

*Dipartimento*  
**di Impresa e Management**

*Cattedra* **Strategie di comunicazione e tecniche di pubblicità**

**Come è cambiata la Corporate Social  
Responsability dopo la pandemia**

RELATORE  
**Prof. Gianluca Comin**

CANDIDATO  
**Matteo Gioia**  
**Matr. 222091**

*Anno Accademico 2020/2021*

## INDICE

INTRODUZIONE.....pag.2

### CAPITOLO PRIMO

1. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa.....pag.4
  - 1.1 La Corporate Social Responsibility (CSR)
  - 1.2 Il pensiero d'acquisto: come cambiano i parametri dei consumatori.
  - 1.3 L'azienda guarda oltre: la formalizzazione dell'impegno attraverso strumenti di misurazione
  - 1.4 Primi casi di CSR nella storia
  - 1.5 Comunicare la performance sociale in un mondo in continuo cambiamento

### CAPITOLO SECONDO

2. Covid-19 e CSR: il dipendente al centro tra smartworking e Comunicazione.....pag.16
  - 2.1 Da CSR a CSV
  - 2.2 Il lockdown
  - 2.3 Smartworking e workaholism: l'azienda riscopre il capitale umano
  - 2.4 Comunicazione interna e dipendenti: la valorizzazione di nuovi sistemi

### CAPITOLO TERZO

3. Come cambierà l'approccio alla CSR dopo il COVID-19.....pag.27
  - 3.1 dalla CSR alla HSR
  - 3.2 Business Case: Eni e Enel
  - 3.4 Snam
  - 3.5 Verso il New Normal

CONCLUSIONI.....pag.34

## INTRODUZIONE

Il venir meno della fiducia nella crescita economica ha portato a considerare non più tollerabile la creazione di ricchezza da parte delle aziende ignorando il contesto socio-ambientale in cui sono inserite. La relazione tra società e ambiente riveste infatti un fattore critico nell'abilità di continuare a operare efficacemente, ed è sempre di più utilizzata come misura della performance globale.

La responsabilità sociale è un tema fondamentale nella riformulazione degli obiettivi ultimi perseguiti dalle aziende e, più in generale, nell'economia, il cui scopo è il superamento della visione riduzionista, che modella gli individui come tendenti a massimizzare il proprio utile o piacere personale, generalmente coincidente con la mera massimizzazione del benessere derivante dalle opportunità di consumo. La finalità di mera crescita sta così passando in secondo piano, facendo spazio alla ricerca, più generale e omnicomprensiva, dello sviluppo umano socialmente e ambientalmente sostenibile.

La nuova ridefinizione della prospettiva d'impresa si pone come fulcro la realizzazione individuale attraverso la sostenibilità economica, identificando come vincolo, non più come finalità, lo sviluppo economico. In poche parole, è possibile affermare che l'era in cui le performance finanziarie di successo erano le uniche chiavi per ottenere una reputazione infallibile, è finita. Secondo uno studio internazionale condotto da Wpp nel 2019, l'*humanized growth*<sup>1</sup>: “I risultati del nostro studio globale completo confermano che una crescita sostenuta richiede l'esecuzione disciplinata di strategie integrate che combinano dati e tecnologia con intuizioni umane, creatività e innovazione”. Abbracciare un approccio sostenibile si appresta a diventare il principale fattore critico di successo e driver di sviluppo per le aziende nei prossimi anni.

Nello scenario attuale, caratterizzato da una crescente sensibilità alle questioni ambientali e sociali, il mero profitto non basta per conquistare la stima dell'opinione pubblica e degli stakeholders chiave. Ai leader viene sempre più chiesto di affiancare l'attenzione al fatturato alla creazione di impatti comunitari ed ecologici positivi. Una necessità alla quale anche la comunicazione e le relazioni esterne non possono che far fronte in modo concreto, anche utilizzando soggetti terzi, come centri di ricerca e

---

<sup>1</sup> *humanized growth, WPP (2019)*

imprese specializzate nella misurazione d'impatto, parola d'ordine sulla quale sta crescendo sempre più un vero e proprio interesse.

In particolare, questo elaborato, mira a dimostrare come sia cambiata l'importanza della CSR nel periodo Covid-19: una situazione di crisi, caratterizzata dall'emergenza epidemiologica e dal periodo di lockdown che ha costretto tutto il paese ad una quarantena nel proprio domicilio, può rivelarsi indispensabile per un'impresa ridefinire gli obiettivi e mettere in atto una strategia di Corporate Social Responsibility adeguata.

All'interno del primo capitolo verrà effettuata una breve introduzione della Corporate Social Responsibility e verrà analizzato come il pensiero di acquisto dei consumatori sta mutando. Verranno anche messi in evidenza alcuni strumenti di valutazione della performance non finanziaria prima di soffermarci su uno dei primi casi di CSR nella storia. Il capitolo si concluderà con un focus su come la comunicazione della performance sociale deve adattarsi al continuo cambiamento dell'ambiente esterno.

Il secondo capitolo affronta in maniera approfondita come l'avvento della pandemia globale abbia rivoluzionato il modo di lavorare. Il lockdown ha obbligato maggior parte delle aziende e dipendenti a implementare lo smartworking nel giro di poche settimane e l'intero tessuto lavorativo italiano si è confrontato con i pro e i contro di questo cambiamento straordinario.

Nel terzo capitolo verranno presentati dei casi studio che rappresentano dei buoni esempi di differenti modi di approcciarsi alla CSR durante il periodo del COVID-19. Inoltre, verrà trattato un nuovo tipo di approccio alla CSR delle imprese che valorizza il fattore umano nelle strategie.

## **CAPITOLO PRIMO:** Il concetto di responsabilità sociale d'impresa

### 1.1 Corporate Social Responsibility

Perché le imprese esistono? Per guadagnare profitti o per realizzare uno scopo? Per gli azionisti o per la società composta da clienti, dipendenti e ambiente? Questo il nodo centrale della questione che questo elaborato ambisce ad analizzare.

Secondo Milton Friedman<sup>2</sup> la visione convenzionale concepisce il dovere etico d'impresa come limitato al perseguimento del massimo profitto e all'obiettivo di aumentare la ricchezza per gli azionisti. Questa posizione sarebbe certamente attuabile in una società perfetta dove le istituzioni vigilano e assicurano la tutela degli interessi collettivi e le esigenze della società. Le istituzioni perfette tuttavia non sono realtà, dunque la ricerca del benessere collettivo e la riuscita in termini di lotta alla povertà e di salvaguardia dell'ambiente non sono garantiti da un sufficiente funzionamento delle Istituzioni. In questo contesto, sono le aziende che devono attuare strategie con finalità d'interesse collettivo e con l'obiettivo ultimo di accrescere la propria reputazione d'impresa. In termini di responsabilità sociale, a impegni coerenti corrispondono opportunità di visibilità senza precedenti e un aumento del capitale di reputazione. Al contrario, chi sfugge a questo impegno dovrà affrontare le critiche di un'opinione pubblica sempre più informata e interessata, le cui conseguenze possono essere un danno irreparabile alla reputazione dell'azienda e comprometterne gravemente le prestazioni. Una mancanza di interesse verso la responsabilità sociale potrebbe infine creare ostilità tra i vari portatori d'interesse e i consumatori, i quali potrebbero sfociare in controversie legali.

Una società non è un'isola. Al contrario, fa parte della più grande economia e della comunità in cui opera e da cui riceve stimoli e influenze e tale influsso ha direzione biunivoca. Proprio come la comunità ha un impatto sull'azienda, l'azienda è anche in grado di influenzare l'economia e la società in cui opera. Ciò significa che è impossibile separare completamente un'azienda dal mondo esterno.

In effetti, le sue scelte commerciali hanno un grande impatto su diverse aree della società, dai suoi dipendenti all'ambiente.

---

<sup>2</sup> *Capitalism and freedom, Chicago, University of Chicago Press, 1962*

La CSR viene definita dall'art. 2, comma 1, lett. ff) del d.lgs. n. 81/2008 quale «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»<sup>3</sup>.

La Corporate Social Responsibility rappresenta perciò l'ecosistema di comportamenti, pratiche e politiche adottati dall'impresa a favore della comunità in cui opera oltre che dell'impresa stessa.

Si tratta di criteri quali la reputazione, la trasparenza e la credibilità; al valore economico di un'impresa si abbina sempre più un valore sociale basato sulla tutela dell'ambiente, dei diritti dei lavoratori e sulla giustizia sociale.

In definitiva, alle imprese viene richiesta sempre più la creazione di uno sviluppo sostenibile, vale a dire soddisfare le necessità del presente senza compromettere le esigenze delle generazioni future.

La responsabilità sociale d'impresa interessa due diverse dimensioni:

- la dimensione interna pone il suo focus sugli elementi interni all'impresa ed in particolare sui dipendenti, in quanto le attività che rendono un'impresa socialmente responsabile si ripercuotono innanzitutto su di essi; sulla gestione delle risorse naturali utilizzate nel processo produttivo che caratterizzano le prassi ecologiche responsabili;
- la dimensione esterna invece, racchiude le tematiche riguardanti la responsabilità sociale al di fuori dell'impresa stessa. Tali attività di responsabilità sociale si sviluppano nei rapporti con la comunità locale, interessando così non solo lavoratori dipendenti e azionisti, ma anche partner commerciali, fornitori e consumatori appartenenti a tale comunità.

“Uno sviluppo sostenibile risponde alle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie.” (Tratto da Rapporto Brundtland, WCED 1987<sup>4</sup>)

Uno sviluppo sostenibile deve conciliare tre elementi: la solidarietà sociale, l'efficienza economica e la funzionalità dell'ambiente naturale.

---

<sup>3</sup> Nuovo Testo Unico sulla sicurezza (art. 2, comma 1, par. ff) del D.Lgs. 81/2008)

<sup>4</sup> B.C. Rapporto Brundtland (Our Common Future), WCED (1987)

Queste tre dimensioni sono strettamente correlate tra loro da una molteplicità di connessioni, per cui non devono essere considerate indipendenti le une dalle altre. Se si mira solo a ottimizzare gli aspetti di uno dei tre elementi, si avranno per lo più delle conseguenze negative per gli altri due. Lo sviluppo sostenibile richiede un equilibrio fra quanto può essere addossato ecologicamente ad un determinato spazio e le diverse esigenze della società e dell'economia.

## 1.2 Pensiero d'acquisto: come cambiano i parametri dei consumatori

Il cambiamento dei parametri dei consumatori, digitalizzazione e globalizzazione hanno stravolto i criteri e i parametri con cui i consumatori e i fruitori di servizi valutano e approcciano a determinate aziende. Questi fattori, dunque, hanno profondamente cambiato i criteri al centro della loro valutazione d'acquisto del prodotto. La maggior parte dei consumatori, oggi, viene spinta alla scelta di un prodotto specifico dalla valutazione che essa ha del brand. Questa nuova tendenza pone al centro degli obiettivi d'impresa l'accrescimento della valutazione che i consumatori hanno del proprio marchio. Un impegno costante nella cura degli interessi collettivi della società non può che arricchire la visione del proprio brand di fattori tipo emozionale che nel processo di acquisto possono influenzare in modo positivo la scelta del consumatore.

Ogni acquisto è il frutto di una serie di aspetti che insieme definiscono la percezione che abbiamo dell'azienda, tra cui il suo impatto ambientale e sociale. Secondo un rapporto di ConsumerLab insieme alle associazioni di consumatori Adiconsum, Adoc, Federconsumatori e Comitas, sempre più consumatori oggi preferiscono l'attenzione all'ambiente delle aziende piuttosto che il prezzo più basso del prodotto.

Nel 2015, la cura ambientale e sociale di un'azienda, interessava solo al 16% dei consumatori, oggi invece il 32 % delle persone intervistate (32.000) è più attenta a questi aspetti. Le aziende d'altro lato non sono così attente: solo il 20% (su 1500 analizzate) redige un bilancio di sostenibilità e lo fa in modo confusionario e difficile da leggere, senza una visione futura e in assenza di politiche a tutela della biodiversità.

I consumatori stanno cambiando e lo stesso dovrebbero fare le aziende, iniziando a realizzare bilanci di sostenibilità chiari e concreti e considerando il consumatore non più come una preda, bensì come un alleato per costruire un futuro più sostenibile.

Le generazioni X e Millennials, più di tutti, stanno promuovendo il concetto di consumo critico e con esse la necessità di una presa di posizione su temi anche politici, da parte delle aziende. Negli ultimi vent'anni, in Italia, l'attenzione a questi temi sta crescendo sempre di più: nel 2019, il 25% in più delle aziende rispetto al 2017 ha investito in azioni di valore sociale.

Secondo l'ultimo Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia, dell'Osservatorio Socialis e dell'Istituto Ixè, nel 2019 sono stati investiti in azioni di CSR e Sostenibilità, quasi un miliardo e ottocento milioni di euro (1,771 mld). Lo scopo principale di questi investimenti è quello di migliorare le relazioni con le comunità di riferimento attraverso interventi in formazione interna e di sostegno al territorio. Il futuro, secondo il Rapporto, sarà anche più positivo perché le imprese italiane che investono in CSR potrebbero aumentare fino al 95 per cento del totale e i settori più interessati saranno finanza, telecomunicazioni, farmaceutica e manifatturiero.

Il processo di introduzione di una politica di CSR nella strategia aziendale segue un andamento a stadi, che riflette la crescita dell'azienda stessa. Il progressivo ingresso della CSR è utile a adattare le politiche aziendali alle condizioni esterne e a dosare l'utilizzo delle risorse necessarie all'implementazione delle politiche socialmente responsabili. Può allo stesso modo succedere che l'impresa affronti, fin dalla sua origine, dei temi di CSR e che questi fungano da base per il suo sviluppo strategico e vantaggio competitivo.

Nel saggio "Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale"<sup>5</sup>, Mario Molteni individua cinque fasi attraverso le quali la CSR si intrinseca nella realtà:

- CSR Informale: in questa fase iniziale, eventuali programmi di responsabilità sono voluti dal management e in generale orientati verso la società o l'ambiente.

Le politiche di CSR non vengono applicate quindi formalmente e molto spesso il management non le qualifica con il nome di CSR.

---

<sup>5</sup> *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale, M. Molteni 2007*



- CSR Corrente: in questo secondo stadio, la spinta di assumere un comportamento più responsabile da parte di soggetti esterni o interni crea la necessità di passare a una fase di politiche più strutturate di CSR a livello corporate e di business iniziando a formalizzare alcune operazioni tipiche di CSR. Alcune di queste operazioni sono l'elaborazione del bilancio sociale, la stesura di un codice etico e la realizzazione di campagne di *cause-related marketing*.

Questo stadio può rivelarsi rischioso se non viene intrapreso nel modo corretto. Adottando un'ottica a breve termine o tralasciando una delle applicazioni tipiche prima citate si corre il rischio di far sembrare l'impegno assunto come un mero atto dovuto e perdere il vantaggio competitivo conseguibile tramite la CSR.

- CSR Sistemica: Nel terzo stadio, l'approccio strategico alla materia diventa fondamentale. Attuazioni di politiche di CSR devono influenzare gli obiettivi futuri e la vision dell'impresa. Sul piano operativo si possono adottare tre approcci fra loro complementari. Il primo fa uso della catena del valore di Porter per identificare i problemi di sostenibilità legati all'attività di impresa nonché le opportunità che è possibile sfruttare con riguardo agli stakeholder chiave. Il secondo approccio consiste in un dialogo con gli stakeholder in modo che questi possano manifestare le proprie aspettative. È necessaria una chiara e tempestiva comprensione delle problematiche espresse dagli stakeholder, che permetta di progettare al meglio una risposta di sostenibilità. Il terzo approccio è basato sul benchmarking e si fonda sull'osservazione delle best practice di concorrenti e partner. Il punto fondamentale in questo stadio è il coordinamento da parte del top management verso le politiche di CSR poiché l'obiettivo è quello di conseguire un miglioramento della reputazione aziendale.
- CSR Innovativa: in questo stadio le azioni di CSR dovranno implementare politiche ben più innovative. Non sarà più sufficiente rispettare le norme vigenti o degli standard ma bensì si dovrà sviluppare una "creatività socio-competitiva". Questa creatività aiuterà l'impresa nella ricerca di azioni nuove in grado di guadagnare fattori di sviluppo di un vantaggio competitivo che premierà l'azienda tanto quanto le aspettative degli stakeholder. L'obiettivo è la ricerca di un'innovazione aziendale che possa rispondere contemporaneamente alle esigenze degli stakeholder interni ed esterni, e che possa anche sostenere lo sviluppo strategico del business a sostegno della performance aziendale complessiva.

- **CSR Dominante:** In questo stadio il ruolo della CSR nella strategia aziendale è primario con l'obiettivo di autoimporsi sul mercato come organizzazione sostenibile e socialmente responsabile. Le attività di CSR in questo stadio vanno ben al di fuori del contesto aziendale estendendosi a una platea di interlocutori molto ampia. Si dovrà quindi valutare quando un'azione tesa a soddisfare un gruppo allargato di interlocutori sia sostenibile sul piano dei costi.

### 1.3 L'azienda guarda oltre: la formalizzazione dell'impegno attraverso strumenti di misurazione

La misurazione delle performance non finanziarie risulta, dunque, utile sia come strumento di gestione interna, sia come supporto alla comunicazione esterna. Da un lato, infatti, la misurazione rappresenta per l'azienda una forma di autoanalisi per monitorare il proprio impegno, riflettere sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, identificare punti di forza e debolezza e sul grado di soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder. Dall'altro, la misurazione della performance sociale e ambientale consente all'impresa di formalizzare il proprio impegno nel processo di comunicazione ai soggetti esterni. In quest'ottica, assume importanza primaria lo sviluppo di sistemi che consentano alle imprese di identificare le aree di responsabilità rilevanti e misurare le performance sociali e ambientali ottenute in tali ambiti, congiuntamente a quelle economiche.

Il tema della misurazione delle performance di CSR è strettamente legato a quello della pianificazione e della definizione di obiettivi strategici di sostenibilità. Un attento percorso di misurazione e un sistema strutturato di indicatori contribuisce a definire i risultati raggiunti e a fissare obiettivi di miglioramento. L'implementazione di una strategia di sostenibilità implica l'incremento dei costi di struttura, relativi ad investimenti materiali ed immateriali, e dei costi operativi, relativi ad attività di diversa natura. Diventa quindi fondamentale porsi in un'ottica di analisi dei costi e dei benefici. L'adozione di efficaci strumenti di misurazione e controllo rappresenta un aspetto fondamentale per l'integrazione dei risultati all'interno degli obiettivi e della strategia dell'azienda.

Uno dei principali ostacoli alla diffusione della responsabilità sociale è il fatto che spesso, all'atto pratico, i costi e i benefici delle diverse scelte possibili sono poco chiari.

L'analisi dell'impegno nella CSR secondo un'ottica costi-benefici consente di valutare se, e in quale misura, essa si possa considerare come un investimento profittevole piuttosto che un costo aggiuntivo. Nonostante le difficoltà di misurazione, valutare costi e benefici di un'azione di CSR risulta importante per determinare l'effettiva convenienza. La grande varietà di possibili interventi a sostegno di essa genera una molteplicità di costi ad essa collegati. Tali costi possono manifestarsi come incremento delle uscite monetarie o diminuzione delle entrate. Si tratta tendenzialmente di costi di difficile misurazione soprattutto se si tratta di quantificare i benefici apportati dalla CSR. Essi si configurano come incremento delle risorse intangibili dell'impresa che possono essere suddivisi in tre categorie: capitale umano, capitale relazionale, capitale organizzativo.<sup>6</sup>

Le aziende che migliorano le condizioni di lavoro vedono un aumento della produttività e una riduzione del tasso di errori. Regolari controlli nella produzione assicurano che tutti i lavoratori operino sotto adeguate condizioni e salari. Queste pratiche sono costose, ma l'aumento della produttività dei lavori e un miglioramento della qualità dei prodotti generano *cash flow* positivi che possono coprire i costi associati. Quindi, le aziende possono beneficiare delle azioni socialmente responsabili in termini di produttività della forza lavoro (Solomon & Hanson, 1985)<sup>7</sup>.

Un altro beneficio è dato dal miglior approvvigionamento di capitale. Gli investitori, infatti, sono sempre più rivolti ad investimenti sostenibili e in armonia con i loro valori personali e con la loro impostazione etica. Le aziende che si rifiutano di adottare una gestione orientata alla sostenibilità rischiano di perdere appetibilità sui mercati dei capitali e di essere evitate dagli investitori.

Il rating etico:

La valutazione di un investimento sostenibile considera nel processo decisionale di concessione del finanziamento, oltre ai criteri economico-finanziari, anche i fattori ESG (*Environmental, Social and Governance*) ovvero aspetti di natura ambientale, sociale e di governance.

---

<sup>6</sup> *Responsabilità Sociale D'impresa (Rsi) – 2*, Istituto Tecnico Commerciale Statale “Germano Sommeiller”, 2015

<sup>7</sup> *It's Good Business*, Robert C. Solomon, Kristine R. Hanson (1985)

Il rating etico è un processo attraverso il quale agenzie specializzate valutano il livello di responsabilità ambientale, sociale e di governance delle imprese.

Lo scopo principale è quello di fornire da un lato uno strumento utile per gli investitori responsabili, in modo da facilitarne la selezione dei titoli da inserire in portafoglio; dall'altro di consentire alle imprese di dare prova ad investitori e stakeholder dei propri impegni ESG, fornendo opinioni indipendenti sui loro rischi reputazionali e operativi (Standard Ethics 2015). Inoltre, il rating sostenibile può essere un valido alleato anche per le istituzioni finanziarie, di cui possono avvalersi congiuntamente al rating tradizionale al fine di valutare il rischio potenziale della controparte, riuscendo così ad “individuare elementi di rischio ulteriori e meno facilmente rintracciabili rispetto a quelli riscontrabili dai dati di bilancio” (Calcaterra 2009, p. 17).

Per quanto riguarda l'effettivo processo di attribuzione del rating etico, esso può essere suddiviso in due fasi. La prima fase si concretizza con l'esclusione da una qualsiasi valutazione delle imprese che operano in business contrari ai principi degli investitori o in business ritenuti non etici. La seconda fase invece consiste nell'aggiunta dei criteri positivi di valutazione, che sono attribuiti con lo scopo di gratificare le imprese che intraprendono comportamenti socialmente responsabili.

Dunque, con il trascorrere degli anni, il rating etico ha acquisito sempre maggiore rilevanza, accentuatasi soprattutto negli anni della crisi, la quale “ha evidenziato la necessità di introdurre nell'analisi dei mercati anche indicatori non finanziari che sappiano premiare le politiche ambientali, sociali e di governance societaria. Il rating ESG va in questa direzione, consentendo di indirizzare meglio le scelte di investimento e contribuendo a limitare i rischi” (Calcaterra 2009, p. 17).

Standard Ethics:

Standard Ethics è la prima agenzia di rating europea indipendente sulla sostenibilità, con sedi a Bruxelles e Londra, che emette lo Standard Ethics Rating, una valutazione di sostenibilità e governance fondata sui principi e le indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea. Può essere considerata come l'agenzia di rating etico più accreditata, in quanto basa le sue valutazioni in materia di CSR su principi riconosciuti a livello internazionale.

Standard Ethics è un gruppo europeo d'interesse economico, nato per promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e gli investimenti socialmente responsabili.

Standard Ethics basa le sue valutazioni quasi totalmente sui documenti aziendali pubblici. Secondo l'agenzia, infatti, questo consente, da una parte di garantire ai propri giudizi maggior oggettività ed indipendenza, dall'altra permette di tenere in considerazione in modo negativo la mancata pubblicazione della documentazione, in quanto ritiene che sia assolutamente necessario che tutte le informazioni di cui necessitano gli stakeholder per valutare l'operato aziendale debbano essere diffuse esternamente in modo regolare. (TOMASI F., Russo A., 2012, Il Rating Etico: un'analisi Empirica del Modello Standard Ethics, Standard Ethics, Research Office)

La coerenza è un altro aspetto da non sottovalutare quando si pianificano interventi di responsabilità sociale delle imprese. Qualunque azione decida di intraprendere l'azienda, è importante che sia strettamente legato al proprio core business.

Le aziende devono evitare una CSR superficiale o frettolosa che può rivelarsi ipocrita. La conseguenza di un simile atteggiamento è doppiamente negativa.

Alla luce di ciò, un'azienda dovrebbe fare scelte sagge e riconoscere che se non ci fossero iniziative tangibili che possono essere intraprese senza il rischio di cadere in semplici "operazioni di marketing", allora potrebbe essere meglio limitarsi a una donazione commisurata alle proprie possibilità.

È proprio in tempi di crisi che un senso di unità e appartenenza sono importanti per qualsiasi comunità. Per questo motivo è essenziale che un'azienda manifesti anche questo senso di appartenenza e dimostri che è parte attiva della comunità.

La comunicazione deve anche seguire questa linea, in cui le iniziative perseguite possono essere viste alla luce del sostegno al bene comune, in cui le azioni non riguardano semplicemente l'adempimento di un dovere, ma il sostegno alla comunità più ampia della quale l'azienda si propone come componente attivo.

#### 1.4 Primi casi di responsabilità sociale di impresa

Marks & Spencer multinazionale britannica con sede a Londra che si occupa di vendita al dettaglio. L'ex presidente Simon Marks aveva una politica in cui tutti i vertici aziendali dovevano fare il giro dei negozi per vedere in prima persona come

venivano trattati i clienti e i lavoratori. Un giorno negli anni '30 in una delle sue visite Simon vide un commesso svenire. Scoprì così che il marito della dipendente era disoccupato ed ella non stava mangiando per permettere alla sua famiglia di farlo.

La settimana successiva Simon introdusse pasti nutrienti per tutto il personale a prezzi nominali poiché era convinto che la produttività dei propri dipendenti sarebbe incrementata all'aumentare del loro benessere fisico e psicologico. Simon Marks sosteneva che il profitto è buono, ma esso è solo un sottoprodotto, non è l'obiettivo finale.

In sintesi, è innegabile che offrendo ai dipendenti un ambiente di lavoro sano e preservare lo stesso per le generazioni future, porterà a maggiori guadagni anche se non è possibile calcolare l'impatto sui profitti di tale operazione.

### 1.5 Comunicare la performance sociale in un mondo in continuo cambiamento

Un'impresa che opera in modo responsabile deve essere in grado di rappresentare il valore creato, non solo in termini finanziari, ma condividere con gli stakeholder tali dati al fine di potere giustificare le proprie politiche di responsabilità sociale e rafforzare il legame con gli interlocutori. È attraverso la misurazione e la comunicazione trasparente delle performance che il patrimonio di risorse intangibili e l'impegno nella CSR diventano percepibili e apprezzabili. Il primo passo per comunicare all'esterno l'adozione di una politica di CSR è la redazione di un Codice Etico che sappia trasmettere la visione etica dell'impresa e i suoi principi e valori.

Il Codice Etico è uno degli strumenti della responsabilità sociale delle imprese, in cui esprimere principi e norme di comportamento ed enunciare dritti, doveri e responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder.

Il passo successivo consiste nella comunicazione dei risultati ottenuti in termini di performance sociali. La crescente domanda di informazioni esaustive da parte dei differenti portatori di interessi ha visto, infatti, come risposta l'integrazione delle tematiche di sostenibilità nei processi di rendicontazione aziendale. La consapevolezza dei limiti del bilancio economico nel dare completa rappresentazione degli effetti della gestione d'impresa impone l'esigenza di affiancare forme di rendicontazione sociale e ambientale al tradizionale reporting finanziario.

Per quanto riguarda la tipologia dell'informativa sociale, non esiste uno standard codificato né sul contenuto, né sulle modalità di comunicazione. Si possono trovare svariati modelli e metodi di informazioni sulla responsabilità sociale che appaiono redatti con un'articolazione dei contenuti molto personalizzata. Si tratta di documenti di sintesi con la presenza di informazioni per lo più qualitative in forma discorsiva, ma anche di informazioni quantitative.

Il Bilancio Sociale è un documento che le aziende redigono volontariamente per rendere conto del proprio comportamento e per riferire agli stakeholder sui risultati e sugli effetti delle relazioni che con loro intrattengono. Non è un documento contabile, ma è strettamente collegato al bilancio d'esercizio dal quale attinge dati e notizie e rispetto al quale svolge una funzione integrativa.

Il Bilancio Ambientale focalizza l'attenzione sugli impatti dalle attività d'impresa sull'ambiente circostante attraverso una valutazione quali-quantitativa delle risorse consumate e delle emissioni prodotte.

Con Bilancio di Sostenibilità si intende, invece, un documento più completo che ambisce a rendere conto delle performance rispetto alle tre dimensioni: ambientale, sociale ed economia.

Il Report di sostenibilità vuole essere un documento completo e di semplice lettura che permetta al lettore di avere una valutazione dell'azienda nel suo complesso e consenta la misurazione e comunicazione della performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Comunicare in un contesto completamente diverso:

L'avvento di questa pandemia con una portata senza precedenti ha costretto le imprese, inevitabilmente, a rivedere i modelli comunicativi interni ed esterni. La comunicazione delle aziende è mutata verso il giusto compromesso tra interesse e solidarietà, sostenibilità e ricostruzione, contenimento del contagio e voglia di ripartire.<sup>8</sup>

La comunicazione si è spostata esclusivamente online, l'unico modo per instaurare relazioni con la propria comunità, clienti, stakeholder, diventando una comunicazione mediata dal digitale e non più dal vivo.

---

<sup>8</sup> #ZonaRossa, *il Covid-19 tra infodemia e comunicazione*, G.Comin e Lelio Alfonso (2020)

In questo periodo nelle imprese c'è stata una forte accelerazione su tutta la comunicazione, sia quella diretta all'esterno, che quella indirizzata ai dipendenti.

La comunicazione interna ha assunto un aspetto rilevante perché durante una pandemia è importante che la leadership continui a trasmettere la consapevolezza che ogni impresa stia svolgendo un servizio essenziale per il Paese. In momenti difficili come questi le aziende non si possono accontentare di gestire l'emergenzialità attivando solo piani di smartworking e condividendo comunicati stampa, ben scritti ma asettici, serve porsi come interlocutore vicino ai dipendenti e ai clienti, credibile e che comunica in modo umano e caldo, mettendo in gioco i propri valori. I dipendenti e i clienti sono prima di tutto cittadini che hanno bisogno di trovare nell'azienda un baricentro che li aiuti ad orientare le proprie azioni in ambito professionale ma che al contempo sia un punto di riferimento chiaro e rassicurante anche per la vita sociale.

Così, l'emergenza sanitaria e cognitiva ci chiede e chiederà di entrare in una modalità straordinaria di comunicazione, motivazione, narrazione, percezione delle priorità con un tono di voce adeguato. Non deve indebolirsi il senso di appartenenza e la consapevolezza di fare parte di un progetto comune. Il lockdown e lo smartworking hanno ridotto le relazioni personali quasi eliminando la comunicazione informale che normalmente si sviluppa all'interno dell'ambiente di lavoro. Risulta strategico comunicare in maniera efficace il *purpose* aziendale per alimentare la motivazione e condividere la vision per poter continuare a guardare al futuro, tutti insieme.<sup>9</sup>

La comunicazione deve essere chiara, pronta e intraprendente. Comunicare solo ciò di cui i brand sono certi riscrivendo i propri messaggi con parole che hanno a che fare con appartenenza, rilevanza, vicinanza e sostanza. È fondamentale dimostrare la vicinanza dei brand alle persone, esprimendo pragmaticamente la propria sensibilità, la voglia e la capacità di incidere positivamente sulla vita della nostra comunità. È necessario mantenere aperti i canali di comunicazione non precludendosi alcun possibile target e sviluppare un proprio sistema che coniughi comunicazione interna, pubblicità, gestione dei canali social per generare l'effetto della *crossmedialità*.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> *Comunicazione aziendale e coronavirus: come gestire l'infodemia restando umani*, A. Fontana, 2020

<sup>10</sup> *Covid-19: una roadmap per la comunicazione d'impresa efficace*, A. Buzzi, 2020



“Comunicare, quindi, ma farlo con uno scopo. Promuovendo al contempo un senso di sostegno, comunità e riconoscimento di ciò che il mondo sta vivendo in questo momento.”<sup>11</sup>

La governance e la diffusione interna di una cultura sulla CSR rappresenta un aspetto fondamentale per integrare pienamente la sostenibilità all'interno del business. È necessario, infatti, non solo che l'impresa si doti delle strutture e delle funzioni adeguate per implementare la strategia di sostenibilità ma anche che adotti gli strumenti e i processi di comunicazione interna e di formazione per coinvolgere tutte le funzioni aziendali.

L'integrazione della responsabilità sociale d'impresa deve essere basata su un solido sistema di valori condivisi all'interno dell'azienda. La comunicazione della CSR può essere un importante veicolo per creare cultura e consapevolezza, sia internamente che esternamente all'azienda, e può rappresentare uno stimolo al confronto e al coinvolgimento dei propri stakeholder. Coinvolgere e motivare i dipendenti e gli altri stakeholder per supportare le attività dell'organizzazione in materia di responsabilità sociale può migliorare la reputazione di un'organizzazione relativamente alle azioni socialmente responsabili, di apertura, di integrità e di responsabilità di rendere conto, per rafforzare la fiducia degli stakeholder nell'organizzazione.<sup>12</sup>

## **CAPITOLO SECONDO:** Covid-19 e CSR: il dipendente al centro tra smartworking e comunicazione

Se nel corso degli ultimi anni la CSR, non solo si è fortemente affermata all'interno dell'azienda, ma ha iniziato a subire profondi cambiamenti, la pandemia ha certamente complicato e modificato la situazione.

Dal greco *pandemos*, la pandemia è una malattia che interessa tutta la popolazione. In particolare, la situazione presuppone la mancanza di immunizzazione verso un agente patogeno, che pertanto consente alla malattia di diffondersi rapidamente e con una certa violenza.

Tra gli impatti maggiori della pandemia di nuovo coronavirus sulla vita di ogni giorno, c'è sicuramente quello che riguarda le modalità di lavoro di milioni di persone.

---

<sup>11</sup> Vertici Eo Ipso, Marino Pessina e Chiara Porta

<sup>12</sup> Governance E Diffusione Interna Della Cultura Sulla Csr, Impronta Etica

Per contrastare e ridurre la diffusione del virus, in base alle nuove misure di distanziamento e blocchi delle attività stabilite dai governi, moltissime persone hanno smesso di recarsi in ufficio e iniziato a lavorare da casa. Una scelta “obbligata” che, se diventerà davvero la nuova normalità del lavoro e non l’eccezione, pone sfide importanti con conseguenze a livello psicologico, culturale, ambientale e urbano.<sup>13</sup>

## 2.1 Da CSR a CSV

“I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine” (Kramer)<sup>14</sup>. Lo stesso Kramer, insieme a Porter, ha coniato un nuovo termine per indicare quelle strategie che possono risolvere problemi della società e allo stesso tempo aumentare i profitti dell’azienda, CSV. Il corporate shared value detto anche approccio al valore condiviso ha trasformato il pensiero e la pianificazione di un'azienda per intrecciare l'impatto sociale e l'opportunità di business per massimizzare l'impatto in entrambe le aree. Il business tradizionale e la CSR tendono ad essere trattati separatamente. Tuttavia, il valore condiviso definisce una sinergia poiché combina entrambi gli obiettivi in uno solo. La creazione di valore condiviso riguarda nuove opportunità di business che creano nuovi mercati, migliorano la redditività e rafforzano il posizionamento competitivo. Creare valore condiviso significa affrontare le esigenze e le sfide della società con un modello di business. Il valore condiviso è la chiave per sbloccare la prossima ondata di innovazione e crescita aziendale. Ricollegherà anche il successo dell'azienda e il successo della comunità in modi che sono stati persi in un'epoca di approcci gestionali ristretti, pensiero a breve termine e divisioni sempre più profonde tra le istituzioni della società. Le aziende hanno il potenziale per essere più efficaci dei governi e delle ONG nella creazione e commercializzazione di soluzioni ai problemi della comunità. Nuove esigenze e nuovi mercati aprono opportunità per differenziarsi, innovare e crescere. I governi devono investire in infrastrutture, avviare mercati e regolamentarli in modo da incoraggiare il valore condiviso.

Sempre più aziende perseguono strategie di mercato che si adattano al modello di valore condiviso e raccolgono i frutti dell'innovazione e della crescita.

---

<sup>13</sup> *La sfida dello smart working come nuova normalità del lavoro*, A. Zitelli, 2020

<sup>14</sup> *Comunicazione integrata e reputation management*, Comin G. (2019).

Per sfruttare il potenziale valore condiviso, le aziende devono adottare un nuovo approccio ai prodotti e ai mercati ripensando il proprio business intorno a problemi o preoccupazioni dei clienti, identificando i gruppi di clienti che sono serviti male o trascurati dal settore. Esistono oggi un discreto numero di imprese che stanno dimostrando in concreto come questa idea del CSV possa tradursi in un vantaggio competitivo. L'innovazione sociale deriva spesso da nuove idee come l'espansione delle piste ciclabili di Bogotá come un modo per combattere la diffusione del virus nei trasporti pubblici sovraffollati, una mossa che ha comportato costi molto bassi. Un altro esempio è stato il caso del sapone “Lifebuoy”, Creato da William Lever nel 1894 per combattere il colera nell'Inghilterra vittoriana, oggi Lifebuoy è il sapone per la protezione contro i germi n. 1 al mondo in vendita, una vittoria per Unilever e per la salute globale. La formulazione unica del sapone aiuta a combattere le malattie nei paesi in via di sviluppo. I programmi di cambiamento del comportamento del lavaggio delle mani di Lifebuoy, che hanno interessato 16 paesi nel 2013, promuovono i benefici del lavaggio delle mani nelle comunità rurali. Finora Unilever ha cambiato i comportamenti di 130 milioni di persone.

## 2.2. Il lockdown

La sera del 9 marzo il primo ministro Giuseppe Conte annunciava agli italiani che il Paese chiudeva e si fermava, tranne i servizi essenziali.

Il giorno dopo l'Organizzazione mondiale della sanità sentenziava: è pandemia.

Con lunedì 18 maggio è terminata la fase di chiusura e con essa le misure di restrizione che ci hanno accompagnato in questo tempo segnato dal Coronavirus. Il 9 marzo e il 18 maggio 2020 hanno sancito le date del “lockdown italiano”. Il 10 marzo inizia il blocco totale. Le misure dettate dal Governo, sotto forma di Decreti Presidenziali del Consiglio dei ministri (DPCM), hanno costituito un protocollo d'emergenza che ha imposto restrizioni che man mano si sono inasprite: dall'obbligo di permanenza nelle proprie abitazioni per tutti, alla limitazione della libera circolazione delle persone, alla chiusura della quasi totalità delle attività lavorative, per 69 giorni.

Il tempo percepito durante questa chiusura prolungata non è misurabile, per ognuno di noi ha avuto un diverso valore.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> *Gli interminabili 69 giorni del lockdown. Una storia infinita o manca solo il finale? V. Taurino, 2020*

L'avvento del COVID-19 ha costretto le imprese ad adeguare le proprie strategie in risposta ai cambiamenti che questo evento ha causato. Anche un asset chiave come la responsabilità sociale d'impresa è stato protagonista di questa “rivoluzione straordinaria”.

Uscire dalla crisi fornendo contributi tangibili per il bene comune è diventato un obiettivo tanto importante quanto quello di limitare i danni economici e ripartire in ogni settore e livello aziendale.<sup>16</sup>

La CSR è troppo spesso concepita per essere rivolta solo ai consumatori, ma una buona responsabilità sociale si prende cura in primis del proprio ambiente ovvero concentrarsi sui propri collaboratori.

La priorità assoluta dovrebbe essere quella di garantire il loro comfort e la loro sicurezza. Fondamentale è offrire ai collaboratori la massima flessibilità possibile per svolgere le proprie attività lavorative. Per molti, ciò ha significato lavorare da remoto direttamente da casa. La “flessibilità” si è estesa anche all'orario di lavoro. È anche importante essere consapevoli del fatto che il benessere dei dipendenti influisce pesantemente sulla salute mentale. Non possiamo negare che questi sono tempi stressanti per un gran numero di ragioni associate all'ansia per il futuro e alle paure legittime per la diffusione dell'epidemia.

C'è un Paese che in Europa è riuscito a contrastare alcuni di questi effetti tipici dati dalla diffusione del Covid-19, come lo stress e l'angoscia nei cittadini, grazie alla capillare presenza di servizi digitali. Si tratta dell'Estonia, che già nel 2005 aveva introdotto un sistema di cittadinanza digitale molto avanzato e studiato in tutto il mondo.

Un recente studio del magazine Politico ha infatti evidenziato come l'Estonia presenti il minor numero di casi di stress e depressione dovuti alla diffusione del Covid-19. Il livello di panico del Paese è stimato a 3 punti su 10, contrariamente a Francia, con 7 punti, o Italia, con 8 punti.

L'approccio estone è stato quello di fornire ai cittadini nuove soluzioni per lavorare e gestire la crisi, attraverso una forte collaborazione con startup e aziende innovative locali.

---

<sup>16</sup> *La CSR durante la pandemia e verso la ripresa, Manager Italia, 2020*

La possibilità di poter continuare a svolgere le stesse attività della fase pre-Covid-19, grazie al digitale ha indotto i cittadini ad accusare meno gli effetti da stress e angoscia tipici della pandemia. Un Paese già abituato a vivere sul digitale si è trovato quindi pronto ad affrontare nuove sfide, grazie a conoscenza, infrastrutture e servizi già rodati in campo digitale. Una bella lezione di innovazione europea.

Nella prima fase, che è coincisa con il lock-down imposto da molti governi, le imprese hanno avviato politiche di flessibilizzazione del lavoro, soprattutto attraverso lo strumento dello smart-working laddove possibile, e di distanziamento sociale nei comparti produttivi in cui era necessaria la presenza di personale.<sup>17</sup>

Tuttavia, la fase di gestione e ripartenza impone di ripensare al nodo tutela della salute/profitto in termini ben più ampi. Nel mondo della politica, la gravità dell'emergenza e delle decine di migliaia di morti ha imposto a molti governi social-democratici il lock-down, semplificando così significativamente la portata di questa emergenza ad una questione di sanità pubblica. In altre parole, è stato posto al centro del dibattito politico il trade-off tra sicurezza sanitaria e libertà e priorità assoluta è stata assegnata al diritto alla salute, principio fondamentale delle nostre costituzioni democratiche.

L'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 si ripercuote anche sulle scelte imprenditoriali che il datore di lavoro è tenuto a compiere per condurre la propria attività infatti. Le imprese si sono adoperate per garantire in tutti i modi possibili ai propri dipendenti di lavorare in sicurezza, procedendo alla sanificazione degli impianti, alla turnazione del personale e all'acquisto di ingenti quantità di materiale per la protezione individuale. È stato rafforzato, inoltre, l'accesso allo smart-working.

Quasi tutte le imprese hanno lavorato per permettere ai propri dipendenti di lavorare da casa, assistendo gli stessi nel cambio delle abitudini e delle dinamiche lavorative e investendo nelle attrezzature necessarie.

Molte fabbriche si sono convertite, cambiando o accelerando la produzione di materiali essenziali per la lotta contro il virus; basti pensare ad alcuni noti marchi della moda che si sono messi a produrre camici e mascherine per gli operatori sanitari.

---

<sup>17</sup> *Pandemia e Responsabilità Sociale d'Impresa, Luiss Open, Valentina Gentile, 2020*

L'emergenza dettata dal Covid-19 ha chiamato l'intero tessuto produttivo italiano, già sensibile ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa, ad impegnarsi non solo per il raggiungimento del profitto, ma anche della salvaguardia della salute dei cittadini.

Tale scelta nel lungo periodo si tramuterà certamente in effetti positivi in termini reputazionali per l'impresa, con conseguenti vantaggi in termini economici e finanziari tra i quali: l'accesso al credito bancario, una maggiore fidelizzazione del cliente finale e dei partner commerciali e un più generale sentimento di affidabilità nei confronti dell'impresa da parte degli altri stakeholder

### 2.3 Smartworking e workaholism: l'azienda riscopre il capitale umano

Il termine “*workaholism*” fu coniato nel 1971 dal dottor Wayne E. Oates, che ha descritto il workaholism come "la compulsione o il bisogno incontrollabile di lavorare incessantemente"<sup>18</sup>

Un'area che continua a suscitare dibattiti è se il maniaco del lavoro sia un fenomeno positivo o negativo. Alcuni hanno affermato che il maniaco del lavoro è associato a un alto livello di *eustress* (stress piacevole) e altri risultati positivi come la soddisfazione sul lavoro e la vita e ad alte prestazioni, e che i maniaci del lavoro possono servire da modello per altri dipendenti (Baruch, 2011). Altri hanno ipotizzato che il maniaco del lavoro possa portare a risultati positivi (soddisfazione sul lavoro, prestazioni lavorative) a breve termine ma esiti negativi (cattiva salute, problemi di relazione) a lungo termine (Baruch, 2011). Una differenza fondamentale tra il maniaco del lavoro e l'impegno lavorativo sono le motivazioni alla base di questi comportamenti. “Mentre i lavoratori impegnati sono spinti a lavorare perché lo trovano intrinsecamente piacevole, i maniaci del lavoro sono spinti a lavorare perché sentono una pulsione interiore a lavorare - sentimenti che "dovrebbero" lavorare”<sup>19</sup>.

la grande diffusione di tale fenomeno nell'ultimo decennio è strettamente collegata a due fattori legati ai recenti mutamenti culturali, sociali economici e tecnologici. In primo luogo, i moderni strumenti tecnologici assieme alla generale possibilità di utilizzare internet, hanno permesso ai lavoratori di operare ovunque 24h su 24, anche

---

<sup>18</sup> “*Confessions of a workaholic: the facts about work addiction*”, Wayne E. Oates (1971)

<sup>19</sup> Graves, Ruderman, Ohlott & Weber, 2012

nel week end e in vacanza, allungando i tempi del lavoro e annullando sempre di più i momenti di reale stacco da esso. In secondo luogo, un mercato del lavoro instabile e precario come quello odierno, caratterizzato da forme contrattuali sempre meno standard, ha generato una diffusa insicurezza lavorativa, specialmente tra i più giovani, che spinge gli individui a lavorare sempre più intensamente, con impegno e competizione, sacrificando la vita privata e gli affetti nella speranza di guadagnarsi una posizione lavorativa stabile, o di non rischiare di perderla in caso di ristrutturazioni aziendali.<sup>20</sup>

Lo smartworking può aumentare il rischio di workaholism? Lo smartworking ha portato il lavoro nel proprio domicilio e il *workaholism* può svilupparsi quando i dipendenti percepiscono che lavorare oltre l'orario di lavoro anche a casa è considerata una condizione indispensabile per il successo e l'avanzamento di carriera. Un report sullo smartworking nelle Pubbliche Amministrazioni durante il periodo covid19 ha rilevato come il lavoro da remoto, tenda a diminuire lo spazio sia fisico sia psicologico tra vita privata e vita lavorativa, in quanto rende il lavoratore iperconnesso.

Questa condizione dettata dalle misure di distanziamento sociale anti-coronavirus può ritenersi un fattore di rischio per l'aumento della sindrome da dipendenza dal lavoro. “È possibile che in condizione di deprivazione di altri stimoli, come nel caso del confinamento a causa della COVID-19, la persona vulnerabile possa ricorrere ad un eccesso di lavoro per tentare di anestetizzare stati mentali difficili. Il vero fattore di rischio però non è lo stress dovuto al confinamento ma la vulnerabilità portata dalle precedenti esperienze disfunzionali di vita che hanno ostacolato la possibilità di regolazione delle emozioni.”<sup>21</sup>

Le aziende hanno il compito di impostare un ambiente di lavoro e abitudini professionali sane, perché troppo spesso sono loro stesse ad agire da “pusher” nella dipendenza da lavoro. Sarebbe utile, in tal senso, mettere in atto misure precauzionali che favoriscano il corretto bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa.

Non è un mistero, purtroppo, che molti lavoratori siano stimolati a trascorrere tantissime ore in azienda, poiché il tempo è il parametro principale sul quale viene determinato il valore della prestazione a scapito di altri. Al contrario, bisognerebbe

---

<sup>20</sup> *Dipendenza da lavoro: il ruolo dell'azienda nell'attività di prevenzione, Igest,*

<sup>21</sup> *Dott. Stefano Blasi, Psicologo Clinico e Docente di Psicologia delle Dipendenze all'Università di Urbino*

fornire feedback positivi sulla qualità dell'operato e la gestione del tempo, senza puntare necessariamente ad una diminuzione assoluta della quantità di lavoro. È innegabile che il lavoro sia un valore centrale nella vita dell'individuo, che ne definisce l'identità e che contribuisce ad accrescerne l'autostima, ma è altrettanto vero che esso non dovrebbe arrivare a determinarne il valore personale e l'identità psicosociale, al punto da sacrificare la salute e le relazioni che conferiscono alla vita il vero nucleo di significato.

### Work-life balance

“Il termine *work-life balance* è un concetto ampio che indica la capacità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro (inteso come carriera e ambizione professionale) e la vita privata (famiglia, svago, divertimento).”<sup>22</sup>

Con l'avvento delle nuove tecnologie e lo smartworking, il lavoro è diventato sempre più connesso ed integrato con la vita privata. Da un lato la tecnologia ha migliorato la produttività, consentendoci di lavorare in modo più efficiente e veloce, dall'altro siamo tutti a rischio di *burnout*, la sindrome da stress per il troppo lavoro. Proprio per questo, lo smartworking dovrebbe essere considerato dall'azienda come un'occasione in più per introdurre iniziative a sostegno del Work-Life Balance: offrire nell'ambito del Welfare Aziendale delle proposte che aiutino i dipendenti a far fronte a problematiche familiari e alla genitorialità, può sicuramente contribuire ad un maggiore rendimento sul lavoro. Infatti, i piani di welfare aziendale e le misure che favoriscono il work-life balance stanno diventando fattori sempre più determinanti nella scelta di un nuovo lavoro: un'azienda che si occupa del benessere dei dipendenti, ha sicuramente maggiori possibilità di attrarre i talenti del mercato.

Per un'azienda è importante dunque creare dei programmi mirati e personalizzati per andare incontro ai reali bisogni dei dipendenti. Una buona politica di welfare avrà delle ricadute positive sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Quando vita familiare e lavoro sono in armonia, i dipendenti sono più felici e rilassati e affrontano il lavoro con un atteggiamento collaborativo e positivo.

---

<sup>22</sup> Il Sole 24 ORE



All'esterno, i programmi di welfare aiutano a consolidare *l'employer branding*, migliorano l'immagine aziendale e, di conseguenza, anche quella dei prodotti e servizi offerti.<sup>23</sup>

#### Work-life integration

La separazione tra vita privata e vita professionale, cardine del work-life balance, risulta non sempre applicabile, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni che chiedono e cercano realtà aziendali che applicano i principi del lavoro agile, del work-life integration.<sup>24</sup> Gli strumenti tecnologici hanno creato nuovi modi per collaborare e lavorare virtualmente, portando con sé alternative su misura per la flessibilità dell'orario di lavoro. L'approccio di integrazione tra vita e lavoro sta riscuotendo più successo poiché con la parola integrare si va ad indicare la formazione di un insieme coordinato tra lavoro e vita privata. Il metodo di equilibrio, invece, aveva come fondamento la distribuzione uniforme tra vita professionale e vita privata considerata da molti come un motivo di competizione tra i due elementi.

#### 2.4 Comunicazione interna e dipendenti: la valorizzazione di nuovi sistemi

La comunicazione in azienda è un fattore decisivo per la gestione di una crisi. Un adeguato piano di comunicazione interna aziendale, se definito chiaramente, e correttamente gestito, insieme al ruolo chiave di chi guida l'azienda, rappresenta un valido strumento per rispondere alle aspettative dei clienti, dei dipendenti, delle comunità, e di tutti gli stakeholder che ruotano attorno al brand. Questo è possibile instaurando relazioni solide e creando fiducia, senso di appartenenza e collaborazione con tutti gli stakeholder. A partire dall'interno. La crisi mette sotto stress la capacità di comunicazione sia interna che esterna di qualunque organizzazione.

Si tratta quindi un momento di ripensamento delle prospettive aziendali che spesso richiede la necessità di mutamenti radicali.

Ma le opportunità offerte dalla risoluzione di una crisi valgono la posta in gioco: il rafforzamento della brand identity e della reputazione, agli occhi di tutti gli stakeholder; la possibilità di attuare dei cambiamenti strategici, oltre al

---

<sup>23</sup> *Work life balance: perché è importante per i dipendenti? JOINTLY, 2019*

<sup>24</sup> *Dal 'Work-Life Balance' Al 'Work-Life Integration', M. Murnigotti, 2020*

consolidamento del senso di appartenenza, alla crescita e alla consapevolezza in ottica di gestione di crisi future. La nuova situazione di emergenza sanitaria ha introdotto dei forti cambiamenti nel contesto in cui operiamo e richiede la formulazione di nuovi piani di comunicazione che tengano in considerazione nuove variabili.<sup>25</sup>

Lo scenario complesso e imprevedibile, insieme alla riduzione delle relazioni personali con lo smartworking, ha generato una minaccia per l'equilibrio psicologico interno delle aziende.

Questi tre elementi richiedono l'adozione di una modalità comunicativa tempestiva, frequente e flessibile negli indirizzi e che associ l'informazione operativa alla comunicazione per rafforzare il senso di appartenenza all'azienda e la convergenza verso obiettivi comuni; che unisca il supporto motivazionale ad una corretta affermazione dei fatti depotenziando realisticamente tante paure. L'adozione improvvisa dello smartworking di fatto rende concreta una organizzazione che dovrà essere *outcome driven*; sarà l'impatto delle azioni, il raggiungimento degli obiettivi l'unico indicatore per misurare l'efficacia del lavoro.

Senso di responsabilità e motivazione si possono coltivare anche riaffermando la forza del *purpose*; ecco che organizzazioni e strategie *purpose driven* possono oggi trovare un punto di appoggio solido e forte per creare la cultura organizzativa e d'impresa su cui sviluppare i modelli di smartworking.

Empatia è la parola d'ordine della modalità comunicativa da adottare; il tono di voce deve riflettere un ruolo di leadership, di guida che indica una chiara direzione e fornisce energia e motivazione. Deve trasmettere un senso di comunità e di appartenenza, che vada oltre l'organizzazione aziendale per coprire l'intero ecosistema degli stakeholder più vicini.

Il tono di voce deve abbandonare in alcuni momenti la formalità tradizionale per rendere rispetto alle nuove incombenze delle persone, ai nuovi bisogni come la cura dei figli e dei parenti anziani, e ai nuovi disagi come l'isolamento e l'insicurezza.

---

<sup>25</sup> Il Ruolo Della Comunicazione Interna Ai Tempi Del Coronavirus (E Oltre), SOUND, Silvia Asperges, 2020

In questo momento è anche responsabilità dell'azienda semplificare la complessità degli avvisi, spesso discordanti e frammentati, a cui il dipendente è sottoposto anche al di fuori della propria vita lavorativa.<sup>26</sup>

“IoP” è la nuova parola dell'era post-covid, a introdurla è stato il giornalista e comunicatore d'impresa Filippo Poletti. La sigla intende l'insieme della comunicazione digitale rivolta ai collaboratori e promossa all'interno delle aziende e delle istituzioni, IoP è l'acronimo di “intranet of people”, letteralmente la “rete delle persone”: oltre a fare ricorso a un portale visibile ai soli dipendenti e collaboratori, la comunicazione interna digitale può essere fatta tramite l'uso social media dov'è possibile creare un canale riservato a un determinato gruppo di utenti. Tramite questi canali le imprese possono unire le forze e le energie per costruire un futuro migliore per far ripartire le aziende nell'era del Coronavirus partendo proprio dalla comunicazione interna.

Uno degli strumenti che si sta diffondendo e sviluppando nelle aziende è l'intranet. Una intranet aziendale è un sito web interno all'azienda, un sistema di comunicazione accessibile solo al personale aziendale. Queste reti consentono di collaborare, gestire attività, semplificare i processi organizzativi. Se utilizzate in modo corretto sono un ottimo strumento per sviluppare la cultura aziendale. L'intranet fa risparmiare ed evita problemi di comunicazione interna e rendendo più flessibile la tua azienda, consentendo alle persone di lavorare meglio.<sup>27</sup>

In un contesto di smart working forzato, in cui la comunicazione diretta tra colleghi è ridotta, le intranet sostengono le funzionalità aziendali a supporto della comunicazione e dell'operatività individuale, ottimizzando i processi interni e aumentando la collaborazione tra i dipendenti. La intranet diventa quindi una struttura fondamentale per abilitare lo smart working in azienda.<sup>28</sup>

La creazione di spazi online che dialogano tra loro è l'essenza del concetto di digital workplace: non più una collezione di sistemi interni isolati, ma un insieme armonico che trova nella intranet una porta d'accesso.

---

<sup>26</sup> *La Comunicazione Interna Ai Tempi Del Covid-19, Alberto Zambolin, 2020*

<sup>27</sup> *Intranet: che cos'è, e perché è indispensabile per la tua organizzazione, M. Omodei, 2020*

<sup>28</sup> *Come la intranet può agevolare lo smart working, Intesys journal, N. Pasquetto, 2020*

Si moltiplicano così progetti multicanale, perché la chiave è offrire la possibilità di accesso sempre e dovunque, da qualsiasi dispositivo.<sup>29</sup>

### **CAPITOLO TERZO:** Come cambierà l'approccio alla CSR dopo il COVID-19

#### Dalla Corporate Social Responsibility alla Human Social Responsibility

La responsabilità sociale d'impresa può assumere diverse forme, comprese politiche aziendali formali e iniziative di sviluppo della comunità. Sebbene non sia spesso al centro delle politiche etiche, il comportamento umano individuale può svolgere un ruolo importante nella responsabilità sociale delle imprese. La responsabilità sociale umana (HSR) abbraccia l'idea che le persone siano al centro di ogni organizzazione. Fare del bene e contribuire alla propria comunità non deve avvenire su larga scala, punteggiato da donazioni da milioni di dollari. Indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, l'applicazione dell'HSR è possibile perché la cittadinanza comunitaria supera ogni volta la cittadinanza aziendale. Attraverso l'implementazione della responsabilità sociale umana, l'azienda dimostra non solo di comprendere che le persone sono al centro dell'organizzazione, ma che le apprezzino anche. Quando le imprese prendono spunto dai dipendenti e da ciò a cui tengono, si formano rapporti più autentici e significativi; sia internamente che esternamente.

In altre parole, gli investimenti oltre i mezzi monetari possono produrre risultati più duraturi. La responsabilità sociale umana avrà un aspetto diverso per ogni azienda, ma sempre guidata dalla convinzione che ogni membro del team ha la capacità di contribuire a migliorare la nostra comunità locale.

Comprendere la componente del comportamento umano della responsabilità sociale è fondamentale per sviluppare una reputazione aziendale positiva e migliorare la qualità della vita nella comunità. Il modo in cui i manager trattano i dipendenti sul posto di lavoro, o il modo in cui trattano i candidati al lavoro nei colloqui, può avere un impatto sulla comunità nel suo insieme.

Ciò include cose come le decisioni di retribuzione per i singoli dipendenti e team, oltre a questioni di rispetto personale e condizioni di lavoro. Se i manager imparano a rispettare la diversità culturale nei loro uffici, ad esempio, i gruppi minoritari

---

<sup>29</sup> *Intranet in mobilità disegnatte per coinvolgere i dipendenti e co-creare, IL SOLE 24 ORE, G. Colletti, 2019*

rappresentati in azienda possono sperimentare una migliore qualità della vita nelle loro comunità, compreso il rispetto personale sul lavoro e salari che lasciano spazio per risparmi, investimenti e sostegno alla famiglia. Se i manager trattano i dipendenti senza rispetto, d'altra parte, l'alto tasso di turnover dei dipendenti della loro azienda può aumentare la disoccupazione nella comunità. Anche il modo in cui si comportano i rappresentanti dell'azienda quando interagiscono con i clienti può avere impatti sociali. Questo non include semplicemente la cortesia comune e una forte etichetta del servizio clienti; piuttosto, possono essere cose come pratiche di vendita ingannevoli e trarre vantaggio da consumatori ingenui che possono danneggiare la comunità. L'integrità e l'onestà nelle vendite e in tutte le interazioni con i clienti sono la chiave per sviluppare una solida reputazione per le pratiche commerciali etiche, raccogliere la fedeltà dei clienti a lungo termine ed evitare un impatto sociale negativo.

La legge ha effetti di vasta portata sulla società in generale e il comportamento dei dipendenti aziendali può avere impatti significativi sulla legge stessa. Un comportamento non etico da parte dei dirigenti aziendali e dei dipendenti può tradursi in corpi di legge più ampi e restrittivi, che possono ostacolare la capacità degli imprenditori di far crescere nuove attività in futuro.

Un recente sondaggio condotto su 1000 persone ha rilevato che quasi la metà degli intervistati desidera lavorare per un'azienda ecologicamente responsabile e ben il 75% dei millennial ha affermato la stessa cosa (P.Pelosi, 2020)<sup>30</sup>. Inoltre, il 75% dei millennial accetterebbe una riduzione dello stipendio per lavorare per un'azienda socialmente responsabile (Fast Company, 2020)<sup>31</sup>. Incorporare questi temi in strategie di responsabilità sociale d'impresa nuove e pertinenti incentrate su temi di sostenibilità a cui i dipendenti sono appassionati promuoverà una grande cultura aziendale e l'etica in cui credono i suoi dipendenti. L'opinione secondo cui le risorse umane rivestono un ruolo centrale nella responsabilità sociale delle imprese è aumentata negli ultimi anni. Tuttavia, studi recenti rivelano il divario reale tra le intenzioni delle risorse umane e l'attuazione di queste strategie sostenibili a livello aziendale.

Gli esempi dei modi in cui il dipartimento Risorse umane può influenzare questo cambiamento di mentalità sono molti e vari:

---

<sup>30</sup> *Millennials want workplaces with social purpose. How does your company measure up? Pelosi, p. (2020)*

<sup>31</sup> *Most millennials would take a pay cut to work at a environmentally responsible company. Fast company (2020)*

-Organizzare incentivi e seminari al fine di garantire al personale tutti gli strumenti e le conoscenze necessarie per attuare la strategia di sostenibilità.

-Organizzazione di attività sociali e di beneficenza per il team come la raccolta di donazioni di cibo per i membri vulnerabili della società e quelli colpiti da calamità naturali.

-Supportare l'adattamento continuo e la titolarità di una strategia CSR con il team garantirà opportunità di lavoro a lungo termine, ridurrà il turnover del personale e di conseguenza ridurrà la paura dell'insicurezza del lavoro.

Se i dipendenti credono che il loro datore di lavoro si preoccupi di loro come individui, si preoccupi del suo impatto più ampio sulla comunità e si preoccupa del suo impatto sull'ambiente, ciò porterà a una maggiore produttività, costi ridotti e ridotto turnover del personale.

#### Business Case: Eni e Enel

Il Coronavirus ha raggiunto il nostro paese e tutti stanno cercando di diffondere il maggior numero di misure e precauzioni contro il contagio. In ambito lavorativo l'esigenza di evolversi rapidamente è diventata improrogabile: Smart Working, nuovi tool digitali e progetti sociali hanno ridotto le distanze tra le imprese e le persone in questo periodo permettendo ad alcune attività di andare avanti. Anche le aziende, come Eni ed Enel Energia, si mostrano sensibili alla situazione puntando sullo Smart Working.

Enel non è un'azienda contemporanea solo nelle scelte di settore e di business, ma anche nelle soluzioni che offre nei momenti di crisi. Infatti, anche se non ci sono stati contagi all'interno delle sue strutture, ha dato disposizione chiare: fino a data da destinarsi, i dipendenti che lavorano o che hanno la residenza nelle aree colpite dal virus, ma anche chi è stato a contatto con persone che ne sono risultate positive, avranno la possibilità di organizzarsi in modo tale da portare avanti le proprie responsabilità con lo smart working.<sup>32</sup> Queste disposizioni, inoltre, sono rivolte anche al personale terzo che opera nelle sedi dell'azienda. Una misura che ha riguardato il 55% dei dipendenti di Enel, per oltre 37mila persone su un totale di 68mila in 32 paesi

---

<sup>32</sup> *Coronavirus e lavoro: Eni e Enel lasciano a casa i dipendenti nelle zone rosse*, M. Crapanzano, 2020

del mondo. In Enel, lo smartworking era già conosciuto e messo in pratica dal 2016, ma non era mai stato adottato su una scala di lavoratori così ampia e globale.<sup>33</sup>

Enel ha suddiviso il personale in 3 fasce: quelli che sono tornati al lavoro da appena si è aperta la cosiddetta Fase 2, come gli operativi che lavorano sulla rete della distribuzione, quelli che sono chiamati a rientrare in ufficio in base alle necessità uno o due giorni a settimana, e quelli che continueranno a lavorare a distanza fino al 31 dicembre. E questi ultimi costituiscono la stragrande maggioranza dell'organico del gruppo. Si tratta insomma di prorogare la misura del lavoro a distanza fino alla fine dell'anno.<sup>34</sup>

In seguito sono anche arrivate disposizioni molto importanti come "Rateizzazioni in bolletta " e il lancio di "Bolletta Smart" per pagare più agevolmente le bollette anche online.

Anche il personale è stato oggetto di ulteriori attenzioni, infatti, la società ha messo a disposizione assistenza psicologica per le persone in Smart Working, ha permesso una gestione più libera delle ore e istituito una banca ferie, una misura solidaristica che coinvolge tutti i dipendenti, dai top manager al personale operativo, i quali possono donare una o più giornate di ferie ai colleghi per ridurre le ore di straordinario necessarie a coprire le ore di permesso utilizzate in questo periodo. Infine, e non meno importante, ha creato una polizza assicurativa per i dipendenti ricoverati a causa del COVID-19.<sup>35</sup>

La maggior parte dei suoi impiegati ha dovuto sperimentare all'improvviso questa nuova modalità di lavoro, ha offerto loro la possibilità di aggiornarsi dandogli la possibilità di seguire corsi di aggiornamento e riunioni per affiancarli in un processo graduale di alfabetizzazione digitale.

L'impegno dell'azienda, però, non finisce qui e non si esaurisce nemmeno durante la Fase 2 perché, anche se le restrizioni sono sempre meno rigide, Enel conferma che continuerà a esortare il personale a prediligere il lavoro da remoto almeno fino a Natale.

---

<sup>33</sup> *Smart working, assicurazioni, progetti solidali: le soluzioni antiCovid di Enel*, C. Buratti, 2020

<sup>34</sup> *Lavorare da casa per sempre, la sperimentazione da Twitter a Enel*, L'Economia, Corriere Della Sera, 2020

<sup>35</sup> *Enel lancia lo Smart Working per i dipendenti fino a Natale*, M. Crapanzano, 2020

L'attività di Enel non si è limitata solo al miglioramento del lavoro al suo interno, e non si nemmeno solo focalizzata sul benessere del suo personale e dei suoi clienti. Infatti, l'impegno della società ha oltrepassato i suoi confini dando vita a progetti sociali a favore degli ospedali, istituzioni e protezione civile. L'obiettivo dell'azienda è stato quello di dare una mano alle persone maggiormente coinvolte, e provate, da questa difficile situazione.

In un momento così critico per tutti, il Gruppo si è mostrato vicino ai cittadini anche da un punto di vista sanitario grazie alla donazione da 23 milioni di euro effettuata da "Enel Cuore", la onlus dell'azienda, destinata alle strutture ospedaliere e alla Protezione civile per la creazione di nuovi posti letto e nell'acquisto di apparecchiature mediche. Un ulteriore aiuto sarà per il terzo settore, grazie ai fondi raccolti dalla campagna di crowdfunding interna, lanciata dall'amministratore delegato e dalla presidente di Enel insieme al top management.

Per far fronte all'emergenza anche E-Distribuzione, la più grande società in Italia nel settore della distribuzione di energia elettrica, è scesa in campo donando un collegamento alla propria rete elettrica (o aumenti di potenza) in favore di strutture sanitarie pubbliche o aree sanitarie, anche temporanee, attivate per la gestione della crisi legata al COVID-19 e sino al termine dello stato di emergenza.

### 3.4 Case study: Snam

Snam, società italiana e leader globale nelle infrastrutture energetiche, è una delle aziende più impegnate sul fronte coronavirus dallo scoppio della pandemia. La prima iniziativa della società è stata una donazione di 20 milioni di euro per l'acquisto di mascherine e ventilatori polmonari a supporto di circa 40 enti no profit che difendono la popolazione più vulnerabile. L'impresa guidata da Marco Alverà, inoltre, ha avviato una raccolta fondi coinvolgendo tutti i dirigenti e dipendenti.

La raccolta denominata "Diamo forma al futuro" prevede la rinuncia, su base volontaria, di parte dello stipendio e giorni di ferie nel periodo maggio-dicembre 2020 per consentire all'impresa di attivare iniziative di beneficenza.

Snam si è attivata fin dall'inizio dell'emergenza per contenere i rischi e garantire la sicurezza mantenendo la business continuity. Fin dai primi giorni Snam ha messo in



sicurezza, con adeguate misure precauzionali e sistemi di gestione da remoto, per garantire la normale operatività e la sicurezza energetica del Paese. Al fine di tutelare la salute e la sicurezza di tutti i propri dipendenti, Snam ha distribuito in azienda oltre 3.200 pulsali ossimetri, strumenti di monitoraggio e prevenzione che consentono di misurare la saturazione o percentuale di ossigeno nel sangue e la frequenza cardiaca, affiancati dal supporto di personale medico nei casi di necessità.

Screening sierologico preventivo ed eventuale tampone sono stati resi disponibili gratuitamente a tutto il personale oltre all'attivazione di una polizza assicurativa sanitaria. Oltre all'incremento di misure di sicurezza sanitaria, è stata aumentata la flessibilità lavorativa nell'impresa tramite l'utilizzo delle ferie, alternato allo smart-working, per una migliore conciliazione vita-lavoro. Le dotazioni informatiche per i dipendenti sono state ulteriormente potenziate. È stato disposto anche un servizio di *tethering* per garantire la connessione al PC anche tramite cellulare aziendale. Solo nella prima settimana di smart-working sono state effettuate 260mila ore di skypecall. La comunicazione interna è stata potenziata grazie alla creazione di una casella di posta elettronica per rispondere e dare supporto ai dipendenti per ogni tipo di richiesta sulla intranet, per raccogliere pensieri e riflessioni di tutte le persone di Snam.<sup>36</sup>

Grazie anche a questi interventi la Snam ha chiuso i primi 6 mesi del 2020 con ricavi in crescita del 3,3% a 1,35 miliardi. L'amministratore delegato Marco Alverà ha commentato che questo ottimo risultato sia stato possibile: “nonostante gli effetti del Covid, grazie alla riduzione degli oneri finanziari, alla performance delle nostre partecipate internazionali e alle azioni di contenimento dei costi”.

### 3.5 Verso il New Normal

La nostra era sarà definita da uno scisma fondamentale: il periodo prima del COVID-19 e la nuova normalità che emergerà nell'era post-virale: the “New Normal”. In questa nuova realtà senza precedenti, assisteremo a una drammatica ristrutturazione dell'ordine economico e sociale in cui le imprese e la società hanno tradizionalmente operato. Per “new normal” si intende il rilancio strategico di asset per adattarsi a una normalità in cui la vera sfida è evitare di giocare al ribasso, strutturando dei piani che sostengano nuovi modi di fare business. Reattività, ascolto e comunicazione, sono gli ingredienti vincenti che consentiranno alle aziende non solo di superare la crisi

---

<sup>36</sup> Covid-19: Le Iniziative Di Snam, SNAM, 2020

generata dall'emergenza sanitaria, ma anche di conquistare un vantaggio rispetto ai competitors nel momento in cui il "new normal" di oggi diventerà la normalità del domani. Questo significa anche una nuova attenzione ai valori dell'azienda, mai come in questo momento vitali per mantenere viva la brand identity e traghettarla in sicurezza verso il new normal.<sup>37</sup> Le aziende dovranno riconsiderare come stabilire una maggiore resilienza, ripensando e non modificando i propri modelli di business. Lo spostamento della maggior parte delle attività fisiche all'interno del mondo digitale rappresenta un'occasione per le aziende per studiare ancora meglio le abitudini e i comportamenti dei propri clienti online, con il fine di ripensare prodotti e processi interni in modo da servire ancora meglio il proprio pubblico. Per fare questo è fondamentale per le aziende sapere innanzitutto quali sono le metriche più rilevanti per il proprio business, prevedere come queste saranno impattate dalla situazione attuale e sapere impostare una strategia per accompagnare il cambiamento.<sup>38</sup> La crisi del coronavirus ha generato un numero rilevante di "nuovi utenti digitali" con i quali le aziende avranno la possibilità di aprire un canale di comunicazione da ora in avanti. In termini di e-commerce, la pandemia ha accelerato un cambiamento nelle abitudini di acquisto che era già ben consolidato. Poiché la necessità è spesso la madre dell'invenzione, la pandemia potrebbe portare ad alcuni esiti positivi. Individui, comunità, aziende e governi stanno imparando nuovi modi per connettersi. E le aziende stanno trovando modi più veloci ed economici per operare. Le conferenze di persona sono diventate virtuali. Il lavoro a distanza è aumentato vertiginosamente. Questi cambiamenti potrebbero favorire una migliore gestione e una forza lavoro più flessibile. È necessario considerare questa situazione come una seria opportunità per riorganizzare processi e attività delle aziende in ottica digitale: l'evidenza a supporto di questa tesi è il fatto che le imprese che stanno assorbendo meglio e più velocemente l'impatto di questa crisi sono quelle che erano già pronte e abituate a lavorare in maniera agile grazie alle tecnologie digitali. Le aziende dovranno abilitare le loro persone a dotarsi di nuove Skill Digitali per adeguarsi a un panorama che è mutato improvvisamente.

---

<sup>37</sup> *Coronavirus, ora la sfida dei brand è la 'nuova normalità': ecco come affrontarla senza paura*, G. Cupini e F. Scalet, *Il fatto Quotidiano*, 2020

<sup>38</sup> *The New Normal: le Digital Skill necessarie alle aziende per il post-Covid-19*, L. Molinari, Talent Garden, 2020

## CONCLUSIONI

La pandemia di COVID-19 ha colpito l'intera comunità a livello globale, ribadendo la necessità di offrire assistenza alle fasce più vulnerabili della popolazione. I team che si occupano della Responsabilità Sociale D'impresa (CSR), come quelli di tutte le altre aree del business, hanno dovuto adottare un approccio più flessibile per sostenere le comunità. Sopravvivere alla crisi fornendo contributi tangibili per il bene comune è diventato un obiettivo tanto importante quanto quello di limitare i danni economici e ripartire in ogni settore e livello aziendale. Le politiche CSR forti e coerenti sono diventate una pietra miliare dell'identità di molti marchi, con i loro clienti che si identificano fortemente con le cause sostenute dalle aziende. Un senso di responsabilità che si è in principio manifestato grazie allo smart working, come soluzione per le imprese impiegate nel settore dei servizi. Persino compagnie che non avevano mai ipotizzato il lavoro da casa si sono adoperate per garantire la salute e il benessere dei propri dipendenti. Il settore all'interno del quale si sono sviluppate più soluzioni inerenti al tema della solidarietà digitale è sicuramente quello dello smart working, vista la necessità della quasi totalità delle aziende italiane di organizzarsi con modalità di lavoro a distanza. Nel corso dell'emergenza legata alla pandemia i sostegni da parte delle imprese verso la comunità sono stati innumerevoli attraverso donazioni di risorse, servizi e beni. Molte imprese hanno chiuso completamente i propri stabilimenti mentre altre hanno adattato i propri macchinari per produrre beni di prima necessità come mascherine e gel disinfettanti. Per necessità, hanno dovuto dare priorità all'immediato, focalizzandosi sui bisogni delle proprie persone, dei clienti e dei fornitori, e sulla gestione efficace delle discontinuità della Supply Chain. In parallelo, hanno cercato di stabilizzare i ricavi e di prendersi cura dei clienti, di dare nuova forma al proprio business per allinearsi all'evoluzione della domanda e individuare nuovi percorsi di crescita. La nuova fase non sarà un semplice ritorno al business pre-COVID, ma più probabilmente aprirà una nuova era definita da rapidi cambiamenti nelle norme culturali, nei valori della società e nei comportamenti, come l'accresciuta domanda di politiche aziendali più responsabili e un rinnovato brand purpose. In conclusione, l'elaborato ha dimostrato che, nel corso degli anni la CSR è mutata, fino ad arrivare ad oggi in cui, fulcro dell'attività della responsabilità dell'azienda è l'individuo soprattutto alla luce delle politiche relative allo smartworking.

Il futuro della CSR è sempre più quello di mettere al centro delle proprie iniziative le persone: le persone con i loro stili di vita, con le loro esigenze di chiarezza, di partecipazione, di coinvolgimento. L'obiettivo delle strategie di CSR future sarà riuscire a collocare nel contesto sociale ed economico attuale, segnato dalla crisi e dal rimescolamento dei bisogni, trasformandosi in leva per la creazione di nuove relazioni e partnership e per proporre una risposta efficace alle richieste della collettività. Si tratta di rimettere al centro il fine ultimo di ogni impresa o iniziativa economica: quello di generare i presupposti per la creazione di valore, non necessariamente ed esclusivamente di tipo economico. Se l'obiettivo finale dell'impresa è creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili, ossia durevoli nel tempo in quanto capaci di coinvolgere e soddisfare i vari stakeholder, che apportano risorse funzionali al successo duraturo dell'organizzazione. Questo significa che tali processi devono valorizzare e consolidare la collaborazione, assicurandone la sostenibilità. Ciò non si limita alla condivisione del valore creato, ma alla creazione di valore condiviso. La teoria del valore condiviso non è in contrasto con quella di CSR; per certi versi, ne rappresenta l'evoluzione. La nuova strategia di valore di un'impresa deve essere aperta all'ascolto e in grado di individuare ed intercettare i promotori di un'innovazione sociale coerente con il business. Si tratta di un rovesciamento dell'approccio di CSR che richiede un ripensamento del modo di lavorare delle direzioni aziendali, d'ora in avanti aperte a un'integrazione collaborativa con l'ambiente esterno.

## BIBLIOGRAFIA

- Comin, G., #ZONAROSSA. Il Covid-19 tra infodemia e comunicazione, Milano, Guerini, 2020
- Comin, G., L'impresa oltre la crisi. Per una gestione efficace della reputazione aziendale, Marsilio, 2016
- Comin, G., Comunicazione integrata e reputation management, Luiss University Press, 2019
- Becchetti, L., La felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale, Donzelli, 2005
- Istituto Tecnico Commerciale Statale “Germano Sommeiller”, Responsabilità Sociale D'impresa (Rsi) – 2, 2015  
<http://www.poliedra.it/IMP/images/progetti/materiali/FormAttiva1.pdf>  
[ultimo accesso 02/09/2020]
- A. Fontana, Comunicazione aziendale e coronavirus: come gestire l'infodemia restando umani, 2020 <https://formiche.net/2020/02/coronavirus-comunicazione-aziende/> [ultimo accesso 05/08/2020]
- Impronta Etica, Governance E Diffusione Interna Della Cultura Sulla Csr, <https://docplayer.it/11726410-Gruppo-di-lavoro-integrazione-della-csr-nella-strategia-aziendale-governance-e-diffusione-interna-della-cultura-sulla-csr.html>  
[ultimo accesso 07/09/2020]
- A. Zitelli, La sfida dello smart working come nuova normalità del lavoro, 2020 <https://www.valigiablu.it/smart-working-coronavirus-lavoro/> [ultimo accesso 05/08/2020]
- V. Taurino, Gli interminabili 69 giorni del lockdown. Una storia infinita o manca solo il finale? ,2020 <https://www.ilfaroonline.it/2020/05/21/gli-interminabili-69-giorni-del-lockdown-una-storia-infinita-o-manca-solo-il-finale/340419/> [ultimo accesso 11/08/2020]
- Manager Italia, La CSR durante la pandemia e verso la ripresa, 2020 <https://www.manageritalia.it/it/management/corporate-social-responsibility-durante-la-pandemia-covid-19> [ultimo accesso 26/08/2020]
- Gentile V., Luiss Open, Pandemia e Responsabilità Sociale d'Impresa, 2020 <https://open.luiss.it/2020/05/16/pandemia-e-responsabilita-sociale-dimpresa/>  
[ultimo accesso 13/08/2020]

- Igest, Dipendenza da lavoro: il ruolo dell'azienda nell'attività di prevenzione <http://www.igest.com/wp/index.php/dipendenza-da-lavoro-il-ruolo-dellazienda-nellattivita-di-prevenzione/> [ultimo accesso 11/08/2020]
- JOINTLY, Work life balance: perché è importante per i dipendenti? 2019 <https://www.jointly.pro/2019/09/11/work-life-balance-perche-importante-per-dipendenti/>[ultimo accesso 13/08/2020]
- M. Murnigotti, Dal 'Work-Life Balance' Al 'Work-Life Integration', 2020 <https://www.easyrecrue.com/it/blog/work-life-integration> [ultimo accesso 20/08/2020]
- Silvia Asperges, Il Ruolo Della Comunicazione Interna Ai Tempi Del Coronavirus (E Oltre), SOUND, 2020 <https://www.soundpr.it/consigli-e-tendenze/comunicazione-interna-coronavirus/> [ultimo accesso 05/08/2020]
- M. Omodei, Intranet: che cos'è, e perché è indispensabile per la tua organizzazione, 2020 <https://www.worktogether.it/blog/intranet-definizione-e-perche-indispensabile-per-la-tua-organizzazione/0-478> [ultimo accesso 11/08/2020]
- Alberto Zambolin, La Comunicazione Interna Ai Tempi Del Covid-19, 2020 <https://www.messagegroup.eu/la-comunicazione-interna-ai-tempi-del-covid-19> [ultimo accesso 21/08/2020]
- Angeli, F., Responsabilità sociale d'impresa: fondamenti teorici e strumenti di comunicazione, Angeli, 2008
- WPP, WPP co-founds new cross-industry global program to drive sustained growth for clients, 2019, <https://www.wpp.com/news/2019/05/wpp-co-founds-new-cross-industry-global-program-to-drive-sustained-growth-for-clients> [ultimo accesso 20/08/2020]
- La Repubblica, Consumatori sempre più attenti alla sostenibilità, ma le aziende restano opache, 2020, [https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2020/07/06/news/consumatori\\_sempre\\_piu\\_attenti\\_alla\\_sostenibilita\\_ma\\_le\\_aziende\\_restano\\_opache-260789554/](https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2020/07/06/news/consumatori_sempre_piu_attenti_alla_sostenibilita_ma_le_aziende_restano_opache-260789554/) [ultimo accesso 17/08/2020]
- Friedman, M., Capitalism and Freedom, The University of Chicago Press, 2002

- Commissione Brundtland, Rapporto Brundtland, Oxford University Press, Volker Hauff, 1987
- Molteni, M., Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale, 2007, [https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip\\_2-07\\_saggio\\_molteni.pdf](https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_2-07_saggio_molteni.pdf) [ultimo accesso 29/08/2020]
- Caring about our work: Thoughts inspired by #EngageSummits 2016, Dan Wardle, 2016, <https://www.surveylab.co.uk/2016/caring-about-our-work-thoughts-inspired-by-engagesummits-2016/> [ultimo accesso 23/08/2020]
- Robert, C. Solomon, It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millennium, Rowman & Littlefield, 1997
- Pessina, M. Porta, C., Vertici Eo Ipso, 2020 <https://www.impresedilnews.it/uso-dei-social-durante-il-coronavirus/> [ultimo accesso 11/08/2020]
- Oates Waybe, E., Confessions of a workaholic: the facts about work addiction, World Pub. Co, 1971
- Dott. Blasi, S. (2020). Lo smartworking può aumentare il rischio di workaholism? <https://www.today.it/salute/smartworking-workaholism.html> [ultimo accesso 02/09/2020]
- Il Sole 24 ORE, Work-life balance, Milano, 2019, <https://www.ilsole24ore.com/art/allarme-workaholism-giovani-lavorano-troppo-e-32percento-fa-anche-bagno-ABr3yYdB> [ultimo accesso 04/09/2020]
- Pelosi, P., Millennials want workplaces with social purpose. How does your company measure up?, Talent Economy, 2018 <https://www.chieflearningofficer.com/2018/02/20/millennials-want-workplaces-social-purpose-company-measure/> [ultimo accesso 03/09/2020]
- Fats Company, Most millennials would take a pay cut to work at a environmentally responsible company, 2019 <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company> [ultimo accesso 29/08/2020]

- Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale, Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale?  
[https://www.globalcompactnetwork.org/files/news\\_eventi/il\\_network\\_segna/a/CSR\\_IS\\_web.pdf](https://www.globalcompactnetwork.org/files/news_eventi/il_network_segna/a/CSR_IS_web.pdf) [ultimo accesso 15/09/2020]
- <https://www.eni.com/it-IT/media/sfida-da-vincere-insieme/smart-working-analisi-rete.html> [ultimo accesso 26/08/2020]
- [https://www.corriere.it/economia/aziende/le-storie/20\\_settembre\\_01/al-lavoro-casa-uno-tre-eni-rivoluzione-permanente-7ad291b2-eb8c-11ea-a81e-046321e92fb6.shtml](https://www.corriere.it/economia/aziende/le-storie/20_settembre_01/al-lavoro-casa-uno-tre-eni-rivoluzione-permanente-7ad291b2-eb8c-11ea-a81e-046321e92fb6.shtml) [ultimo accesso 26/08/2020]
- <https://luce-gas.it/attualita/enel-smart-working-fino-natale> [ultimo accesso 26/08/2020]
- <https://www.ilnotiziario.net/wp/2020/05/14/snam-covid-19-risposta-azienda-marco-alvera-sicurezza-solidarieta/> [ultimo accesso 02/09/2020]
- <https://www.italiachiamaitalia.it/covid-19-le-iniziative-di-snam-e-del-ceo-marco-alvera-tra-smart-working-e-donazioni/> [ultimo accesso 02/09/2020]
- [https://corriereinnovazione.corriere.it/cards/nuove-espressioni-fase-2-new-normal-ghost-game-social-bubble-dad/new-normal\\_principale.shtml](https://corriereinnovazione.corriere.it/cards/nuove-espressioni-fase-2-new-normal-ghost-game-social-bubble-dad/new-normal_principale.shtml) [ultimo accesso 14/09/2020]
- <https://www.ninjamarketing.it/2017/11/29/workaholism-dipendenza-lavoro-spiegazione/> [ultimo accesso 26/08/2020]
- <https://www.ismo.org/prodotto/il-new-normal-post-covid-19-rilanciare-il-sistema-umano/> [ultimo accesso 15/09/2020]
- <https://www.paroledimanagement.it/limportanza-della-comunicazione-interna-nelle-emergenze/> [ultimo accesso 15/09/2020]
- M. Omodei, Work Together, Intranet: che cos'è, e perché è indispensabile per la tua organizzazione, 2020 <https://www.worktogether.it/blog/intranet-definizione-e-perche-indispensabile-per-la-tua-organizzazione/0-478> [ultimo accesso 05/08/2020]
- N. Paschetto, Intesys Journal, Come la intranet può agevolare lo smart working, 2020 <https://www.intesys.it/journal/platform/come-la-intranet-puo-agevolare-lo-smart-working/> [ultimo accesso 27/08/2020]
- G. Colletti, IL SOLE 24 ORE, Intranet in mobilità disegnate per coinvolgere i dipendenti e co-creare, 2019 <https://www.ilsole24ore.com/art/intranet-mobilita-disegnate-coinvolgere-dipendenti-e-co-creare-ACLgznw> [ultimo accesso 27/08/2020]



- M. Crapanzano, Coronavirus e lavoro: Eni e Enel lasciano a casa i dipendenti nelle zone rosse, 2020 <https://luce-gas.it/attualita/coronavirus-lavoro-enel-eni> [ultimo accesso 29/08/2020]
- C. Buratti, Smart working, assicurazioni, progetti solidali: le soluzioni antiCovid di Enel, 2020 <https://startupitalia.eu/129318-20200507-smart-working-polizze-assicurative-progetti-solidali-le-soluzioni-anti-covid-enel#:~:text=In%20Enel%2C%20lo%20smartworking%20era,oltre%2013%20volte%20al%20giorno> [ultimo accesso 26/08/2020]
- Corinna De Cesare, Lavorare da casa per sempre, la sperimentazione da Twitter a Enel, L'Economia, Corriere Della Sera, 2020 [https://www.corriere.it/economia/lavoro/20\\_maggio\\_14/lavorare-casa-sempre-sperimentazione-twitter-ad-enel-voi-tornereste-ufficio-4240d1e6-95a7-11ea-b0dc-2b898cb19b15.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/20_maggio_14/lavorare-casa-sempre-sperimentazione-twitter-ad-enel-voi-tornereste-ufficio-4240d1e6-95a7-11ea-b0dc-2b898cb19b15.shtml) [ultimo accesso 05/08/2020]
- M. Crapanzano, Enel lancia lo Smart Working per i dipendenti fino a Natale, 2020 <https://luce-gas.it/attualita/enel-smart-working-fino-natale> [ultimo accesso 26/08/2020]
- Covid-19: Le Iniziative Di Snam, SNAM, 2020 <https://www.snam.it/it/media/covid-19/> [ultimo accesso 30/08/2020]
- G. Cupini e F. Scalet, Coronavirus, ora la sfida dei brand è la 'nuova normalità': ecco come affrontarla senza paura, Il fatto Quotidiano, 2020 <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/05/26/coronavirus-ora-la-sfida-dei-brand-e-la-nuova-normalita-ecco-come-affrontarla-senza-paura/5814235/> [ultimo accesso 01/09/2020]
- L. Molinari, The New Normal: le Digital Skill necessarie alle aziende per il post-Covid-19, Talent Garden, 2020 <https://talentgarden.org/it/italy/corporate-transformation-it/new-normal-digital-skill-aziende-post-covid-19/> [ultimo accesso 05/08/2020]
- <https://www.kuppingercole.com/blog/ashford/the-new-normal-post-covid-19> [ultimo accesso 15/09/2020]