprio in questo: nel creare valore economico e sociale non in modo sequenziale (profitto – eventuale cagionamento di danni – riduzione dei danni prodotti), ma di integrazione di lungo periodo, mediante condivisione del valore di mercato che verrà creato, il valore “win-win”, con ricadute esterne vantaggiose per tutti, non solo per l'impresa.

Secondo la stessa stakeholder theory, l'impresa responsabile è quella che riconosce che “le pratiche quotidiane influenzano gli stakeholder e che è in questi impatti che risiede la responsabilità”.

I tre principi chiave dello stakeholder engagement, sui quali fondare un efficace coinvolgimento dei portatori di interesse, sono:

1. l'inclusività, volta a favorire la partecipazione degli stakeholder su tutti i temi di loro interesse per un'azione responsabile e strategica alla sostenibilità;
2. la materialità, che mira a verificare la rilevanza e la significatività delle tematiche trattate per l'impresa e 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 perchè 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 ed al valore che assume oggi). Inoltre si tratta di temi che devono essere temperati nelle stesse politiche aziendali, nella nuova cultura d'impresa e non essere limitati alle funzioni in materia di responsabilità sociale d'impresa;
3. la rispondenza, ovvero la risposta dell'organizzazione ai temi prioritari per i suoi stakeholder sia in termini di progetti da attivare che di iniziative già realizzate.

Nell'ambito di un workshop sulle Policy e Pratiche di sostenibilità nelle grandi imprese e nelle PMI, realizzato dall'Isfol, è emersa la necessità di una nuova definizione di Corporate social responsibility, più ampia e calzante per il nostro Paese, che allarghi i suoi confini superando l'ambito Corporate per divenire una *responsabilità sociale di territorio*, che tenga conto anche della responsabilità dei cittadini, dei consumatori e delle parti sociali, in un'ottica di corresponsabilità tra i diversi attori. Dalla Corporate Social Responsibility ad una Community Social Responsibility nella quale possano essere valorizzati anche il partenariato e il nuovo rapporto tra

pubblico e privato, così come il legame virtuoso tra sociale ed economico, tra la funzione economica delle aziende e lo sviluppo di una società più inclusiva e coesa, incentrata sul riconoscimento dei valori etici, culturali, di solidarietà, di tutela delle risorse ambientali.

Tutti gli uomini sono presi in una rete inestricabile di reciprocità. Sono legati dal tessuto di un destino unitario. Ciò che riguarda uno, coinvolge tutti



Martin Luter King

La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica



Adriano Olivetti

La funzione dell'industria non è solo e neanche principalmente quella del profitto. Lo scopo è migliorare la qualità della vita mettendo a disposizione prodotti e servizi



Giovanni Agnelli

L'opera umana più bella è di essere utile al prossimo



Sofocle

Ogni mano, per quanto piccola, lascia un'impronta nel mondo



Anonimo

Il primo passo nell'evoluzione dell'etica è un senso di solidarietà con altri esseri umani



Albert Schweitzer

L'unione e la solidarietà degli uomini possono prosciugare i mari e abbattere le montagne



Proverbio cinese

Alcune persone vedono un'impresa privata come una tigre feroce da uccidere subito, altri come una mucca da mungere, pochissimi la vedono com'è in realtà: un robusto cavallo che traina un carro molto pesante



Winston Churchill

Un senso di responsabilità sociale che vada al di là della famiglia richiede fantasia, devozione, lealtà, tutte le virtù più alte che un uomo deve sviluppare autonomamente. Se gliele imporrete finirà per rigettarle



Robert A. Heinlein

Io sono dell'opinione che la mia vita appartenga alla comunità, e fintanto che vivo è un mio privilegio fare per essa tutto quello che mi è possibile



George Bernard Shaw

Ce n'è abbastanza per i bisogni di ognuno, non per l'avidità di ognuno



Mathama Gandhi

Mieterai a seconda di ciò che avrai seminato



Cicerone

Ciò che abbiamo fatto solo per noi stessi muore con noi. Ciò che abbiamo fatto per gli altri e per il mondo resta ed è immortale



Harvey B. Mackay

Non puoi dire di aver vissuto veramente se non ha mai fatto qualcosa per qualcuno che non potrà mai ripagarti



Anonimo

L'opera umana più bella è di essere utile al prossimo



Sofocle

Si sa: in questo mondo bisogna tutti aiutarsi l'uno con l'altro



Carlo Collodi

C'è vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano per tutti



Henry Ford

Lo stakeholder è qualsiasi individuo o gruppo di individui che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione



Robert Edward Freeman

Le idee migliori sono proprietà di tutti



Seneca

Ogni uomo è colpevole di tutto il bene che non ha fatto



Voltaire

Il mezzo può essere paragonato a un seme, il fine a un albero; e tra mezzo e fine vi è esattamente lo stesso inviolabile nesso che c'è tra seme e albero



Gandhi

Un vero approccio ecologico diventa sempre un approccio sociale



Papa Francesco

4. Rete, convergenza, collaborazione

Un altro *mood*, negli ultimi anni, è la tendenza alla convergenza, alla collaborazione, al fare Rete. Si assiste infatti ad una sempre più evidente tendenza alla convergenza sia associativa nelle organizzazioni di rappresentanza, che tra imprese e tra gli attori istituzionali.

A livello di organizzazioni di rappresentanza degli interessi economici lo sviluppo di una relazionalità tra organismi diversi ha manifestato una dinamica di accelerazione soprattutto a partire dal 2010, con un intensificarsi di forme di convergenza associativa, che si presentano all'insegna di una differenziazione di modalità adottate oltre che di ambiti ricoperti, ma con un comune obiettivo di fondo: quello di compiere un esercizio di avvicinamento tra soggetti che tradizionalmente erano distinti e che anzi giocavano sul piano concorrenziale l'uno rispetto all'altro, esercitando funzioni di rappresentanza degli interessi nei confronti di una base comune (o almeno di basi contigue tra loro), sia con riferimento ad imprese che a gruppi di professionisti.

La spinta che si è venuta a creare è alimentata da una naturale forza evolutiva interna, da un lato, e da una parallela forza imitativa reciproca rispetto alle alleanze associative già nate, dall'altro. Tale spinta trova un terreno particolarmente favorevole sia nello sviluppare relazioni tra soggetti prima distinti, sia nel promuovere aggregazioni all'interno di grandi soggetti di rappresentanza già esistenti.

Il ritorno di attenzione per l'economia reale - emergente anche nel richiamato workshop ISFOL sulle *Policy e Pratiche di sostenibilità nelle grandi imprese e nelle PMI* - che ha fatto seguito allo scoppio delle bolle finanziaria, immobiliare e delle materie prime sfida infatti le imprese sul piano

di un processo selettivo molto difficile, che richiede una capacità di interpretazione e di assistenza da parte delle associazioni, che devono al contempo affiancare le sfide complesse che le aziende stanno oggi affrontando e avere la capacità di stare nei processi e, possibilmente, di anticipare trend e fenomeni.

In questo contesto la spinta alla convergenza da parte dei soggetti della rappresentanza e l'apertura di una fase di relazionalità allargata rivolta al bene collettivo costituiscono fenomeni che si inquadrano in un contesto ancora più ampio ed esigente, caratterizzato da:

- un cambiamento, in ambito non solo nazionale, sul piano economico, sociale, culturale e politico;
- una profonda "mutazione" da parte delle imprese che devono reagire, cambiando modalità gestionali, strategie, mercati e soprattutto modo di pensare e di atteggiarsi;
- la riscoperta che sistemi associativi di rappresentanza forti non possono essere sostitutivi degli altri sistemi, a partire da quello politico, come pure in passato è talvolta accaduto; al contrario, richiedono, nelle società moderne, sistemi politici altrettanto forti, in una trasparente negoziazione delle proprie legittime istanze e priorità rispetto a quelle più generali.

Anche le forme di aggregazione tra imprese sono molteplici – basti pensare a reti, distretti, consorzi - e il concetto di rete non può più limitarsi alla sola struttura interna delle organizzazioni, alla rete associativa, ma dovrà sempre più aprirsi, soprattutto nel prossimo futuro, agli attori esterni che desiderino entrare in contatto con le imprese iscritte alle diverse associazioni, alle reti di relazioni tra attori istituzionali, economici e sociali di diversa natura.

È evidente che si crescerà sempre più attraverso le reti e non rispetto alla dimensione dell'impresa, per questo si sviluppano sempre più reti d'impresa, peraltro non più come in passato a carattere tipicamente territoriale (ad esempio distretti tecnologici e parchi scientifici), ma maggiormente caratterizzate da modalità che perseguono finalità funzionali.

La dimensione dell'impresa diventa, dunque, un forte fattore di accomunamento, con un peso più forte di quello del settore produttivo, nel senso che piccole e medie imprese di settori diversificati possono condividere, pur appartenendo ad associazioni differenti, maggiori problemi rispetto ad imprese di dimensioni diverse all'interno di una stessa associazione. E' quindi fortemente sentita, principalmente da parte delle PMI, la necessità di mettersi insieme, di fondersi, di fare cultura e di lavorare insieme, per far fronte alle difficoltà che esse si trovano a dover affrontare con particolare riferimento allo sviluppo di un orientamento strategico che incorpori esplicitamente la sostenibilità. In questa direzione le reti d'impresa sembrano rappresentare lo strumento idoneo a superare tanto gli ostacoli derivanti dalla ristrettezza di risorse di diversa natura (*Know how, skill* e risorse organizzative, oltre che finanziarie), quanto la percezione di isolamento spesso riscontrata tra le PMI nello sviluppo della responsabilità sociale, senza che tuttavia le imprese che aderiscono ad un network perdano la loro identità e le proprie caratteristiche distintive.

La nascita della rete nell'ambito della RSI può assumere diverse forme a seconda dell'input attorno a cui ruota lo sviluppo del network. In particolare, si possono ipotizzare due diversi approcci basati

su valori e principi comuni: *top-down* o *bottom-up*. In entrambi i casi la rete permette alle imprese che vi appartengono di ottenere sia competenze uniche, che una notevole creazione di valore perché se da un lato le reti di impresa limitano l'azione delle singole imprese, dall'altro permettono loro di godere di numerosi benefici direttamente collegati allo sviluppo di azioni o progetti di sostenibilità in rete che sono sia di natura interna (direttamente legati alla Responsabilità sociale d'impresa e alla sua gestione in co-operazione con altre imprese all'interno di un network, come la creazione di un ufficio CSR, l'adozione di un sistema di rendicontazione), sia di natura esterna (con la creazione di maggiore "valore sociale" e di una maggiore capacità contrattuale).

Nella concreta gestione delle reti d'impresa, l'aspetto valoriale rappresenta un punto critico strettamente correlato alla natura stessa del network, vale a dire diversamente variabile a seconda che la rete sia stata creata tra partner con simile sensibilità al fenomeno della RSI o, viceversa, sia un output per aziende con valori differenti che si allineano sui principi della Responsabilità sociale d'impresa per trovare, proprio grazie al network, maggiori competenze di varia tipologia.

Mettersi insieme significa iniziare, rimanere insieme è progredire, lavorare insieme significa avere successo



Henry Ford

Nella lunga storia del genere umano hanno prevalso coloro che hanno imparato a collaborare



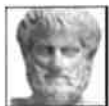
Charles Robert Darwin

È necessario unirsi, non per stare uniti, ma per fare qualcosa insieme



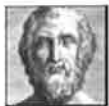
Goethe

Il tutto è maggiore della somma delle sue parti



Aristotele

Lieve è l'oprar se in molti è condiviso



Omero

Solo insieme possiamo raggiungere ciò che ciascuno di noi cerca di raggiungere



Karl Theodor Jaspers

Se si sogna da soli è solo un sogno, se si sogna insieme è la realtà che comincia



Anonimo

Se vuoi arrivare primo, corri da solo. Se vuoi arrivare lontano, cammina insieme



Proverbio africano

Il lavoro di squadra divide i compiti e moltiplica il successo



Anonimo

Un gruppo di persone che condivide un obiettivo comune può raggiungere l'impossibile



Anonimo

Solo la ricerca dell'impossibile può condurre a ciò che è realizzabile



Anonimo

Se le formiche si mettono d'accordo, possono spostare un elefante



Proverbio

Lavorare insieme significa vincere insieme



Anonimo

Pochi sono gli uomini squadra, perché solo pochi sono così grandi da pensare al bene comune prima che a se stessi



Anonimo

Il lavoro di squadra è l'abilità di lavorare insieme verso una visione comune. L'abilità di dirigere ogni realizzazione individuale verso un obiettivo organizzato. E' il carburante che permette a persone comuni di ottenere risultati non comuni



Anonimo

L'unione fa la forza



Proverbio

Una semplice filosofia di vita: se dai agli altri gli altri daranno a te



Anonimo

Do ut des (do affinché tu dia)



Proverbio latino

5. Glocal

La spinta ad associarsi, a creare alleanze, che emerge con sempre maggior vigore da parte delle imprese e delle organizzazioni degli interessi, risulta funzionale non solo per il posizionamento competitivo delle imprese, ma anche per far fronte ai processi di globalizzazione dei mercati e di delocalizzazione della produzione e per ridefinire i rapporti istituzionali, rispetto ai quali i livelli internazionale/europeo e regionale/locale hanno assunto un ruolo chiave accanto a quello centrale statale.

La delocalizzazione dei centri decisionali ha infatti modificato le regole del gioco, in quanto sempre più le decisioni di maggiore rilievo per la vita delle imprese vengono assunte in ambito diverso da

quello nazionale, per un verso a livello internazionale e di Unione europea, per altro verso a livello regionale o locale.

L'accelerata internazionalizzazione dei mercati e lo sviluppo delle economie locali comportano, dal canto loro, un aumento tanto della rappresentanza delle associazioni imprenditoriali in Europa, quanto della dimensione locale e regionale delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi.

Pertanto le organizzazioni di rappresentanza e le stesse imprese sono fortemente legate all'attuale tensione, denominata *glocal*, tra globalismo (apertura al commercio internazionale, multilocalizzazioni e rilocalizzazioni produttive) e localismo e in tutte le associazioni industriali si assiste ad un potenziamento delle strutture regionali e della presenza in ambito europeo, pur restando costante la rilevanza del livello nazionale. Il processo di internazionalizzazione, infatti, se da un lato minaccia il livello di rappresentanza e ridimensiona i possibili benefici di associazioni, sia sindacali che imprenditoriali, che concentrano la loro attività soltanto sul piano nazionale, dall'altro lato accresce la competizione di mercato, crea nuovi profili di imprese sempre meno orientate solo sul terreno strettamente nazionale.

Le sfide per le imprese si pongono a livello *glocal* e le aziende, così come le loro organizzazioni di rappresentanza, si trovano sospese tra le regole imposte dalla globalizzazione, ovvero per un verso sono fortemente legate al globalismo derivante dall'internazionalizzazione dei mercati, mentre per altro verso al localismo, allo sviluppo delle economie locali, con la creazione sempre più frequente di reti d'impresa. Si sta estremizzando la spinta verso il molto locale e il molto globale, che richiede alle imprese la capacità di saper gestire queste complesse dinamiche in modo nuovo e con una rappresentanza degli interessi di diverso tipo, tenuto conto delle esigenze delle realtà multinazionali e dei grandi gruppi industriali e dei bisogni alquanto diversi espressi dalle piccole imprese o dalle cooperative.

Pensa globalmente, agisci localmente. Pensa strategicamente, agisci tatticamente



Peter Ferdinand Drucker

La globalizzazione ormai è un dato di fatto. Ma penso che abbiamo sottostimato la sua fragilità



Kofi Annan

La globalizzazione, se non vuole avere effetti inumani, richiede anche una globalizzazione dell'etica



Hans Kung

Trovo che il mondo di oggi sia profondamente cambiato: è diventato più piccolo, sia per l'evoluzione delle moderne tecnologie, sia per la nuova economia globale e anche per il grande accrescimento della popolazione. Però, la nostra consapevolezza non si è evoluta nello stesso modo; continuiamo ad aggrapparci ad antichi confini nazionali e al pensiero di "noi" e "loro"



Dalai Lama

E' stato detto che argomentare contro la globalizzazione è come discutere contro le leggi di gravità



Kofi Annan

Si può essere piccoli con l'idea di restare piccoli oppure con ambizioni da grandi



Dario Di Vico

6. Cambiamento, innovazione sociale

Un altro tema chiave è quello della sostenibilità intesa come leva strategica anche per i processi di innovazione sociale ovvero di quell'innovazione che, oltre a rendere le imprese sempre più competitive, le renda al contempo leader nella creazione di valore sociale e ambientale.

La responsabilità sociale d'impresa consiste proprio nella capacità di saper bilanciare la capacità di competere con quella di essere solidali sia all'interno dell'impresa e tra le aziende, che con le istituzioni, le organizzazioni sociali e le rappresentanze di interessi, a dimostrazione di come l'innovazione sociale abbia impatti sulla sfera economica, individuando e sviluppando modalità organizzative in grado di migliorare la vita di tutti, soddisfacendo esigenze di natura collettiva, ambientali o sociali, sulla base di nuove tecnologie, di nuove competenze o di nuove relazioni.

Esiste uno spazio assai ampio per l'innovazione sociale che la crisi da cui siamo appena usciti ha reso ancora più evidente, dando maggiore risalto e valorizzazione al welfare privato e alle sue potenzialità e che consente alle imprese di manifestare pienamente quel carattere di utilità sociale che può renderle protagoniste nella produzione di ricchezza in grado di soddisfare non solo l'imprenditore o gli azionisti, ma esigenze di natura collettiva.

Il presupposto sta nella creazione di valore sociale condiviso, 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, attraverso la creazione di profitto di cui beneficia tutto il territorio, i dipendenti, la comunità.

Si tratta 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.

Si fa riferimento, ad esempio a tutte quelle iniziative che sono proprie della responsabilità sociale d’impresa: dal welfare integrativo in ambito previdenziale e sanitario a quello di sostegno all’istruzione (con borse di studio, permessi, ecc.), dalle molteplici iniziative per la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro (voucher per gli asili nido e per i servizi di baby sitting, assistenza ai familiari non autosufficienti ecc.) alle misure di sostegno aziendale al reddito (buoni per la spesa, incentivi alla mobilità sostenibile ecc.).

Quello del welfare aziendale e del suo ulteriore incentivo - promosso anche dalla legge di stabilità per il 2016-18, che contiene una serie di norme ad hoc - rappresenta un tema importante che, grazie alla defiscalizzazione, potrebbe estendersi alla contrattazione collettiva in una nuova più moderna riforma che le parti sociali dovranno affrontare. Un esempio in questa direzione è dato dal recente contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato per i lavoratori addetti all’industria metalmeccanica, che segue l’esempio virtuoso del settore chimico, nel quale le iniziative di responsabilità sociale, in particolare quelle di corporate welfare, sono state previste già nel contratto collettivo del 2009.

Nella ricerca ISFOL sulla Responsabilità sociale d’impresa nelle Pmi. L’emersione della formazione implicita e dell’innovazione sociale sono stati analizzati i seguenti ambiti del corporate welfare: misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro attivate; misure a sostegno del reddito; misure di sostegno all’istruzione; misure di sostegno nell’ambito della salute, previdenza, assistenza; azioni per la “non discriminazione”; altre azioni di welfare aziendale. Nell’indagine sono stati utilizzati i seguenti indicatori:

- Per le Misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro attivate: part time verticale o orizzontale; flessibilità degli orari in entrata, in uscita e in pausa pranzo; telelavoro per situazioni contingenti (es. rientro dalla maternità); permessi per esigenze particolari; (es. volontariato); mensa aziendale o buoni pasto; asilo nido aziendale; (interno o tramite convenzioni con strutture esterne); voucher di conciliazione; servizio di baby sitting; campi vacanze; job sharing; integrazione facoltativa congedo maternità/paternità; mobilità casa/lavoro.
- Per le Misure di sostegno al reddito: integrazione del reddito in caso di CIG, malattia prolungata; convenzioni per l’acquisto di beni o servizi; supporto legale per problemi personali.
- Per le Misure di sostegno all’istruzione: permessi per agevolare il conseguimento di titoli di studio; sostegno all’apprendimento della lingua italiana per stranieri; borse di studio per i figli dei dipendenti; buono libri per i figli dei dipendenti.
- Per le Misure di sostegno nell’ambito della salute, previdenza, assistenza: assistenza sanitaria integrativa; iniziative di prevenzione sanitaria; borsa ore per assistenza anziani; assicurazione integrativa; palestra aziendale; tutela pensionistica integrativa.

- Per le azioni di "non discriminazione" i seguenti target: donne, immigrati, categorie protette o deboli (servizi per disabili), mentre le eventuali altre azioni di welfare aziendale possono riguardare benefit ai dipendenti, oltre gli obblighi di Legge/CCNL, quali ad esempio servizio di Assistenza 730 o supporto al disbrigo di pratiche personali.

Sempre in tema di innovazione, particolarmente interessante è la proposta avanzata dalla Piccola industria di Confindustria del riconoscimento di vere e proprie PMI innovative, identificabili attraverso un "rating di innovazione" dell'impresa, che permetterebbe la certificazione della stessa come "PMI innovativa", con la possibilità di iscrizione in una sezione ad hoc della Camera di commercio.

A livello sistemico i vantaggi sarebbero molteplici. Le "PMI innovative", infatti, per un verso potrebbero accedere sia ad agevolazioni simili a quelle già esistente per le *startup* innovative che a fondi e/o contributi agevolati per investire maggiori risorse in attività di ricerca e sviluppo; per altro verso si caratterizzerebbero per la presenza in azienda di personale altamente qualificato, perché uno dei requisiti richiesti per la certificazione potrebbe essere quello dell'impiego come dipendenti o collaboratori di dottorandi, dottori di ricerca, ricercatori con tre anni di esperienza o personale in possesso di una laurea magistrale per avvicinare le imprese alle università. In questo modo tali piccole e medie imprese incrementerebbero il loro valore di mercato, risultando maggiormente interessanti per possibili investitori che riconoscono l'innovazione come elemento distintivo dell'azienda.

Sii il cambiamento che vuoi vedere avvenire nel mondo



Mahatma Gandhi

Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente, ma la specie che risponde meglio al cambiamento



Charles Robert Darwin

Alcuni uomini vedono le cose per quello che sono state e ne spiegano il perché. Io sogno cose che ancora devono venire e dico, perché no



Robert Kennedy

La difficoltà non sta nel credere nelle nuove idee, ma nel fuggire dalle vecchie



John Maynard Keynes

Solo i più saggi o i più stupidi degli uomini non cambiano mai



Confucio

Devi cambiare d'animo, non di cielo



Seneca

Qualunque cosa tu possa fare o sognare di fare, incominciala. L'audacia ha in sé genio, potere e magia. Incomincia adesso...



Johann Wolfgang Goethe

Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare



Winston Churchill

Non c'è nulla di immutabile, tranne l'esigenza di cambiare



Eraclito

Il cambiamento è la legge della vita



John Fitzgerald Kennedy

Il bisogno di sicurezza ostacola qualsiasi grande e nobile impresa



Publio Cornelio Tacito

Non importa se vai avanti piano, l'importante è che non ti fermi



Confucio

Come raggiungere un traguardo? Senza fretta ma senza sosta



Johann Wolfgang Goethe

L'unico vantaggio competitivo sostenibile consiste nella capacità di apprendere e di cambiare più rapidamente degli altri



Philip Kotler

Cominciate con il fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile. E all'improvviso vi sorprenderete a fare l'impossibile



San Francesco d'Assisi

Sembra sempre impossibile fino a quando non viene fatto



Nelson Mandela

Il difficile sta nel cominciare



Proverbio

Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono



Philip Kotler

Le organizzazioni eccellenti non credono nell'eccellenza ma solo nel miglioramento continuo e nel cambiamento costante



Tom Peters

Il modo migliore per predire il futuro è inventarlo



Peter Ferdinand Drucker

L'immaginazione è più importante della conoscenza



Albert Einstein

La differenza tra creatività e innovazione? La prima genera nuove idee, la seconda le mette in atto



Mark O'Hare

Il bambù che si piega è più forte della quercia che resiste



Proverbio giapponese

Quando soffia il vento del cambiamento, alcuni costruiscono dei ripari ed altri costruiscono dei mulini a vento



Proverbio cinese

Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi



Marcel Proust

Un timoniere di valore continua a navigare anche con la vela a brandelli



Lucio Anneo Seneca

Non aspettare che la tua nave arrivi in porto, nuotate incontro



Anonimo

E' il cambiamento, il cambiamento continuo ed inevitabile che si identifica come il fattore dominante della società odierna. Nessuna decisione dovrebbe essere presa senza considerare, non solo il mondo così com'è, ma anche il mondo come sarà



Isaac Asimov

Il progresso non consiste nel migliorare ciò che è, ma nel progredire verso ciò che sarà



Khalil Gibran

L'autentica rivoluzione è quella dello spirito, nata dalla convinzione intellettuale della necessità di cambiamento degli atteggiamenti mentali e dei valori che modellano il corso dello sviluppo di una nazione



Aung San Suu Kyi

Quando i tuoi pensieri sono nell'ordine di anni, pianta un seme; quando i tuoi pensieri sono nell'ordine di decenni, pianta degli alberi; quando i tuoi pensieri sono nell'ordine di secoli, insegna alla gente. Non importa, se stai procedendo molto lentamente; ciò che importa è che tu non ti sia fermato



Confucio

Progredire è impossibile se non si vuole cambiare, e coloro che non riescono a cambiare idea non riusciranno mai a cambiare nulla



George Bernard Shaw

Non puoi scoprire nuovi oceani fino a quando non hai il coraggio di perdere di vista la spiaggia



Anonimo

Il miglior momento per piantare un albero era vent'anni fa; il secondo miglior momento è ora



Proverbio Cinese

La vita è come andare in bicicletta: se vuoi stare in equilibrio devi muoverti



Albert Einstein

Una vita senza ricerca non è degna di essere vissuta



Socrate

Il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni



Eleanor Roosevelt

7. Rendicontazione sociale

La rendicontazione delle attività di CSR coinvolge un numero sempre crescente di organizzazioni che intraprendono i percorsi del reporting sociale (bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità, integrato), promuovendo esperienze e utilizzando strumentazioni diverse che si ricollegano ai vari modelli di rendicontazione non finanziaria e all'adesione ai diversi standard emanati da organismi internazionali e nazionali.

A livello europeo ha di recente visto la luce la direttiva 95/14 sulla rendicontazione non finanziaria, che si stima riguarderà circa 6.000 imprese in Europa, che obbliga le aziende con oltre 500 dipendenti in possesso di determinate caratteristiche ad adottare un sistema di reporting sociale/di sostenibilità che tenga conto anche dell'attività d'impresa riferibile alle dimensioni ambientale e sociale, al rapporto impresa-dipendenti, al rispetto dei diritti umani e delle misure anti-corruzione.

Nel nostro paese tale direttiva è stata recepita e, dal 25 gennaio del corrente anno, è legge dello Stato italiano.

L'Italia ha inoltre ratificato l'Agenda globale delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile, approvata a settembre 2015, che richiede un processo di cambiamento dell'attuale modello di sviluppo non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale, attraverso una

visione integrata di queste tre dimensioni. Il processo di cambiamento in direzione della sostenibilità sarà monitorato attraverso un sistema fondato sul perseguimento di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile da raggiungere entro il 2030, articolati in 169 sotto obiettivi e 240 indicatori rispetto ai quali ciascun Paese aderente verrà valutato periodicamente in sede ONU.

Un ulteriore impulso alla gestione della sostenibilità è venuto anche dalle ultime linee guida di reporting delle informazioni non finanziarie del Global Reporting Initiative, lo strumento di rendicontazione della sostenibilità più utilizzato e diffuso al mondo, anche se quasi esclusivamente dalle imprese di grandi dimensioni.

La dimensione aziendale incide fortemente sull'adozione o meno di un sistema di rendicontazione sociale. Come ricorda la stessa Commissione europea nella sua ultima comunicazione in materia di RSI, 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.

Si tratta del fenomeno della "RSI sommersa (*sunken CSR*)", ossia di comportamenti che, seppur in linea con i principi della responsabilità sociale, non organizzati, identificati, né comunicati agli stakeholder come tali attraverso il reporting.

La differenza che emerge tra le grandi imprese e le multinazionali da un lato e le piccole medie imprese dall'altro appare significativa, in quanto le prime risultano decisamente più strutturate e sistematiche nel loro approccio alla responsabilità sociale e alla sostenibilità, anche perché spesso sono vincolate dalle linee guida imposte dalla casa-madre e, ora, dalla nuova direttiva europea, 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, piuttosto che a dare comunicazione sistematica del loro approccio e impegno in materia attraverso un'apposita rendicontazione.

La minore diffusione della rendicontazione non finanziaria tra le piccole e medie imprese è legata a molteplici fattori quali carenze informative, carenza di competenze adeguate all'interno dell'azienda, complessità e costi organizzativi ed economici di tale rendicontazione.

È tuttavia necessario spingere le imprese, di qualunque dimensione, alla quantificazione dei fenomeni, in quanto non è sufficiente adottare comportamenti socialmente responsabili, ma è anche necessario misurare, sia per comunicare obiettivi, performance e risultati all'esterno, che per una gestione funzionale interna.

Affinché la sostenibilità diventi parte integrante dell'azienda, anche piccola e media, è necessario che questa si doti di un set di obiettivi misurabili, verifichi le proprie performance, proceda alla valutazione periodica dei progressi compiuti, si impegni con gli stakeholder interni ed esterni attraverso una pianificazione a lungo termine che tenga conto delle aspettative dei diversi portatori di interesse e comunichi apertamente quello che fa attraverso il bilancio di sostenibilità, in cui si misurano e registrano le proprie prestazioni dal punto di vista economico, sociale e ambientale, con una valutazione delle performance che segue l'approccio "*triple-bottom-line*".

Si tratterebbe di un'emersione che favorisce anche la possibilità di un esplicito riconoscimento valoriale per le aziende virtuose da parte dell'ambiente esterno e dei portatori di interesse e di

possibili investitori, che riconoscono l'innovazione e la sostenibilità economica, sociale ed ambientale dell'azienda quali elementi distintivi su cui investire.

Un ulteriore passo in avanti per il medio e lungo termine - già sperimentato da alcune grandi aziende e multinazionali, soprattutto in alcuni paesi dell'Unione europea - è rappresentato dalla rendicontazione integrata di informazioni finanziarie e non finanziarie.

Si tratta di una rendicontazione olistica e integrata della strategia aziendale che coinvolge la stessa governance sulla sostenibilità d'impresa: olistica, in quanto l'impresa è considerata come un unicum, compresi gli stakeholder; integrata, perché riguarda globalmente i risultati dell'impresa con riferimento sia ai risultati economico-finanziari, sia alle performance sociali ed ambientali (altrimenti individuabili per le sole società che pubblicano il bilancio di sostenibilità); fondata sulla strategia, perché si tratta di una rendicontazione delle politiche aziendali di governance della sostenibilità, che fornisce un'informazione completa (sia sulle attività svolte, le performance e i risultati raggiunti, che sui margini di miglioramento, le criticità riscontrate, i problemi emersi), consentendo agli investitori di assumere decisioni di investimento consapevoli, basate anche sul livello di sostenibilità del business.

Le due cose più importanti non compaiono nel bilancio di un'impresa: la sua reputazione e i suoi uomini



Henry Ford

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



Robert Kennedy

Misura ciò che è misurabile e rendi misurabile ciò che non lo è



Galileo Galilei

Se non è possibile misurare, non è possibile gestire



Peter Ferdinand Drucker

Ormai si conosce il prezzo di tutto (ogni cosa) e il valore di niente (nessuna)



Oscar Wilde

Le cose hanno solo il valore che diamo loro



Molière

È questione di qualità, piuttosto che di quantità



Lucio Anneo Seneca

Qualità significa fare le cose bene quando nessuno ti sta guardando



Henry Ford

Non tutto ciò che può essere contato conta e non tutto ciò che conta può essere contato



Albert Einstein

L'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'ISFOL, ha un ruolo strategico di orientamento e supporto al sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro.

Ente pubblico di ricerca vigilato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

L'INAPP 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.

