



## **LE PROSPETTIVE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE OGGI IN ITALIA**

**Una sintesi della ricerca qualitativa condotta sui Top Manager  
da Fondazione Sodalitas in collaborazione con GfK Eurisko**

*Nei mesi di febbraio e marzo 2010 GfK Eurisko ha intervistato per conto di Fondazione Sodalitas i leader (Presidente o Amministratore Delegato) di 46 imprese aderenti a Fondazione Sodalitas, un campione in cui erano adeguatamente rappresentate le diverse tipologie di imprese (le piccole e le grandi, le italiane e le multinazionali) e i diversi settori produttivi. L'indagine ha consentito di fare il punto su quella che – aldilà di differenze riconducibili alla dimensione delle aziende e alla natura del loro business - è oggi la visione della responsabilità sociale condivisa dal top management delle imprese italiane più evolute.*

### **Una scelta obbligata**

È risultata innanzitutto condivisa la convinzione che la CSR – o piuttosto la “sostenibilità” come viene preferibilmente definita – è oggi una scelta obbligata, una priorità strategica, l'unico modo per un'impresa per stare sul mercato ed essere competitiva. In questa prospettiva appare in via di definitivo superamento la visione di chi considera la responsabilità sociale come una scelta opzionale, separata dalla *governance* dell'impresa: un investimento in filantropia o in iniziative di *charity* finalizzate essenzialmente al miglioramento dell'immagine e destinate a divenire facilmente un costo da tagliare nei periodi di crisi.

### **Nuovo paradigma**

La sostenibilità appare oggi come il “nuovo paradigma”, un modo per fare impresa destinato a permeare l'intero processo di business e a ispirare sia le strategie che l'operatività quotidiana. Un impegno che ha certamente ricadute positive anche sul piano reputazionale ma che non è sostenuto primariamente da questa motivazione.

### **La crisi come acceleratore**

La crisi in atto sembra aver agito come acceleratore dell'impegno sul fronte della sostenibilità, rafforzando la convinzione che questa rappresenti una via per uscire dalla crisi, una scelta per contribuire a ricostruire su basi nuove un rapporto di fiducia tra imprese e società. Ed è dunque sempre più diffusa la convinzione che un impegno coerente e durevole nella sostenibilità sia destinato a rafforzare la competitività dell'impresa e possa in prospettiva contribuire a migliorare la sua performance economica.

### **L'impatto economico**

Il tema del “ritorno economico” è uno snodo fondamentale della riflessione sulla sostenibilità. Su questo punto i pareri degli intervistati si sono in qualche misura differenziati:

- alcuni hanno riconosciuto che un impegno serio nella sostenibilità può comportare una riduzione dei profitti a breve in cambio di un rafforzamento della performance nel medio o nel lungo periodo;

- altri hanno preferito sottolineare gli aspetti che possono garantire un vantaggio economico anche nel breve termine: il risparmio energetico, la maggiore coesione interna e il maggiore *commitment* dei dipendenti, i migliori rapporti con la comunità locale e la riduzione della conflittualità con *stakeholder* importanti come i sindacati e le associazioni ambientaliste;
- altri infine hanno richiamato la motivazione "etica" che deve sostenere la scelta a favore della sostenibilità che deve essere adottata non per ottenere vantaggi ma per contribuire ad un mondo migliore e per responsabilità verso le future generazioni.

### **Il ruolo sociale dell'impresa**

Tra le motivazioni che sostengono la scelta a favore della sostenibilità è stata spesso richiamata la consapevolezza che l'azienda è un attore sempre più rilevante del tessuto sociale in cui opera anche per il progressivo ritirarsi dello Stato; a questo proposito sono stati frequenti i richiami alla cultura olivettiana in passato accantonata come "paternalistica" ma che oggi potrebbe ispirare una cultura di attenzione alla comunità orientata al benessere dei dipendenti e alla coesione sociale (si pensi – per fare solo un esempio - a quanto le imprese possono fare dentro e fuori l'azienda per favorire l'integrazione degli immigrati) e divenire il tratto specifico di una "via italiana alla sostenibilità".

### **Il ritardo italiano**

I leader intervistati concordano sul permanere di un "ritardo italiano" dovuto agli ostacoli che ancora frenano la diffusione della cultura della sostenibilità. Oltre ai timori suscitati dalla complessità del processo di rendicontazione, l'ostacolo principale appare di carattere culturale: lo schiacciamento di molti manager su una visione a breve termine, orientata ai risultati trimestrali che favorisce una percezione della CSR come costo e non come investimento (una percezione – si nota - che risente di una visione vecchia orientata al mecenatismo piuttosto che alla piena integrazione nei processi di business).

### **Le prospettive future**

Nel futuro prossimo vengono indicate innanzitutto due aree di impegno prioritario:

- l'ambiente, in particolare la revisione dei processi finalizzata alla riduzione del consumo di risorse e al risparmio di energia;
- i dipendenti, ovvero investimento elevato sul capitale umano e valorizzazione di una cultura della sostenibilità anche come mezzo per attrarre i talenti migliori, sulla base di una condivisione dei valori di fondo dell'azienda.

### **L'impatto sull'occupazione**

In questo periodo di crisi viene da molti sottolineato come un approccio serio di responsabilità sociale non debba essere privo di effetti sulle scelte di fondo compiute da un'azienda: dare priorità al mantenimento dei posti di lavoro, fare il possibile per evitare delocalizzazioni e riduzioni di personale e - in caso di necessità – optare per "ristrutturazioni responsabili" ovvero mettere in atto procedure che supportino i dipendenti nella ricerca di un altro lavoro.

### **Il ruolo del Top Management**

Per dare maggiore forza alla creazione di una cultura della sostenibilità è da tutti giudicato necessario in primo luogo l'impegno personale dei vertici e quindi la creazione di una cultura capillare all'interno dell'azienda puntando sulla comunicazione interna e sulla formazione ed anche – aspetto sottolineato soprattutto dalle imprese multinazionali – sul volontariato d'impresa come modalità efficace di coinvolgimento diretto dei dipendenti.

## **PMI vs multinazionali**

Significativa la differenza emersa tra le grandi multinazionali e le piccole/medie imprese: più sistematiche nel loro approccio le prime anche perché vincolate dalle linee guida imposte dalla casa-madre, più orientate a ricollegare il proprio impegno a un naturale rapporto con il territorio e la comunità le seconde.

## **La leva strategica**

La sostenibilità viene giudicata dalle imprese aderenti a Fondazione Sodalitas come una leva strategica, un elemento costitutivo della qualità complessiva di processi e prodotti e un criterio-guida dei processi di innovazione.

## **Una nuova corporate governance**

È previsione largamente condivisa che la crisi economica (considerata quasi unanimemente non congiunturale) e l'aggravarsi di alcuni aspetti della questione ambientale (in particolare: il mutamento climatico e la scarsità energetica) impongano alle imprese una revisione profonda del proprio modello di business e delle proprie strategie verso un nuovo modello di *corporate governance* fondato sulla centralità degli *stakeholder*.

## **Discontinuità col passato**

È condivisa anche la consapevolezza di una forte discontinuità rispetto al passato, una sensibilità ampia e condivisa nei confronti del tema della sostenibilità sociale e ambientale che ha ormai acquisito una rilevanza irreversibile ed è destinato ad acquisire un peso ancora maggiore in futuro.

## **Ripensare il business**

Una sensibilità che appare destinata a tradursi in un impegno concreto e coerente: la sostenibilità appare oggi una prospettiva assai meno "cosmetica" che in passato e si prospetta piuttosto come un tema concreto di "riprogettazione", una scelta cosciente dell'impresa e del management adottata per garantire all'impresa continuità e stabilità nel tempo.

## **Le principali direzioni per il futuro che emergono dalle dichiarazioni dei leader**

- responsabilità verso i dipendenti: garanzia di salute e sicurezza sul posto di lavoro, responsabilità nei processi di ristrutturazione, impegno a garantire pari opportunità, *diversity management*, forte investimento nella formazione...
- responsabilità verso l'ambiente: risparmio di risorse e di energia, utilizzo di fonti rinnovabili, riduzione degli sprechi in ogni fase del processo, ricerca di prodotti a basso impatto ambientale, confezioni ridotte ed ecologiche, sostenibilità della filiera...
- responsabilità verso i consumatori: progettazione di nuovi beni e nuovi servizi pensati come ingredienti di un nuovo stile di vita sostenibile, impegno all'educazione dei consumatori (risparmio, recupero, riciclaggio...) e all'informazione per metterli in grado di apprezzare/valorizzare le scelte sostenibili compiute delle aziende...
- Tutte le funzioni aziendali saranno coinvolte in questo processo anche quelle che appaiono attualmente "in ritardo" come il marketing e la comunicazione.
- Il "ritorno" economico – nel medio se non nel breve termine - sarà garantito dal miglioramento dell'efficienza dei processi (risparmio energetico, riduzione degli sprechi...), dalla maggiore soddisfazione e fidelizzazione della clientela, dal miglioramento del clima interno e del senso di appartenenza/fedeltà dei dipendenti.

**La ricerca "Le prospettive della Responsabilità Sociale oggi in Italia" è stata realizzata intervistando 46 leader di imprese aderenti a Fondazione Sodalitas:**

Giacomo Archi, Presidente e AD, **Henkel**; Alessandro Azzi, Presidente, **Federcasse**; Primo Barzoni, Presidente, **Palm**; Fabio Benasso, AD, **Accenture**; Stefano Biaggi, AD, **Sodexo**; Michele Catelli, Presidente, **Artsana spa**; Flavio Cattaneo, AD, **Terna**; Marco Ceresa, AD, **Randstad Italia**; Fiorenzo Dalu, Direttore Generale, **Banca Popolare di Milano**; Sergio Daniotti, AD, **Gruppo Boehringer Ingelheim Italia**; Filippo Antonio De Cecco, Presidente, **De Cecco**; Maurizio De Cicco, AD, **Roche Spa**; Valerio Di Natale, AD, **Kraft Foods**; Pietro Foschi, Presidente e AD, **Bureau Veritas**; Domenico Fumagalli, Presidente, **KPMG**; Giacomo Fumeo, Presidente, **Filca Cooperative**; Gabriele Galateri, Presidente, **Telecom Italia**; Giorgina Gallo, AD, **L'Oreal Italia**; Graziella Gavezzotti, AD, **Accor Services**; Federico Golla, AD, **Siemens Spa**; Francesco Guicciardi, Presidente, **Fondazione Gruppo Credito Valtellinese**; Pietro Guindani, Presidente, **Vodafone**; Javier Hernandez Sinda, Country Manager, **Gas Natural**; Gian Francesco Imperiali, Presidente, **ABB**; Piero Jacomoni, Presidente, **Monnalisa**; Daniel Lapeyre, AD Italia, **Sanofi Aventis**; Gerlando Lauricella, AD, **Filo Diretto Assicurazioni**; Luigi Lazzareschi, CEO, **Sofidel**; Luciano Martucci, past President, **Fondazione IBM Italia**; Lorenzo Mazzali, Presidente, **Mazzali Spa**; Andrea Merloni, Vice-Presidente, **Indesit Company**; Pascal Mittermaier, AD, **Roche Diagnostics**; Giuseppe Pasini, Presidente, **Feralpi Holding**; Corrado Passera, AD, **Intesa Sanpaolo**; Marcel Patrignani, Presidente, **Altran**; Alessandro Profumo, AD, **UniCredit Group**; Alessandro Ramazza, Presidente, **Obiettivo Lavoro**; Aldo Romano, Presidente e Amministratore Delegato, **STMicroelectronics**; Gabriella Rossi, AD, **Gam Edit**; Domenico Salvatore, AD, **Holcim Italia**; Massimo Scaccabarozzi, Presidente, **Fondazione Johnson&Johnson**; Luigi Sensi, Partner, **Linklaters**; Massimiliano Tedeschi, AD, **Lexmark**; Marco Tronchetti Provera, Presidente, **Pirelli**; Antonio Vigni, Direttore Generale, **Banca Monte dei Paschi di Siena**; Emilio Zanetti, Presidente, **Ubi Banca**.