

Quaderni Sodalitas

# Responsabilità & Regole insieme per la Coesione Sociale

*A cura di Marie-Noëlle Terrisse*

Aprile 2013





---

**Quaderni Sodalitas**

---

# **Responsabilità & Regole insieme per la Coesione Sociale**

*A cura di Marie-Noëlle Terrisse*

Aprile 2013

## **INTRODUZIONE**

### **CRISI O OPPORTUNITÀ?**

- 1 - Evitare stop-and-go
- 2 - Nella crisi alcune aziende incrementano l'attenzione al sociale...
- 3 - ... ma altre riconoscono che devono rivedere le priorità

### **RESPONSABILITÀ**

- 1 - Responsabilità "allargata"
- 2 - Responsabilità diretta nei confronti dei propri stakeholder, più attenuata verso la società
- 3 - Attenzione alla confusione dei ruoli

### **FIDUCIA**

- 1 - L'impresa al centro
- 2 - Una fertile interazione con il territorio e gli stakeholder

### **VALORE SOCIALE**

- 1 - Tutelare i propri dipendenti
- 2 - Dare prospettive ai giovani
- 3 - Sostenere il nonprofit
- 4 - La collaborazione pubblico /privato

### **TRASPARENZA**

- 1 - Condivisione e rispetto delle regole
- 2 - Gli strumenti della trasparenza: codice etico e bilancio sociale
- 3 - Normare o no la responsabilità sociale?

### **TESTIMONIARE**

- 1 - Dare l'esempio
- 2 - Contaminare le singole persone
- 3 - Contagiare altre aziende

### **COMUNICARE**

- 1 - Trovare nuove modalità di comunicazione
- 2 - Ascolto degli stakeholder

### **DALLE PAROLE AI FATTI**

- 1 - Coerenza con il proprio core-business
- 2 - Verso modalità partecipate

### **CAMBIARE**

- 1 - La crisi ha messo in discussione un certo modo di fare impresa
- 2 - Bisogna promuovere un cambiamento culturale...
- 3 - ... e ricostruire la sostenibilità economica su nuove basi

## **CONCLUSIONE**

## INTRODUZIONE

Qual è, oggi, la missione e il ruolo dell'azienda? Cosa è cambiato con la crisi, che investe l'Italia a tutti i livelli – economico, istituzionale, valoriale? Chi deve guidare e indirizzare il cambiamento ormai necessario per tirare il Paese fuori dalle secche? Questi temi fondamentali sono al centro dell'indagine promossa da Fondazione Sodalitas presso i vertici delle proprie aziende associate sul tema "Responsabilità & Regole, insieme per la coesione sociale". L'iniziativa ha riscosso un successo in parte inaspettato, coinvolgendo 50 top manager, tra cui i leader di alcune delle maggiori imprese italiane, il numero più alto mai raggiunto in una ricerca della Fondazione.

Attraverso il prisma della CSR, le domande hanno affrontato temi quali le responsabilità dell'azienda verso i propri stakeholder, l'interazione con il territorio di riferimento ma anche verso il Paese nel suo complesso, infine il concetto stesso di portatori d'interesse.

L'Italia si trova oggi a un crocevia: il prolungarsi della crisi economica, il calo dei consumi, le difficoltà finanziarie delle aziende (in parte strangolate dagli stessi crediti verso lo Stato), rendono sempre più difficile stare sul mercato. È diventato necessario per le imprese rivedere le priorità, cambiare le modalità di produzione, capire come rimanere competitive (sapendo che questo può comportare scelte dolorose, compresa quella di dover lasciare persone a casa). D'altra parte, il Paese si trova ad affrontare un vuoto istituzionale che, in parte, si riflette nelle interviste: le prime sono state realizzate prima delle elezioni, altre subito dopo, le ultime infine quando la fase di stallo in cui versa il Paese era ormai palese.

Quello che colpisce è la consapevolezza acuta della necessità di un cambiamento, innanzitutto culturale. Sulla direzione che deve prendere questo cambiamento non c'è unanimità, ma è chiaro per tutti che il mondo di prima è svanito per sempre. La crisi ha evidenziato le debolezze e le carenze di un modello imperniato sulla ricerca di profitto a breve termine: uscirne implica di ripensare il modo di fare azienda per trovare la via di uno sviluppo sostenibile e duraturo.

## CRISI O OPPORTUNITÀ?

L'Italia è giunta oramai al quinto anno di crisi, e non si vedono segnali di ripresa. A prima vista, l'impatto della congiuntura economica sulle scelte e le strategie di CSR delle aziende sembra limitato: come sottolineato da più parti, la sostenibilità è ormai sempre più integrata nelle strategie di business, e chi imbocca questa strada non può pensare di tornare indietro. Ma tutto dipende da ciò che mettiamo sotto il termine di CSR: se si tratta di filantropia, la riduzione dei margini può limitare le erogazioni - anche se molte delle aziende del nostro campione hanno cercato di mantenerle. E la crisi ha anche portato alcune aziende a dovere compiere ristrutturazioni e mandare via persone: un approccio socialmente responsabile consisterà, in questo caso, nel minimizzare il più possibile l'impatto potenzialmente devastante di queste scelte.

### 1 – Evitare stop-and-go

Un'ampia maggioranza dei top manager intervistati ha indicato di non avere rivisto al ribasso i programmi di CSR, nonostante la carenza delle risorse. Viene evidenziato quanto sono necessari coerenza e visione di lungo termine in questo campo, slegando le scelte di CSR e sostenibilità rispetto al ciclo economico.

*"Per noi la responsabilità sociale d'impresa non può essere sottoposta a fenomeni di stop-and-go. È un processo di progressione lenta, che presuppone continuità e persistenza."*

*"La crisi ci ha colpiti, abbiamo dovuto mettere persone in cassa integrazione ma continuiamo ad andare avanti sulla strada della sostenibilità, anche perché non sono politiche che uno può stoppare a seconda della congiuntura economica."*

*"Un atteggiamento coerente è una premessa indispensabile per mantenere credibile l'impegno di un'azienda agli occhi dei propri stakeholder".*

*"Non stiamo parlando di un costo, da tagliare eventualmente nei momenti di crisi, ma di un investimento da preservare perché possa generare valore nel tempo."*

L'integrazione della sostenibilità nelle strategie di business è anche un fattore di competitività: può aiutare a andare avanti nei momenti difficili e facilitare lo sviluppo futuro.

*"Le aziende più avanzate stanno cominciando a capire che la sostenibilità non è un bel quadretto da appendere al muro ma un fattore competitivo."*

*"Per noi la Responsabilità Sociale non è qualcosa di diverso rispetto al business, è il business stesso. La crisi intacca l'impegno verso la sostenibilità solo per quelle imprese che considerano la CSR come filantropia, qualcosa a parte rispetto al business cui ci si può dedicare nelle annate buone."*

*"Il nostro modo di interpretare la CSR la rende strutturale e non facoltativa."*

*"Se una PMI come la mia è potuta sopravvivere in questi anni, particolarmente critici, molto lo deve all'attuazione di politiche di CSR che hanno reso ancora più solide le basi dell'azienda e più efficaci gli strumenti messi in campo per combattere la crisi, a volte proprio strumenti determinati dalle politiche di responsabilità."*

## **2 – Nella crisi alcune aziende incrementano l'attenzione al sociale...**

Una nutrita minoranza dei manager intervistati sostiene che è proprio nei momenti di crisi che bisogna investire su politiche di responsabilità e sostenibilità.

*"Ci vuole maggiore sensibilità proprio in tempo di crisi. È un errore levare il budget da queste iniziative, è meglio tagliare altre cose."*

*"Da quando è cominciata la crisi noi abbiamo incrementato le nostre iniziative di responsabilità sociale."*

*"In un momento in cui le politiche pubbliche fanno i conti con la penuria di risorse e con obiettivi di brevissimo termine per sostenere economie in recessione, come azienda privata sentiamo anche più forte la responsabilità di non smettere di promuovere lo sviluppo sostenibile."*

## **3 – ... ma altre riconoscono che devono rivedere le priorità**

A parte qualche azienda cresciuta anche negli ultimi anni, molti non negano la difficile congiuntura, la scarsità delle risorse e l'incertezza sul futuro, che pesano, eccome, sulle odierne strategie. Alcune hanno dovuto rimodulare nel tempo interventi costosi; altre, a volte alle prese con ristrutturazioni, stanno estremamente attente alla definizione delle priorità e alla selezione dei progetti; altre ancora parlano di "inevitabili riduzioni negli investimenti e nei programmi". Parlare di CSR, e non di sostenibilità, ha fatto sì che l'indagine si concentrasse sui piani sociali e non ambientali: il tema delle iniziative che conciliano maggiore sostenibilità e risparmio sui costi è quindi passato in secondo piano.

*"I nostri piani strategici sono a più di 10 anni, e non è la crisi a cambiarli. Però non siamo al riparo da gravi temporali e non le posso nascondere che la serenità nel programmare interventi di responsabilità sociale potrebbe variare a seconda del momento."*

*"La crisi non ha messo in discussione questi valori, che per noi sono fondanti. Ci ha semmai reso più attenti e selettivi nella scelta delle iniziative da promuovere o sostenere e nella assegnazione delle relative risorse."*

*"Se non ci fosse la crisi, ci sarebbero più risorse disponibili e saremmo più vicini ai bisogni sociali."*

*"In tempi di crisi, aumentano i bisogni ma l'offerta cala: si apre un differenziale negativo. Ci possono essere delle modalità d'intervento che non necessariamente hanno un rilievo economico, come, ad esempio, il coin-*

*volgimento dei dipendenti in progetti di solidarietà."*

Un effetto positivo però la crisi l'ha avuto:

*"Ha portato maggiore consapevolezza e la mancanza di risorse per il greenwashing."*

## SINTESI

- In materia di responsabilità sociale le strategie vanno elaborate a lungo termine: non ci possono essere movimenti di stop-and-go a seconda della congiuntura.
- Proprio nei momenti di crisi, quando il disagio sociale aumenta, sarebbe importante non solo mantenere ma incrementare i programmi sociali.
- Ma crisi, scarsità delle risorse e a volte ristrutturazioni hanno comunque un loro peso, portando a ridefinire le priorità e selezionare più attentamente i progetti.



## RESPONSABILITÀ

La parte forse più interessante dell'indagine, e quella che ha suscitato reazioni più contrastate, tocca la missione stessa dell'azienda. Cosa deve fare un'azienda oggi? Qual è il suo ruolo nella società? Premesso che nessuna delle aziende considerate trascura l'impatto della sua attività sul territorio e sulle persone con cui interagisce, sono venute fuori considerazioni molto diverse, dove a essere in gioco è la definizione stessa di stakeholder: fino a che punto si può estendere questo concetto? Ha senso considerare come stakeholder l'Italia intera?

Alla domanda: *"Crisi economica, disagio giovanile, impoverimento delle famiglie: è diffusa l'aspettativa che le imprese contribuiscano ad alleviare le emergenze sociali cui il nostro Paese è più esposto. A Suo avviso, questo compito rientra nel ruolo dell'impresa?"*, circa metà del campione ha risposto sì: una parte con una visione molto estesa del ruolo delle aziende – alcuni top manager hanno anche ricordato il ruolo crescente delle multinazionali nei processi mondiali di governance; una parte invece delineando come ambito d'intervento prioritario i propri stakeholder, a cominciare dai propri dipendenti e – visto che il tema era quello del disagio sociale – la filantropia. L'altra parte del campione, pur proseguendo con decisione politiche di sostenibilità, ha puntato il dito sul fatto che la mission delle aziende deve rimanere circoscritta e che soprattutto le aziende non devono cercare di sostituirsi alle istituzioni pubbliche.

### 1 – Responsabilità "allargata"

Una pattuglia di aziende sta interpretando il proprio ruolo in un'ottica molto ampia. Il concetto di stakeholder si estende e l'azienda diventa non solo un soggetto responsabile dell'impatto della propria attività, ma anche un attore della governance di un territorio – a volte anche del Paese stesso. Fondamentale, ovviamente, la dimensione dell'azienda e la natura della sua attività: per una grande banca, una grande azienda farmaceutica, una multinazionale con prodotti destinati al consumatore finale, gli stakeholder potenziali sono tutti i cittadini; una PMI che opera nel BtB ha meno possibilità – supponendo che lo ritenga opportuno – di proiettare la propria responsabilità all'intero Paese.

Ecco quanto hanno risposto i fautori della responsabilità "allargata" sul fatto che alleviare le emergenze sociali rientri nel compito dell'azienda:

*"Questo compito rientra sicuramente nel ruolo dell'impresa, e come fatto-  
re costitutivo. La qualità sociale del reddito d'impresa è il vero obiettivo al  
quale puntiamo."*

*"È ormai assodato che tra i compiti dell'impresa ci sia quello di essere parte  
attiva nello sviluppo del proprio Paese e contribuire ad alleviarne le emer-  
genze sociali. Mai come ora le imprese, con la crisi che stiamo vivendo, han-  
no un ruolo in questo senso."*

*"Assolutamente sì. L'impresa agisce in un contesto economico e sociale che*

*deve rispettare e cui deve contribuire. Se no sarebbe soltanto una macchina da soldi!"*

*"Oggi siamo dominati da una cultura del fare e del possedere. Bisogna invece aprirci al dare, alla generosità. Le imprese devono produrre reddito, avere un management capace, ma una parte degli utili va re-distribuita."*

*"Assolutamente sì. L'impresa è una delle poche ancora di salvezza per l'occupazione. Noi imprenditori siamo coinvolti nel sostenere il Paese, è un po' un dovere."*

*"L'impresa deve proteggere il mercato e il territorio cui appartiene. Oggi sono azioni che creano un valore tangibile per il brand. La risposta quindi è Sì, per motivi non compassionevoli ma anche di business. Il punto di riferimento è passato dallo shareholder allo stakeholder, e oggi allo stakeholder in un'ottica allargata."*

*"Superato ed obsoleto il concetto di azienda finalizzata alla sola realizzazione di profitto. Un'azienda moderna è colei che svolge in maniera economicamente sostenibile il proprio valore sociale intendendo con questo la capacità di sviluppare business attraverso una più equa distribuzione del guadagno ma anche della qualità della vita intesa nel senso più ampio."*

*"Certamente. In particolare, nell'attuale scenario economico, risultano oggi più che mai preziose le iniziative dedicate alle fasce di cittadini che più necessitano di un sostegno (come giovani, donne, immigrati, disoccupati, e over cinquanta)."*

All'interno di questo gruppo di aziende, alcune richiamano ai movimenti di fondo che stanno attraversando la comunità mondiale e che vedono sempre di più le grandi aziende co-protagoniste della governance globale.

*"Il concetto di Stato Nazione non è più sufficiente rispetto alla globalizzazione dei mercati finanziari. Oggi l'unico soggetto che è in grado di contrapporsi a un sistema globale, senza regole, sono le multinazionali che cavalcano la RSI."*

*"Ban Ki-moon ha chiamato all'azione proprio il mondo del business, che sembra l'unico, al momento, in grado di esibire una leadership capace di visione e di proporre soluzioni concrete ai problemi sempre più urgenti delle comunità."*

*"Questo cambiamento ha portato le grandi aziende nella cabina di regia, insieme ad un crescente numero di nuovi attori che vanno dalle organizzazioni non governative ai gruppi di cittadini. Non è certo una novità vedere i CEO delle grandi multinazionali seduti al tavolo con i leader mondiali, ma è certamente una novità scoprire che non lo fanno più soltanto per i legittimi fini di rappresentanza degli interessi aziendali, ma per condividere responsabilità e trovare soluzioni condivise."*

## 2 – Responsabilità diretta nei confronti dei propri stakeholder, più attenuata verso la società

Molte aziende, pur rispondendo sì alla nostra domanda, intendevano soprattutto la responsabilità rispetto alle proprie persone e al territorio in cui operano - torneremo più avanti sulla tutela dei dipendenti, uno dei punti forti emersi in questa ricerca, e sulle diverse forme di sostegno al nonprofit, cui la stragrande maggioranza delle aziende intervistate dedica attenzione. Queste aziende sentono una responsabilità in primis verso gli stakeholder diretti, e soltanto in un'ottica culturale verso la società in generale.

*"Il ruolo di un'impresa socialmente responsabile è quello di avere la giusta attenzione alla Comunità in cui opera e di tenere sempre presente la mappa degli stakeholder che interfaccia."*

*"L'impresa è responsabile dello sviluppo e della creazione di valore a beneficio dei propri stakeholder, tra i quali rientra certo anche la comunità."*

*"Ci sono due livelli di responsabilità: a livello globale, una responsabilità di testimonianza, di cultura, di valori. E poi c'è un livello di responsabilità diretta soltanto sugli stakeholder, come i dipendenti."*

*"Il ruolo dell'impresa è di competere sul mercato, remunerare gli azionisti e creare lavoro. Rispondendo ai bisogni dei consumatori con prodotti efficaci e sicuri. Penso che già questi scopi siano sociali per definizione."*

*"Una Responsabilità Sociale che prescinde dalle proprie attività core, dai propri servizi d'impresa, è pura ipocrisia."*

## 3 – Attenzione alla confusione dei ruoli

Molti imprenditori e manager vedono però con sospetto il fatto di attribuire al mondo economico una responsabilità molto ampia, che esulerebbe dalla mission aziendale. Questo non vuole dire che queste aziende stiano disattente ai propri stakeholder o che giudichino irrilevante la questione dell'impatto della loro attività sul territorio in cui operano. Ma non ritengono corretto che siano affidati alle aziende compiti che per natura spettano ad altri soggetti, senza chiudere la porta a potenziali partnership con il settore pubblico.

*"Ritengo che si tratti di un'aspettativa di natura emotiva, che tuttavia va ridimensionata, perché ciascun attore, istituzionale, sociale ed economico, è titolare di responsabilità ben specifiche, che non vanno confuse. Occorre tenere distinto il ruolo pubblico (dello Stato) da quello privato (delle imprese e di altri interlocutori privati). Le emergenze sociali da voi richiamate rientrano chiaramente nella responsabilità dello Stato."*

*"L'impresa non può e non deve sostituirsi ai soggetti istituzionali deputati ad affrontare tali problematiche: ognuno deve restare al proprio posto, soprattutto in un momento difficile come l'attuale, senza invasioni di campo che produrrebbero soltanto confusione, sovrapposizione di ruoli e fuga dalle*

*legittime responsabilità."*

*"Ci si spinge a chiedere alle imprese di attuare un possibile modello di welfare alternativo e in qualche modo suppletivo al ruolo dello Stato. Ma non credo che sia questa la strada corretta: le imprese possono, semmai, svolgere politiche, in questi ambiti, complementari a quelle definite e programmate dallo Stato."*

*"Noi come azienda non possiamo pensare di sostituirci al welfare della nazione, sarebbe fuori luogo. Ma possiamo far sì che i nostri scopi societari ci portino a coprire alcune carenze."*

Viene rimarcato che il primo compito dell'azienda è creare valore economico: soltanto con la crescita sostenibile e il mantenimento e la creazione di posti di lavoro si può pensare di contribuire ad alleviare il disagio sociale.

*"L'impresa è e resta un aggregato di interessi economici, a vantaggio degli azionisti, dipendenti, clienti e fornitori, e non si può allargare oltre. L'impresa partecipa (alla coesione sociale, ndr) già soltanto facendo bene il suo mestiere."*

*"Secondo me il primo compito dell'impresa è generare ricchezza economica, valore aggiunto, ma si può fare in modo responsabile."*

## SINTESI

- Capire se alleviare le emergenze sociali del Paese (dal disagio giovanile all'impoverimento delle famiglie) fa parte, oppure no, dei compiti dell'azienda, era il punto centrale dell'indagine, e su questo tema le aziende si sono divise.
- Per alcune – in particolare le grandi, per le quali tutti i cittadini sono potenziali clienti – il concetto di stakeholder si è esteso fino a coprire l'intera comunità nazionale, e la responsabilità dell'azienda include ampie finalità sociali.
- Per altre, la responsabilità dell'azienda è limitata ai propri stakeholder diretti.
- Una consistente minoranza di aziende infine ritiene che alleviare le emergenze sociali non faccia parte dei compiti dell'azienda: questi top manager temono una confusione dei ruoli rispetto alle istituzioni e rimarcano che il ruolo delle aziende in campo sociale può essere solo complementare.

## FIDUCIA

Nel corso delle interviste è apparsa con molta forza l'esigenza di legittimazione dell'azienda. Le imprese hanno l'impressione che da una parte si chieda loro di investire, creare o proteggere posti di lavoro, fare ricerca e innovazione; dall'altra molte evocano una diffidenza diffusa verso il mondo produttivo, un contesto se non ostile, almeno non di aiuto. Chiedono quindi a gran voce che sia riconosciuto il ruolo dell'impresa nella società, mentre sono pronte ad assumersi le proprie responsabilità verso il territorio in cui operano.

### 1 – L'impresa al centro

Riconoscere la centralità dell'azienda, il suo ruolo propulsivo nell'economia, il fatto che senza imprese non ci sono posti di lavoro, prima condizione di benessere delle famiglie: il tema – che non compariva nelle indagini svolte negli ultimi anni da Fondazione Sodalitas presso i vertici delle aziende aderenti – è apparso con una certa veemenza, rivelando anche, in alcuni casi, una vera e propria amarezza.

*"Bisogna mettere al centro dell'impresa l'uomo e al centro della società l'impresa."*

*"Le imprese sono il motore dell'evoluzione della società. Se metto l'impresa al centro della catena sociale, si creano posti di lavoro, quindi benessere. Perseguire la crescita dell'impresa significa perseguire la crescita del sistema sociale."*

*"Una società sana ha bisogno di imprese di successo: nessuna iniziativa sociale può eguagliare il settore del business quando si tratta di creare posti di lavoro, innovazione e ricchezza che migliorano progressivamente lo standard di vita."*

*"Sono convinto che l'impresa in un momento di crisi debba essere al centro, perché dà occupazione, quindi un minimo di garanzie alle famiglie. Ma siamo davvero convinti che questo paese voglia l'impresa?"*

*"Troppa diffidenza è ancora presente nel pubblico che spesso vede la Responsabilità Sociale come una foglia di fico dietro alla quale le aziende nascondono misfatti di ogni genere."*

### 2 – Una fertile interazione con il territorio e gli stakeholder

Mettere l'impresa al centro della società significa anche riconoscere il suo ruolo di attore chiave sul territorio. Molti degli imprenditori e top manager intervistati sottolineano che la responsabilità sociale, per sua essenza, esce dai confini dell'azienda per contagiare la società, che nessuna azienda può prescindere dal territorio in cui è inserita e che è impossibile realizzare una crescita duratura senza prendere in considerazione

gli interessi degli stakeholder.

*"La responsabilità sociale per essere efficace deve uscire dalle mura dell'impresa per andare sul territorio."*

*"La Responsabilità Sociale è qualcosa che trascende la realtà imprenditoriale. Le imprese interagiscono con una pluralità di soggetti interni ed esterni, relazioni che arricchiscono reciprocamente le imprese ma anche i loro interlocutori e i territori in cui operano. È responsabilità delle imprese attuare ogni azione volta a ridurre l'impatto delle proprie attività ma è ancor più interesse delle imprese perseguire obiettivi di sviluppo che consentano il soddisfacimento di esigenze provenienti da società sempre più orientate ai valori della sostenibilità ambientale e sociale."*

*"La Responsabilità Sociale significa in primo luogo instaurare e mantenere un dialogo continuo con gli stakeholder ad ogni livello e lungo tutta la catena del valore, monitorandone le esigenze e rispondendo alle loro aspettative."*

*"La creazione di valore condiviso implica, come condizione di partenza, la capacità di dialogare in assoluta trasparenza con tutti gli stakeholder. È l'era dell'accountability: termine che implica capacità di dialogo, rendicontazione, attenzione alla comunità, affidabilità."*

Al contempo, se il contesto attorno all'azienda conosce difficoltà sociali o istituzionali, l'attività d'impresa stessa diventa più difficoltosa.

*"Le imprese non possono avere successo se inserite in un contesto generale che non cresce perchè non riesce a risolvere importanti emergenze sociali."*

*"Le imprese possono svolgere un ruolo di propulsore dell'economia soltanto dopo che si sia creato un contesto operativo favorevole, con meno burocrazia, più investimenti nella crescita, una pressione fiscale equa, e così via."*

*"Un contesto sociale coeso e una società con principi etici sono condizioni necessarie per fare impresa, quindi l'impresa ha l'obbligo di occuparsene. Chi fa impresa deve preoccuparsi di garantire all'azienda un futuro solido e sicuro, e quindi ogni azienda lungimirante deve preoccuparsi delle condizioni di contorno."*

## SINTESI

- Molte aziende hanno espresso un'esigenza di legittimazione, chiedendo che sia riconosciuto il ruolo centrale dell'impresa nella società e per la creazione di crescita e benessere.
- Quasi tutte mettono l'accento sull'interazione fra l'azienda e il territorio: l'azienda deve monitorare l'impatto della propria attività e ascoltare gli stakeholder, nella consapevolezza che lo sviluppo ha bisogno anche di un contesto favorevole e del rispetto di alcune 'condizioni di contorno'.

## VALORE SOCIALE

Esaminando più da vicino il ruolo sociale delle aziende come emerge dall'indagine, vediamo delinearci chiaramente tre principi cardine.

Viene rimarcato con forza che la primissima responsabilità sociale dell'azienda riguarda le proprie persone, con la tutela dei posti di lavoro oppure, laddove sono necessarie ristrutturazioni, la minimizzazione del loro impatto sociale. Molte delle aziende del campione hanno anche attivato politiche del personale che cercano di agevolare la vita quotidiana dei dipendenti in questo periodo difficile.

La seconda responsabilità riguarda i giovani: dalle partnership con le scuole all'inserimento di nuove leve, alle azioni sociali per cercare di alleviare il disagio dei ragazzi in difficoltà.

Infine, la necessità di instaurare partnership con il settore nonprofit: come già evidenziato in precedenti indagini, non si tratta più semplicemente di realizzare erogazioni ma di contribuire mettendo a disposizione le proprie competenze e sempre di più le proprie persone, investendo in progetti legati al know-how aziendale.

Per tutti questi temi, le aziende chiedono una maggiore, e più efficace, interazione con le istituzioni: sia per definire le priorità sociali del Paese e alleviare al meglio le situazioni di disagio, che per agevolare le aziende che hanno intrapreso questa strada.

### 1 – Tutelare i propri dipendenti

La crisi morde, le aziende devono spesso ristrutturare, alcune hanno dovuto affrontare piani di esuberi. Mai come oggi è stata così prioritaria la protezione dei posti di lavoro; e, laddove non è possibile, l'attenzione sostenuta alle modalità di ristrutturazione.

*"Noi sentiamo in modo fortissimo la responsabilità di assicurare ai collaboratori un lavoro stabile e sicuro."*

*"Abbiamo cercato di assumerci e mantenere impegni forti per quanto riguarda i siti produttivi, anzi di investire ulteriormente su quelli italiani che sono un fiore all'occhiello del gruppo, in modo da mantenere posti di lavoro."*

*"Ai nostri operai abbiamo spiegato che volevamo vivere insieme questo momento difficile, evitando cassa integrazione e licenziamenti, chiedendo invece loro un impegno maggiore. Siamo stati disposti a rinunciare ai margini pur di salvaguardare i posti di lavoro."*

*"Non abbiamo lasciato a casa nessuno anche se in alcuni anni abbiamo avuto un calo di attività."*



*"In un momento difficoltoso come questo, dobbiamo dedicare attenzione ai nostri dipendenti in termini di prospettive lavorative a lungo termine e anche di welfare. In questo modo, incidiamo non solo sulle persone che lavorano da noi e le loro famiglie ma anche sull'indotto."*

*"Credo che oggi sia per le aziende più che mai importante la presenza di un management capace di ristrutturare in modo responsabile."*

Molte aziende hanno investito in misure di welfare aziendale per cercare di mitigare, almeno per i propri dipendenti, l'impatto della crisi sulle famiglie.

*"Abbiamo cercato di sopperire un po' alle carenze sul piano sociale e di avvicinarci ai bisogni dei nostri dipendenti. Il Welfare statale si sta impoverendo: bisogna venire in aiuto ai propri dipendenti."*

*"Cerchiamo di dare sicurezza alle giovani famiglie quando arrivano i figli, per dare loro più di quanto concede il sistema."*

Un'azienda, situata nella zona colpita l'anno scorso dal terremoto emiliano, è andata oltre.

Fra giugno e settembre si potevano erogare i contributi previdenziali ai dipendenti invece di versarli all'INPS, ma a dicembre questi contributi dovevano essere restituiti in un'unica soluzione, tagliando una bella fetta di stipendio. Questa azienda ha scelto di prendere in carico questi contributi per lasciare inalterate le buste paga: *"Dopo il terremoto, c'era paura a entrare in qualsiasi edificio. Ma la mattina dopo, tutti i nostri operai erano qui davanti alla fabbrica! Era fondamentale per non perdere clienti e a dicembre abbiamo voluto riconoscerlo."*

## **2 – Dare prospettive ai giovani**

Al primo posto delle emergenze sociali italiane troviamo sicuramente la situazione dei giovani, con una disoccupazione che ha ormai raggiunto, come riconosce un imprenditore, "livelli vergognosi". Molte delle aziende del campione sono sensibili al tema.

*"Quella che deve essere oggi la prima priorità sono i giovani. Non dare un futuro ai giovani, oltre ad alimentare la disperazione delle famiglie, dà anche il senso di un fallimento di tutta la società."*

Alcune rivolgono una grande attenzione al mondo della scuola, in particolare le aziende dell'industria e della tecnologia. Agli strumenti ben noti (partnership con istituti tecnici, programmi di apprendistato e alternanza, opportunità di stage...) si stanno aggiungendo azioni più ampie, destinate a creare cultura.

*"Abbiamo sempre cercato di rivolgerci all'ambiente scolastico per trovare competenze future ma ci diamo ancora più da fare per fare qualcosa che non serva soltanto a noi ma anche alle famiglie e alla società. Ci è capitato*

*di partecipare a riunioni scuola/famiglie, per fare capire la valenza delle attività tecniche."*

*"Dedichiamo azioni e risorse alla scuola anche perché i giovani sono ricettivi e diventano portatori di questi valori nelle loro famiglie, nella società..."*

Le grandi aziende che inseriscono nuove leve cercano non solo di reperire i talenti, ma anche di offrire loro opportunità di crescita in un'ottica meritocratica, anche per evitare che vadano fuori dall'Italia in cerca di sponde migliori. Le grandi società della consulenza e dei servizi professionali sono particolarmente attive sul fronte delle competenze e del talento, non solo al loro interno.

*"Da un lato offriamo ai nostri ragazzi percorsi di crescita professionale che li renderanno professionisti completi, dall'altro assumiamo nuovi talenti, contribuendo a creare dunque nuova occupazione."*

*"Le imprese possono decidere di creare percorsi di carriera internazionali, promuovendo scambi di giovani. Per quanto riguarda i flussi migratori, siamo focalizzati, in Italia, sul fatto di frenare la fuga dei cervelli. Ma nessuno si preoccupa di attrarne! Bisogna pensare alla circolazione dei giovani."*

*"Sono stato personalmente in molte scuole e ho colto tra i giovani disillusione e rassegnazione, voglia di lasciare il nostro Paese per trovare un posto di lavoro all'estero. La responsabilità delle aziende italiane è anche di trattenere i talenti e rendere le nostre aziende ancora più attrattive e competitive."*

Infine alcune aziende – anche se poche nel campione – hanno realizzato alcune azioni filantropiche a vantaggio dei giovani in situazione di difficoltà.

### **3 – Sostenere il nonprofit**

Per molti anni la CSR è stata focalizzata sulla filantropia, ossia le erogazioni ad enti nonprofit. I tempi sono cambiati, e non soltanto perché la crisi erode i bilanci. Molte aziende sentono l'esigenza di contribuire in modo diverso, mettendo a disposizione non tanto fondi quanto competenze, in un'ottica di partnership. Alcuni settori presentano peculiarità: le banche, ad esempio, offrono al Terzo Settore modalità di finanziamento, mentre i grandi nomi della consulenza e dei servizi professionali propongono progetti legati alla managerializzazione delle associazioni.

*"Creare un ampio collegamento tra profit e nonprofit è oggi la nuova frontiera della CSR."*

*"Sarebbe necessario attuare modelli di collaborazione tra aziende, Terzo Settore e Istituzioni finalizzati a promuovere progetti trasversali di sviluppo e coesione sociale."*

Per quanto riguarda le iniziative di filantropia, si avverte l'esigenza di non distribuire più

contributi a pioggia ma di fare una selezione dei progetti più affini ai valori aziendali.

*"Bisogna focalizzare queste iniziative per avere una massa critica. Noi abbiamo definito linee di indirizzo: ci impegniamo in priorità su alcuni problemi."*

Un tema portante delle iniziative di filantropia è il coinvolgimento dei dipendenti: le Giornate del volontariato sono ormai diventate mainstream.

## 4 – La collaborazione pubblico/privato

Molte delle aziende intervistate sottolineano quanto l'impegno sociale delle aziende non possa ormai più prescindere da un'interazione con le istituzioni, le parti sociali e il mondo del nonprofit, in modo da definire priorità e proporre soluzioni condivise. Senza un'azione di sistema la singola azienda può fare ben poco.

*"Siamo convinti che lo sviluppo sostenibile sia perseguibile solo attraverso la creazione di ampie reti di collaborazione fra istituzioni, imprese e organizzazioni non governative."*

*"Bisogna trovare una modalità comune in cui l'intervento delle imprese in questo ambito, se non coordinato, sia quanto meno condiviso, e integrare l'iniziativa della singola organizzazione all'interno di un chiaro programma che preveda interventi diversificati e complementari per la comunità."*

*"Lo sviluppo di un modello di welfare congiunto pubblico/privato – dove le singole competenze siano messe a fattor comune – potrebbe portare a grandi risultati, dall'assistenza sanitaria all'istruzione e alla formazione."*

Ma questo presuppone una leadership politica e istituzionale, che in Italia, al momento, manca del tutto.

*"Noi di iniziative sulla carta ne abbiamo tante, ma per poterle concretizzare bisogna avere interlocutori, controparti, anche a livello ministeriale!"*

*"Abbiamo bisogno di politiche industriali e del lavoro al passo con le sfide che abbiamo di fronte per non ridurre la sostenibilità a materia di summit o di dibattiti sterili."*

Le aziende più sensibili alla responsabilità sociale chiedono anche di poter fare sentire la loro voce davanti alle istituzioni.

*"Sicuramente le imprese più avanzate sul fronte CSR dovrebbero poter avere una discussione aperta e costruttiva con le istituzioni. Recentemente è stato definito il piano nazionale di CSR dal Ministero del Lavoro e dal Ministero delle Politiche Sociali, in cui la consultazione di chi da sempre fa responsabilità sociale è stata limitata e non inserita in un piano di sistematico coinvolgimento."*

Ma molte vorrebbero poter anche beneficiare di una qualche forma di riconoscimento.

*"Ancora pochi sono gli incentivi che possono premiare gli sforzi delle aziende socialmente responsabili."*

*"Per le aziende questo deve essere ripagato con qualche elemento di vantaggio, una fiscalità premiante per le aziende che si vanno in alcuni casi a sostituire al welfare statale."*

*"Promuovere iniziative di solidarietà e sostenibilità presuppone di fare patti fra le parti, in un'ottica di Do ut Des. Se faccio qualcosa, tu, Stato ti devi impegnare, ad esempio sui crediti con la PA."*

## SINTESI

- La più importante responsabilità sociale dell'azienda riguarda le proprie persone, soprattutto in questo periodo in cui risulta fondamentale la tutela dei posti di lavoro, o, quando questa non è possibile, l'attenzione a limitare l'impatto delle ristrutturazioni.
- La seconda priorità riguarda i giovani, verso i quali molte delle aziende del campione hanno indirizzato azioni.
- Stanno cambiando i rapporti fra aziende e mondo nonprofit, passando dalle tradizionali politiche di filantropia a partnership sempre più organizzate dove l'azienda mette a disposizione il proprio know-how e anche le proprie persone.
- Per avere una maggiore efficacia sociale le aziende chiedono di poter meglio interagire con le istituzioni e di vedere riconosciuto il valore di quanto realizzano.

## TRASPARENZA

Nei contributi dei top manager intervistati è stato in genere messo l'accento sulla responsabilità e sulla dimensione sociale dell'attività d'azienda. Ma non sono mancate dichiarazioni su temi quali il rispetto delle regole, la necessaria affermazione di principi di buona governance a tutti i livelli, gli strumenti che permettono di valutare in modo obiettivo e trasparente le politiche di responsabilità sociale. Sono emerse posizioni diversificate sul fatto di dare un quadro normativo alla CSR o di lasciarla all'iniziativa volontaria delle aziende.

### 1 – Condivisione e rispetto delle regole

È stato più volte sottolineato che la crisi comporta anche un risvolto etico, valoriale.

*"Possiamo dire che questa crisi ha posto, in modo forte, una questione etica."*

*"Secondo me il momento di grande crescita è coinciso con un grande disordine, che stiamo pagando adesso e che ha alimentato, ad esempio, il debito pubblico. Io preferisco un mondo un po' più difficile, complicato, ma più vero."*

In Italia la questione del rispetto delle regole è un punto particolarmente dolente, mentre emerge la necessità di un quadro regolamentare non solo condiviso, ma anche più chiaro.

*"La coesione e la giustizia sociale non possono prescindere dal rispetto di regole condivise."*

*"Le regole non devono essere viste come un orpello, un ostacolo, ma come strumenti di gestione e sviluppo della trasparenza. Sono necessarie per operare in piena trasparenza, è una delle caratteristiche di una società civile."*

*"Se non stai nelle regole devi essere fuori dal gioco."*

*"In Italia di regole ce ne sono tantissime ma spesso sono fatte male e inoltre non c'è la certezza del diritto. Questo rende molto, molto difficile fare impresa."*

*"Sulla questione delle regole siamo un Paese iper-complesso: regole vuol spesso dire burocrazia, tempi lunghi, costi aggiuntivi. È fondamentale la semplificazione sia per noi italiani, sia per aprire le porte agli stranieri."*

Molte aziende hanno lamentato il fatto che in Italia il rispetto delle regole non è "premiante", e alcune chiedono un sistema di incentivazione pubblica per riconoscere un vantaggio ai più virtuosi, come abbiamo anche visto in precedenza:

*"Il legislatore deve sanzionare e stoppare chi devia dalle regole, mentre chi*

*è virtuoso deve essere identificato, valorizzato e premiato, con sgravi fiscali e contributivi."*

## **2 – Gli strumenti della trasparenza: codice etico e bilancio sociale**

La chiarezza sugli impegni di CSR passa anche attraverso strumenti definiti e paragonabili, che possono aiutare gli stakeholder a verificare la veridicità di quanto dichiarato e costituiscono anche una forma "neutra" di comunicazione delle iniziative realizzate. Sempre più diffusi i codici etici, in genere condivisi con i fornitori, e il bilancio sociale, realizzato non solo in un'ottica di compliance formale ma anche di affermazione dei valori aziendali.

In questa indagine è comparso il tema dell'Integrated Report: negli anni scorsi il bilancio sociale è stato un mezzo per dare visibilità a una serie di temi che non trovavano spazio nel classico Annual Report. Adesso invece, alcune delle aziende più avanzate stanno integrando i temi legati a sostenibilità e CSR all'interno del bilancio.

*"A livello di bilancio noi abbiamo re-incorporato la sostenibilità, perché oramai i tre aspetti finanziari, sociali e ambientali non sono più scollegati."*

*"La rendicontazione resta centrale: guardiamo con interesse al tema dell'Integrated Reporting che alla fine vuol dire rendere più evidenti le connessioni tra buone pratiche di responsabilità sociale e buoni risultati di business."*

Al di là della rendicontazione, viene ritenuto sempre più necessario avvalersi di indicatori condivisi:

*"Bisogna passare a una misurazione più puntuale della ricchezza creata in ambito sociale. Sarebbe auspicabile creare nuovi indicatori: quelli riportati nei bilanci sociali sono un po' preistorici. Bisognerebbe trovarne di più innovativi, per valutare al meglio la creazione di valore per gli altri, così come gli utili dimostrano la creazione di valore per l'azienda."*

*"La mancanza di metodologie omogenee o di regole comuni è un problema che è anche alla base dello scetticismo nei confronti della sostenibilità."*

*"I consumatori devono essere messi in condizione di farsi un'opinione sulla condotta più o meno responsabile delle aziende in modo da esercitare le proprie scelte tenendo conto anche delle implicazioni ambientali e sociali. L'iniziativa non può in questo caso essere delle imprese, che sono parte in causa; a esse si deve invece chiedere di adottare pratiche di rendicontazione trasparente e responsabile."*

## **3 – Normare o no la responsabilità sociale?**

Non c'è unanimità fra le aziende interpellate sulla possibilità di mettere paletti normativi alle politiche di CSR.

Alcune vedono di buon occhio la possibilità di avere un quadro meglio definito:

*“Credo che dovrebbe essere responsabilità del prossimo governo creare un tavolo di lavoro con un panel selezionato di imprese in grado di definire un quadro programmatico e normativo che regolamenti e incentivi l'agire sociale delle aziende.”*

Altre hanno sottolineato che la CSR, per essenza, è proprio andare volontariamente oltre il quadro normativo, e che inquadrare queste iniziative potrebbe giungere, paradossalmente, a indebolirle.

*“Non si può obbligare per legge alla sensibilità. Si deve invece obbligare per legge alla correttezza.”*

*“Bisogna stare attenti perché se si norma la responsabilità verso il disagio sociale, questa rischia di diventare più formale che sostanziale, e si rischia di perdere il valore molto più forte delle scelte volontarie. È chiaro che per quanto riguarda l'ambiente, i diritti dei lavoratori, la contribuzione dell'azienda alla fiscalità generale, ci vogliono delle normative. Appena però si esce da questi ambiti per cercare di imporre norme su una responsabilità più generica, rischiamo che le aziende si adeguino in un'ottica di mera compliance.”*

*“Per definizione la parola responsabilità implica libertà, discrezionalità nell'agire. Non si è responsabili, se si reagisce a un obbligo normativo.”*

*“Personalmente, non sono un sostenitore di una legge sulla Corporate Responsibility: penso che darsi delle regole in modo volontario ed annunciarle al mondo, chiamando gli stakeholder a verificare la coerenza tra il proprio modo di agire e tali regole, abbia una valenza molto più forte.”*

## SINTESI

- Viene sottolineata la necessità di disporre di un quadro normativo non solo condiviso ma anche più chiaro e semplice.
- Per quanto riguarda la trasparenza, gli strumenti quali codici etici e bilancio sociale si stanno diffondendo, mentre si apre la riflessione sulla possibilità di inventare nuovi indicatori condivisi.
- Fa discutere la possibilità di dare un quadro normativo più stringente alle iniziative di CSR: per più aziende questo rischierebbe, paradossalmente, di indebolire strategie i cui punti di forza sono proprio la discrezionalità e la volontarietà.

## TESTIMONIARE

Alla domanda, *"in che modo e con quale modalità la responsabilità sociale è in grado di uscire dai confini dell'impresa per contagiare la società nel suo complesso"*, la quasi-totalità dei capi azienda intervistati ha risposto *"con l'esempio"*. Il contagio con l'esempio riguarda non solo la società nel suo insieme, ma anche i singoli individui, dipendenti e cittadini. La testimonianza delle aziende più avanzate può anche fare da traino rispetto alle aziende meno sensibili o più piccole, ad esempio nella catena di fornitura.

### 1 – Dare l'esempio

Parlare di dare l'esempio potrebbe sembrare una risposta un po' vaga e retorica. In realtà, le aziende aderenti a Fondazione Sodalitas si riconoscono un importante ruolo culturale, di testimonianza. Che implica ovviamente, a monte, essere virtuosi e poterlo dimostrare.

*"Le imprese possono contribuire in molti modi: sul piano culturale, facendosi portatrici di valori di etica, legalità e solidarietà."*

*"Innanzitutto (si può contagiare la società, ndr) con la coerenza e l'esempio: assumendo impegni seri con gli stakeholder e mantenendo fede ad essi, in modo trasparente e verificabile."*

*"Direi soprattutto attraverso l'esempio. E utilizzando responsabilità e regole come leva competitiva capace di giocare al rialzo, anziché al ribasso come potrebbe accadere se ci si avviluppa in una spirale di sola competizione sui costi."*

L'azienda virtuosa può anche rappresentare un modello per altre organizzazioni:

*"Le imprese più avanzate sul fronte della RSI possono costituire un ottimo esempio per gli altri attori presenti sulla scena, sia istituzionale che economica e sociale."*

### 2 – Contaminare le singole persone

Il contagio con l'esempio parte dalla base: il singolo individuo. I dipendenti in particolare – coinvolti in Giornate del Volontariato, ma anche in iniziative per l'ambiente, la Diversity, ecc. – possono diventare 'ambasciatori' di alcuni valori anche al di fuori dall'azienda.

*"Contagiare con lo spirito della responsabilità sociale quante più persone possibili, in modo che diventino cittadini consapevoli."*

*"Cerchiamo in tutti i modi di coinvolgere le nostre persone: quando partecipano a iniziative di responsabilità sociale, diventano come i membri di un club. Il cerchio successivo è la famiglia, poi la società, poi le istituzioni... in modo da creare un circolo virtuoso."*



*"Il contagio avviene per contatto quindi il punto di partenza è ciò che è più vicino all'azienda, i propri collaboratori. Essi sono i primi che possono toccare con mano i benefici derivanti dall'adozione di comportamenti responsabili e, per questo, diventare loro stessi portatori, verso l'esterno, dell'importanza di condurre un'azienda secondo regole di responsabilità sociale."*

*"Un esempio è il programma che permette ai nostri dipendenti di smettere di fumare: se uno vi partecipa, crea un esempio positivo anche all'esterno. È un fenomeno virale, che parte dal singolo."*

*"Le nostre politiche per la diversità sono un'attività interna ma hanno un impatto sociale. Quando i nostri dipendenti escono dall'azienda, nella loro vita privata diventano 'ambasciatori' di questi valori."*

### 3 – Contagiare altre aziende

Molti hanno sottolineato che le aziende più avanzate possono influenzare le altre: essere di esempio alle aziende meno sensibili e alle PMI che spesso dispongono di meno strumenti.

*"Alcune imprese effettivamente sono più avanti di altre su questo fronte e oggi possono essere di esempio per quelle realtà che non considerano ancora la responsabilità sociale come parte integrante del proprio impegno."*

*"Le imprese che sono già in linea con questo approccio sono un esempio e un traino per le altre e possono condividere buone pratiche per dimostrare quanto sia vantaggioso un modo di operare sostenibile."*

Un modo molto concreto per contagiare altre aziende è la condivisione del codice etico con i fornitori.

*"Stiamo lavorando sulla catena di fornitura, non tanto imponendo regole capestro nei contratti, ma sollecitando i fornitori nel proporci prodotti sostenibili o servizi che abbiano una componente di rispetto dell'ambiente e della comunità."*

*"Uno degli strumenti è decisamente l'attenzione alla catena di fornitori: chiediamo ai fornitori di firmare il nostro codice etico, facciamo audit... Così le aziende più avanzate possano non dirci obbligarci, ma diffondere un impegno sociale."*

*"Con i nostri fornitori portiamo avanti un discorso che riguarda il rispetto dell'ambiente, la compliance, il lavoro dei minori... Se tutti facessero lo stesso si farebbe sicuramente un passo avanti."*

È stata sottolineata la valenza del networking e della condivisione delle best practice, non da ultimo nell'ambito di Fondazione Sodalitas.

*"L'unione fa la forza, per fare rete, condividere le best practice e avere più potere contrattuale rispetto alle istituzioni."*

*"L'adesione a iniziative corali, la rappresentanza attraverso soggetti che si facciano voce autorevole di una sensibilità condivisa nei confronti dei temi sociali, quali Fondazione Sodalitas, possono contribuire a dimostrare l'attenzione delle imprese ai temi della responsabilità."*

*"Sono convinto che la formula del fare sistema sia vincente. Un network di aziende impegnate sul fronte della Responsabilità Sociale può svolgere un ruolo di promozione culturale, fare chiarezza sul vero significato di sostenibilità evidenziandone i vantaggi ed emarginando chi non rispetta le regole."*

## SINTESI

- La "pattuglia avanzata" delle aziende italiane ritiene di avere un ruolo di testimonianza, per contagiare la società con l'esempio, partendo anche dal singolo dipendente/cittadino.
- È anche responsabilità delle aziende più virtuose fare da traino sia presso altre organizzazioni, sia verso le aziende meno sensibili. Un buon modo è la condivisione di valori e codici etici con la catena di fornitura.

## COMUNICARE

Molti dei top manager intervistati hanno sottolineato l'esigenza di impostare una nuova comunicazione dei temi legati a CSR e sostenibilità. Una via a due sensi: dare visibilità a quanto fatto dalle aziende; ascoltare ciò che chiedono gli stakeholder.

### 1 – Trovare nuove modalità di comunicazione

La comunicazione sulla CSR è sempre stata difficile, perché l'azienda viene immediatamente sospettata dal grande pubblico di "farsi bella" con iniziative più d'immagine che di sostanza. È emersa però la necessità di inventare nuove forme di comunicazione, non tanto in un'ottica di immagine e marketing, ma piuttosto di trasparenza e apertura, collegata alla necessità di sensibilizzare un pubblico più ampio.

*"Last but not least, mettiamo in pratica le tre regole essenziali per un'azienda impegnata nella CSR: comunicare, comunicare e poi ancora comunicare."*

*"Essere responsabili per noi significa anche comunicare in modo trasparente quanto è stato realizzato e quale approccio è stato seguito."*

*"In questo momento stiamo comunicando anche sulle iniziative di responsabilità sociale, ciò che non abbiamo mai fatto in passato. Non per farci belli ma per contribuire a dare qualche esempio."*

*"Molto rimane da fare sul fronte della sensibilizzazione del cittadino, il quale può giocare un ruolo fondamentale, ad esempio con le sue scelte d'acquisto."*

*"Ci vuole comunicazione. La cultura della responsabilità sociale non deve rimanere limitata a un'élite di poche aziende: bisogna fare convegni, andare sui media."*

Alcune imprese sono molto consapevoli dei rischi della comunicazione in materia, e insistono quindi su modalità collettive:

*"Le aziende possono creare massa comune per comunicare meglio il loro impegno nella sostenibilità dei processi e delle azioni sociali."*

*"Organizzazioni come Fondazione Sodalitas possono fare da ponte, da cassa di risonanza. Da sola l'azienda non lo può fare, perché probabilmente le sue azioni verrebbero interpretate male. Ci vuole un coordinamento centrale, per amplificare, mettere insieme, fare benchmark. Fare passare un messaggio di neutralità e trasparenza su queste attività è fondamentale per il vivere civile."*

## 2 – Ascolto degli stakeholder

La comunicazione sulla CSR non può comunque rimanere "a senso unico": molte aziende riconoscono l'esigenza (come abbiamo visto in precedenza) di un vero e proprio dialogo con gli stakeholder, in modo da capire le loro necessità e poter rispondere anche alle criticità.

*"Al mondo dell'azienda spetta diffondere i valori della sostenibilità con ancora maggiore convinzione, attraverso prodotti, processi di produzione, attività di stakeholder engagement e comunicazione."*

*"È necessario mantenere aperti dei "canali di conversazione" con clienti e stakeholder per uscire dai confini dell'impresa."*

*"Occorre essere aperti al confronto con i clienti, per capire cosa chiede il Paese ed essere pronti a rispondere ognuno secondo le proprie possibilità ed i propri valori."*

*"Credo che serva un dialogo più diretto con il consumatore finale. Devono trovare risposte alcune tematiche come la mobilità sostenibile, che non possono prescindere dai modelli sociali. Di che cosa ci sarà bisogno fra dieci, vent'anni? Quindi non dobbiamo sottrarci al confronto con i consumatori ma invece farci portatori di un confronto attivo, che vada anche a vantaggio della competitività, con un prodotto pensato con chi rappresenta i consumatori."*

### SINTESI

- Non è semplice comunicare la CSR senza correre il rischio di essere interpretati male, ma nel contempo c'è bisogno di sensibilizzare sempre di più i singoli cittadini. Per questo si potrebbero trovare modalità collettive di comunicazione.
- Essenziale l'ascolto degli stakeholder per capire le loro necessità e rispondere alle loro esigenze, anche in termini di prodotti.

## DALLE PAROLE AI FATTI

Per quanto riguarda la CSR, uno dei cardini diventa "Walk the talk": c'è bisogno di fare, di passare dai grandi discorsi alle iniziative concrete.

### 1 – Coerenza con il proprio core-business

Per essere efficaci, le azioni dell'azienda per la coesione sociale devono essere coerenti con la mission e le strategie.

*"Credo sia importante che ogni azienda si impegni nella propria area di competenza, che non sia tuttologa."*

Ad esempio le grandi società della consulenza, dei servizi professionali e della certificazione mettono in gioco le loro competenze (in particolare per quanto riguarda promozione del talento e formazione) e si propongono per fare da traino, diffondere cultura e capitanare progetti condivisi.

Per quanto riguarda le banche – che negli ultimi anni hanno dovuto fronteggiare anche la sfiducia dei consumatori – posizionarsi come socialmente responsabili significa anche prestare attenzione alla situazione delle famiglie e delle aziende, in particolare le PMI, sviluppare iniziative di educazione finanziaria e favorire l'inclusione finanziaria.

*"Come banca ci poniamo l'obiettivo di supportare sia le famiglie, sia le imprese e la loro capacità di innovare in modo da incidere, in primis, sulla loro capacità di generare occupazione."*

*"La nostra diversità come Banca focalizzata sul servizio ai clienti, famiglie e imprese, più che sulla finanza, è stata un modo per garantire un equilibrio sostenibile."*

### 2 – Verso modalità partecipate

Se le aziende più grandi, o quelle leader nel proprio settore, interagiscono direttamente con le istituzioni nazionali, non tutte hanno questa possibilità. E si fa strada l'idea di fare sistema, di cercare una via collettiva per portare i temi legati alla CSR nell'agenda del futuro governo... senza sottovalutare le difficoltà.

*"L'azione collettiva è complicata. Non impossibile ma complicata. Perché non è facile mettere tutte le aziende d'accordo neanche nelle associazioni di categoria."*

Molte aziende hanno sottolineato il ruolo chiave, appunto, delle associazioni di categoria, per fare *massa critica*, interagire con le istituzioni regionali e nazionali e le parti sociali e permettere alle iniziative di non rimanere confinate alla singola azienda.

*“Sempre di più questi temi vengono portati all’attenzione delle associazioni di categoria.”*

Ma sembra esserci ancora molto da fare su questo piano:

*“Vedo parlare poco di responsabilità sociale nelle associazioni territoriali di Confindustria. Confindustria, API e ABI dovrebbero fare fronte comune in materia”.*

Alcune aziende hanno messo in evidenza il ruolo di altre reti, più o meno informali, che permettono di promuovere la CSR a livello settoriale o territoriale.

È stato sottolineato da più parti il ruolo di catalizzatore di Fondazione Sodalitas, che permette di fare massa critica, condividere best practice, promuovere iniziative comuni e più in generale portare avanti una missione culturale, con la necessaria sensibilizzazione di istituzioni e cittadini. Le aspettative maggiori rispetto alla Fondazione riguardano la necessità di integrare meglio la propria azione con le associazioni di categoria e la possibilità di promuovere iniziative collettive di comunicazione.

## SINTESI

- La parola d'ordine della CSR oggi potrebbe essere "walk the talk".
- Per essere efficaci le azioni sociali delle imprese devono essere coerenti con il business e le strategie.
- Emerge anche la possibilità di fare 'massa critica', uscendo dai confini della singola azienda per agire insieme nelle associazioni di categoria oppure all'interno di altre reti, quali Fondazione Sodalitas.

## CAMBIARE

Non è possibile misurare con precisione l'impatto del particolare momento che sta vivendo l'Italia sulle risposte alla nostra indagine – che si è svolta a cavallo delle elezioni e si è protratta per quasi tutta la fase di stallo istituzionale. Ma colpisce la profonda esigenza di cambiamento, di rinnovamento, che hanno espresso i top manager intervistati.

*“Siamo in un momento molto critico dove siamo disorientati dal risultato delle elezioni. Ma può essere un'occasione per ritrovarci, rifondarci su valori di correttezza, di serietà, di estrema attenzione al sociale. Forse è momento per fare pulizia di certi atteggiamenti.”*

### 1 – La crisi ha messo in discussione un certo modo di fare impresa

Come già detto, la crisi non è soltanto economica, ma anche etica e valoriale. Di fatto ha travolto una certa idea di capitalismo, un certo modo di fare impresa.

*“La crisi economica è stata determinata sicuramente anche dal crollo dei valori sociali, dalla focalizzazione su obiettivi di breve periodo, consentiti da sistemi di controllo non efficaci e mancanza di trasparenza.”*

*“Possiamo contribuire concretamente a sviluppare il dialogo sul capitalismo responsabile, in un Paese purtroppo famoso per l'elevato livello di corruzione e di evasione fiscale.”*

*“Ci vuole maggiore equità. La crisi ci porta a ridefinire gli equilibri, anche di chi ha, come ha, che cosa ha.”*

*“Oggi bisogna aprirsi agli altri, invertire il percorso che ci ha portato dove siamo oggi (la cultura del possedere), far passare in secondo piano profitti e protagonismi e sviluppare più apertura e più solidarietà.”*

### 2 – Bisogna promuovere un cambiamento culturale...

Cambiare le modalità del fare azienda presuppone un cambiamento di mentalità, di cultura, di stili di vita, che va al di là dell'azienda, tocca i singoli cittadini, travolge le istituzioni, e avrà riflesso non solo sulla produzione ma anche sui consumi.

*“Se si assume un atteggiamento di vero ascolto delle istanze in questo senso da parte della società, si percepisce come la richiesta di cambiamento sia già una realtà.”*

*“Ho sempre guardato alla responsabilità sociale d'impresa come ad un potente lievito culturale sia per le aziende, per le quali costituisce un fattore di innovazione e di miglioramento competitivo, sia per le nostre società, perché contribuisce ad aggiornarne ed orientarne stili di vita, abitudini di*

*consumo, priorità."*

*"Sono lenti processi di cambiamento culturale. Guardiamo a ciò che è successo nel campo dell'automobile: fino a pochi anni fa i giovani cercavano potenza, velocità, adesso guardano al consumo."*

*"Il passaggio dall'attuale modello di sviluppo dissipativo ad un modello di tipo conservativo rappresenta la sola via percorribile verso una crescita reale e di lungo periodo."*

*"Il contenimento dei consumi, auspicato da chi si preoccupa della sopravvivenza del pianeta e della valorizzazione delle sue risorse, ci deve portare a rivedere i nostri atteggiamenti e le nostre abitudini."*

### **3 — ... e ricostruire la sostenibilità economica su nuove basi**

Molte aziende hanno sottolineato come le imprese debbano ritrovare le basi di una sostenibilità economica prima ancora della sostenibilità sociale. Perché senza profitti, senza crescita, non ci sono posti di lavoro, sviluppo, innovazione. Solo un'azienda sana può contribuire ad alleviare le emergenze sociali.

*"Se non c'è sviluppo economico non c'è lavoro, se non c'è lavoro c'è crisi, si accumulano i problemi!"*

*"Un'impresa che progetta il proprio futuro deve porsi innanzitutto il tema dello sviluppo economico."*

*"Credo che le fasi di crisi siano il momento della verità e di una riflessione molto profonda a proposito di sviluppo economicamente sostenibile, prima ancora che socialmente sostenibile. Lo sviluppo prima della crisi era fragile, con modelli di consumo e distribuzione dei redditi non sostenibili nel tempo, e anche, in una qualche misura, irresponsabilità nella gestione delle imprese. Nell'arco di alcuni anni, la crisi ci porterà a benefici più duraturi, più lenti, modificando la cultura d'impresa."*

*"Alleviare le emergenze sociali non costituisce il compito dell'impresa, ma viene come conseguenza naturale di un'impresa gestita secondo principi corretti."*

Ma questo sviluppo non può prescindere da una riflessione sulla sostenibilità nel tempo: infatti l'espressione *lungo termine* ritorna come un leit-motiv.

*"Nel lungo termine le aziende socialmente responsabili hanno anche un vantaggio competitivo."*

*"La sostenibilità è fondamentale sul lungo termine."*

*"La CSR e la sostenibilità permettono la costruzione di aziende programmate per durare nel medio-lungo periodo, che non siano un castello di sabbia, anche dal punto di vista economico-finanziario. Tutta l'azienda deve essere organizzata per dare solidità, prospettiva, stabilità all'attività."*



*“Le aziende che pongono al centro del loro business la creazione di valore condiviso con la comunità sono più portate a ragionare su trend di medio-lungo termine, piuttosto che concentrarsi sui risultati di brevissimo. E la crisi ci ha dimostrato quanto il focus sullo short term favorisca scelte non sostenibili.”*

## SINTESI

- La crisi non è stata soltanto economica, ma anche valoriale, e la situazione odierna costringe a rimettere in discussione il modo stesso di fare impresa.
- Si sta aprendo una profonda riflessione sui modelli di sviluppo sostenibile, che suppongono un cambiamento culturale e di stili di vita e di consumo.
- Anche quella che è la missione stessa dell'azienda – fare profitti ed essere quindi economicamente sostenibile – deve essere ripensata alla luce della crisi e in un'ottica di lungo termine.



## CONCLUSIONE

Molti top manager hanno sottolineato la necessità di pensare alle generazioni future e al mondo che verrà. La crisi ha messo in luce la non-sostenibilità di alcuni stili di vita e di consumo e di un certo tipo di capitalismo, fondato sull'uso sfrenato delle risorse del pianeta e la ricerca di profitti a breve termine. Bisogna quindi ripensare il modo di fare azienda:

*"Io sono a favore della crescita e dello sviluppo, non mi trovo in accordo sulla decrescita, neanche felice! Ma la crescita deve essere sostenibile, virtuosa, per lasciare a chi viene dopo di noi un mondo migliore di quello che avevamo trovato. L'agricoltore lo sa: deve lasciare a suo figlio un terreno più fertile di quello che ha trovato."*

*"L'interesse per il futuro del pianeta si sta concretizzando nella sperimentazione di nuovi comportamenti di vita più sostenibili: dal chilometro zero alla tutela delle specie in via d'estinzione, dall'efficienza energetica al riciclaggio dei rifiuti. Un interesse che si spiega con il fatto che, tra non molti anni, sul pianeta vivranno 9 miliardi di persone rispetto agli attuali 6 miliardi."*

Viene rimarcata la necessità di favorire l'equità generazionale e di dare speranza ai giovani e alle generazioni future:

*"Il successo di un'azienda passa anche attraverso il mondo che lasceremo alle future generazioni."*

*"Io vengo da una generazione che ha avuto molto, oggi c'è una generazione che ha poco: c'è quindi bisogno di un impegno generazionale. Prima avevamo l'illusione che lo sviluppo sarebbe durato per sempre, oggi non abbiamo più scuse, sappiamo che non è vero! Questo impone una presa di posizione di tutti, dalle aziende leader fino ai singoli cittadini. "*

## Hanno dato il loro contributo alla ricerca per ordine alfabetico azienda

### **ABB**

Barbara Frei *Presidente e Amministratore Delegato*

### **Accenture Italia**

Rodolfo Landini *Direttore Servizi Centrali, Human Capital & Diversity Lead*

### **Artsana**

Michele Catelli *Presidente e Amministratore Delegato*

### **Assicurazioni Generali**

Gabriele Galateri *Presidente*

### **Bureau Veritas Italia**

Ettore Pollicardo *Presidente e Amministratore Delegato*

### **CA Technologies Italia**

Fabio Fregi *Country Manager*

### **Certiquality**

Ernesto Oppici *Presidente*

### **Chimar**

Giovanni Arletti *Presidente*  
Marco Arletti *Amministratore Delegato*

### **CMS**

Elena Salda *Vice Presidente*

### **DNV Business Assurance**

Renato Grottola *Senior VP, Chief Operating Officer, Division Central and South Europe, Middle East and Africa*

### **Edenred Italia**

Maria Grazia Filippini *Amministratore Delegato*

### **Enel**

Fulvio Conti *Amministratore Delegato e Direttore Generale*

### **Eni**

Giuseppe Recchi *Presidente*

### **Ernst & Young**

Donato Iacovone *Mediterranean Managing Partner*

### **Feralpi Holding**

Giuseppe Pasini *Presidente*

### **Fondazione IBM Italia**

Nicola Ciniero *Presidente*

### **Fondazione Johnson & Johnson**

Rodrigo Bianchi *Presidente*

### **Gam Edit**

Gabriella Rossi *Titolare*

### **Gruppo Falck**

Federico Falck *Presidente*

### **Gruppo Filo Diretto**

Gerlando Lauricella *Amministratore Delegato*

### **Gruppo Poste Italiane**

Massimo Sarmi *Amministratore Delegato*

### **Gruppo Sofidel**

Luigi Lazzareschi *Amministratore Delegato*

### **Holcim Italia**

Piero Corpina *Amministratore Delegato*

### **Intesa Sanpaolo**

Valter Serrentino *Responsabile Unità CSR*

### **Isagro**

Giorgio Basile *Presidente e Amministratore Delegato*

### **KPMG**

Domenico Fumagalli *Presidente*

### **Kraft Foods Italia Services**

Valerio Di Natale *Amministratore Delegato*

**Lexmark International**

Massimiliano Tedeschi *Amministratore Delegato*

**L'Oreal Italia**

Giorgina Gallo *Presidente e Amministratore Delegato*

**Mapei**

Giorgio Squinzi *Amministratore Unico*

**Novamont**

Catia Bastioli *Amministratore Delegato*

**Obiettivo Lavoro**

Alessandro Ramazza *Presidente*

**Pirelli Tyre**

Alberto Pirelli *Vice Presidente*

**Randstad**

Marco Ceresa *Amministratore Delegato*

**Reale Mutua**

Luigi Lana *Direttore Generale*

**Roche**

Maurizio De Cicco *Amministratore Delegato*

**Sandvik Italia**

Fabrizio Resmini *Amministratore Delegato*

**Sanofi**

Arturo Zanni *Amministratore Delegato*

**Siemens**

Federico Golla *Amministratore Delegato*

**Snam**

Carlo Malacarne *Amministratore Delegato*

**Solvay Italia**

Marco Colatarci *Direttore Generale*

**STMicroelectronics**

Pietro Palella *President and CEO*

**Syngenta**

Luigi Radaelli *Amministratore Delegato*

**Terna**

Flavio Cattaneo *Amministratore Delegato*

**TNT Express Italy**

Uffe Ekstedt *Amministratore Delegato*

**UBS**

Diego Pignatelli *Country CEO - Italy*

**UniCredit**

Federico Ghizzoni *Amministratore Delegato*

**Vodafone Italia**

Pietro Guindani *Presidente*

**Welfare Company**

Giovanni Scansani *Amministratore Delegato*

**Wind**

Maximo Ibarra *Amministratore Delegato*



**SODALITAS**

**FONDAZIONE SODALITAS**

Via Pantano 2 - 20122 Milano

TEL. 02-86460236

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

[sodalitas@sodalitas.it](mailto:sodalitas@sodalitas.it)



