

**OSSERVATORIO SODALITAS**  
**SULLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (SSI)**  
*- 1° Rapporto (2022) -*

## Indice

1. PREMESSA.....	3
2. L'OBIETTIVO E I TEMI DELL'OSSERVATORIO SODALITAS SULLA SSI.....	5
3. LA METODOLOGIA DI RICERCA DELLA PRIMA EDIZIONE.....	7
4. I PARTNER DELL'OSSERVATORIO.....	8
5. IL CONTRIBUTO DEGLI OPINION LEADER ITALIANI.....	9
6. LA PROSPETTIVA EUROPEA.....	13
7. L'ANALISI DEI BILANCI DI SOSTENIBILITÀ .....	17
8. IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE: INTERVISTE AI SUSTAINABILITY MANAGER.....	24
9. LA SSI OGGI E LE SFIDE DEL FUTURO.....	31
 10. LE PRINCIPALI EVIDENZE DELLA RICERCA.....	32
11. I NEXT STEP DELL'OSSERVATORIO.....	34



## 1. Premessa

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite mette chiaramente in evidenza come gli obiettivi sociali, ambientali ed economici siano tra loro strettamente correlati e tutti parimenti rilevanti nel concorrere a garantire una prospettiva di sviluppo sostenibile per assicurare il benessere delle generazioni presenti e future.



Nel corso degli ultimi anni, a seguito del rapido aggravarsi dell'emergenza climatica, che ha iniziato a mostrare i suoi drammatici effetti anche in contesti a noi prossimi, **la dimensione ambientale ha progressivamente assunto una rilevanza primaria**. Questo è avvenuto sia a livello mediatico - è notevolmente cresciuto lo spazio che stampa e televisione dedicano alle manifestazioni di questa emergenza quali gli eventi metereologici "estremi" che si verificano con crescente frequenza - **che nella percezione dei cittadini-consumatori** che - ci dicono le indagini più recenti - considerano oggi il *climate change* come la principale minaccia per il futuro dell'umanità.

Anche l'azione dei governi e dell'Unione Europea ha rivolto un'attenzione crescente ai temi della transizione ecologica con iniziative finalizzate a contrastare il *climate change* ma anche a promuovere l'agricoltura sostenibile, l'economia circolare, la mobilità green, la transizione energetica, la tutela della biodiversità.

Analogamente, nelle strategie di sostenibilità delle imprese e nella loro comunicazione ai consumatori il riferimento all'ambiente ha assunto una rilevanza crescente. Questo è avvenuto perché le azioni positive nei confronti dell'ambiente vengono percepite come direttamente connesse con il valore primario della salute e del benessere personale, perché sono più facili da misurare e da rendicontare e - aspetto non trascurabile - perché sono generatrici di maggiore efficienza e di risparmio (a livello energetico, idrico, di consumo di materie prime etc.) rispetto a un impegno sociale che viene spesso vissuto come un costo di cui è più difficile dimostrare il ritorno economico.

Questo «sbilanciamento» ha talvolta generato la percezione erronea che le emergenze ambientali meritino oggi maggiore attenzione rispetto a quelle sociali. **In verità, le emergenze sociali presentano almeno la stessa urgenza**: tutti i dati che si riferiscono all'andamento della povertà e delle disuguaglianze nel nostro Paese mostrano segnali critici e un quadro in progressivo peggioramento.

L'enciclica *Laudato Si'* di Papa Francesco mette bene in luce **le interconnessioni tra le crisi ambientali e le crisi sociali** che l'umanità si trova oggi ad affrontare. L'ecologia integrale definisce come inseparabili la preoccupazione per la natura, la giustizia verso i poveri e l'impegno per la pace. Alle fondamenta dell'ecologia integrale c'è una visione diversa dell'economia, in cui l'essere umano - la dignità del suo lavoro, la ricerca di un maggiore benessere - viene posto al centro e non è mai ridotto a mero consumatore.

Anche gli impegni delle istituzioni internazionali e dei Governi nazionali evidenziano la necessità di perseguire una transizione ecologica che sia inclusiva e che non lasci indietro nessuno: EU Green Deal, Just Transition Mechanism, EU Sustainable Finance Platform sono le principali misure messe in campo dalle istituzioni europee per il raggiungimento di questo obiettivo.

In questa transizione, è sempre più coinvolto anche il mondo della finanza, in cui le tematiche ESG e la rendicontazione di sostenibilità diventano elementi chiave per orientare gli investimenti e stimolare il cambiamento all'interno delle imprese.

**La Sostenibilità Sociale deve, dunque, diventare per le imprese un obiettivo prioritario** al fine di dare un contributo diretto alla risoluzione di problemi che impattano sulla qualità della vita delle persone e consolidare il ruolo dell'impresa come attore sociale impegnato per il bene comune.

Questa è la visione che ha guidato **Fondazione Sodalitas nella proposta di un Osservatorio dedicato alla Sostenibilità Sociale d'Impresa (SSI)**, a partire dalla consapevolezza dell'evoluzione che si è verificata rispetto al passato nel modo di concepire il ruolo sociale dell'impresa. In precedenza, con il termine «Responsabilità Sociale d'Impresa» si poneva, infatti, l'accento sulla volontarietà e sulla discrezionalità filantropica delle imprese, che attuavano iniziative non integrate nella gestione strategica e operativa. Oggi, invece, **l'impegno per la Sostenibilità Sociale diventa una dimensione strutturale della vita aziendale** che, nel realizzare la sua missione produttiva, tiene conto e si impegna a rispondere agli interessi e alle aspettative di tutti gli stakeholder.

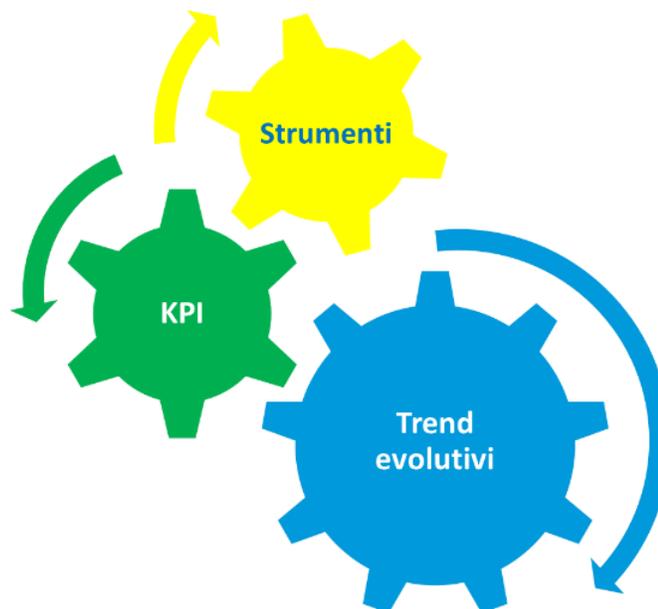


## 2. L'obiettivo e i temi dell'Osservatorio Sodalitas sulla SSI

L'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa si pone, dunque, **l'obiettivo di monitorare l'evoluzione della visione delle imprese sulle principali emergenze sociali** del nostro Paese e di rilevare le strategie – in termini di ambiti di impegno prioritario e di iniziative concretamente messe in atto - per contribuire a una prospettiva duratura di sviluppo sostenibile.

L'Osservatorio si propone di monitorare in primo luogo il **contesto italiano**, ma intende anche fare confronti – ove i dati disponibili lo consentano - con le **esperienze europee**, mappando gli approcci, i metodi di intervento e gli strumenti di misurazione adottati dalle imprese nei diversi ambiti della sostenibilità sociale.

Le attività promosse dall'Osservatorio hanno l'obiettivo – partendo dai trend evolutivi di SSI individuati – di **proporre indicazioni e benchmark di riferimento** utili per le imprese orientate a un impegno sociale.



Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio consulterà con regolarità imprese e stakeholder di riferimento, e ne faciliterà il confronto, per realizzare **una conoscenza aggiornata sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa capace di orientare all'azione**, identificando metodi, strumenti operativi e KPI, che le imprese potranno adottare per rendere più efficaci le proprie strategie di sostenibilità sociale.

Questa prima edizione dell'Osservatorio si è data un **obiettivo "esplorativo"**, ovvero si è proposta di effettuare una ricognizione preliminare sui temi oggetto di indagine al fine di mettere in luce:

## Temi di indagine

- 🔗 Le **emergenze sociali** riconosciute come prioritarie oggi nel nostro Paese
- 🔗 Il **ruolo che le imprese possono svolgere** rispetto alla crisi sociale in atto
- 🔗 Il concetto di "**sostenibilità sociale d'impresa**"
- 🔗 Gli **stakeholder di riferimento** nelle strategie di SSI
- 🔗 Gli **ambiti primari di impegno**, le iniziative da mettere in atto
- 🔗 Le modalità di **misurazione della SSI**
- 🔗 Il ritorno atteso dell'**impegno sociale** da parte **dell'impresa**
- 🔗 Il **ruolo dei cittadini-consumatori** sia come destinatari che come promotori di SSI
- 🔗 La visione del **futuro della SSI**



### 3. La metodologia di ricerca della prima edizione

La prima edizione dell'Osservatorio, avendo una finalità di esplorazione preliminare, è stata condotta con **metodologia qualitativa**, tramite interviste personali a un ristretto ma qualificato campione di soggetti "esperti" al fine di delineare l'orizzonte di riferimento del fenomeno della SSI.

Le interviste sono state effettuate su **tre distinti target**: esperti (opinion leader, accademici) di sostenibilità italiani, referenti delle organizzazioni europee partner di CSR Europe e Sustainability Manager di imprese operanti in Italia e considerate particolarmente avanzate sui temi della sostenibilità sociale.

Sono stati intervistati:

- **13 opinion leader e accademici**
  - Edoardo Becchetti, Professore ordinario di Economia Politica, Università di Roma Tor Vergata
  - Laura Bettinelli, Direttrice, AssoBenefit
  - Laura Cantoni, Partner e Amministratrice Delegata, Astarea
  - Carlo Cici, Associate Partner, The European House - Ambrosetti
  - Giorgio Fiorentini, Professore di Management delle imprese sociali, Università Bocconi
  - Marco Frey, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
  - Franca Maino, Professore associato di Scienze Politiche, Università degli Studi di Milano
  - Marisa Parmigiani, Presidente, Sustainability Makers
  - Matteo Pedrini, Professore ordinario di Corporate Strategy, Università Cattolica del Sacro Cuore
  - Francesco Perrini, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università Bocconi
  - Rossella Sobrero, Presidente, Ferpi
  - Sara Teglia, Coordinatrice, Impronta Etica
  - Stefano Zamagni, Professore ordinario di Economia Politica, Università di Bologna
- **10 rappresentanti delle organizzazioni partner di CSR Europe**, basati in diversi Paesi europei. Queste interviste sono state raccolte attraverso un questionario on line ad auto-compilazione, via Survey Monkey.
- **12 manager di imprese** che adottano una strategia integrata di sostenibilità ambientale e sociale

La rilevazione ha avuto luogo nei mesi di luglio e settembre 2022.

In parallelo alle interviste, è stata effettuata l'analisi di **16 bilanci di sostenibilità** di aziende best in class, al fine di rilevare le azioni e le modalità di rendicontazione dell'impegno da parte delle imprese nei diversi ambiti di sostenibilità sociale.



## 4. I Partner dell'Osservatorio

Il progetto, nel suo sviluppo, gode dell'alleanza con:



**CSR Europe** è il **leading network di imprese impegnate nella Corporate Social Responsibility in Europa**, interlocutore privilegiato della Commissione Europea in tema di CSR e sostenibilità. Con i propri membri corporate, le proprie National Partner Organisation (NPO) e i propri partner associati, CSR Europe unisce, ispira e supporta oltre 10.000 imprese a livello locale, europeo e globale.

CSR Europe agisce per migliorare la crescita sostenibile e contribuire positivamente allo sviluppo della società, a supporto del raggiungimento dei Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite. Nell'ambito di questa prima edizione dell'Osservatorio, CSR Europe ha portato un contributo distintivo collegato ai risultati dell'**European Sustainable Industry Barometer 2022** e della **European Business Roadmap for Just Transition**, realizzata dalle imprese europee più avanzate sul tema. Ha inoltre facilitato il coinvolgimento delle National Partner Organisation per la rilevazione sui trend della Sostenibilità Sociale nei vari Paesi Europei.

L'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa ha come Research Partner per la realizzazione dell'Osservatorio **Walden Lab**, laboratorio di ricerca sui temi della sostenibilità ambientale e sociale presieduto da Paolo Anselmi, e come Communication Partner **Omnicom PR Group**.



## 5. Il punto di vista degli opinion leader italiani

Questa **prima edizione** dell'Osservatorio è stata concepita come **propedeutica al futuro lavoro di descrizione e misurazione dei comportamenti delle imprese in tema di Sostenibilità Sociale**. Ha, dunque, avuto una finalità eminentemente esplorativa, mirata alla costruzione di un quadro di ipotesi che saranno sottoposte a verifica nelle prossime edizioni dell'Osservatorio. Per questo motivo, si è ritenuto opportuno iniziare il lavoro rilevando il punto di vista di un qualificato panel di esperti che consentisse di impostare in modo scientificamente corretto l'analisi del tema della sostenibilità sociale.

### La conferma dell'emergenza sociale in atto

La consultazione del panel di esperti ed esperte ha, innanzitutto, confermato l'ipotesi da cui ha preso le mosse il progetto dell'Osservatorio, ovvero l'opportunità di una **maggiore attenzione alle attuali strategie delle imprese verso i temi della Sostenibilità Sociale** al fine di comprendere qual è, oggi, la visione e quali sono le direzioni dell'impegno da parte delle aziende più consapevoli e più responsabili. E questo per la consapevolezza – da tutti condivisa – della gravità della crisi sociale in atto: la crescita della povertà e del disagio sociale, l'aumento delle disuguaglianze.

In un contesto già grave e preoccupante, **le recenti crisi hanno agito come “acceleratori” dei processi in atto**. La crisi umanitaria generata dalla pandemia ha contribuito ad aggravare le disuguaglianze sociali. La guerra in Ucraina sta determinando una crisi energetica senza precedenti con pesanti effetti economici e sociali (inflazione, recessione, nuova disoccupazione, ecc.) e ha generato un immenso flusso di rifugiati in fuga dall'Ucraina (170.000 in Italia, 7 milioni e mezzo in Europa).

**Le previsioni per il prossimo futuro delineano come probabile un ulteriore peggioramento** dovuto al protrarsi della crisi economica ed energetica, alla crescente inflazione e alle inevitabili ricadute sociali della crisi ambientale e della transizione ecologica e digitale.

Da qui deriva **la consapevolezza della necessità di un maggiore impegno “sociale” da parte di tutti gli attori, sia pubblici che privati**, e in primo luogo delle imprese, che sono oggi il soggetto che più di altri può contribuire a contrastare la crisi sociale in atto e a delineare una prospettiva di società più equa e più sostenibile.

### La definizione di SSI: le persone al centro

Nelle opinioni espresse dagli esperti italiani si è rilevata una **sostanziale convergenza nella definizione del concetto di Sostenibilità Sociale d'Impresa**. Questa viene ricondotta alla capacità delle imprese di considerare il valore e il benessere della persona come riferimento primario del loro agire. Nella pratica, questo significa impegnarsi a riconoscere i bisogni delle persone, a ridurre il disagio dei soggetti più fragili e a rispondere alla crescente domanda di benessere che si manifesta sia all'interno dell'azienda (dipendenti), che all'esterno (comunità di appartenenza).

Unanime è anche l'accordo sulla **stretta interconnessione tra le dimensioni della sostenibilità**. Dimensione ambientale e dimensione sociale sono inseparabili e per questo devono essere affrontate insieme, evitando un approccio «dicotomico». Anche perché non devono mai essere trascurati i **potenziali effetti sociali negativi della transizione ecologica** - quali la perdita di posti di lavoro dovuti alla de-carbonizzazione e all'avvento dell'auto elettrica – che rendono necessario impegnarsi nella ricerca di una *just transition*, ovvero



di un equilibrio virtuoso tra sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale, equilibrio che non può mai essere dato per scontato.

### L'Agenda 2030 come riferimento primario

Gli intervistati concordano nell'indicare l'**Agenda 2030 delle Nazioni Unite come il riferimento primario per le imprese**. Gli SDGs devono essere assunti come guida per le aziende che si propongono di integrare la sostenibilità nelle proprie strategie per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile per la società e per il pianeta.

Complessivamente, vengono **classificati come "sociali" ben 10 obiettivi su 17** e precisamente: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 8 – 10 – 11 – 16 – 17. Tra questi, sono 6 quelli indicati come prioritari per una efficace strategia di SSI: il contrasto alla povertà e alla fame, l'impegno per salute e benessere, l'offerta di un'educazione di qualità, la possibilità di un lavoro dignitoso e la riduzione delle disuguaglianze.



### Le priorità sociali e il contributo delle imprese

Alla richiesta di indicare quali sono oggi le **emergenze sociali in Italia** gli esperti hanno citato:

- come **priorità assoluta il lavoro** (SDG 8): sono necessarie politiche innovative di inserimento lavorativo rivolte ai giovani al fine di ridurre la percentuale dei NEET nel nostro Paese, attualmente la più alta in Europa;
- l'offerta di una **formazione di qualità per i giovani** (SDG 4) al fine di sviluppare competenze che facilitino l'occupazione e contribuiscano anche a migliorare le capacità di pensiero critico e a favorire scelte di cittadinanza attiva;
- la necessità della **riduzione delle disuguaglianze** (SDG 10): sociali, territoriali, di generazione e **di genere** (SDG 5) e della **protezione dei soggetti più fragili** (SDG 1);
- **l'attenzione al benessere** – da intendersi in senso non meramente economico - **delle persone e delle comunità** (SDG 3).

In relazione a ciascuno di questi ambiti si ritiene che le **imprese possano dare un contributo rilevante** impegnandosi a:

- **migliorare la qualità del lavoro e il benessere** dei dipendenti in azienda;
- **migliorare la qualità della vita delle comunità** dove l'impresa opera;
- **promuovere politiche attive di formazione e di inserimento professionale per i giovani**;
- **ridurre le disuguaglianze in azienda**, a partire da quelle di genere;
- **contribuire alla difesa dei diritti umani e sociali** tramite un'attenta gestione della catena di fornitura.

## Gli stakeholder di riferimento

L'impegno delle imprese nella Sostenibilità Sociale richiede una chiara definizione di quali siano le tipologie di stakeholder da prendere in considerazione. Alla richiesta di indicare quali siano gli **stakeholder primari**, è unanime la convergenza nell'indicare prima di tutto **due categorie**: i **dipendenti** e la **comunità in cui l'impresa opera**.

Per ciascuna di queste tipologie vengono richiamati i numerosi ambiti in cui le imprese sono chiamate a impegnarsi.

Rispetto ai **dipendenti** vengono indicati: salute e sicurezza, equità salariale, welfare aziendale, formazione e crescita, conciliazione famiglia-lavoro, diversità e inclusione, parità di genere, integrazione delle categorie svantaggiate. Rispetto alle **comunità di appartenenza**, l'impresa deve contribuire a dare una risposta ai bisogni primari del territorio - istruzione, sanità, cultura, ambiente, rigenerazione urbana - e impegnarsi per il miglioramento complessivo della qualità della vita delle persone che vivono nella comunità, in particolare di quelle che vivono in condizioni più svantaggiate.

Il **Volontariato d'Impresa** - tema a cui Fondazione Sodalitas ha già dedicato tre studi - viene indicato come lo **strumento che consente di mettere in relazione i dipendenti con le comunità**, oltre che con le organizzazioni del Terzo Settore.

L'impegno per la SSI coinvolge **altre categorie di stakeholder**. In primo luogo, i **consumatori-clienti** cui le imprese sono chiamate a offrire qualità di prodotto e di servizio, un'informazione trasparente, l'educazione a stili di vita e di consumo sostenibili tramite modalità di relazione fondate sull'ascolto e sul dialogo. In secondo luogo, i **fornitori** nei cui confronti è ritenuto fondamentale il controllo della catena di fornitura e il richiamo al rispetto degli standard ambientali e sociali. Vi sono poi tutti quei soggetti - il **Terzo Settore**, le **amministrazioni locali**, le **associazioni d'impresa** - che vengono indicati come rilevanti non in qualità di destinatari di politiche di sostenibilità, ma come potenziali partner nelle iniziative di SSI.

## La misurazione della SSI: un tema cruciale

Decisivo per quanto riguarda la Sostenibilità Sociale d'Impresa (SSI) è risultato il tema della misurazione dell'impatto delle iniziative messe in atto, che rappresenta una delle principali sfide rispetto alle quali le imprese dovranno misurarsi nel futuro prossimo.

A differenza di quanto accade sul versante ambientale, che già dispone di un sistema di indicatori numerici (riduzione delle emissioni, risparmio energetico, risparmio idrico, ecc.), **oggi mancano strumenti efficaci per misurare l'impatto delle iniziative di Sostenibilità Sociale**.

Questo riguarda non tanto il versante interno, poiché nei confronti dei dipendenti è più facile individuare indicatori numerici oggettivi - quali quelli relativi a incidenti sul lavoro, malattie professionali, dinamiche salariali, ore di formazione - e anche soggettivi quale, ad esempio, la misurazione periodica delle diverse componenti della soddisfazione tramite le indagini di clima. **Il problema della misurazione riguarda soprattutto la valutazione delle iniziative esterne**, rivolte alla comunità e al territorio. L'impegno sociale esterno viene oggi quasi sempre "narrato" in modo qualitativo, ovvero senza l'utilizzo di KPI numerici analoghi a quelli utilizzati per misurare la sostenibilità ambientale.

Questa mancanza rende problematici la misurazione dei progressi nel tempo e il confronto tra realtà differenti. E rende anche più difficile svelare operazioni di *social washing*. È, dunque, considerato **necessario definire un framework condiviso**, ovvero mettere a punto indicatori standardizzati, che consentano un



confronto nel tempo e tra le aziende. Solo una rendicontazione tramite KPI, da inserire nei bilanci di sostenibilità, può dar conto affidabile dei risultati raggiunti e di quanto ancora resta da fare.

### Il ritorno economico della SSI

È opinione condivisa che un freno a un maggiore impegno in SSI da parte delle imprese sia costituito dalla **difficoltà a valutarne il ritorno economico**. Questo fa sì che – a differenza dell’impegno sul fronte ambientale che genera tangibili e misurabili vantaggi in termini di risparmio (di acqua, di energia, di materie prime, ecc.) e *goodwill* da parte dei consumatori – venga spesso considerato un costo piuttosto che un investimento.

In verità – notano gli esperti – può considerarsi dimostrato il **nesso tra condizioni di maggiore benessere in azienda e maggiore produttività**: le imprese leader in termini di responsabilità sociale verso le proprie persone sono le più redditizie dal punto di vista di senso di appartenenza, fedeltà, commitment, capacità di fare squadra, che si traducono anche in risultati economici positivi. La SSI favorisce, inoltre, l’attrazione dei giovani talenti più qualificati e rende più facile trattenerli in azienda.

**Meno facilmente misurabile è il rapporto tra radicamento territoriale e risultati economici**. Si richiama l’effetto positivo delle iniziative rivolte alla comunità in termini di miglioramento della reputazione e delle relazioni con gli stakeholder locali, ma si auspica la messa a punto di un sistema di indicatori che consenta una misurazione “oggettiva” dell’impatto sociale delle iniziative e del loro ritorno per le imprese.

### Il ruolo del cittadino-consumatore

Viene, infine, richiamato come **rilevante il ruolo che possono svolgere i cittadini-consumatori** a supporto delle strategie di sostenibilità sociale delle imprese in termini di approvazione e consenso e soprattutto di scelte di acquisto volte a premiare le imprese virtuose (il cosiddetto «voto con il portafoglio»). Al contempo, si nota come oggi le scelte di prodotto e di marca dei consumatori tengano in conto soprattutto le scelte di sostenibilità ambientale compiute dalle imprese dato che sono quelle maggiormente valorizzate nella comunicazione e più direttamente associabili a un vantaggio in termini di salute e benessere.

È, dunque, **auspicata una maggiore comunicazione sulla SSI da parte delle imprese**, per ovviare alla quasi totale mancanza di informazioni sul versante sociale. In questa prospettiva, è importante che la SSI venga proposta e valorizzata non come parte di una visione filantropica e assistenziale, ma come risposta concreta a bisogni reali e fattore di potenziale crescita e sviluppo dell’impresa.

Si reputano opportune certificazioni – comprensibili al consumatore - anche sul versante sociale, come già accade sul versante ambientale e la messa in evidenza – ove possibile - della **relazione positiva tra impegno sociale dell’impresa e una migliore qualità di prodotti e servizi**.



## 6. La prospettiva europea

### Il contributo di CSR Europe: European Sustainable Industry Barometer e Business Roadmap for Just Transition

Lo **European Sustainable Industry Barometer 2022** è uno strumento di analisi, realizzato da CSR Europe in collaborazione con Moody's, che mostra il posizionamento dei principali settori industriali europei in termini di contributo e gestione dei rischi sociali.

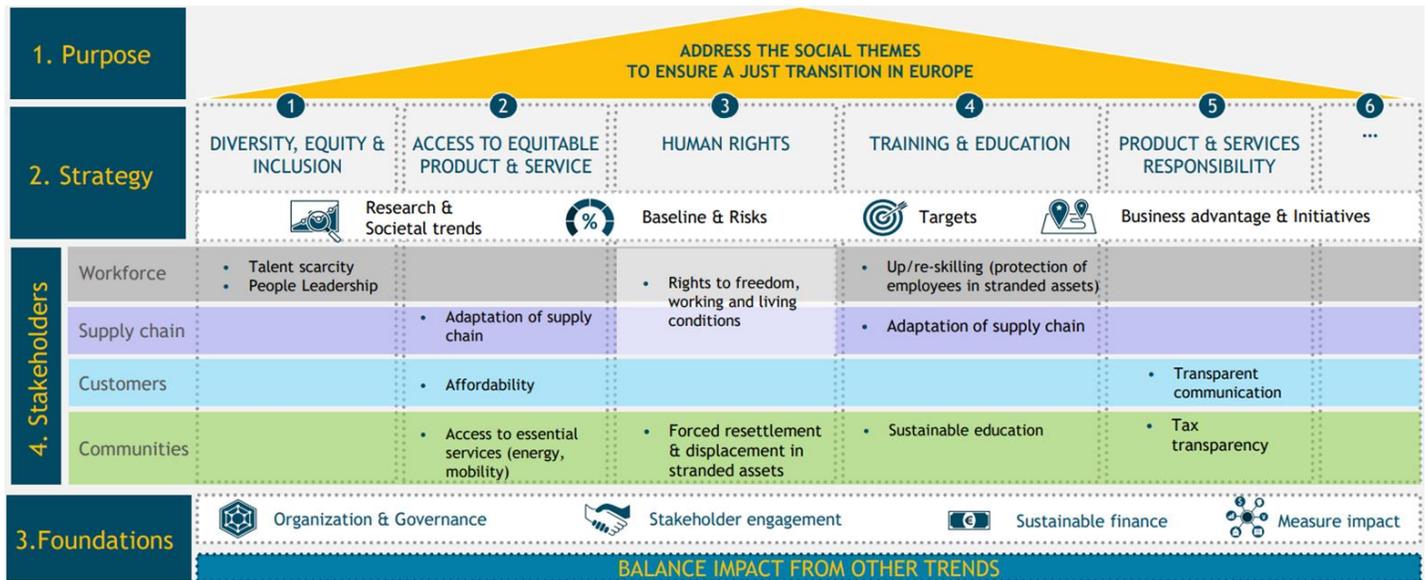
L'analisi prende in considerazione circa 5000 imprese europee che sono state analizzate per singoli criteri ESG, assegnando per ciascun criterio un punteggio da 0 a 100, per indicare, dal minimo al massimo, il livello di performance. In particolare, **i risultati sottolineano la prevalenza del rischio sociale in Europa**, l'impatto potenzialmente negativo di macrotendenze, come la digitalizzazione e gli scarsi livelli di preparazione dei settori chiave verso una transizione giusta e inclusiva.

Sector	Reorganizations	Career Management	Labour Relations	Social & Economic Development	Non-Discrimination	Fundamental Human Rights	Energy Use	Sector Average
Automobiles	28	42	45	35	56	47	46	42
Building Materials	22	34	31	42	41	43	48	37
Electric & Gas Utilities	38	49	57	52	60	55	41	50
Energy	27	43	41	51	53	49	36	42
Food	14	32	32	37	46	45	46	36
Forest Products & Paper	37	47	60	57	62	50	56	52
Heavy Construction	26	38	43	46	56	54	51	44
Industrial Goods & Services	16	33	30	29	47	41	36	33
Oil Equipment & Services	19	36	27	38	47	50	37	36
Transport & Logistics	27	41	42	39	54	49	53	43
Travel & Tourism	24	38	41	32	48	50	42	39

*Punteggio medio sugli indicatori significativi in ambito sociale nei settori chiave europei (scala da 0 - minimo a 100 - massimo).*



La **European Business Roadmap for Just Transition**, invece, nasce dall'impegno del People Leaders Hub di CSR Europe con la Commissione Europea e supporta le imprese con metodologie e strumenti per incorporare la Giusta Transizione nella propria strategia e nelle proprie attività.



La Roadmap indica alle imprese il percorso da compiere verso la Just Transition: partendo dalla definizione del purpose aziendale e dalla definizione di una strategia di sostenibilità sociale che include temi quali Diversity & Inclusion, diritti umani, formazione, responsabilità di prodotto e accesso equo a prodotti e servizi. Per ogni stakeholder vengono identificati i temi materiali e le azioni necessarie da implementare. La Roadmap ha come fondamento la governance dell'impresa, i processi di stakeholder engagement, l'accesso alla finanza sostenibile e la misurazione dell'impatto delle azioni messe in campo. Questo strumento proposto da CSR Europe costituisce una fonte di ispirazione per le imprese europee interessate a investire in un percorso strategico verso la Giusta Transizione.

## L'indagine dell'Osservatorio sui Paesi europei

### a) La definizione di SSI in Europa

Accanto al contributo di CSR Europe, l'Osservatorio ha raccolto le voci delle organizzazioni europee partner di CSR Europe, attraverso questionari online che hanno confermato molte tematiche e punti di vista, già raccolti nelle interviste con gli opinion leader e gli accademici italiani, ed evidenziato alcuni elementi distintivi.

La definizione di SSI emersa a livello europeo evidenzia una sostanziale convergenza sul principio della «centralità della persona» che viene espressa:

- ✓ come **garanzia dei diritti sociali fondamentali**, a partire da un lavoro sicuro e dignitoso;

- ✓ come contributo positivo al **miglioramento delle condizioni di vita sia interne** (dipendenti) **che esterne all'impresa** (comunità) tramite la capacità dell'impresa di rispondere alle aspettative di benessere delle persone;
- ✓ con una particolare **enfasi sul tema dell'«empowerment»**, al fine di rendere le persone in grado di fronteggiare le sfide in ambito lavorativo e, più in generale, nel contesto sociale.

La definizione di SSI, inoltre, dà particolare rilievo alle **partnership con governi, istituzioni, ONP** e al **controllo delle catene di fornitura**, come condizioni per garantire soluzioni sostenibili.

## b) L'Agenda 2030 e le priorità sociale

In merito all'Agenda 2030, gli esperti europei sottolineano in modo marcato **l'interconnessione di tutti i 17 obiettivi**: l'equilibrio ambientale è un fattore di sviluppo sociale e solo uno sviluppo sociale virtuoso consente una corretta azione ambientale.

Tra le priorità sociali è **meno presente** – rispetto all'Italia - **il richiamo alla «emergenza giovani»**, mentre emerge con più forza il **tema del rispetto dei diritti umani**, specialmente in relazione alle catene di fornitura globali.

Vengono, inoltre, maggiormente richiamati anche la necessità di un maggiore impegno alla **riduzione delle diseguaglianze**, la necessità di agire per **colmare il gap digitale** e il valore di una **maggiore coesione sociale** come fattore facilitante la crescita e lo sviluppo delle imprese.

## c) Le priorità per le imprese

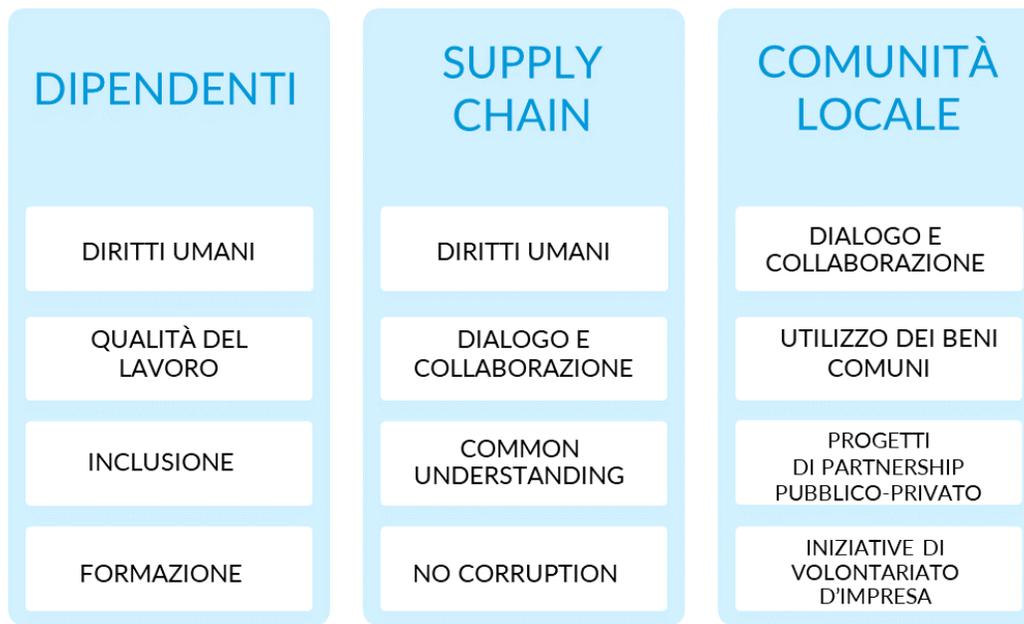
Il contributo delle imprese alla SSI deve partire da un **approccio strategico alla trasformazione sostenibile** che sia a beneficio di tutti gli stakeholder e che tenga in pari considerazione sia l'ambiente che la società.

Viene ribadita **l'importanza di fare rete**, di creare progetti con ONP e istituzioni, così come la **disponibilità a includere terze parti nella governance**.

Quanto ai principali stakeholder di riferimento:

- in relazione ai **dipendenti** vengono richiamati i diversi aspetti che concorrono alla qualità del lavoro quali la garanzia di uno stipendio dignitoso, l'impegno alla riduzione delle differenze salariali, l'inclusione lavorativa, la promozione delle diversità, l'offerta di formazione;
- verso la **comunità**, le iniziative di **Volontariato d'Impresa** vengono indicate come la modalità più efficace per favorire l'incontro dei dipendenti con il territorio;
- verso la **supply chain** sono considerati prioritari il rispetto dei diritti umani e l'assenza di corruzione.





#### d) La misurazione della SSI

Nei paesi europei emergono una **maggiore attenzione e competenza sul tema della misurazione**, elemento indicato come decisivo per garantire la trasparenza delle organizzazioni.

Viene richiamata in particolare:

- la necessità della **messa a punto di standard e indicatori condivisi** con terze parti e altre imprese e di una loro adozione su base omogenea;
- l'esigenza di una **maggiore informazione e formazione** sulle metodologie esistenti (es. SROI);
- l'importanza di **utilizzare indicatori anche non finanziari**.

Viene unanimemente riconosciuto il **ruolo della rendicontazione**, strumento essenziale a supporto dei processi decisionali, utile anche in ottica di benchmarking, per l'identificazione e diffusione delle buone pratiche.

## 7. L'analisi dei bilanci di sostenibilità

### La metodologia di analisi

Questa parte di studio ha preso in esame **16 bilanci di sostenibilità**, selezionati empiricamente fra i best in class, cercando di rappresentare quante più industry diverse tra loro.

L'analisi dei bilanci di sostenibilità è stata quindi condotta con **metodologia desk, sia quantitativa sia qualitativa**.

Gli obiettivi che ci si è posti sono stati:

- conoscere il punto di vista e le esperienze delle imprese sui temi della sostenibilità sociale (valori, temi, strategie);
- conoscere le iniziative e le attività di SSI effettivamente realizzate;
- conoscere i progetti riguardanti le singole categorie degli stakeholder aziendali principali (collaboratori e dipendenti; clienti e consumatori; collettività e comunità).

Per l'**analisi quantitativa** è stata utilizzata una griglia che ha consentito di misurare il peso delle tematiche ambientali e sociali: numero di pagine, capitoli, paragrafi relativi ad ambiente e sociale, presenza di riferimenti ambientali e sociali nella lettera agli stakeholder, frequenza di citazione degli SDGs.

L'**analisi qualitativa** conseguente è stata effettuata attraverso lo studio dei testi: frequenza di concetti, parole-chiave, progetti, iniziative.

Nello specifico sono state prese in considerazione le seguenti **19 dimensioni**:



# 19 dimensioni esaminate

- 🔍 **Numero di pagine**
  - numero di pagine “ambiente”
  - numero di pagine “sociale”
- 🔍 **Indice**
  - capitoli e paragrafi dedicati ad ambiente
  - capitoli e paragrafi dedicati a sociale
- 🔍 **Lettera agli stakeholder**
  - Percentuale testo “ambiente” e “sociale”
  - Parole chiave a tema “sociale” utilizzate
- 🔍 **Indicazioni GRI utilizzati per ambiti sociali**
- 🔍 **Valutazione matrice di materialità**
  - temi rilevanti “ambiente”
  - temi rilevanti “sociale”
- 🔍 **Valori, mission, vision, purpose: riferimenti a dimensione “sociale”**
- 🔍 **Strategia e obiettivi di sostenibilità: riferimenti a dimensione “sociale”**
- 🔍 **SDGs**
  - Quali SDGs enunciati nel bilancio e con che “frequenza”
  - Per ogni SDG sociale: iniziative realizzate e progettate
  - Per ogni SDG sociale: indicatori usati per misurare performance
- 🔍 **Stakeholder**
  - Stakeholder dipendenti/collaboratori: valori guida e ambiti di impegno (descrizione iniziative)
  - Stakeholder clienti/consumatori: valori guida e ambiti di impegno (descrizione iniziative)
  - Stakeholder comunità: valori guida e ambiti di impegno (descrizione iniziative)
- 🔍 **Certificazioni/standard/indici riconducibili alla “dimensione sociale”**
- 🔍 **Concetti e parole chiave riconducibili alla “dimensione sociale” ricorrenti nei bilanci**

Di seguito viene proposta una sintesi delle principali evidenze.

## Analisi e risultati indagine quantitativa

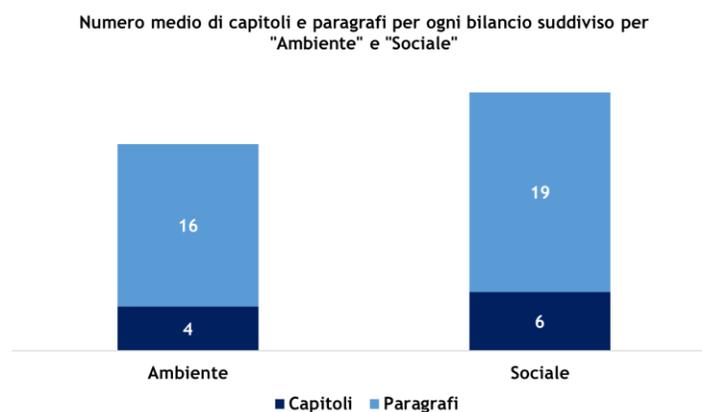
### a) Il numero delle pagine

Il primo aspetto quantitativo preso in considerazione è il numero di pagine dedicato a tematiche ambientali e sociali, che evidenzia una **prevalenza di pagine che riguardano temi strettamente sociali**: il 19% contro il 12% di quelle ambientali, mentre il 69% dei documenti analizzati riguarda tematiche trasversali o estranee alle due dimensioni prese in oggetto (ad esempio: l'identità, modello di Business, la Governance; le strategie, la dimensione economica, i prodotti e i servizi, l'analisi di materialità e il dialogo con gli stakeholder, ecc.).



## b) Il numero dei capitoli e dei paragrafi

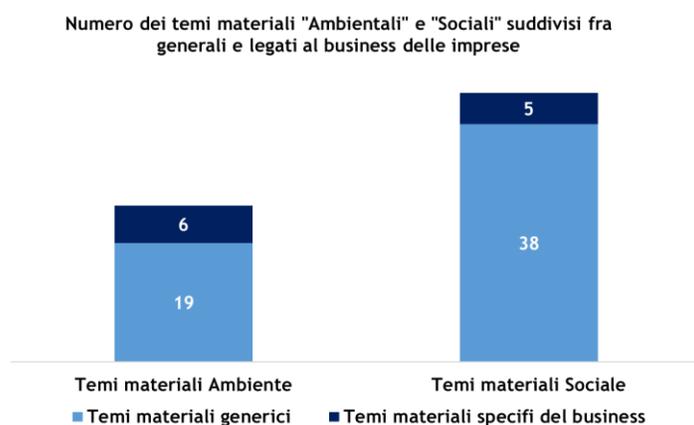
Un primo risultato che viene rafforzato anche per quanto riguarda il **numero di capitoli e paragrafi afferenti alle tematiche sociali e ambientali**. Qui emerge infatti una, seppur non così netta, **prevalenza dei capitoli e paragrafi “sociali”**.



## c) La matrice di materialità

Se la lettera agli stakeholder rappresenta il primo approccio al bilancio, **la matrice di materialità è la struttura**, l'ossatura portante, **di ogni bilancio di sostenibilità**. La matrice rappresenta, infatti, i temi maggiormente rilevanti per gli stakeholder interni ed esterni all'azienda. Analizzare quindi i temi rilevanti in base all'ambito ambientale o sociale permette di avere indicazioni su quali siano e in che grado e frequenza compaiano.

In sintesi, il numero totale di **temi materiali “ambientali” è 25** e di **temi materiali “sociali” 43**. Di seguito, il grafico con il dettaglio delle suddivisioni interne per entrambe le categorie.



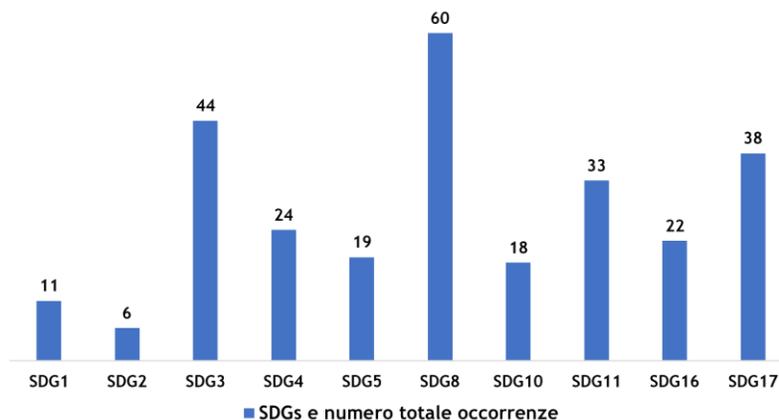
Fra i temi materiali maggiormente ricorrenti per la **dimensione ambientale** compaiono il “cambiamento climatico” e l’“economia circolare”.

Per quanto riguarda, invece, la **dimensione sociale** emergono “salute e sicurezza sul lavoro”, “tutela del capitale umano”, “diversità e inclusione”, “etica e integrità del business” “diritti umani”.

NB: Sono stati considerati solo i temi materiali, ovvero quelli rappresentati nel quadrante in alto a destra della matrice di materialità.

#### d) Gli SDGs

**Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU (SDGs)** rappresentano, come già evidenziato, la linea guida a livello globale per le aziende che vogliono integrare la sostenibilità nel proprio business e contribuire al loro raggiungimento. È, quindi, fondamentale **capire quali siano le azioni concrete a supporto di questi obiettivi** portate avanti dalle aziende in Italia.



Da questa fase di analisi sono emersi, in particolare, **tre SDGs per frequenza e impegno**:

- **SDG 8: «Lavoro dignitoso e crescita economica»** è l'obiettivo indicato con maggiore frequenza. Per ambiti di riferimento, iniziative e KPI utilizzati si riferisce in prevalenza alla popolazione interna, ma include anche le iniziative di supporto al tessuto produttivo del territorio.
- **SDG 3: Al secondo posto «Salute e benessere»** che si riferisce in primo luogo ai **dipendenti**, con una declinazione che considera anche dimensioni psicologiche e di clima. In tempi di pandemia ha incluso anche il supporto offerto alle strutture sanitarie per contrastare l'emergenza sanitaria.
- **SDG 17: Al terzo posto «Partnership per gli obiettivi»** che apre alla «comunità» e richiama la necessità di alleanze - con ONP, istituzioni, altre aziende - per accrescere l'efficacia delle iniziative.









I risultati di questa fase non sorprendono e confermano piuttosto l'impegno da parte delle aziende riguardo alle aspettative dei tre target: salute, sicurezza, benessere, diversità e inclusione, formazione e valorizzazione dei talenti per dipendenti e collaboratori; qualità, fiducia, innovazione e responsabilità per clienti e consumatori e cultura, valorizzazione del territorio, innovazione e sostegno alla cittadinanza per comunità e collettività.

## In conclusione...

Sebbene i bilanci di sostenibilità analizzati rappresentino un campione di aziende best in class, consentono comunque di capire come si stia muovendo la fascia più avanzata delle imprese, dei leader di mercato, che storicamente svolgono un ruolo-guida per le PMI, vero tessuto industriale italiano.

Da questi report arrivano, infatti, segnali importanti di cambiamento: **la sostenibilità sociale**, oltre a quella ambientale, è un tema fondamentale che viene affrontato a tutti i livelli aziendali e che vede la "persona" essere sempre più al centro delle decisioni strategiche, sia che si tratti di un dipendente, di un cliente, di un consumatore, di un fornitore o di un semplice cittadino.

Le aziende sembrano agire progressivamente come veri e propri attori sociali e subentrare, così, laddove spesso la politica non arriva.

## 8. Il punto di vista delle imprese: interviste ai Sustainability Manager

Le interviste ai Sustainability Manager, condotte seguendo una traccia di domande di tipo qualitativo, confermano il quadro emerso:

- è condivisa la previsione di un **aggravamento delle emergenze sociali** e la **necessità dell'impegno di tutti gli attori per fronteggiarle**;
- vi è piena consapevolezza del **ruolo primario che le imprese** sono chiamate a svolgere su un duplice fronte: interno (dipendenti) ed esterno (comunità);
- si riconosce che molto è stato fatto, ma che **serve più coerenza tra il dire e il fare**.

Andando più nello specifico, ecco le considerazioni e i temi principali espressi nelle interviste.

### Definizione SSI, rapporto con sostenibilità ambientale e temi di sostenibilità sociale prioritari

Il **concetto di SSI** – Sostenibilità Sociale d'Impresa - secondo molti ha vissuto delle variazioni negli ultimi anni: prima era un qualcosa di pionieristico e non strutturato, un addendum. **Oggi viene visto come intrinseco all'attività dell'azienda** e complementare alle altre dimensioni (ambientale ed economica). Dimensioni che vanno di pari passo: non è possibile, infatti, dividerle.

A livello di definizione e di sviluppo della SSI, sono molte le visioni emerse.

L'idea condivisa è che si sia andati **sempre più verso una SSI integrata e "professionalizzata"**, prima connotata da un'azione di tipo prettamente filantropico e oggi invece più "evoluta". In passato le aziende usavano la CSR come strumento di branding e comunicazione, ora invece c'è più attenzione alla sostanza e agli impatti. In alcune interviste è emerso anche il termine **Corporate Shared Value (CSV)** come nuovo concetto più ampio che considera valori tangibili e intangibili e si rivolge alla comunità e al suo beneficio nel lungo termine.

Ulteriore accento viene posto sulla "G" di Governance, è lei a muovere la "S" e la "E" dell'acronimo ESG. È indispensabile ci sia formazione e consapevolezza nei board delle aziende, altrimenti sarà difficile arrivare a un vero cambiamento.

In merito alla questione **rapporto fra sostenibilità ambientale e sociale** emerge la visione secondo la quale la sostenibilità alla sua nascita abbia come prima vocazione quella ambientale, supportata anche dallo sviluppo dei movimenti ambientalisti.

Quello che si rileva come assunto comune è l'**interdipendenza delle due dimensioni**, che vanno a sommarsi e che devono essere necessariamente integrate: non si possono più, infatti, considerare separatamente. I disastri climatici producono impatti sociali enormi e, viceversa, l'azione umana causa conseguenze devastanti per l'ambiente. Le aziende, quindi, non possono più ragionare a "compartimenti stagni" ma lavorare in un'ottica integrata.

Per quanto riguarda i **temi prioritari**, ne sono stati indicati numerosi: di seguito riportiamo quelli ricorsi con maggiore frequenza.



### a) Disuguaglianze, povertà crescente e temi di inclusione sociale

L'elemento che crea maggior preoccupazione è la divergenza riguardante le **disuguaglianze, la povertà crescente e i temi di inclusione sociale**. La transizione ecologica, inoltre, non deve diventare escludente. La principale preoccupazione è che nessuno venga lasciato indietro. In questo senso, è espressa una certa preoccupazione in riferimento a possibili situazioni di malessere e tensione sociale che possono generarsi in questi momenti di conflittualità e crisi.

### b) Educazione delle nuove generazioni

Un altro tema prioritario, strettamente connesso alla questione delle nuove generazioni, che emerge con forza, è quello dell'**educazione**. Legati a questo anche le questioni di dispersione scolastica, la qualità dell'insegnamento, il livello di apprendimento, la differenza tra aree geografiche e del gender in termini di occupazione femminile e di formazione nelle discipline STEM. Molte le iniziative citate per contrastare l'abbandono scolastico e la dispersione educativa. L'impegno è rivolto in particolare alla promozione di un'educazione di qualità e al sostegno degli ITS (Istituti Tecnici Superiori).

In alcuni casi di business e di settori mancano le professionalità, c'è una carenza di personale professionalizzato e, per il futuro, questo trend è previsto in crescita.

La preoccupazione nei confronti dell'**emergenza dei giovani** è tangibile e si è ulteriormente rafforzata durante e dopo la pandemia da Covid-19. I problemi già esistenti si sono ingigantiti in maniera esponenziale: non vi è, infatti, solo il tema della qualità del sistema educativo e scolastico, ma anche quello estremamente rilevante e delicato del disagio psicologico.

### c) Diversity & Inclusion

L'altro tema forte toccato in modo trasversale da tutti gli intervistati è quello della **Diversity & Inclusion**. In alcuni casi definito come tema direttamente riconducibile a quello dei diritti umani, in altri ricondotto più a politiche interne di HR, ad ogni modo è considerato come prioritario. Questo viene declinato in diverse issue e azioni da compiere, come vedremo a seguire più nel dettaglio nella parte afferente alla dimensione interna della SSI.

In riferimento alle attività di **SSI**, l'**impegno è focalizzato** senza dubbio più sulla **dimensione interna alle aziende**. Questo elemento non solo è corroborato dai numerosi esempi forniti, ma anche dalla gerarchizzazione degli stakeholder restituita dagli intervistati che, nella maggior parte dei casi, mettono al primo posto le proprie persone.

### SSI: la dimensione interna

Analizzando l'impegno sul fronte interno da parte delle aziende, emergono alcune evidenze.

Il **benessere delle persone** è individuato **come valore-guida** con tre «ampliamenti»:

- **Attenzione al benessere psicologico, emotivo e relazionale** (non solo «salute e sicurezza»): oggi, soprattutto in seguito al Covid, questo concetto si è amplificato e significa “star bene al lavoro” con un focus sulla salute mentale e sulle azioni di supporto psicologico ai propri dipendenti.



- **Attenzione alla diversità e all'inclusione:** gender pay gap, presentazione di donne nelle posizioni apicali, politiche di contrasto alla discriminazioni di genere, promozione delle pari opportunità, ecc.
- **Attenzione al benessere del nucleo familiare,** non solo del singolo dipendente ma anche attività e iniziative di coinvolgimento e di welfare estese alle famiglie.

Gli **investimenti in formazione** sono riconosciuti come fattore primario di crescita e di valorizzazione delle persone (non solo in ambito professionale).

Il **welfare aziendale** è individuato come fattore primario di benessere per il dipendente e per il nucleo familiare.

Fondamentale anche l'impegno a **trattenere e attrarre i talenti**, in particolare giovani, attraverso la realizzazione di modelli organizzativi meritocratici, rispetto per le diversità, attenzione al bilanciamento vita-lavoro e promozione dello smart working.

Il **Volontariato d'Impresa** viene promosso per i dipendenti come opportunità di condivisione valoriale, di pratica di impegno sociale e di connessione «concreta» con la comunità.

Il tema del Volontariato d'Impresa si è molto evoluto. Se in passato era la "giornata" di attività di volontariato, oggi è parte della cultura dell'impresa, di una certa sensibilità nell'avere un impatto sociale positivo e nel condividere competenze. Si stanno facendo anche passi avanti sul fronte della valutazione dell'impatto sociale, anche se, come vedremo più avanti, ancora c'è molto lavoro da fare.

La caratteristica principale del Volontariato d'Impresa è che si tratta di un'attività che **coinvolge sia l'interno sia l'esterno**, in un'ottica win-win.

Una delle pratiche più utilizzate è quella della **co-progettazione** con associazioni, enti e istituzioni. Si scelgono i "compagni di strada" e si fa rete, condividendo competenze reciproche e facendo sistema.



## Fondazione Sodalitas e il Volontariato d'Impresa

**Il Volontariato d'Impresa è un progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta e organizza la partecipazione attiva e volontaria delle proprie persone alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni nonprofit prevalentemente durante l'orario di lavoro.**

**Fondazione Sodalitas è impegnata da anni sul tema del Volontariato d'Impresa (VI) con diverse iniziative, tra cui:**

- **Volontariato d'Impresa on demand**, il supporto personalizzato che Fondazione Sodalitas riserva alle proprie imprese associate, per implementare iniziative di volontariato aziendale;
- **Pubblicazione di documenti**: Miniguide sul Volontariato d'Impresa Virtuale, Volontariato d'Impresa: una guida pratica per la collaborazione profit e nonprofit;
- **Pubblicazione di indagini quanti-qualitative** sui diversi stakeholder coinvolti nei progetti di Volontariato d'Impresa
- **Laboratorio sul Volontariato d'Impresa**, tavolo congiunto profit - nonprofit in cui affrontare alcune delle tematiche specifiche emerse dalle ricerche.

Nello specifico, **il percorso di ricerca è stato avviato da Fondazione Sodalitas nel 2018, con l'obiettivo di descrivere lo scenario attuale del Volontariato d'Impresa in Italia. In prima battuta, è stato esplorato il punto di vista delle imprese profit, approfondendo le modalità adottate per realizzare i programmi di Volontariato d'Impresa, nonché le opportunità che ne derivano. Nel 2019 si è proseguito con l'approfondimento, indagando il fenomeno del Volontariato d'Impresa dal punto di vista delle organizzazioni nonprofit. Per completare il percorso di ricerca è stata realizzata nel 2020 un'indagine estensiva sui dipendenti d'impresa volontari.**

Le indagini realizzate e l'esperienza acquisita negli anni hanno consentito di **comprendere il senso e il valore che le esperienze di Volontariato d'Impresa assumono per le persone coinvolte**, mettendo in evidenza le "buone ragioni dello scambio", ovvero quanto ciascuna delle parti può offrire e può ricevere da questa esperienza di partnership. Il volontariato è, inoltre, un'importante opportunità di apprendimento non formale, che genera conoscenze e contribuisce a rafforzare competenze. Fondazione Sodalitas, insieme alle organizzazioni partner, ha quindi deciso di avviare nel 2021 **un Laboratorio congiunto, che possa rendere le persone coinvolte nei progetti di volontariato maggiormente consapevoli della propria propensione verso le diverse attività di volontariato (proprie attitudini da volontario) e di come si possono rafforzare competenze chiave attraverso le attività di volontariato svolte.** Attraverso tale percorso, ciascun dipendente sarà in grado di scegliere consapevolmente quali attività svolgere e in cui si può identificare per fare del bene. Avrà maggior consapevolezza dei propri punti di forza, di come agisce nel team, di cosa può mettere a disposizione e di cosa e come può imparare.

A questo [link](#) è possibile accedere a tutti i materiali prodotti da Fondazione Sodalitas sul tema del VI, inclusi gli Executive Report delle tre indagini condotte.



## SSI: la dimensione esterna

Per ciò che riguarda invece l'impegno esterno delle imprese e le iniziative verso la comunità viene evidenziato:

- **L'orientamento alla prossimità:** le iniziative sono primariamente rivolte alla comunità cui si appartiene, volte a migliorare la qualità della vita delle persone;
- **Le iniziative - ambientali, sociali, culturali, formative** – sono in genere **molto variegata e “firm specific”** in quanto dipendenti dall'identità di ciascuna impresa e dalle caratteristiche specifiche della comunità di appartenenza;
- **L'attenzione ai giovani** in termini di **supporto alla formazione «esterna»** e di **offerta di opportunità di coinvolgimento in azienda** (vedi le già citate attività nelle scuole, ITS, e attività di welfare per trattenere e attrarre i talenti);
- Le azioni per contrastare **ricadute sociali negative sull'occupazione** dovute alla transizione ecologica, molte delle quali relative al tema della formazione e professionalizzazione e, più in generale, di sostegno alle nuove generazioni;
- **Il riconoscimento della necessità di alleanze** – con organizzazioni nonprofit, enti culturali, amministrazioni locali - **per accrescere l'efficacia e la credibilità delle iniziative.** Spesso le iniziative si rivolgono alle comunità locali e coinvolgono associazioni di volontariato. Molto frequenti i progetti in partnership con scuole e altre istituzioni.
- **La maggiore difficoltà ad accettare la prospettiva della “collective action”** (l'azione in comune con altre imprese) rispetto ad azioni individuali;
- **La valorizzazione** – quando presenti - **delle Fondazioni d'Impresa** con la tendenza a ricercare una maggiore integrazione e coerenza con il business in termini sia di ambiti di azione che di governance.

### Gli investimenti: ambientale vs sociale

**Gli investimenti legati all'ambiente si riferiscono più alle infrastrutture** (produzione, macchinari, efficientamenti per raggiungere determinati target, ecc.). Quelli **sociali, invece, maggiormente alle risorse umane** (tempo persone, formazione, donazioni, volontariato).

Gli investimenti sull'ambiente sono generalmente più strutturali e spesso hanno costi più ingenti rispetto a quelli sociali. Sono due dinamiche molto diverse tra loro e difficili da comparare.

### La misurazione degli impatti

Vi è un'evidente **difficoltà di misurazione degli impatti nel sociale** e pertanto la necessità di mettere a punto dei KPI non solo qualitativi. Si parla, ad esempio, di prevedere formule ibride che consentano di rilevare quali sono e saranno gli impatti diretti e indiretti sulle persone coinvolte o di costruire kit misurabili quantitativamente coinvolgendo 'ex ante' tutti i soggetti e poi monitorare i risultati nel tempo.



## I framework di riferimento (SDGs, certificazioni, standard)

È unanime l'accordo che attribuisce l'utilità di avere framework di riferimento come SDGs, certificazioni e standard. Sebbene vi siano differenze in base a dimensione, strategia e settore, gli **SDGs** vengono definiti come una guida fondamentale per le aziende, mentre gli **standard** sono ritenuti utili per rendere gli approcci comparabili. **Il rischio è che ci siano troppi riferimenti** e che la confusione, che peraltro già esiste, aumenti. Ci sono tanti standard e troppi rating, gli enti si moltiplicano, bisognerebbe mettere un po' di ordine. Gli standard sono importanti, ma non devono diventare uno strumento di marketing, servono piuttosto a validare le performance.

## La comunicazione della SSI

La comunicazione degli aspetti sociali è un aspetto molto delicato e, secondo molti, il **rischio "social washing"** è addirittura più alto e pericoloso rispetto al "green washing", soprattutto in considerazione di quanto detto sulla questione degli impatti e della difficoltà di calcolarli per le tematiche sociali.

L'altro 'alert' riguarda il **rischio che comunicare la sostenibilità diventi la sostenibilità**: l'obiettivo non deve essere, infatti, fare una buona campagna di comunicazione, la comunicazione deve essere un modo per valorizzare quello che è stato fatto.

Secondo alcuni intervistati, **parlare del sociale è più semplice** perché si raccontano tematiche che riguardano le persone, nelle quali ci possiamo immedesimare. Secondo altri, invece, i temi sociali sono più "frammentari" e legati a singoli stakeholder o comunità, quindi più difficili da comunicare rispetto alle istanze ambientali che, oltre ad avere il supporto dei numeri, ormai sono trasversalmente considerate come determinanti per la salute e il benessere dell'uomo.

## Educazione e disseminazione della cultura della SSI

Risulta fondamentale, pur se complesso, **promuovere la cultura della sostenibilità all'esterno** attraverso le proprie filiere, cercando di coinvolgere i fornitori esterni così come si coinvolgono le persone che lavorano all'interno della azienda.

Fare sostenibilità sociale vuol dire anche **sensibilizzare ed educare i clienti**: quanto più l'impresa diffonde cultura, tanto più le scelte saranno consapevoli. Conoscenza e consapevolezza sono i migliori strumenti che si possano offrire al proprio cliente per scegliere.

## Considerazioni sul futuro della SSI e sulle questioni prioritarie

L'idea che emerge dalle molteplici riflessioni è che **la SSI seguirà il percorso già sostenuto dalla sostenibilità ambientale**, penetrando sempre di più nel DNA delle aziende, non come addendum o elemento di comunicazione, ma come componente intrinseca, **integrandosi sempre più nel business, nei processi aziendali e nella strategia d'impresa**. Tutto questo, però, non accadrà con l'esclusione delle altre dimensioni, perché, come già detto, c'è consapevolezza diffusa sul fatto che le due dimensioni, ambientale e sociale, siano interdipendenti e che l'una si porti dietro l'altra.

Riassumendo: sul fronte delle azioni e dei temi prioritari da affrontare dalle imprese sono stati offerti tanti spunti e suggestioni, che ripercorriamo citando le più ricorrenti.



Per le imprese sarà sempre più rilevante l'ambito dell'**inclusione delle diversità**: il mondo sta cambiando e bisogna valorizzare le differenze. Ormai è considerato un must e un processo sociale che riguarda tutti. Altri temi centrali riportati molto spesso sono il **tema del lavoro**, delle **disuguaglianze**, della **povertà** e dell'**inclusione sociale**.

**Giovani, educazione e formazione professionale** sono altre delle priorità indicate dalle aziende.

Per quanto riguarda, infine, l'indicazione di un modus operandi, è stato citato all'unanimità l'**Obiettivo 17 dell'Agenda Onu 2030**. Le aziende saranno tenute sempre di più ad agire nei partenariati, a maggior ragione nel nostro tessuto domestico, considerato che l'Italia ha molte piccole medie grandi eccellenze. Fare rete e creare partnership sarà fondamentale per la resilienza e la tenuta dell'intero sistema.

Le imprese, soprattutto le più grandi, saranno sempre più coinvolte con azioni di sostenibilità sociale e contribuiranno, oltre che con gli investimenti, anche con il loro know-how e le buone pratiche. La loro grande sfida sarà riuscire a trascinare tutte le altre aziende e, in primis, le PMI. Vi è diffusa consapevolezza del fatto che **l'azienda possa essere portatrice attiva di cambiamenti** e che il suo ruolo debba diventare sempre più quello di leader di sistema, sia culturale sia educativo, grazie alla forza del suo business e del conseguente impatto che può generare.

Per affrontare e provare a risolvere le criticità e le sfide per il futuro, è necessaria **un'azione di sistema** che coinvolga tutti gli attori.

Infine, è opinione diffusa che il buon esito della SSI dipenderà molto dalla Governance delle imprese: l'evoluzione deve infatti necessariamente passare dal Board e dalla cultura diffusa dal Management, che devono tenere in considerazione non solo la creazione del valore a beneficio degli azionisti, ma anche gli interessi degli stakeholder rilevanti, in una logica di lungo periodo.



## 9. La SSI oggi e le sfide del futuro

Le previsioni degli analisti – e anche le percezioni dei cittadini – delineano **un futuro preoccupante**, pieno di incertezze e di sfide, sia sul versante sociale che su quello ambientale.

**Tutti gli attori** – pubblici e privati – **sono pertanto chiamati a rafforzare il loro impegno e ad agire in una logica di alleanza, partnership e di responsabilità condivisa** secondo quanto auspicato dall’SDG 17.



**L’attuale livello di impegno sociale da parte delle aziende** viene concordemente giudicato **in crescita**, ma viene altresì considerato molto diseguale e complessivamente ancora insufficiente a fronte delle sfide che la nostra società deve oggi affrontare.

Si nota che vi sono ancora ampi scarti tra impegno ideale e progettuale (quanto viene dichiarato) e quanto viene effettivamente realizzato. **L’ostacolo maggiore è di natura culturale**: la sostenibilità sociale – a differenza di quella ambientale – viene ancora percepita come un costo in più che come un possibile fattore di crescita per l’impresa.

In generale è considerato **maggiore l’impegno da parte delle grandi imprese** - che possono permettersi di investire più risorse e di impiegare persone dedicate - ma in prospettiva viene considerato **essenziale il coinvolgimento delle PMI** che in Italia costituiscono la larga maggioranza.

In prospettiva, il **ruolo dell’impresa** in futuro dovrà divenire sempre più rilevante, **come attore sociale** oltre che economico. All’impresa viene riconosciuto un possibile ruolo di leadership **come agente di trasformazione degli assetti esistenti**. Si nota come, a fronte dell’elevata responsabilità nella generazione dei problemi ambientali e sociali, dovrà accompagnarsi l’impegno alla ricerca di soluzioni.

Per arrivare a questo, **serve una trasformazione profonda** a livello di visione, obiettivi, *governance*, modello organizzativo e - soprattutto – di cultura del management. Il rinnovamento della cultura del management viene indicato come il fattore decisivo per il cambiamento.



## 10. Le principali evidenze della ricerca

La prima edizione dell'**Osservatorio** ha fornito un quadro ampio della percezione della SSI da parte dei tre target considerati e ha consentito di far emergere i temi che dovranno essere oggetto di approfondimento e di verifica nelle prossime edizioni dell'Osservatorio:

1. È risultata, innanzitutto, confermata l'ipotesi da cui ha preso le mosse il progetto dell'Osservatorio: **la Sostenibilità Sociale è destinata ad assumere una rilevanza crescente nel prossimo futuro e le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo primario** nella promozione di azioni finalizzate a contrastare i molteplici aspetti della crisi sociale in atto.
2. È stata da tutti richiamata la prospettiva di una **stretta interconnessione tra sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale** con un richiamo alla necessità di tener conto delle possibili ricadute sociali negative della transizione ecologica e di valorizzarne le ricadute positive (es. green jobs, ecc.).
3. Le imprese intervistate – che costituiscono un segmento particolarmente avanzato in termini di cultura e pratica della sostenibilità – si mostrano **pienamente consapevoli della rilevanza della sfida sociale che le attende e si dichiarano orientate a un impegno autentico**, non di facciata.
4. L'orientamento alla sostenibilità sociale significa per le imprese **un duplice impegno: interno** (verso i dipendenti e i collaboratori) **ed esterno** (verso le comunità di appartenenza).
5. **L'attenzione al benessere delle persone è emersa come valore-guida**, la premessa in grado di accomunare l'impegno interno e l'impegno esterno dell'impresa.
6. **Il Volontariato d'Impresa** è stato con frequenza richiamato come la pratica che più di ogni altra è in grado di **generare benessere per i dipendenti** e di **connetterlo con la generazione di benessere per la comunità di appartenenza**.
7. **L'impegno a favorire la crescita del benessere del dipendente include una molteplicità di aspetti**: salute e sicurezza innanzitutto, ma anche equità salariale, welfare aziendale, formazione e crescita professionale, conciliazione famiglia-lavoro, diversità e inclusione, parità di genere. Il dipendente deve sentirsi parte di una comunità di valori di impresa, una comunità "inclusiva" che deve allargarsi alla sua sfera familiare.
8. Impegnarsi per il benessere delle comunità in cui l'azienda opera significa contribuire a **dare risposta ai bisogni primari del territorio** - istruzione, sanità, cultura, ambiente, rigenerazione urbana - e **agire per il miglioramento complessivo della qualità della vita delle persone** che vivono nella comunità, in particolare di quelle che si trovano in condizioni più disagiate, tramite iniziative di rigenerazione sociale, ambientale e culturale.
9. Queste azioni devono essere promosse e attuate dalle imprese in una **prospettiva di alleanza e partnership con altri soggetti pubblici e privati**: le organizzazioni del Terzo Settore, le amministrazioni locali e anche altre imprese operanti nello stesso territorio (aspetto verso cui sono emerse maggiori resistenze).



10. Una particolare attenzione deve essere rivolta alla **formazione** e all'**inserimento professionale dei giovani, che rappresentano l'emergenza primaria**. Sono necessarie iniziative – rivolte a tutti i livelli del percorso formativo – per motivarli e valorizzarli con una particolare attenzione alla promozione delle materie STEM specialmente verso le studentesse.
11. Essenziale appare **l'impegno alla difesa dei diritti umani e sociali** attraverso il **controllo costante della catena di fornitura**.
12. Stakeholder rilevanti devono essere considerati anche i **consumatori-clienti** a cui le imprese sono chiamate a offrire – oltre che qualità di prodotto e di servizio - **un'informazione trasparente e un'educazione a stili di vita e di consumo sostenibili**, tramite modalità di relazione fondate sull'ascolto e sul dialogo.
13. **L'aspetto della governance** appare decisivo per promuovere la cultura della sostenibilità e azioni coerenti ed efficaci di SSI. A questo fine è opportuno un **maggiore coordinamento delle iniziative in termini di responsabilità di gestione**, oggi ancora assai frammentata.
14. **È urgente la messa a punto di sistemi di misurazione numerici della SSI** al fine di dare piena credibilità alle iniziative, evitare sospetti di *social washing* e consentire monitoraggi nel tempo e confronti tra imprese.
15. È giudicato opportuno anche **un maggiore investimento in comunicazione per dare visibilità e valorizzare le iniziative attuate**, favorendo una ricaduta positiva in termini di reputazione e di *goodwill* da parte dei cittadini-consumatori.
16. Infine, alle imprese spetta il compito – più di quanto non accada oggi – di realizzare una comunicazione volta non solo a comunicare le buone cose fatte, ma anche a **promuovere una cultura della sostenibilità e comportamenti responsabili da parte dei cittadini-consumatori** negli ambiti di specifica competenza di ciascuna impresa.



## 11. I next step dell'Osservatorio

Fondazione Sodalitas intende **proseguire nel suo percorso di apprendimento** rispetto alla Sostenibilità Sociale d'Impresa.

In primo luogo, si attiverà un **percorso di coinvolgimento delle imprese** per definire gli ambiti prioritari del loro impegno nell'attuazione di una strategia di sostenibilità sociale. Attraverso il confronto e lo scambio peer-to-peer si evidenzieranno le buone pratiche, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e orientare all'azione attraverso la diffusione delle iniziative più efficaci.

L'Osservatorio potrà contare, inoltre, su un **Comitato scientifico** composto da esperti autorevoli e su un **Comitato di partner**, rappresentativi degli stakeholder più rilevanti, che verranno direttamente coinvolti sui temi specifici di loro competenza.

Il coinvolgimento di imprese, esperti e stakeholder sarà funzionale all'impostazione delle nuove indagini che l'Osservatorio potrà realizzare nei prossimi anni, indagini che potranno avere una dimensione anche quantitativa, ad esempio per **"misurare" gli orientamenti alla SSI da parte di un campione rappresentativo di imprese**.

Si valuterà, inoltre, la realizzazione di **approfondimenti mirati** sui temi emersi come particolarmente rilevanti. Ad esempio: la rappresentazione del benessere (interno ed esterno all'impresa), il censimento delle iniziative messe in atto nei confronti della comunità, le modalità di misurazione dell'efficacia delle iniziative di SSI interne ed esterne.

Tra i temi oggetto di indagine valuteremo anche la rilevazione della **sensibilità e gli orientamenti dei cittadini-consumatori** nei confronti delle tematiche di SSI e la capacità di generare *goodwill* nei confronti delle "buone imprese".



## L'impegno di Fondazione Sodalitas: aree di intervento prioritarie

**Fondazione Sodalitas**, alla luce delle evidenze emerse da questa prima fase di ricerca qualitativa e sulla base dell'esperienza maturata in anni di impegno sulla CSR e sulla sostenibilità sociale, **sottolinea alcuni temi come particolarmente rilevanti**, rispetto ai quali propone la propria chiave di lettura e alcune aree di intervento prioritarie:

### **Promuovere le azioni collettive per massimizzare l'impatto delle azioni intraprese**

- Si tratta di sviluppare iniziative collettive a più livelli:
  - ✓ Attraverso una collaborazione di imprese
  - ✓ Tra imprese e istituzioni centrali e locali
  - ✓ Tra imprese, istituzioni e organizzazioni nonprofit.

### **Migliorare la qualità del lavoro e il benessere dei dipendenti:**

- La crescita del benessere del dipendente riguarda la salute, la sicurezza, l'autostima per il suo lavoro: la crescita del valore della persona si trasforma in crescita del valore di impresa.
- Il dipendente deve sentirsi parte di una comunità di valori di impresa.
- La comunità di impresa deve essere inclusiva e allargarsi alla sfera familiare del dipendente.
- Per misurare efficacia e valore prodotto occorre costruire un indice di benessere del personale.

### **Migliorare la qualità della vita delle comunità in cui l'azienda opera:**

- Occuparsi del miglioramento del territorio di area attraverso iniziative di supporto urbanistico, sociale e culturale attraverso la relazione con le amministrazioni locali e il nonprofit.
- Promuovere azioni di supporto delle aree periferiche.

### **Promuovere la pratica del Volontariato d'Impresa:**

- Una pratica win-win, che aiuta la comunità e fa crescere nel dipendente il senso di solidarietà e di appartenenza all'azienda.

### **Promuovere politiche attive per i giovani per valorizzarli e motivarli:**

- Creare progetti di crescita e di relazione con i tre livelli di educazione primaria, secondaria e universitaria.
- Particolare riguardo va dato alla promozione delle materie STEM, specialmente verso le studentesse.

### **Ridurre le disuguaglianze sociali, generazionali, etniche e geografiche:**

- Creare progettualità multistakeholder che promuovano un'inclusività diffusa, che metta al centro le persone

### **Difendere i diritti umani e sociali lungo le catene di fornitura:**

- Promuovere la costruzione di una relazione costante con la catena di fornitura e il supporto da parte delle grandi imprese nel costruire una collaborazione sostenibile e formativa anche verso le PMI che fanno parte della supply chain.



La prima edizione dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa è stata realizzata da un gruppo di lavoro di Fondazione Sodalitas, composto da:

- Alessandro Beda, ideatore e Project Leader dell'iniziativa
- Elisa Rotta, Program Manager e coordinatore del progetto
- un team di manager volontari, costituito da Susanna Bellandi, Lucia Lonza, Carlo Antonio Pescetti.

Con la consulenza di Vincenzo Baccari, CSR & Communication Consultant – Sustainability.

Con la direzione scientifica di Paolo Anselmi, presidente di Walden Lab e docente di Marketing Sociale presso l'Università Cattolica di Milano.

Documento redatto nel dicembre 2022.



## Fondazione Sodalitas

Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari come la prima organizzazione in Italia a promuovere la Sostenibilità d'Impresa.

Promuove l'educazione alla generazione di valore sociale e, in particolare, la cultura delle partnership orientate a costruire un futuro di crescita, sostenibilità, inclusione e coesione, sviluppo diffuso per la comunità.

La Fondazione è partner dei principali network internazionali sui progetti di diffusione della sostenibilità, tra cui CSR Europe, il business network leader per la Corporate Social Responsibility e interlocutore privilegiato della Commissione Europea sulla sostenibilità.

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

