



**Le prospettive della responsabilità sociale in Italia**  
**Una ricerca sui CEO delle imprese**  
**aderenti a Fondazione Sodalitas**

**Paolo Anselmi, Vice Presidente GfK Eurisko**  
**Milano, 26 Aprile 2010**



## Questa indagine

2

Nei mesi di **febbraio e marzo 2010** GfK Eurisko ha intervistato i **CEO di 46 delle 75 imprese aderenti a Fondazione Sodalitas**.

Nel **campione** erano adeguatamente rappresentati i **diversi settori produttivi** e le **diverse tipologie di impresa**, con una prevalenza di imprese di grandi dimensioni ma con una qualificata rappresentanza di PMI eccellenti.

L'indagine ha consentito di fare il punto su quella che è oggi **la visione della responsabilità sociale condivisa dal top management** della "pattuglia" di imprese più evolute e dunque di tracciare **i futuri trend di sviluppo della sostenibilità**, destinati a coinvolgere una parte sempre più ampia del nostro sistema economico.



## Una scelta obbligata

3

E' condivisa la convinzione che la CSR – o piuttosto la sostenibilità come viene preferibilmente definita – sia oggi **una scelta obbligata e una priorità strategica**, l'unico modo per un'impresa per stare sul mercato ed essere competitiva.

*"Se non si cambia il modo di fare impresa non si sta più sul mercato"*

*"La sostenibilità è un modo per essere competitivi, per operare sul mercato meglio degli altri"*

Nelle dichiarazioni dei "numeri uno" delle imprese associate a Sodalitas, **la CSR è uno dei fondamenti e dei principi ispiratori di una strategia di business.**



## Oltre la filantropia

4

Appare superata **la concezione della CSR come scelta opzionale** separata dalla *governance* dell'impresa e **l'approccio filantropico di ispirazione anglosassone**, un'attenzione al sociale limitato al generoso supporto finanziario a iniziative di *charity*.

Il mecenatismo viene oggi delegato alle Fondazioni d'impresa ed è sempre parte di **un impegno più ampio**, che va oltre il sostegno al nonprofit e coinvolge **l'intero essere e fare dell'impresa**.

*"Le aziende si sono rese conto che per garantirsi continuità e stabilità nel tempo, devono fare scelte che sostengono non solo il proprio sviluppo ma anche lo sviluppo dell'ambiente, del territorio e della società".*



## La crisi come acceleratore

5

La crisi in atto sembra aver agito come acceleratore sul fronte della sostenibilità, rafforzando la convinzione che questa rappresenti **una via per uscire dalla crisi e per ricostruire su basi nuove un rapporto di fiducia fra imprese e società.**

*"La crisi ci ha offerto l'opportunità di mettere in discussione i vecchi modi di operare"*

La consapevolezza nella pubblica opinione di come **la mancanza di responsabilità di molte aziende è stata una causa della crisi** ha indotto nei cittadini una **domanda forte di trasparenza e di correttezza.**



*"Con la crisi la sostenibilità è divenuta necessaria"*

## Il cammino compiuto

6

Richiesti di un confronto con il recente passato, i “numeri uno” restituiscono **un quadro in rapida e positiva evoluzione**. Oggi – rispetto a 4-5 anni fa – c’è infatti:

- **più consapevolezza** sia da parte dei vertici aziendali che del middle management
- una **organizzazione/gestione molto più strutturata**
- **più integrazione nelle strategie** e più radicamento nell’operatività
- più **sistematicità nella misurazione e nel monitoraggio**: (cfr. la diffusa rendicontazione tramite i Bilanci di Sostenibilità).



*"Oggi la sostenibilità è nell'agenda del Board!"*

## Un nuovo paradigma

7

La sostenibilità è oggi un **elemento fondativo dell'identità dell'impresa e delle sue strategie, un "nuovo paradigma"** dell'agire economico.

E come tale è **una prospettiva non reversibile, di lungo periodo.**

*"E' una strada senza ritorno"*

Ed è **un principio "trasversale"** che riguarda tutti gli ambiti e tutte le funzioni dell'impresa.

*"La CSR non è qualcosa di superficiale come la buccia di un frutto, deve attraversare tutto l'operare quotidiano"*



*"E' un modo di essere che deve ispirare e guidare le scelte quotidiane"*

## Ma la sostenibilità conviene?

8

Sul **“ritorno economico”** della sostenibilità i pareri sono differenziati:

- una minoranza ha richiamato la **motivazione “etica”** della sostenibilità che deve essere adottata per senso di responsabilità verso la società, l’ambiente e le future generazioni;
- la maggioranza ha riconosciuto che un impegno nella sostenibilità può comportare una **riduzione dei profitti a breve in cambio di un rafforzamento della performance nel medio periodo**;
- una consistente minoranza ha richiamato gli aspetti che possono garantire **un vantaggio economico anche nel breve termine**.

*“Se si vede la CSR come un modo di operare,  
non ha solo un valore etico e sociale ma anche economico”*

*“La sostenibilità è un modo intelligente di fare business”*

*“Green is Gold”*



## Sostenibilità e reputazione

9

Tutti riconoscono che una gestione sostenibile perseguita con serietà e coerenza produce un certo e durevole **“vantaggio reputazionale”**.

E per questo viene considerata importante una **strategia di comunicazione** della sostenibilità ed anche la **misurazione periodica dei risultati** in termini di percezione da parte degli stakeholder.

Ma **non è questo il driver principale** che sostiene la scelta dell’agire sostenibile.

**La sostenibilità non è una leva di marketing** anzi – notano alcuni - il marketing è spesso la funzione più “scettica” nei confronti degli sforzi che vengono compiuti su questo fronte.



## I vantaggi “ a breve” della sostenibilità: processi più efficienti, prodotti più competitivi

10

L'assunzione di una prospettiva di gestione sostenibile può produrre anche nel breve termine **vantaggi economici derivanti dalla riduzione dei costi**: riduzione degli sprechi, uso più intelligente delle risorse, riduzione degli imballi, risparmio energetico, mobilità sostenibile ...

Ed è uno **stimolo efficace alla creatività e all'innovazione di prodotto** che consente di creare valore durevole per i consumatori , sempre più sensibili alla sostenibilità nei prodotti/servizi che acquistano.

Per questa via la sostenibilità può divenire – già oggi - un **elemento di differenziazione e di vantaggio competitivo**.



## Il ritardo culturale italiano: tra le grandi imprese ...

11

I leader intervistati concordano sul **permanere di un ritardo italiano** che ancora frena la diffusione della cultura della sostenibilità.

L'ostacolo principale appare di carattere culturale: in molte **grandi imprese** permane una cultura manageriale "schiacciata" su una **visione a breve termine**, che induce una percezione della CSR come costo piuttosto che come investimento.



## ... e tra le piccole imprese

12

Tra **le PMI** l'ostacolo è piuttosto **la scarsità di informazioni e di conoscenze**, ovvero la scarsa familiarità con i concetti e gli strumenti della sostenibilità.

Ma in molte piccole imprese di origine familiare sembra non esserci soluzione di continuità tra **una sensibilità che appartiene all'etica e ai valori del fondatore** e il nuovo impegno.

*"E' nella nostra missione da sempre, è nel nostro DNA"*

*"E' parte della nostra cultura familiare"*



## Le prospettive future: un impegno crescente

13

E' unanimemente condivisa la **previsione di un crescente impegno alla sostenibilità da parte delle imprese.**

La crisi economica e l'aggravarsi della crisi ambientale imporranno a un numero crescente di imprese una **revisione del proprio modello di business** e l'adozione di **un modello di corporate governance fondato sulla centralità degli stakeholder.**

*"La sostenibilità sociale e ambientale è destinata a tradursi in un impegno più concreto e coerente, più sistematico e più misurabile."*



## Le aree di impegno prioritario: l'ambiente

14

Dalle dichiarazioni dei CEO emergono **le quattro direzioni in cui si attuerà questo impegno.**

Innanzitutto **l'ambiente:**

- **processi a minore impatto** (riduzione delle emissioni, risparmio di risorse, miglioramento dell'efficienza energetica) grazie all'investimento in nuove tecnologie
- utilizzo di **fonti rinnovabili**
- **riduzione degli sprechi** in ogni fase del processo
- ricerca di **prodotti a basso impatto ambientale**
- impegno a garantire una piena **sostenibilità della filiera.**



## Le aree di impegno prioritario: i dipendenti

15

Responsabilità verso i dipendenti significa **piena consapevolezza del valore strategico del capitale umano** e conseguente impegno a:

- garantire **sicurezza e salute sul posto di lavoro**
- offrire **pari opportunità, condizioni di *work-life balance*, valorizzazione delle diversità**
- forti **investimenti nella formazione**
- crescente **coinvolgimento dei dipendenti nella cultura e nella pratica della sostenibilità.**

Infine – in tempi di crisi - massimo impegno a garantire **la sicurezza del posto di lavoro** e – se necessario – **gestione “responsabile” dei processi di ristrutturazione.**



*"E' importante che ci sia massima coerenza  
tra quello che si dice e quello che si fa"*

## Le aree di impegno prioritario: il mercato

16

E' unanimemente condivisa la previsione che **l'attenzione dei consumatori e dei cittadini alla sostenibilità sia destinata a crescere.**

In futuro ci sarà più **ricettività** ma anche maggiore **capacità di discriminare tra segnali di pura immagine** (le promesse generiche) e **segnali "di sostanza"** (l'innovazione reale di prodotto). Ne conseguono le principali direzioni di impegno verso il mercato:

- un'informazione ispirata alla **massima trasparenza** che consenta di conoscere **gli sforzi** ma anche **le difficoltà e gli errori** compiuti dalle imprese
- la progettazione di **beni e servizi pensati come "ingredienti" di uno stile di vita sostenibile**
- **uno sforzo "educativo"** che favorisca comportamenti più responsabili da parte dei consumatori.



## Le aree di impegno prioritario: la comunità

17

Tra le motivazioni a favore della sostenibilità viene spesso richiamata la consapevolezza che **l'azienda è un attore sempre più rilevante del tessuto sociale in cui opera**

*"L'azienda fa parte di un territorio, di una comunità"*

Sono frequenti i **richiami alla cultura olivettiana** – in passato accantonata come paternalistica – che oggi potrebbe ispirare **una cultura di attenzione alla comunità** orientata al benessere dei dipendenti e alla coesione sociale.

E divenire **il tratto distintivo di una "via italiana alla sostenibilità"**.



## Il ruolo del top management

18

Per dare forza e continuità all'azione viene da tutti giudicato essenziale **l'impegno personale dei vertici.**

E viene richiamata l'importanza della **coerenza nei comportamenti** del management, anche attuando **gesti con un elevato valore simbolico.**

Utili a rendere pienamente credibile lo sforzo in direzione della sostenibilità e a creare **una cultura capillare e condivisa.**



## La gestione della sostenibilità

19

La crescita di una cultura della sostenibilità ha avuto come effetto in molte aziende **la creazione** - o il potenziamento - **di una funzione dedicata: il CSR Manager.**

**Una funzione considerata decisiva per il coordinamento delle iniziative** che restano a carico dei diversi ambiti e ruoli aziendali.

Ma è condivisa la previsione che si tratti di **una funzione "a termine"** nel momento in cui avrà esaurito il suo ruolo di una efficace "diffusione" di una cultura della sostenibilità all'interno dell'impresa.



## Il ruolo della politica e del Governo

20

Nei confronti della politica sono emerse posizioni differenziate:

- **l'auspicio di una "totale estraneità"**: la sostenibilità è una scelta che le imprese devono compiere su base volontaria e sono dunque da evitare "interferenze", in particolare interventi legislativi che impongano norme e regole;
- **l'auspicio di incentivi e sgravi fiscali** (in particolare per le PMI) che favoriscano l'adozione di scelte costose (es. risparmio idrico, energie rinnovabili, formazione);
- **la richiesta di una più decisa azione culturale**: più comunicazione/educazione sulla sostenibilità, valorizzazione delle buone pratiche e opportunità di visibilità per le aziende migliori.



## Ripensare - rapidamente - il modo di fare business

Questa indagine testimonia **una forte discontinuità rispetto al passato recente**. 21

La sensibilità nei confronti della sostenibilità sociale e ambientale è ampia e condivisa ed è certamente destinata ad acquisire **un peso sempre maggiore in futuro**.

E' **una sensibilità destinata a tradursi in impegni concreti e coerenti**: la sostenibilità non è oggi una prospettiva "cosmetica", ma piuttosto **un tema concreto di riprogettazione**, una scelta consapevole del management adottata per garantire all'impresa continuità e competitività.

Ed è una prospettiva che **dalla "nicchia qualificata" delle imprese trend setters** appare destinata ad estendersi in tempi rapidi **al mainstream delle imprese italiane**.

