

WORKSHOP

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA, MODELLI PER LO SVILUPPO:

**«Strategie per contrastare la crisi:
Ottimizzare il clima e la competitività nell'ottica del
miglioramento continuo e della responsabilità sociale»**

In collaborazione con



Unioncamere
Veneto



KAIROS



Curia Mercatorum

CENTRO DI MEDIAZIONE E ARBITRATO

→
←
**IL FONDO
SOCIALE EUROPEO
NEL VENETO** Più sai, più vai!



Unione europea
Fondo sociale europeo



REGIONE del VENETO



Organismo
di Formazione
accreditato
dalla Regione
del Veneto



INVESTIAMO PER IL VOSTRO FUTURO

INIZIATIVA COFINANZIATA DAL FONDO SOCIALE EUROPEO, NELL'AMBITO
DEL PROGRAMMA OPERATIVO 2007-2013 DELLA REGIONE DEL VENETO

12/11/2014



Camera di Commercio
Treviso

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

CSR e conflict management: interazioni, complementarità, utilità sociale

*Relatore dott. Antonio Biasi, Responsabile dello Sportello CSR e
Ambiente presso la Camera di Commercio di Treviso*

12/11/2014



Camera di Commercio
Treviso

Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR): definizioni

Entra formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal **Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000**.

“Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli obblighi giuridici, ma andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.”

(Libro Verde della Commissione Europea, 2001)

“Responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”.

(Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni dal titolo *“Una rinnovata strategia europea 2011-2014 per la Responsabilità Sociale d'Impresa”*).



Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR): definizioni

La CSR è quindi un **modello di comportamento** basato sull'integrazione **volontaria**, da parte delle aziende, delle componenti sociale, ambientale ed etica, dei diritti umani e delle preoccupazioni dei consumatori nelle operazioni commerciali, attraverso una stretta collaborazione con le parti interessate (stakeholders).

Un'impresa socialmente responsabile è quella che adotta **volontariamente** un approccio strategico e di lungo periodo basato sulla gestione delle relazioni con tutti i **portatori di interesse**, ponendo al centro delle proprie scelte valori di natura etica, sociale ed ambientale, in un'ottica di **sostenibilità, innovazione e miglioramento** continuo.



Contesto nazionale ed europeo

2010

Pubblicazione standard internazionale ISO 26000

Linee guida per aiutare le organizzazioni a:

- contribuire allo **sviluppo sostenibile**;
- andare al di là del mero rispetto delle leggi;
- **promuovere** una comprensione comune della CSR;
- integrare altri **strumenti** e **iniziative** per la CSR.



2012-2014

Piano di Azione Nazionale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Ministero Sviluppo Economico



Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali



Ministero dello Sviluppo Economico

- **Aumentare la cultura** della CSR presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali
- **Sostenere le imprese** che adottano la CSR
- Contribuire al rafforzamento degli **incentivi di mercato**
- Promuovere le iniziative di **imprese sociali**, organizzazioni di Terzo settore, cittadinanza attiva e società civile
- Favorire la **trasparenza** e la divulgazione delle informazioni
- Promuovere la CSR attraverso gli strumenti riconosciuti e la **cooperazione internazionale**

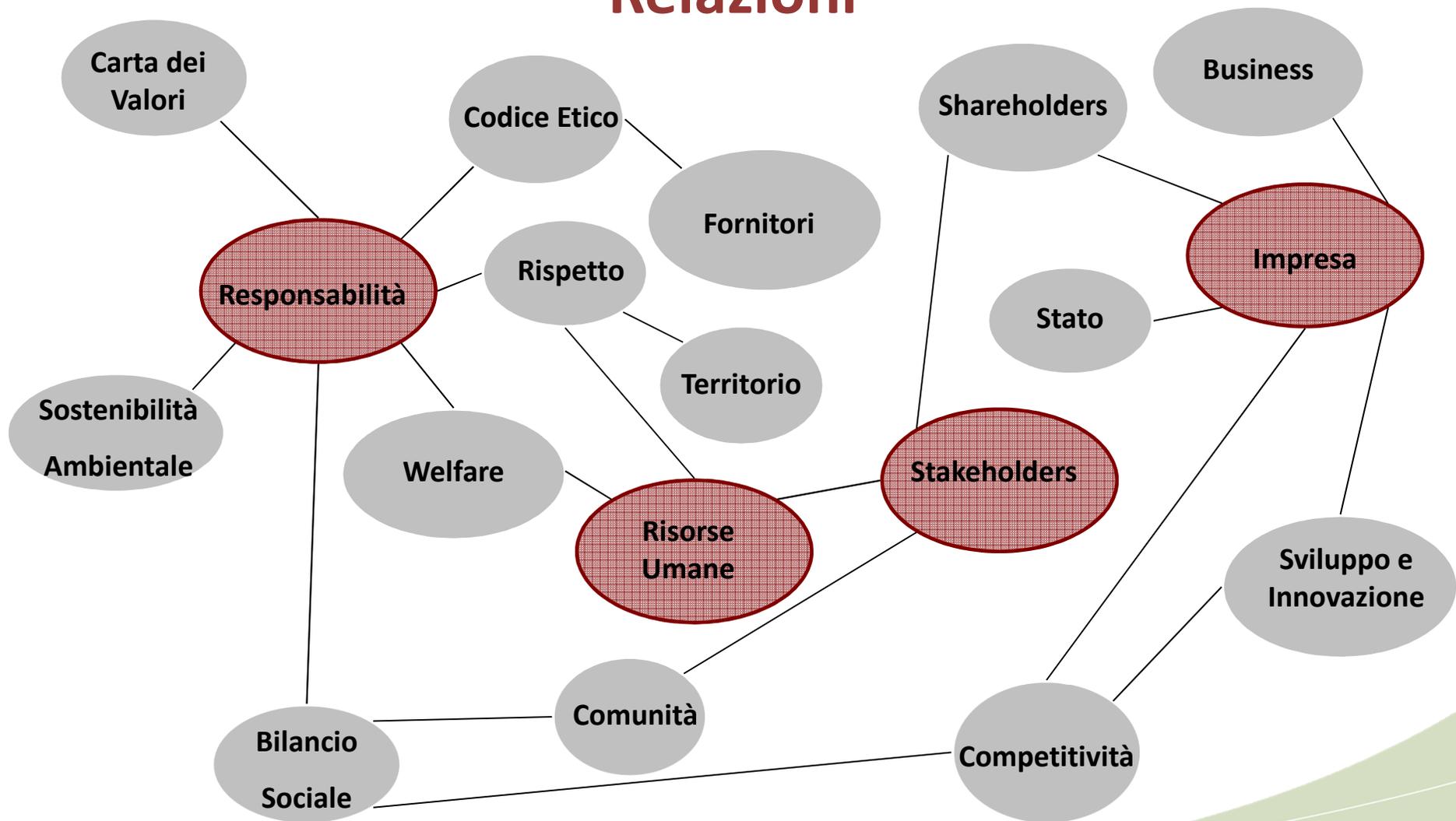
2010-2020

Impresa 2020 del Parlamento Europeo

- Contribuire a realizzare una società basata sulla conoscenza e sull'innovazione e orientata alla **crescita intelligente, sostenibile e inclusiva**;
- Comprendere le **trasformazioni sociali** in corso e suggerire soluzioni per una crescita sostenibile sul piano sociale ed economico



Relazioni



Comportamenti socialmente responsabili

- 1) Rispetto di tutte le **norme** cogenti nazionali e comunitarie
- 2) Adozione dei **valori condivisi** dall'organizzazione come valori guida nelle scelte strategiche e gestionali
- 3) Trasparenza ed apertura al **dialogo** con gli stakeholders
- 4) Attenzione a tutti gli **impatti** economici, sociali ed ambientali che possono essere generati dal proprio processo produttivo
- 5) Valorizzazione del rapporto con la **comunità locale**, attraverso l'adozione di partnership con la pubblica amministrazione e la società civile



Vantaggi derivanti dalle pratiche di CSR

L'adozione di “comportamenti socialmente responsabili” contribuisce alla creazione di **valore** e genera, nel medio-lungo periodo, un **vantaggio competitivo** per l'azienda, che investe in una politica di sviluppo CSR delle proprie attività di business.

La CSR non deve essere considerata esclusivamente un costo, ma un'**opportunità di sviluppo** che, se integrato nella governance aziendale, migliora performance e **competitività** dell'impresa e ne **diminuisce il “profilo di rischio”**.

È comunque necessario superare la prospettiva del vantaggio immediato per adottare una **visione strategica a medio-lungo termine**.



Vantaggi derivanti dalle pratiche di CSR



Clima organizzativo: definizioni

“Un insieme di caratteristiche relativamente durevoli che permettono di descrivere un’organizzazione e di distinguerla dalle altre; tali caratteristiche influenzano il comportamento degli individui al suo interno.”

Approccio che si avvale di indicatori oggettivi – definizione di Forehand e Gilmer (1964)

“Un insieme di attributi specifici di una particolare organizzazione, deducibili dal modo in cui l’organizzazione si rapporta ai propri membri e al proprio ambiente. Per ogni lavoratore, membro dell’organizzazione, il clima prende la forma di una serie di atteggiamenti e di aspettative che descrivono l’organizzazione in termini di caratteristiche statistiche, di conseguenze comportamentali e dei relativi risultati.”

Approccio che si avvale di misure percettive, soggettive di attributi organizzativi – definizione di Campbell, Dunette, Lawler, Weick (1970)

“La percezione del tipo di comportamento atteso e ricompensato all’interno dell’organizzazione.”

Zohar e Luria (2005)



Approcci di studio

Lo studio del clima organizzativo è stato affrontato adottando una pluralità di approcci:

STRUTTURALE

Il clima organizzativo è considerato una **manifestazione oggettiva** che riflette la specifica struttura organizzativa presente in un dato contesto (Guion, 1973).

Esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri che fanno parte di un'organizzazione e può essere rilevato attraverso misure oggettive e quantificabili, ma non vengono prese in considerazione variabili come la motivazione o la soddisfazione.

IMPRESA

PERCETTIVO

Il clima organizzativo è, quasi esclusivamente, **determinato dai comportamenti delle persone che fanno parte dell'organizzazione**, soprattutto dai vertici, ed è percepito e utilizzato dagli altri membri per interpretare le situazioni che si presentano (Karasick, 1973).

Le percezioni sono mediate da aspetti di personalità dei soggetti, oltre che da variabili relazionali, come ad esempio lo stile di leadership.



IMPRESA



Approcci di studio

INTERAZIONISTA

Il clima organizzativo è la **combinazione degli elementi strutturali e delle caratteristiche di personalità dei membri** che fanno parte di un'organizzazione (Gavin, 1975).

Enfatizza l'importanza delle relazioni interpersonali nella formazione del clima: solo all'interno dello scambio continuo con l'organizzazione, con i propri colleghi e superiori si definisce un clima organizzativo.



IMPRESA

CULTURALE

Enfatizza l'**importanza delle relazioni interpersonali** nel determinare la percezione di clima organizzativo da parte dei membri di un'organizzazione (Ashforth 1985).

L'attenzione si focalizza sui gruppi più che sui singoli individui e, in particolare, su come i gruppi costruiscono e interpretano la realtà. Inoltre i processi interpretativi sono mediati dalla cultura organizzativa presente e dai valori propri di una data organizzazione, che sono importanti punti di riferimento dell'agire organizzativo dei diversi membri.



IMPRESA

Vantaggi derivanti da un clima organizzativo positivo

La relazione clima-benessere rappresenta un tema di grande interesse, che sempre più spesso viene indicato come uno dei fattori esplicativi del livello di **qualità** dell'azienda.

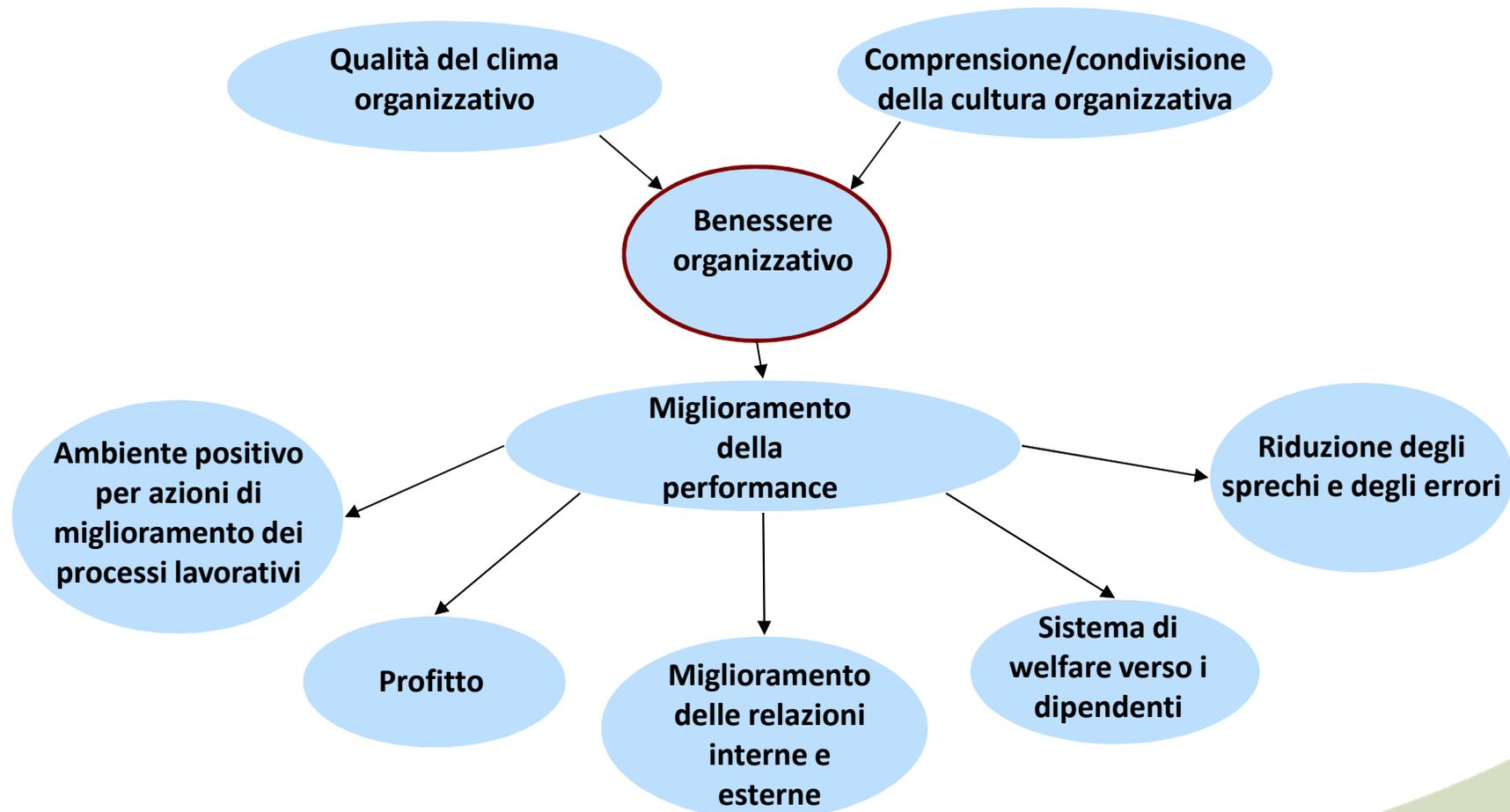
Come abbiamo visto in precedenza è la sintesi di vari fattori: le rappresentazioni soggettive, le mappe cognitive di ogni persona coinvolta, le percezioni individuali, le interazioni tra i soggetti, il contesto organizzativo e la cultura dell'organizzazione stessa.

Il clima ha un'**importanza strategica** in qualsiasi realtà organizzativa e ha effetti rilevanti sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse tecniche e il **capitale umano**. Un buon clima organizzativo contribuisce positivamente al conseguimento da parte delle organizzazioni dei propri obiettivi strategici.

In un periodo di crisi economica, avere persone motivate e serene sul luogo di lavoro, permette di avere **migliori performance** e quindi un maggiore **vantaggio competitivo**.



Vantaggi derivanti da un clima organizzativo positivo



Fattori di interesse

- Contenuto del lavoro
- Natura del compito
- Ambiente fisico
- Ambiente sociale
- Dinamica dei ruoli organizzativi
- Differenze individuali

**SODDISFAZIONE
SUL LAVORO**

Aumento del sentimento di appartenenza
Diminuzione di assenteismo e turnover
Equilibrio psico-fisico
Riduzione degli sprechi

- Vicinanza tra il progetto aziendale e il progetto di vita di ogni individuo
- Impegno nel lavoro
- Struttura/cultura organizzativa

MOTIVAZIONE

Ottimizzazione dell'attività lavorativa
Stimolazione e crescita della motivazione di ciascun dipendente
Massimizzazione delle prestazioni dei lavoratori

- Abilità del lavoratore unita alla motivazione e ad un clima che favorisce il manifestarsi delle differenze individuali

**VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

Miglioramento delle performance dei lavoratori e quindi dell'azienda nel suo complesso



Come analizzare il clima organizzativo

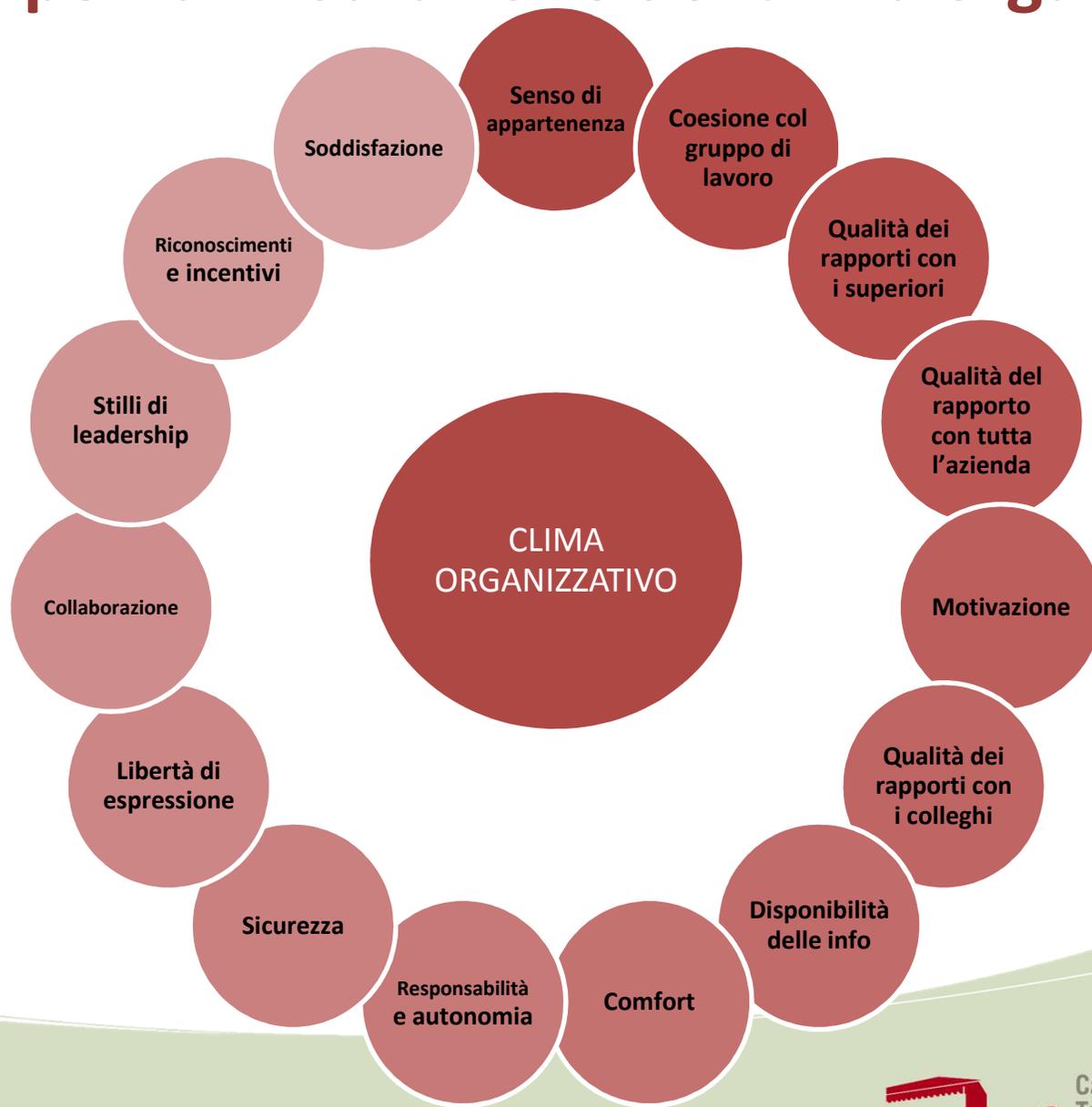
L'indagine di clima è uno strumento di ricerca e intervento, studia gli aspetti strutturali che compongono l'organizzazione e fornisce un **feedback** del suo stato.

Lo strumento maggiormente utilizzato per diagnosticare il clima organizzativo è il **questionario**, attraverso cui si misurano atteggiamenti, opinioni, pareri, percezioni nei confronti dell'organizzazione.

Una volta individuate le criticità è possibile sviluppare una strategia mirata, al fine di raggiungere una concreta situazione di **benessere organizzativo**, con conseguente miglioramento della performance e del clima.



Variabili per la misurazione del clima organizzativo



Conflict management

La **gestione delle criticità**, individuate attraverso l'analisi del clima organizzativo, e **dei conflitti aziendali** trova uno strumento valido nella mediazione aziendale.

La scelta di ricorrere alla mediazione costituisce diversi vantaggi rispetto al normale iter della giustizia civile:

1. **Economicità** (minori costi)
2. **Riservatezza** del procedimento
3. **Velocità** nei tempi di risoluzione
4. **Efficacia** (l'accordo di conciliazione ha valore di contratto ed è quindi vincolante)
5. **Autonomia** (le parti sono protagoniste nella ricerca di una soluzione)
6. **Esenzioni** (tutti gli atti, documenti e provvedimenti relativi al procedimento di mediazione sono esenti dall'imposta di bollo e da ogni spesa, tassa o diritto di qualsiasi specie e natura)
7. **Credito d'imposta**
8. **Reciproca collaborazione** e soddisfazione delle parti
9. **Salvaguardia** dei rapporti preesistenti in vista del loro mantenimento nel futuro
10. **Competitività** maggiore



Utilità Sociale

L'analisi del clima organizzativo e la mediazione aziendale, oltre a garantire risultati oggettivamente apprezzabili, in tempi ridotti e a costi contenuti, raggiungono anche l'obiettivo di migliorare il benessere psico-sociale dei lavoratori.

Da ciò deriva uno sviluppo di chiara **utilità sociale**: un cambiamento favorevole nel contesto lavorativo si rispecchia in un miglioramento a livello personale nella vita quotidiana.

Un punto importante da cui partire per contribuire al benessere generale della società, che è dato dalla somma del benessere dei singoli individui.



Conclusioni

Coinvolgere il personale significa chiedere un ulteriore contributo di idee, impegno personale e fedeltà, garantendo un aumento del **senso di appartenenza** e un conseguente miglioramento della capacità di gestione aziendale.

È necessaria, quindi, una buona combinazione di sostegno, autonomia, giusta ricompensa degli sforzi, capacità di innovare, orientamento a valori condivisi e propensione al dialogo.

Un impegno concreto verso il **miglioramento della soddisfazione dell'attività lavorativa**, la **crescita** professionale e il **benessere** dimostrano considerazione, da parte dell'organizzazione, verso le proprie risorse umane, riconoscendo il loro **valore** per il successo dell'azienda stessa.



Link utili

Per chi vuole approfondire:

- cos'è il Welfare aziendale

<http://www.youtube.com/watch?v=pBcee4GO8fQ>

- interviste ai casi eccellenti di Welfare aziendale

<http://www.youtube.com/watch?v=fh6s0ZUsqfE>



Riferimenti dello Sportello CSR e Ambiente



c/o CCIAA TREVISO, Piazza Borsa 3/b – 31100 TREVISO

Tel. 0422. 595288

Fax 0422. 412625

E-mail: sportellocsr@tv.camcom.it

Sito istituzionale: www.tv.camcom.gov.it

Kit Digitale CSR: www.csrtreviso.it

Grazie per l'attenzione!

