

## **FORMAZIONE CONTINUA E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: UN'INDAGINE SUI PIANI FORMATIVI DEI FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI (2018-2020)**

*Paola Nicoletti  
Domenico Nobili*





*L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.*

*Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico — stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 — nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.*

*Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo intermedio del PON Sistemi di politiche attive per l'occupazione (SPAO) per svolgere attività di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.*

**Presidente:** *Sebastiano Fadda*

**Direttore generale:** *Santo Darko Grillo*

#### **Riferimenti**

Corso d'Italia, 33  
00198 Roma  
Tel. +39.06.85447.1  
web: [www.inapp.org](http://www.inapp.org)

**Contatti:** [editoria@inapp.org](mailto:editoria@inapp.org)

Collana a cura di Pierangela Ghezzi

Il Paper, realizzato nell'ambito della Struttura Sistemi formativi, arricchisce il filone di ricerca Inapp sul tema della Responsabilità sociale d'impresa. Colma un vuoto conoscitivo in un ambito di impegno relativamente nuovo per i Fondi interprofessionali, stimolando l'interesse del mondo del lavoro e dell'economia sulla rilevanza sociale delle iniziative formative per uno sviluppo sostenibile.

Il presente contributo è stato redatto da Inapp in qualità di Organismo Intermedio del PON SPAO FSE 2014-2020, Azione 10.3.8/2, Ambito di attività 1 – Analisi sui sistemi di domanda e offerta di formazione continua, su investimenti in conoscenza, innovazione e in capitale umano.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

#### **Autori**

*Paola Nicoletti*, Inapp  
([p.nicoletti@inapp.org](mailto:p.nicoletti@inapp.org))

*Domenico Nobili*, Inapp  
([d.nobili@inapp.org](mailto:d.nobili@inapp.org))

**Testo chiuso:** ottobre 2021

**Pubblicato:** febbraio 2022

#### **Coordinamento editoriale**

*Costanza Romano*

#### **Editing grafico e impaginazione**

*Valentina Valeriano*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2022] [INAPP]  
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0234-1

## ABSTRACT

### **FORMAZIONE CONTINUA E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: UN'INDAGINE SUI PIANI FORMATIVI DEI FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI (2018-2020)**

Il lavoro presenta i risultati di una prima rilevazione sperimentale delle iniziative formative promosse dai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua in materia di Responsabilità sociale d'impresa. Il coinvolgimento dei Fondi, considerando la loro crescente importanza in termini di adesione delle imprese e di massa finanziaria gestita, ha garantito la ricostruzione di un quadro attendibile di quanto realizzato in quest'ambito nel complesso del sistema produttivo nazionale, consentendo, allo stesso tempo, di individuare le direttrici strategiche e operative che le organizzazioni di rappresentanza datoriali e sindacali, intendono percorrere sul fronte della Responsabilità sociale d'impresa. Per quanto riguarda in particolare le tematiche oggetto dello studio, le gravissime criticità connesse con la crisi sanitaria, hanno posto in primo piano l'esigenza non più rinviabile di un impegno reale e concreto per il loro sviluppo, un impegno che dovrà coinvolgere, a più livelli, imprese e istituzioni, Parti sociali e organizzazione pubbliche e private interessate a diverso titolo su una varietà di tematiche complessa e diversificata. I dati quantitativi qui presentati, raccolti con la collaborazione dei Fondi interprofessionali che hanno partecipato all'indagine, si riferiscono al periodo compreso tra gennaio del 2018 e luglio 2020 e riguardano: le caratteristiche dei Piani formativi aventi ad oggetto tutta l'articolata gamma dei temi connessi con la Responsabilità sociale d'impresa, alcune informazioni sulle aziende e sui lavoratori partecipanti, alcuni elementi essenziali relativi alle caratteristiche delle iniziative formative realizzate. Il quadro che ne deriva è incoraggiante: su alcuni ambiti tematici, la riflessione delle Parti sociali e ancor più le concrete realizzazioni delle imprese, sono già ad un grado di sviluppo non lontano da quanto riscontrabile presso i partner dell'UE più avanzati e il volume stesso delle attività formative finanziate ha raggiunto livelli di assoluto rilievo, anche tenendo conto della peculiarità e della relativa novità di alcuni dei temi trattati. La domanda formativa delle imprese, della quale i Fondi sono uno specchio attendibile, sembra essere in una fase di crescita e di diversificazione, sintomo di un reale interesse, che si esprime soprattutto sulle tematiche legate alla sostenibilità ambientale, anche sulla scorta delle normative in materia e della pressione virtuosa esercitata dai consumatori e dall'opinione pubblica. L'attenzione che le Parti sociali promotrici dei Fondi interprofessionali pongono sulla formazione delle risorse umane dedicate alle pratiche della Responsabilità sociale d'impresa appare rilevante e crescente e ciò può rappresentare una spinta essenziale per orientare sulle giuste direttrici le attuali dinamiche di trasformazione del sistema produttivo e dei rapporti delle imprese con i dipendenti e il territorio.

**PAROLE CHIAVE:** parti sociali, formazione professionale continua, Responsabilità sociale delle imprese

### **CONTINUING VOCATIONAL TRAINING AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A SURVEY ON THE TRAINING PLANS OF THE JOINT INTERPROFESSIONAL FUNDS (2018-2020)**

This first experimental survey was aimed at obtaining data and contents on the most recent training activities carried out by the Joint Interprofessional Funds for continuing training in the field of Corporate Social Responsibility.

The direct involvement of Funds has ensured the reconstruction of a reliable framework of what has been achieved by the enterprises in this area, allowing, at the same time, to identify the strategic and operational guidelines that employers and trade unions' organizations are following in terms of Corporate Social Responsibility.

The survey acquired therefore the strategic orientation of the Interprofessional Funds on the basic issues of CSR, as well as the quantitative data concerning the period between January 2018 and July 2020 regarding the characteristics of the training plans on issues related to some information on the participating companies and workers, some essential elements related to the characteristics of the implemented training initiatives.

The added value of this survey consists in having collected, thanks to the participation and collaboration of the Funds, original data and information not available on the common monitoring system.

**KEYWORDS:** social partners, continuing vocational training, Corporate Social Responsibility

**PER CITARE IL PAPER:** Nicoletti P., Nobili D. (2022), *Formazione continua e Responsabilità sociale d'impresa: un'indagine sui Piani formativi dei Fondi paritetici interprofessionali (2018-2020)*, Inapp Paper n.34, Roma, Inapp



## INDICE

Introduzione e indicazioni metodologiche.....	5
1 Il contributo dei Fondi per la promozione e lo sviluppo della Responsabilità sociale d'impresa .....	8
2 Le strategie di approccio .....	11
2.1 Il welfare aziendale.....	11
2.2 La sostenibilità ambientale.....	14
2.3 La qualificazione delle risorse umane .....	17
2.4 La comunicazione .....	19
3 Le prospettive di sviluppo.....	21
4 Le esperienze realizzate: i dati quantitativi .....	23
Conclusioni .....	35
Bibliografia .....	38



## INTRODUZIONE E INDICAZIONI METODOLOGICHE

Il presente lavoro riporta i risultati di una prima rilevazione sperimentale diretta all'acquisizione di dati e informazioni sulle più recenti attività formative realizzate dai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua in materia di Responsabilità sociale d'impresa.

Rispetto agli approfondimenti sulla formazione realizzati direttamente presso le aziende, il coinvolgimento dei Fondi interprofessionali consente di soddisfare simultaneamente esigenze conoscitive diverse. Grazie alla loro collaborazione è infatti possibile acquisire dati ed informazioni puntuali e specifiche sui diversi aspetti delle iniziative formative realizzate e, allo stesso tempo, precisare e definire le modalità con le quali la domanda formativa delle imprese di diverse dimensioni viene organizzata e sostenuta dai Fondi stessi, individuando in tal modo gli approcci, le strategie e gli indirizzi operativi che le organizzazioni di rappresentanza economica e sociale nella loro espressione bilaterale adottano su una materia non ancora sufficientemente esplorata ma la cui importanza emerge con sempre maggiore evidenza.

Inoltre, anche se ad una rilevazione condotta esclusivamente sulle attività formative promosse dai Fondi paritetici sfuggono le iniziative finanziate autonomamente dalle imprese (come anche quelle attivate dalle aziende non aderenti ai Fondi, sostenute attraverso altri canali di finanziamento), è altrettanto evidente che, tenendo conto dell'attuale livello di adesioni e dell'incidenza che il volume di attività dei Fondi ha sul complesso degli strumenti di sostegno, il campo di osservazione risulta abbastanza ampio da fornire significative indicazioni anche sulla diffusione delle tematiche della Responsabilità sociale d'impresa (RSI) nel complesso delle attività di formazione continua condotte nel Paese.

Nell'impostazione dell'indagine si è tenuto conto come ovvio dello stadio evolutivo in cui si trova il dibattito nazionale sul tema. In questo senso, il coinvolgimento delle imprese nella realizzazione e nel finanziamento di interventi diretti alla sostenibilità sociale e ambientale del loro stesso agire, ha riguardato in prevalenza le realtà di grandi e medie dimensioni, spesso attive sui mercati internazionali e per questo molto più sensibili ai nuovi fattori di competitività. Solo negli ultimi anni l'interesse si sta diffondendo nel resto del tessuto produttivo ed in particolare tra le imprese minori, insieme alla consapevolezza che il primo e fondamentale veicolo sul quale lo sviluppo delle pratiche della RSI può procedere è proprio un impegno forte sulla formazione delle risorse umane.

In coerenza con tali assunti generali e con il carattere sperimentale ed esplorativo di questa prima indagine, la rilevazione dei dati e delle informazioni è stata impostata secondo un approccio aperto, che consentisse ai rappresentanti dei Fondi di poter esporre ed illustrare liberamente, non solo le attività realizzate ma anche il loro approccio al tema, le strategie e programmi per il futuro. Ciò ha permesso di rilevare, tra l'altro, alcune prime interessanti indicazioni sullo stato dell'arte delle riflessioni e del dibattito in corso tra le Parti sociali promotrici.

La rilevazione è stata divisa in due parti distinte:

- nella prima, i Presidenti dei Fondi sono stati sollecitati ad illustrare gli approcci strategici, le visioni e i programmi, sia sul tema in generale, sia sui diversi aspetti che lo compongono. A tal fine è stata



sottoposta ai Presidenti una traccia di intervista alla quale hanno risposto in forma scritta. La traccia conteneva nove distinti spunti sulla base dei quali i rispondenti potevano esprimersi liberamente, senza alcun vincolo<sup>1</sup>;

- nella seconda, gli organismi sono stati invitati a produrre dati quantitativi relativi alle caratteristiche dei Piani formativi dedicati in tutto o in parte alla Responsabilità sociale d'impresa, finanziati dal gennaio del 2018 al 31 luglio del 2020. Allo scopo di facilitare quanto possibile l'estrazione delle informazioni, garantendone al tempo stesso l'omogeneità, nel formulare la richiesta ci si è attenuti alle forme con le quali i Fondi organizzano i dati quantitativi da inviare semestralmente al sistema nazionale di monitoraggio. Sono state quindi richieste informazioni relative al numero e alla tipologia dei Piani formativi, delle imprese e dei lavoratori partecipanti ad essi, tenendo conto delle stesse variabili e modalità in uso nel sistema nazionale di monitoraggio<sup>2</sup>.

Il contenuto effettivo dell'ambito tematico oggetto di studio nell'accezione qui utilizzata, e cioè la formazione in tema di Responsabilità sociale di impresa si presta, come ovvio, a diverse e numerose possibili articolazioni sulle quali l'ampia letteratura in materia si è impegnata a fondo e si impegna tutt'ora, con esiti, peraltro, diversificati ed estremamente mutevoli. Senza voler trascurare l'importanza che assumono le problematiche legate ai processi di definizione e classificazione, si è fatto qui riferimento ad un insieme di tematiche formative che possono rappresentare nel loro complesso, se non la totalità, almeno la gran parte di ciò che rientra nel nostro ambito di interesse. L'insieme di tematiche qui proposte<sup>3</sup> ha il vantaggio di essere stato concretamente testato in occasione della presente indagine, dimostrandosi piuttosto solido: in nessun caso infatti, benché fosse prevista, i rispondenti hanno sentito la necessità di utilizzare la modalità: "altro, specificare ...". Considerando il volume e l'ampiezza che le attività formative finanziate dai Fondi interprofessionali hanno sull'insieme della formazione continua promossa dalle imprese italiane ed in particolare su quella avente per oggetto la RSI, la 'tenuta' dell'elenco risulta particolarmente significativa ai fini di una definizione dei confini dell'ambito tematico.

La risposta dei Fondi all'indagine è stata molto positiva: 13 organismi sui 19 attualmente operativi hanno inviato le informazioni richieste nei tempi stabiliti. I Fondi che hanno aderito alla rilevazione sono: Fon.Ar.Com, Fon.Coop., Fondo Artigianato Formazione, Fond.E.R., Fondimpresa, Fondir, Fondirigenti, Fondo Dirigenti PMI, Fondo Lavoro, Fondoprofessioni, Fondo Servizi Pubblici Industriali,

---

<sup>1</sup> Gli spunti riguardavano principalmente il posizionamento strategico del Fondo e delle sue organizzazioni promotrici rispetto al tema in generale e rispetto ad alcune delle tematiche maggiormente rilevanti: il welfare bilaterale, aziendale e territoriale; la sostenibilità ambientale; la governance della RSI in impresa attraverso la formazione delle figure dedicate. I programmi futuri di azione e le scelte relative alle modalità di organizzazione della domanda formativa delle imprese aderenti sui temi in oggetto.

<sup>2</sup> Le variabili considerate sono: 1. Numero e tipologia dei Piani formativi finanziati; 2. Numero delle imprese partecipanti ed essi per dimensione e settore; 3. Numero dei lavoratori coinvolti nei Piani per inquadramento aziendale; 4. Metodologie formative adottate; 5. Regioni coinvolte; 6. Tematiche trattate. Come accennato, le modalità relative alle tipologie di Piano, alle classi dimensionali d'impresa, all'inquadramento dei lavoratori e alle metodologie formative, sono quelle adottate nel sistema nazionale di monitoraggio.

<sup>3</sup> Per il dettaglio vedasi grafico 2 a pag. 32.



For.Agri, Forte. Nel complesso, gli organismi rispondenti raccolgono circa il 73% del totale delle imprese aderenti ai 19 Fondi interprofessionali attualmente attivi<sup>4</sup>.

L'indagine è stata progettata appena prima della diffusione del Covid 19 ed è stata realizzata interamente durante la pandemia. Ci sembra quindi opportuno rivolgere un ringraziamento particolare a quanti nei Fondi, in un contesto di accresciute difficoltà organizzative e operative, ci hanno fornito i dati e le informazioni indispensabili, rendendo possibile lo svolgimento del lavoro senza significativi ritardi rispetto a quanto programmato. Ciò è avvenuto nella comune consapevolezza dell'importanza dei temi qui trattati e di quanto le criticità di questi mesi abbiano reso urgente il loro ulteriore e deciso sviluppo, sia del punto di vista dell'orientamento strategico, sia nelle concrete realizzazioni operative.

---

<sup>4</sup> Si fa riferimento alle adesioni in termini di Matricole INPS (quindi in termini di unità produttive), al netto delle cessazioni e delle sospensioni, secondo i dati aggiornati ad ottobre 2018, così come riportati nel XIX Rapporto sulla Formazione continua in Italia.



## **1 IL CONTRIBUTO DEI FONDI PER LA PROMOZIONE E LO SVILUPPO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

La costituzione dei Fondi interprofessionali risale, come noto, all'accordo del 1992 tra le Parti sociali ed il Governo, confermato, nei dettagli, nei successivi accordi tripartiti del '95 e '96 nei quali viene individuato il loro compito nella crescita professionale e nell'innovazione delle imprese attraverso la formazione continua. Con l'articolo 17 della legge 196 del 1997 quegli accordi vengono trasformati in norma e, con la legge finanziaria del 2000, viene definitivamente avviata la loro formale costituzione, affidando per la prima volta alle Parti sociali nella loro espressione bilaterale la gestione di una quota del contributo obbligatorio contro la disoccupazione involontaria versato dalle imprese all'Inps (Fiorentino 2006). Con l'adesione al Fondo prescelto, le imprese versano annualmente ad esso, tramite l'Istituto di previdenza, lo 0,3% dei salari lordi pagati ai loro dipendenti.

Concretamente operativi a partire dalla fine del 2003, oggi i Fondi paritetici interprofessionali rappresentano il principale strumento di sostegno delle iniziative di formazione continua realizzate presso le imprese italiane. Ispirati al sistema francese degli OPCA, promossi e gestiti paritariamente dalle organizzazioni di rappresentanza economica e sociale dei datori di lavoro e dei lavoratori, rappresentano il più importante sviluppo della bilateralità nel nostro Paese.

La condivisione tra le Parti sociali ai diversi livelli di volta in volta interessati (aziendale, territoriale e settoriale) è requisito indispensabile per l'approvazione delle iniziative formative oggetto del sostegno dei Fondi. Secondo gli ultimi dati disponibili (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 2018 e 2016), più di 1,5 milioni di lavoratori (appartenenti a circa 65mila imprese) partecipano alle iniziative formative programmate nei 30mila Piani formativi finanziati mediamente ogni anno. Di grande importanza è il ruolo che essi svolgono nell'organizzare la domanda formativa delle imprese. Come noto, vengono utilizzate a tal fine due modalità: in sintesi e non tenendo conto delle differenze di denominazione adottate dai diversi organismi, si tratta degli avvisi e del Conto aziendale. Solitamente, attraverso gli avvisi (che rappresentano tradizionalmente la modalità con la quale meglio si esprime la finalità mutualistica) si risponde alla domanda delle imprese di minori dimensioni, che non possono accumulare contributi sufficienti per sostenere i costi di un intervento aziendale ad hoc. Spesso, attraverso gli avvisi, si prevede il finanziamento di grandi Piani di tipo settoriale o territoriale che, su tali basi, aggregano un elevato numero di imprese (nel caso dei cosiddetti Piani settoriali non sono infrequenti quelli che coinvolgono, ad esempio, una grande impresa e il suo indotto). Con il Conto aziendale si risponde invece alla domanda delle imprese di maggiori dimensioni che accumulano un volume significativo di contributi presso il Fondo di appartenenza e possono attivarlo presentando direttamente le loro proposte formative condivise.

Gli avvisi possono quindi rappresentare strumenti per la realizzazione di specifici indirizzi strategici, incanalando la domanda delle imprese su determinate tematiche formative o su ogni altro aspetto costitutivo degli interventi (come ad esempio un target, un territorio, una filiera), mentre, nel caso del Conto aziendale, le scelte emergono direttamente dalla negoziazione tra l'impresa e la rappresentanza sindacale.



Negli oltre sedici anni di sviluppo e consolidamento, i Fondi hanno promosso e sostenuto attività formative su una gamma vastissima di tematiche e, sia per il crescente interesse manifestato dalle imprese aderenti, sia per gli stimoli provenienti dalle organizzazioni promotrici (sollecitate a loro volta dai settori e dai territori di riferimento) si sono confrontati sempre più spesso con i problemi e i temi peculiari della RSI (Nicoletti 2016; Ferraresi 2012; Istat 2020b). La crisi sanitaria ed economica posta dal Covid ha poi accentuato la focalizzazione su alcuni particolari aspetti e la necessità di fornire risposte urgenti a specifiche necessità (Asvis 2021; Cnel 2020a; 2020b; Confindustria 2020; Maino e Razetti 2020b).

Nella prima parte della rilevazione, con i primi quesiti a risposta libera, i Fondi sono stati sollecitati ad esprimersi in linea generale circa il ruolo svolto nella promozione della RSI. Una marcata eterogeneità delle risposte era naturalmente attesa ma, allo stesso tempo si è inteso raccogliere su questo specifico punto riflessioni quanto possibile ampie, dirette e non mediate da considerazioni accessorie. Appare quindi estremamente significativa la forte convergenza che si è registrata tra gli intervistati sull'importanza fondamentale e primaria della concertazione tra le Parti sociali che si svolge già a partire dalla definizione degli indirizzi operativi generali, si sviluppa nei programmi di attività (e negli indirizzi specifici degli avvisi), fino alle fasi di approvazione di ogni singolo Piano formativo (anche nel caso del Conto aziendale).

È nella concertazione realizzata a tutti i livelli che si ravvisa quindi la possibilità di verificare la presenza e il rispetto di principi e di valori guida, tra i quali emergono quelli relativi alla Responsabilità sociale d'impresa: la sostenibilità (Mio 2021), la trasparenza, la volontarietà oltre gli obblighi di legge, l'azione coordinata di tutte le attività dell'azienda sulla base dei valori etici condivisi (Isfol e Nicoletti 2014), l'attenzione alla qualità dei prodotti e dei processi produttivi, nonché l'assenza di elementi discriminatori che possano costituire fattore di diseguaglianza nell'accesso alla formazione da parte dei lavoratori (Oecd 2018).

I Fondi identificano proprio nella loro caratteristica peculiare la guida e l'orientamento delle scelte strategiche e operative fondamentali, e su questo basano molto concretamente le capacità di favorire, attraverso la promozione di iniziative formative appropriate, lo sviluppo di un sistema socialmente responsabile in grado di soddisfare allo stesso tempo le esigenze degli utenti e degli stakeholder.

A testimonianza di un dibattito che nelle sedi concertative ha preso da tempo avvio, si evidenzia una consapevolezza chiara e diffusa della complessità del tema della RSI, della sua vasta articolazione e, allo stesso tempo, della stretta interrelazione tra tutti i suoi diversi aspetti. In questo senso, come rilevato dall'indagine, l'attenzione che i Fondi interprofessionali dedicano all'evoluzione della domanda formativa delle imprese aderenti ha svolto negli ultimi anni un ruolo fondamentale, favorendo la focalizzazione sui temi che il sistema produttivo ritiene di più diretto e urgente interesse.

In particolare, tra gli ambiti specifici sui quali i rappresentanti dei Fondi ritengono di poter efficacemente agire, spicca senza dubbio quello della sostenibilità ambientale. I presidenti dei Fondi coinvolti richiamano più volte gli stretti collegamenti tra la RSI e lo sviluppo della green economy, e una particolare sottolineatura viene posta in quest'ambito sulla formazione delle fasce alte delle gerarchie aziendali, dove l'impegno ambientale viene posto al centro degli interventi in considerazione del ruolo



che il management svolge nel garantire una gestione sostenibile delle organizzazioni. Anche sulla scorta di esperienze già avviate, accanto alle tematiche ambientali, viene sottolineato l'impulso efficace che i Fondi possono imprimere, attraverso il finanziamento di iniziative di formazione specialistica, alla diffusione della certificazione etica, del bilancio e della rendicontazione sociale (United Nations Global Compact 2021), della valutazione d'impatto. Sia per le figure manageriali che per tutti gli altri livelli professionali, vengono più volte richiamati gli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, con un particolare riferimento all'obiettivo 4 che prevede di garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti<sup>5</sup>, inquadrando così l'azione dei Fondi nel più ampio quadro strategico del lifelong learning (Asvis 2020).

Nelle risposte dei partecipanti all'indagine è ben chiara, inoltre, la consapevolezza di come la scelta delle concrete modalità operative da adottare, sia condizionata dalla peculiarità di ciascun organismo per quanto riguarda la specializzazione sui target (come nel caso dei Fondi per i dirigenti) e la composizione dimensionale della platea delle imprese aderenti.

Coerentemente con tali specificità strutturali, i Fondi per i dirigenti non mancano di evidenziare il loro contributo nella promozione di iniziative formative dedicate, ad esempio, alla figura chiave del CSR manager, da organizzare anche attraverso il finanziamento di Piani formativi individuali. I rappresentanti dei Fondi caratterizzati da platee di aderenti costituite in maggior misura da grandi e medie imprese, dove è quindi maggiore la quota di risorse distribuita attraverso il Conto aziendale, sottolineano, dal canto loro, il peso rilevante dell'autodeterminazione delle imprese nella scelta delle tematiche formative (anche se comunque integrato con iniziative di tipo mutualistico). Diverso invece è l'approccio degli organismi con una preponderanza di aderenti di piccole e piccolissime dimensioni, nei quali più spesso vengono adottati gli avvisi e dove vi è uno spazio maggiore per indirizzare la formazione verso priorità tematiche predefinite.

Scarsa importanza sembra avere, nella percezione dei Fondi, la loro specializzazione settoriale, a testimonianza della assoluta trasversalità di tutti i temi connessi alla RSI.

---

<sup>5</sup> La versione integrale dell'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile, la descrizione dei 17 specifici obiettivi (Sustainable Development Goals-SDGs), le riflessioni preliminari sugli SDGs e tutte le informazioni e i contenuti sul tema sono disponibili presso il portale del Centro regionale di informazione delle Nazioni Unite: <http://www.unric.org/it/agenda-2030>.



## 2 LE STRATEGIE DI APPROCCIO

L'esame delle strategie di approccio che le Parti sociali, attraverso i Fondi interprofessionali, hanno inteso dare alla formazione per la RSI, si concentrerà sulle seguenti quattro dimensioni:

- il welfare aziendale;
- la sostenibilità ambientale;
- la qualificazione delle risorse umane;
- la comunicazione.

Come accennato in precedenza la rilevazione, coerentemente con il carattere esplorativo dell'indagine, soprattutto nella prima parte dedicata agli aspetti strategici, non ha posto, volutamente, vincoli eccessivamente rigidi. Le risposte scritte che i Presidenti dei Fondi hanno inviato in risposta alle sollecitazioni contenute nella traccia di intervista loro proposta, hanno dato origine ad una raccolta di opinioni, posizioni e riflessioni, nella quale la descrizione delle attività realizzate viene integrata dai rispondenti con osservazioni e considerazioni su prospettive e programmi e, allo stesso tempo, l'illustrazione degli approcci strategici su un determinato tema viene spesso arricchita con affondi su aspetti diversi ma comunque interrelati.

Tra le diverse ipotesi possibili, le quattro dimensioni qui considerate sono sembrate le più idonee per riordinare e quindi esporre efficacemente risultati così articolati e complessi.

### 2.1 Il welfare aziendale

Il sistema del welfare pubblico, universalistico nelle prestazioni, con una copertura di tutta la popolazione per i bisogni meritevoli di tutela e in forma completamente gratuita, ha subito una progressiva erosione delle risorse disponibili con le manovre di contenimento della spesa pubblica adottate negli ultimi decenni nel nostro Paese. I tagli finanziari da un lato e l'emergere di nuovi bisogni rispetto all'offerta consolidata dall'altro, non hanno più consentito al sistema pubblico di far fronte integralmente agli oneri. È sorta quindi da tempo la necessità di un affiancamento e di un'integrazione attraverso una diversificazione delle fonti di finanziamento e l'impiego di risorse aggiuntive provenienti da un'ampia gamma di attori economici e sociali. In questa direzione, il sistema delle imprese, le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro, le fondazioni anche di origine bancaria, le assicurazioni private e i fondi di categoria, le associazioni e gli altri enti del Terzo settore (Sodalitas 2019), vanno progressivamente affiancandosi al primo welfare, di natura pubblica e obbligatoria, integrandone e articolandone le attività.

I meccanismi di razionamento delle risorse conducono il welfare pubblico a concentrarsi sempre più su un set di prestazioni sociali essenziali che coprono i segmenti irrinunciabili e prioritari (dalla sanità, alla scuola, alla previdenza), lasciando agli individui e alle famiglie l'onere di acquisire sui mercati privati tutti gli altri servizi e prestazioni generando pressioni sui redditi.



Si tratta quindi di:

(...) mobilitare e usare in modo razionale ed efficiente risorse aggiuntive per bisogni e aspettative crescenti, in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato e di resistenze politiche (oltre che controindicazioni economiche) a un aumento della pressione fiscale, almeno sui redditi da lavoro. Il primo welfare (in particolare i suoi standard di prestazione) non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva e produttiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi siano domande non soddisfatte (Ferrara 2013, 12).

Un percorso già tracciato da tempo, con esperienze particolarmente avanzate, si rinviene nel welfare aziendale, inteso come quel complesso di benefici e servizi erogati dall'impresa, in forma sia unilaterale che negoziale, per migliorare il benessere e la sicurezza sociale dei lavoratori e delle loro famiglie (Maino e Razetti 2020a). Si tratta, come noto, di interventi molto articolati che spaziano, ad esempio, dalla conciliazione tra vita professionale e privata al sostegno al reddito familiare, dalla previdenza complementare al sostegno all'istruzione, dalla sanità integrativa alle misure di *time saving*. Un insieme di servizi e dispositivi progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti che però al contempo possono impattare positivamente sul benessere organizzativo e sulla stessa produttività d'impresa (Maino e Rizza 2018).

Accanto al welfare aziendale, si sta progressivamente diffondendo il welfare contrattuale o negoziale, disciplinato dalla contrattazione collettiva nazionale di lavoro e dagli accordi integrativi sottoscritti dalle Parti sociali ad ogni livello: aziendale, di gruppo, territoriale, di filiera e di settore (Razetti e Tomatis 2017). Noto anche come welfare bilaterale, si sviluppa attraverso un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni oggetto della negoziazione. Il ruolo del welfare bilaterale, integrativo del welfare pubblico, sta assumendo sempre più rilevanza, sia grazie al favorevole contesto normativo degli ultimi anni che incentiva fiscalmente l'impegno diretto delle imprese, sia per una condivisione sostanziale di intenti tra le Parti sociali che ha consentito, attraverso un nuovo modello di relazioni industriali nei diversi settori e un rilancio dei corpi intermedi, la promozione della bilateralità come strumento per il rafforzamento del welfare. Tale impegno si è sviluppato concretamente negli enti e nei fondi bilaterali che erogano servizi principalmente nella sanità integrativa e nella previdenza complementare.

Tra gli aspetti da approfondire non poteva quindi mancare una verifica delle posizioni assunte dai Fondi interprofessionali (che rappresentano del resto una delle più importanti manifestazioni della bilateralità) sui temi del welfare aziendale e del welfare bilaterale ed in particolare sulle iniziative formative che possano accompagnarne e rafforzarne lo sviluppo. In questo senso, il quadro offerto dai Fondi rispondenti è articolato: alcuni al momento non hanno ancora avviato e finanziato specifiche iniziative formative; tra questi vi è chi è concentrato su altre priorità, o chi, per scelta, non ha adottato indirizzi predeterminati lasciando alle aziende o alla contrattazione sindacale di settore la massima libertà sui temi di interesse. Altri Fondi considerano la possibilità di esercitare questa opzione in un prossimo futuro e stanno ragionando su come sostenere le aziende aderenti per l'adozione di sistemi di welfare efficaci e funzionali agli specifici contesti di riferimento, avvalendosi anche di campagne di informazione e comunicazione mirate. Un terzo gruppo riguarda invece quegli organismi che hanno già avviato



iniziative strategiche specifiche di rilievo nazionale e che intendono procedere in questo senso e quelli che, senza adottare indirizzi predeterminati hanno comunque finanziato Piani formativi non specifici, promossi da imprese di grandi dimensioni e contenenti al loro interno moduli formativi ad hoc dedicati alla formazione per lo sviluppo delle competenze per la governance e l'esercizio di nuove funzioni legate agli interventi di welfare integrativo.

Tra questi ultimi emergono ovviamente i Fondi maggiormente presenti nei comparti dove le pratiche mutualistiche della bilateralità sono storicamente più sviluppate. È il caso, ad esempio dell'artigianato in cui la 'dimensione bilaterale' è da sempre una caratteristica peculiare e distintiva e dove il Fondo artigianato formazione ha attivato da diversi anni, una linea di finanziamento specifica che prevede una forte interazione con il Fondo di solidarietà bilaterale di riferimento (FSBA<sup>6</sup>).

FSBA interviene a favore dei lavoratori dipendenti delle imprese artigiane (iscritte all'Ente Bilaterale dell'Artigianato EBNA/FSBA) con prestazioni integrative del reddito in caso di sospensione o riduzione dell'orario di lavoro per difficoltà aziendale e, in stretta relazione con la Rete degli Enti Bilaterali Regionali, eroga le prestazioni anche ai lavoratori di imprese che occupano meno di cinque dipendenti. A fronte del ricorso al sostegno erogato da FSBA, Fondartigianato finanzia interventi formativi specifici per la riqualificazione dei lavoratori beneficiari.

Per quanto riguarda le cooperative, naturalmente vocate alla solidarietà, tutti gli avvisi strategici di Fon.Coop. sono stati indirizzati al finanziamento di iniziative finalizzate al supporto dei cambiamenti organizzativi e gestionali interni alle imprese, comprese le iniziative di welfare aziendale, e particolare apprezzamento viene riservato ai Piani che prevedono una concreta collaborazione tra le parti nelle attività formative da realizzare. Presso Fon.Coop., alcuni dei temi portanti della Responsabilità sociale d'impresa (come il bilancio sociale, la rendicontazione sociale, la valutazione d'impatto) hanno sempre avuto massima rilevanza e a partire dal 2006, sono state avviate iniziative sempre più specifiche e strutturate. Nel 2016, con l'introduzione degli avvisi strategici, alcune tematiche specifiche della RSI sono state declinate esplicitamente in singoli specifici avvisi: nel 2016 è stata finanziata la formazione per l'inclusione sociale (avviso 35), nel 2017 la formazione per le strategie formative della buona occupazione (avviso 40), nel 2019 la formazione per lo sviluppo e l'innovazione nelle organizzazioni del Terzo settore (avviso 42) dove è promossa la formazione alla valutazione d'impatto sociale. Nel 2020, in piena emergenza sanitaria, sono stati emanati gli avvisi 45 Re-Start e 46 Rilancio che promuovono le pari opportunità per un'organizzazione aziendale attenta alle esigenze della conciliazione, il team management in un'ottica di inclusione delle figure fragili, la qualità del lavoro e delle prestazioni erogate. In particolare, nell'avviso 46 Rilancio, si è fatto esplicito riferimento all'Agenda Onu 2030 con l'obiettivo di supportare le imprese nel medio periodo, nell'ottica della sostenibilità e dell'inclusione, anche attraverso la creazione o rafforzamento di reti di partenariato. In mancanza di avvisi specificamente dedicati è difficile quantificare esattamente tutta l'attività formativa avente ad oggetto la

---

<sup>6</sup> FSBA è un Fondo di solidarietà bilaterale (istituito in attuazione dell'articolo 3, comma 14, della L. n.92/2012 e dell'art. 27 del D.Lgs n.148/2015), promosso e gestito dalle organizzazioni del comparto (Confartigianato, CNA, Casartigiani, C.L.A.A.I., Cgil, Cisl e Uil) al quale sono attualmente iscritti circa 800.000 lavoratori.



RSI se non individuando le tematiche che richiamano esplicitamente le singole pratiche ma, nel caso di Fon.Coop. si tratta di un criterio che restituisce dati sicuramente sottostimati. Lo stesso vale per i Piani finanziati attraverso il Conto formativo (il canale di finanziamento dedicato alle medie e grandi imprese): molte grandi imprese hanno conseguito la certificazione SA8000 anche grazie alla formazione finanziata dal Fondo.

Nell'ambito degli studi professionali, dove la contrattazione aziendale ha un'importanza molto marginale considerando le ridotte dimensioni aziendali, le Parti sociali nazionali che sottoscrivono il contratto di settore hanno dato vita a un sistema di bilateralità collettivo e mutualistico particolarmente attivo. In quest'ambito, sono state finanziate iniziative sinergiche tra EBIPRO (l'Ente bilaterale di settore) e Fondoprofessioni sulla formazione su salute e sicurezza, privacy e antiriciclaggio. Obiettivo specifico delle iniziative congiunte è l'estensione dei servizi di welfare nazionale a beneficio degli studi che applicano il contratto di settore e aderiscono integralmente alla bilateralità. Nel luglio 2020 il Fondo ha emanato l'avviso Smart Working 09/20, per il finanziamento di Piani formativi individuali per l'ottimale gestione del lavoro agile. L'avviso è rivolto agli Studi professionali che abbiano ottenuto da EBIPRO (Ente bilaterale nazionale per gli Studi professionali) il contributo per l'acquisto di strumentazione per lo smart working (dispositivi hardware e software), necessaria nella fase dell'emergenza sanitaria. L'iniziativa congiunta mira a superare l'impostazione emergenziale del lavoro da remoto, emersa nella prima fase della pandemia, per passare a una sua gestione più matura ed effettivamente riconducibile alle caratteristiche proprie del lavoro agile. Nelle intenzioni del Fondo, la promozione e l'ottimale gestione dello smart working, attraverso la formazione continua, contribuiscono alla conciliazione dei tempi di vita-lavoro dei dipendenti, oltre a rappresentare un efficace strumento di riduzione dell'inquinamento e dello spreco di risorse.

In tema di welfare aziendale, iniziative di particolare interesse sono state promosse da Fondirigenti a partire dalla considerazione delle caratteristiche usuranti del lavoro manageriale e di come si possa stemperare l'obiettivo retributivo rafforzando quello del benessere sotto varie forme, soprattutto sui due elementi della salute e della previdenza, non solo nella prospettiva di una qualificazione dei diritti del singolo dirigente, ma anche in quella del miglioramento dei risultati per l'impresa, con performance che aumentano al crescere dell'autonomia e al decrescere dell'ansia da controllo, da *short-termismo* o da scadenze eccessivamente rigide. L'iniziativa mira, inoltre, alla rilevazione dei nuovi fenomeni e soluzioni emergenti riguardanti l'*Age Management* e il *Welfare Management*, al fine di definire modelli utili alle imprese e ai territori, da promuovere con possibili nuove linee di finanziamento dedicate.

Da tutti i Fondi è stato comunque evidenziato il ruolo e l'importanza crescente assunta dal minuzioso processo di strutturazione del sistema bilaterale (nell'ambito della bilateralità di ciascuno) da tempo in atto nel sistema di relazioni industriali.

## **2.2 La sostenibilità ambientale**

I temi connessi alla sostenibilità hanno acquisito una crescente importanza nella governance della Responsabilità sociale d'impresa (Commissione delle Comunità europee 2002): la sensibilità sul tema si è sviluppata nella cultura industriale ben prima di quella relativa alla stessa RSI (che solo



successivamente si è declinata anche nell'ambito della tutela ambientale). A partire dagli anni '90, un numero crescente di imprese ha integrato la propria politica industriale con una strategia di tutela, adottando volontariamente un Sistema di gestione ambientale (SGA) allo scopo di tenere sotto controllo e migliorare le proprie prestazioni ambientali. L'adozione di un sistema di gestione ambientale può essere realizzato attraverso l'ottenimento di una certificazione ISO 14001, oppure con l'inserimento nel registro EMAS, il Sistema comunitario di ecogestione e audit (Eco-Management and Audit Scheme) che, oltre alla creazione di una solida struttura interna di controllo e gestione, richiede anche una dichiarazione ambientale pubblica contenente i dati relativi agli impatti generati, le misure poste in essere, gli obiettivi di miglioramento pianificati, i risultati raggiunti, le modalità e le risorse utilizzate per il loro ottenimento.

In entrambi i casi, comunque, l'adozione del SGA ha come preconditione necessaria e indispensabile una presenza diffusa, in ogni articolazione organizzativa, di risorse umane adeguatamente formate e oggetto di aggiornamento costante che possano definire, realizzare e monitorare una pianificazione a lungo termine che tenga conto delle aspettative dei diversi portatori di interesse interni ed esterni all'impresa e che siano in grado di gestire procedure di gestione e rendicontazione specifiche. Con l'evoluzione della RSI verso la sostenibilità<sup>7</sup> si rende necessario per l'impresa dotarsi di un set di obiettivi misurabili, valutare periodicamente i progressi compiuti e comunicare le proprie attività attraverso un bilancio di sostenibilità che, per un verso, supera gli strumenti di comunicazione prettamente ambientali (come ad esempio il bilancio ambientale, che riguarda soltanto l'impatto specifico dell'attività aziendale), incorporandoli ed integrandoli insieme a quelli sociali, e che, per altro verso, nella tendenza recente delle grandi imprese è esso stesso superato dalla recente sperimentazione del bilancio integrato, relativo alla complessiva governance della sostenibilità (Nicoletti 2012), con cui l'impresa può fornire una rendicontazione delle proprie prestazioni sotto i profili economico, sociale ed ambientale (la nota *disclosure of non financial information*<sup>8</sup>).

Ciò considerato, era quindi attesa un'attenzione relevantissima dei Fondi e delle Parti sociali promotrici verso le iniziative formative in quest'ambito. Numerose sono infatti le attività già realizzate sul tema, sia attraverso avvisi specificatamente orientati, sia con il finanziamento di singole iniziative, particolarmente diffuse e numerose, inserite all'interno di Piani più ampi (aziendali, territoriali o settoriali).

Fondimpresa raccoglie buona parte delle adesioni delle grandi e medie imprese manifatturiere del Paese, il maggior numero di lavoratori e quindi l'ammontare più alto di contributo finanziario. Le sue strategie e le sue scelte operative hanno, pertanto, un impatto di estrema rilevanza sul sistema della

---

<sup>7</sup> Ciò nella convinzione che "la responsabilità sociale non è un elemento 'addizionale' alle attività fondamentali delle imprese, bensì è correlata con il tipo di gestione stessa delle imprese", come ha espressamente richiamato la Commissione europea nella sua Comunicazione del 2002 in materia. Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles 2 luglio 2002, COM (2002) 347 definitivo, p. 6.

<sup>8</sup> Sulla *disclosure of non financial information* delle grandi imprese, cfr.: Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n.254 recante *Attuazione della direttiva n.2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva n.2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*, in GU della Repubblica italiana, serie generale n.7 del 10.1.2017, p. 27 ss.



formazione continua complessivamente considerato. In materia di Responsabilità sociale d'impresa l'impegno del Fondo è stato rilevante, sia nelle attività finanziate attraverso il Conto aziendale, sia in quelle sostenute attraverso gli avvisi del Conto di sistema. Sono state promosse iniziative formative su quasi tutte le tematiche della RSI, con particolare riguardo a quelle relative all'alfabetizzazione dei lavoratori, alla pianificazione e alla governance, ai modelli e alle linee guida di gestione sociale e di sostenibilità, allo sviluppo di una cultura di stakeholder engagement. Il volume di attività (relativo al periodo di riferimento dell'indagine, dal gennaio 2018 al luglio 2020) è stato particolarmente rilevante: più di 10mila imprese coinvolte, con oltre 75mila partecipanti per un totale di oltre 2 milioni di ore di formazione. In particolare, con gli avvisi Ambiente e Territorio, è stato dato un forte impulso alla formazione sui temi della sostenibilità anche nelle regioni del Mezzogiorno e, in quei contesti, tra le imprese di minore dimensione.

Un forte impulso è stato dato dalla vocazione settoriale di alcuni organismi, come anche dalla particolare natura delle organizzazioni promotrici: sono esemplificativi in questo senso i casi di Fonder e del Fondo servizi pubblici industriali o di For.Agri che, sulla spinta delle imprese aderenti, sempre più sensibili alla qualità dei prodotti, alla sostenibilità dei processi produttivi, ha finanziato 25 Piani formativi che hanno coinvolto tutti i livelli aziendali (operai, tecnici e responsabili).

Fonder, il Fondo degli Enti religiosi, in coerenza con la sua peculiare natura, ha dato seguito ad uno dei temi chiave dell'attuale Pontificato, ritenendo prioritario concentrarsi nello sviluppo della cultura della sostenibilità ambientale nell'attività di impresa, intervenendo con l'avviso Green 2020 nel finanziamento di percorsi formativi indirizzati alla formazione e all'aggiornamento dei lavoratori in materia di sostenibilità ambientale. Inoltre, attraverso gli altri suoi avvisi generalisti, il Fondo consente alle aziende che abbiano particolare sensibilità nei confronti della RSI, di presentare proposte formative destinate a risorse umane specifiche, in particolare attraverso lo strumento del voucher formativo per il finanziamento di Piani formativi individuali.

Molte delle aziende aderenti al Fondo servizi pubblici industriali erogano servizi di pubblica utilità (trasporto pubblico locale, igiene ambientale, acqua luce e gas) e sono, pertanto, direttamente e strutturalmente coinvolte su tutti i temi dell'economia circolare, che rispetto ai modelli tradizionali, pone l'accento sulle pratiche di condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti. Il Fondo ha già finanziato, con un avviso del 2012, Piani formativi sulla responsabilità sociale dedicati in modo specifico al *middle management* e successivamente, con un avviso del 2013, ulteriori e più mirate iniziative rivolte alla formazione su tematiche inerenti le Comunità intelligenti e la mobilità sostenibile, la Sostenibilità ambientale, l'efficienza e la qualità dei servizi, lo Sviluppo delle capacità di pianificazione e programmazione aziendale orientate alla sostenibilità ecologico-economica e lo Sviluppo e programmazione di interventi volti a favorire l'inclusione sociale, contrasto alla povertà, politiche dell'abitare, salute delle persone.

Recentemente anche Forte, che raccoglie un volume consistente di adesioni tra le maggiori imprese del terziario e del commercio in particolare, ha promosso un avviso speciale dedicato allo sviluppo sostenibile (si tratta dell'avviso 6/2019 con scadenza nel 2021) finalizzato al finanziamento di iniziative



formative riferite esclusivamente all'introduzione di nuovi prodotti e/o processi connessi alla gestione ambientale ed energetica. I Piani formativi dovranno essere centrati sulle seguenti Aree strategiche:

- efficienza e risparmio energetico, uso di fonti integrative e rinnovabili, certificazione energetica;
- innovazione ambientale di processo e di prodotto;
- tecniche e metodologie in materia di carichi e impatti ambientali ed energetici;
- gestione di rifiuti, tracciabilità e riutilizzo;
- competenze tecniche per fornire gli idonei strumenti tecnici e legislativi per gestire correttamente il ciclo dei rifiuti;
- mobilità sostenibile.

I finanziamenti sono destinati alla realizzazione di Piani formativi individuali, aziendali, settoriali, territoriali (questi ultimi possono coinvolgere una pluralità di aziende aderenti anche di diverse categorie merceologiche). La programmazione di Forte (come anche quella di altri Fondi) prevede avvisi generalisti ed avvisi speciali/tematici. Nell'ambito degli avvisi generalisti è lasciata la massima libertà progettuale alle aziende ed agli Enti erogatori della formazione e, pur non essendo stato ancora varato un avviso tematico interamente dedicato al tema della RSI, sono stati comunque finanziati moduli formativi specifici sul tema inseriti in alcuni Piani presentati da aziende di grandi e di grandissime dimensioni.

### **2.3 La qualificazione delle risorse umane**

Come già sottolineato, un tema essenziale nei modelli di governance della RSI, già peraltro affrontato in precedenti indagini dell'Inapp (Isfol e Nicoletti 2015 e 2014), è costituito dalla formazione di risorse umane dedicate e specializzate, che rappresentano l'asset strategico indispensabile per lo sviluppo di una responsabilità sociale orientata alla sostenibilità. Per affrontare i cambiamenti e i necessari processi di trasformazione occorrono nuove competenze e lo sviluppo delle politiche di sostenibilità passa necessariamente attraverso un massiccio investimento nella formazione continua. Il ruolo dei Fondi interprofessionali è quindi fondamentale per garantire un impegno equilibrato, che tenga conto delle specificità delle grandi come delle piccole e medie imprese e che consenta di coinvolgere tutti i livelli aziendali, a partire dalle figure apicali.

La composizione del tessuto produttivo nazionale, con la netta preponderanza di piccole e medie unità produttive, non produce una domanda rilevante e costante di iniziative formative dedicate a profili specializzati nella governance della RSI, che sono maggiormente presenti e diffusi nelle grandi organizzazioni e che per molto tempo hanno rappresentato il target privilegiato della formazione in materia (l'esempio universalmente noto è quello del CSR manager) (Nicoletti 2017). Allo stesso tempo però, come già sottolineato, cresce velocemente, anche tra le imprese più piccole, l'esigenza di disporre di un ampio ventaglio di figure che possano garantire la tenuta dei Sistemi di gestione ambientale sempre più spesso adottati, l'efficienza dei nuovi processi produttivi, lo sviluppo delle nuove procedure di rendicontazione sociale e ambientale.



Le posizioni dei Fondi relativamente ai gruppi target degli interventi formativi si articolano in coerenza con le eventuali specializzazioni settoriali e ancor più secondo le caratteristiche dimensionali delle imprese aderenti. I Fondi che raccolgono un maggior numero di imprese di medie e grandi dimensioni e che ne assorbono gli stimoli in termini di domanda, sono già da tempo impegnati nel sostegno di interventi su tutti i livelli di inquadramento, soprattutto attraverso il finanziamento di Piani formativi aziendali, promossi direttamente dalle imprese che attivano il proprio Conto aziendale (dove più frequenti sono gli interventi di formazione del CSR manager). Nei Fondi dove invece le adesioni delle piccole e piccolissime imprese sono prevalenti, la domanda si orienta più frequentemente su tematiche più tradizionali e la diffusione della formazione in materia di RSI sui diversi target dipende in misura maggiore dall'adozione di indirizzi espliciti che il Fondo può formulare con avvisi tematici specifici.

In termini generali, dal punto di vista della specializzazione sui target, assumono una particolare rilevanza le iniziative promosse dai tre Fondi specializzati nel sostegno della formazione dei dirigenti dove, accanto alle tipologie tradizionali, acquistano un peso crescente i Piani formativi individuali.

Fondirigenti (il più grande dei tre), nell'ambito delle proprie iniziative strategiche, ha avviato un'indagine nazionale con l'obiettivo di definire il set di competenze del manager sostenibile. L'iniziativa intende fornire un quadro delle strutture organizzative aziendali e delle modalità attraverso le quali si definiscono e si attuano (con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate) le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese. Allo stesso tempo, si intende verificare le modalità e i temi attraverso cui gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi, progettano e implementano sistemi di assessment per l'individuazione dei fabbisogni, fino a giungere alla progettazione di modelli formativi per la costruzione delle competenze per la sostenibilità in termini generali e specifici per funzioni.

Con un recente avviso (il 2/2020, ed in particolare con l'Area 3 dedicata alla Sostenibilità e alla Green Economy) il Fondo promuove interventi formativi finalizzati a fornire competenze per agevolare la transizione alla sostenibilità delle imprese dal punto di vista tecnologico, organizzativo e di gestione delle relazioni con gli stakeholder. I percorsi potranno riguardare un ampio ventaglio di temi tra cui: eco-progettazione (sostenibile e circolare); *green procurement*; processi produttivi a basso impatto ambientale; tecnologie green e automazione per la sostenibilità della *supply chain*; *green marketing* e comunicazione; finanza sostenibile; progettazione e realizzazione di un sistema di gestione della responsabilità sociale; bilancio di sostenibilità; welfare aziendale; audit ambientali; ESG Due diligence; *stakeholder engagement*; reporting di sostenibilità; rischio e rating ambientale.

L'attenzione particolare del Fondo sulla misurazione degli effetti delle proprie attività sui diversi stakeholders (Fondirigenti 2020) ha condotto alla realizzazione di un bilancio sociale d'impatto, in grado di quantificare i ritorni degli investimenti nella formazione manageriale in termini di benefici diretti e indiretti sia per gli aderenti, sia per il sistema nel suo complesso. In particolare, il bilancio evidenzia, per ciascun euro investito dal Fondo, un ritorno pari a 15,97 euro, composto per una parte (quantificabile in 9,61 euro) da benefici diretti consistenti nei servizi erogati e nei minori costi per la formazione, per un'altra parte (pari a 6,36) da benefici indiretti, espressi in aumenti della produttività.



Nella visione di Fondir (il Fondo dei dirigenti del terziario), attraverso il sostegno alla formazione dei manager delle piccole e medie imprese, in particolare sulla Business Agility, possono essere di fatto potenziate tutte le competenze del CSR Manager, figura trasversale all'organizzazione, competente e poliedrica, in possesso di competenze tecniche, gestionali, sociali e relazionali. In questo senso, è in programma un avviso specifico dedicato alla riorganizzazione aziendale, con un'attenzione particolare all'evoluzione del *mindset* del dirigente per lo sviluppo di una leadership collaborativa e inclusiva, che favorisca un clima di fiducia e autonomia. Per lo stesso scopo Fondir ha previsto una valutazione specifica di percorsi di coaching individuale che sono pubblicati sul sito e selezionabili dalle aziende interessate. Anche per la programmazione 2021 è prevista un'attenzione specifica per incentivare le richieste di finanziamento su tali tematiche.

Nel 2019, con un avviso ad hoc, il Fondo dirigenti PMI ha indirizzato la formazione dei dirigenti delle aziende aderenti su precise aree tematiche entro le quali dovranno esprimersi in modo esclusivo o prioritario le proposte dalle aziende aderenti. In particolare, l'Area di Intervento 7 prevede il finanziamento di Piani formativi speciali riferiti alla ricerca e sviluppo di nuove tecnologie per il riutilizzo dei materiali in successivi cicli produttivi.

Su un diverso versante, assume un rilievo molto particolare l'esperienza di For.Agrì nell'ambito dell'Agricoltura sociale. Ormai da diversi anni il Fondo, con l'emanazione di ogni singolo avviso, dedica una linea specifica di finanziamento per i Piani formativi dedicati al reinserimento sociale e lavorativo di soggetti svantaggiati o fragili (detenuti ed ex detenuti, persone con problemi di dipendenze, persone diversamente abili collocati presso le cooperative agricole, lavoratori coinvolti in attività produttive nate su territori confiscati alle mafie). Attraverso quest'esperienza di notevole rilevanza sociale ed unica nel suo genere, For.Agrì ha già finanziato 40 Piani formativi, impiegando allo scopo circa 800mila euro.

## **2.4 La comunicazione**

Comunicare la responsabilità sociale significa mettere in trasparenza le iniziative realizzate e promuovere la diffusione di buone pratiche.

Per le imprese in particolare, la comunicazione dei risultati raggiunti in questi ambiti assume sempre più importanza. Attraverso iniziative mirate è possibile informare i diversi stakeholder degli impegni che travalicano le dimensioni puramente economiche, trasmettere i valori aziendali e condividere il modello di responsabilità adottato, accrescere la consapevolezza dei dipendenti sulla rilevanza della sostenibilità per l'azienda favorendo l'adozione di comportamenti coerenti. Tutto ciò può produrre rilevanti vantaggi, esterni ed interni, verso gli investitori, il mercato, i fornitori, le comunità e la clientela, determinando un accumulo di capitale reputazionale; può contribuire inoltre all'apertura di nuove opportunità di mercato, accrescendo l'interesse e il livello di soddisfazione dei consumatori, favorendo migliori relazioni con le comunità locali e con le amministrazioni pubbliche.

I Fondi interprofessionali sono sempre stati particolarmente attivi nel comunicare efficacemente e diffusamente, ex ante ed ex post, le iniziative formative da loro promosse e finanziate, rafforzando e qualificando in tal modo le iniziative di comunicazione delle imprese.



Con l'utilizzo di una vasta gamma di canali, in occasione del varo degli avvisi, le iniziative di comunicazione dei Fondi, che spesso si avvalgono delle articolazioni territoriali delle organizzazioni promotrici e dei rispettivi organismi bilaterali, possono esercitare un effetto di attrazione molto forte sui temi di volta in volta trattati e di fatto, come confermato dalle informazioni raccolte, in tutti i casi in cui sono stati adottati avvisi specifici dedicati ai temi della RSI, sono state organizzate campagne informative estese e capillari.

In ogni caso, come accennato in precedenza, i Fondi particolarmente attivi sulla RSI, anche senza aver varato avvisi ad hoc, hanno comunque realizzato iniziative di sensibilizzazione dirette alle imprese che finanziano le attività formative attivando il Conto aziendale, scegliendo le tematiche formative indipendentemente da indirizzi o priorità predeterminate. La domanda crescente di formazione sulla RSI, rilevata da gran parte dei Fondi, è probabilmente anche effetto di iniziative di questo tipo.

Stesso valore delle campagne promozionali hanno le occasioni, sempre frequenti e diversificate rispetto ai media utilizzati, dedicate alla restituzione dei risultati conseguiti, dove vengono diffuse informazioni in genere molto dettagliate sulle buone prassi realizzate, evidenziando le esperienze che maggiormente sono state in grado di determinare valore aggiunto in termini di competitività e di accrescimento delle competenze individuali. Anche in questi casi è di estrema rilevanza il ruolo svolto dalle articolazioni territoriali degli organismi bilaterali, sia nella fase di raccolta dei dati, sia nelle iniziative di diffusione. Un ruolo segnalato in particolare dal Fondo artigianato formazione, ma anche da Fon.Ar.Com., che si è dotato di un Comitato interno per le Politiche attive del lavoro e di un Comitato tecnico scientifico che curano, tramite un Albo di referenti territoriali, la conoscenza delle iniziative attivate con una specifica attenzione a quelle rivolte a migliorare la competitività e l'opportunità di promuovere o sostenere iniziative di partnership tra imprese, istituzioni e terzo settore. Fondo Lavoro finalizza le iniziative a carattere divulgativo, destinate principalmente a lavoratori e amministratori delle medie, piccole e microimprese, alla conoscenza degli strumenti di welfare aziendale e dei modelli organizzativi orientati alla responsabilità sociale d'impresa.

Non va dimenticata, infine, l'azione di comunicazione e diffusione sulle attività promosse dai Fondi, che viene realizzata autonomamente dalle organizzazioni di rappresentanza datoriale e sindacale promotrici.



### 3 LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Sollecitati ad esprimersi sulle prospettive di sviluppo, tra i Fondi emerge con particolare evidenza la comune percezione che le tendenze evolutive già in atto relativamente alle criticità ambientali, insieme al processo di profondo cambiamento innescato dalla pandemia, debbano trovare sbocco non soltanto in termini di accrescimento o di recupero delle prestazioni quanto piuttosto nella capacità di individuare e sostenere iniziative e percorsi imprenditoriali più sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale. Coerentemente con tale approccio, si registra un consenso unanime sull'importanza delle iniziative formative rivolte a rafforzare e accompagnare il sistema verso tali obiettivi.

L'attenzione e le riflessioni dei rappresentanti dei Fondi sono quindi concentrate prevalentemente sull'individuazione delle strategie e degli strumenti da utilizzare per organizzare e orientare la domanda formativa delle imprese ed è proprio su questo punto che, accanto agli elementi comuni, emergono le differenti posizioni dovute alle specificità di ciascun organismo in termini di composizione della platea di aderenti che rappresentano, come già sottolineato, il discrimine più importante nella scelta delle metodologie e degli strumenti operativi.

Un avviso che predefinisca le tematiche sulle quali concentrare le proposte formative consente senza dubbio di incanalare la domanda di formazione verso le direzioni prescelte ma allo stesso tempo, come rilevato da alcuni Fondi, vincolando per un tempo determinato le risorse finanziarie, potrebbe condurre in assenza di un volume di domanda sufficiente a quote anche elevate di inutilizzo, magari anche a fronte di flussi di domanda insoddisfatta su altre tematiche formative. Il verificarsi di situazioni simili non sembra essere un ostacolo decisivo alla promozione di futuri avvisi specifici sui temi della RSI, sui quali si avverte comunque una crescita di sensibilità da parte delle imprese. Infatti, laddove non si individua ancora negli avvisi tematici la soluzione migliore per orientare la domanda formativa, si interviene comunque attraverso strumenti diversi.

Fon.Coop., ad esempio, evidenzia la necessità di valorizzare i servizi di accompagnamento diretti alle imprese aderenti per sostenerle nell'individuazione dei fabbisogni, preferendo agli avvisi dedicati, un'attività capillare di orientamento verso i temi della sostenibilità, promuovendo gli strumenti della RSI in tutte le iniziative formative finanziate, anche con la diffusione di buone pratiche ed eventi on line. L'esigenza di valorizzare e sviluppare le funzioni di assistenza e accompagnamento dei Fondi per la promozione della domanda sui temi della RSI (funzioni del resto utili per rafforzare le strategie su ogni altra tematica) è stata più volte richiamata a testimonianza di una evoluzione ormai compiuta, che configura un ruolo dei Fondi nei confronti delle dinamiche della domanda formativa molto più complesso e articolato e che ricorda le migliori esperienze condotte dagli OPCA francesi.

I Fondi coinvolti nell'indagine hanno sottolineato più volte come, attraverso azioni di sensibilizzazione specifiche, siano stati finanziati con i Conti aziendali un numero rilevante di Piani formativi promossi da aziende di medie e grandi dimensioni, all'interno dei quali sono stati previsti singoli moduli formativi sui temi della RSI e come, per altri versi, si diffondano gli avvisi in cui si sollecitano i proponenti ad introdurre moduli della stessa natura tematica in ognuna delle proposte presentate. In sostanza, un approccio operativo che favorisca la diffusione trasversale della formazione sui temi della RSI all'interno



delle iniziative più varie, sembra essere per ora preponderante rispetto alla predisposizione di iniziative specifiche.

I Fondi che raccolgono la maggior parte delle adesioni tra le aziende di minori dimensioni mostrano un'attenzione particolare alle forme di integrazione come veicolo per la promozione dei temi della sostenibilità nelle piccole e piccolissime imprese. Di grande interesse sono ad esempio i riferimenti alle Reti di impresa come ambito privilegiato per la sperimentazione di percorsi formativi per manager di rete, che permettano anche alle piccole di dotarsi di figure specifiche adeguate al presidio e alla governance dei processi legati allo sviluppo della RSI (come i percorsi di certificazione, l'adozione di strumenti contabili e di rendicontazione o il controllo standardizzato dei processi). L'ambito della Rete (richiamato tra gli altri da Fondo Lavoro) appare quindi ideale per raccogliere risorse adeguate e per raggiungere quel livello di attività che consenta di giustificare l'impegno e di sostenere i costi della funzione. Percorsi diversificati di sviluppo delle figure manageriali potrebbero avvenire (come suggerito ad esempio da Fondoprofessioni) attraverso interventi pluriaziendali che mettano a confronto soggetti provenienti da aziende di piccola e piccolissima dimensione, con il fine esplicito di favorire la creazione di network e percorsi di collaborazione utili nelle fasi di implementazione e diffusione di buone pratiche e per mezzo dei quali, figure di particolare specializzazione e livello possano svolgere attività di consulenza qualificata presso altre realtà meno attrezzate, promuovendo ulteriormente la diffusione dei temi e delle pratiche.

Anche tra gli organismi più esperti ed avanzati in materia, come ad esempio Fondirigenti (ma anche Fondir e Fondimpresa), accanto allo sviluppo delle attività di accompagnamento e assistenza alla definizione dei fabbisogni e al supporto degli investimenti formativi delle imprese maggiori, emerge l'esigenza di iniziative specifiche per le PMI che hanno bisogno di essere supportate nell'acquisizione e nello sviluppo di competenze manageriali specifiche. In questo senso si intende agire con l'adozione di un ventaglio diversificato e integrato di strumenti: dagli avvisi dedicati al tema, al sostegno ai piani formativi di diretta emanazione aziendale, fino alle iniziative di studio e sensibilizzazione. Tuttavia, come evidenziato da For.Te, per un efficace stimolo alla diffusione della RSI nelle aziende di piccole e piccolissime dimensioni si renderebbe necessario il coinvolgimento nelle azioni formative degli stessi datori di lavoro che, coniugando la funzione decisionale con quella operativa, rappresentano l'elemento determinante per l'attivazione di ogni processo di cambiamento interno all'impresa. L'impossibilità di finanziare attività formative rivolte ai datori di lavoro rappresenta al momento il maggior limite all'azione dei Fondi ed in questo senso appare particolarmente opportuno il richiamo di Fondo Artigianato Formazione alle iniziative condotte in sinergia con le amministrazioni regionali, in considerazione delle possibilità che queste hanno, attraverso l'utilizzo delle linee di finanziamento del FSE, di coinvolgere nelle iniziative formative anche gli stessi imprenditori.



## 4 LE ESPERIENZE REALIZZATE: I DATI QUANTITATIVI

Nella definizione del set di dati utili alla presente indagine si è tenuto conto di diverse e contrastanti esigenze: da un lato, la complessità del tema che poteva indurre alla formulazione di richieste molto precise ed articolate ma difficilmente fronteggiabili dalla maggior parte dei Fondi coinvolti; dall'altro, l'ovvia necessità di contenere l'impegno e le difficoltà di estrazione delle informazioni, anche in considerazione dell'eccezionalità del periodo presente. Come accennato in apertura, si è fatto quindi riferimento alle stesse variabili e modalità utilizzate dal sistema di monitoraggio comune, da tempo in uso, e sulla massima valorizzazione della sua struttura e del suo tracciato record. Ciò ha consentito una pronta e agevole risposta da parte dei Fondi.

Un certo grado di criticità ha riguardato l'ambito tematico: nella classificazione del sistema comune di monitoraggio non vi è infatti una voce specifica relativa alla 'responsabilità sociale di impresa', ed anche se una voce di questo tipo fosse stata a suo tempo introdotta, non avrebbe comunque consentito di estrarre tutti quei Piani formativi nei quali uno o più temi relativi alla RSI sono magari trattati a latere e a complemento della tematica principale sulla base della quale il singolo Piano viene classificato.

Tuttavia, come prevedibile e auspicabile, i Fondi che hanno partecipato all'indagine hanno ovviato al problema, sia grazie alle possibilità di interrogazione dei propri sistemi informativi (più articolati e complessi rispetto al sistema comune), sia alla conoscenza diretta che ciascuno di essi ha delle caratteristiche dei Piani formativi finanziati. In ogni caso, considerando la frequenza con la quale, sempre più spesso, le tematiche proprie della RSI vengono poste a corredo e a complemento di un numero crescente di iniziative formative, deve essere tenuta in conto una sensibile e sistematica sottostima: è possibile quindi che, nonostante tutto, un certo numero di Piani, pur contenenti al loro interno singole iniziative riguardanti la RSI non siano stati estratti, specialmente nel caso di Piani formativi molto grandi e articolati. Con buona probabilità, la formazione sui temi in oggetto è quindi più diffusa di quanto indicato dalle stesse evidenze qui riportate.

I dati qui analizzati fanno riferimento ai Piani formativi approvati dai Fondi interprofessionali nel periodo compreso tra il primo gennaio 2018 e il 31 luglio 2020, per i quali fossero disponibili tutte le informazioni richieste. A questo proposito si evidenzia che alcune di queste informazioni, come ad esempio il numero e l'inquadramento dei lavoratori coinvolti o il numero e l'ambito di attività delle imprese, sono disponibili nelle fasi molto avanzate della realizzazione dei Piani formativi e ciò rafforza le considerazioni già fatte circa una sistematica sottostima del fenomeno. Come già illustrato nel dettaglio, hanno partecipato alla rilevazione 13 Fondi<sup>9</sup> (su un totale di 19 attualmente attivi). Dei 13 rispondenti, 11 hanno dichiarato di aver già finanziato attività formative in materia di RSI ed hanno fornito i relativi dati.

Nel prosieguo dell'esposizione si utilizzeranno come riferimento comparativo i dati relativi alle attività formative finanziate dai Fondi negli anni 2015 e 2016 (si tratta degli ultimi dati di monitoraggio disponibili al momento della stesura del presente lavoro). Per un corretto confronto sarebbero

---

<sup>9</sup> Fon.Ar.Com, Fon.Coop., Fondartigianato, Fond.E.R., Fondimpresa, Fondir, Fondirigenti, Fondo Dirigenti PMI, Fondo Lavoro, Fondoprofessionisti, Fonservizi, For.Agri, Forte.



naturalmente necessari i dati relativi al medesimo periodo qui considerato. Tuttavia, tenendo anche conto della relativa uniformità che l'attività dei Fondi ha acquisito nel corso del tempo, le comparazioni proposte possono rappresentare un riferimento utile per un primo dimensionamento e inquadramento del fenomeno.

Complessivamente, nel periodo considerato, sono stati approvati 1.917 Piani formativi aventi per oggetto, in tutto o in parte, una o più tematiche relative alla RSI (tabella 1). Considerando che il sistema dei Fondi nel suo complesso produce un flusso di approvazione pari a circa 30mila piani l'anno<sup>10</sup>, che sviluppano potenzialmente un totale di 75mila in due anni e mezzo (un periodo quindi analogo a quello qui considerato), si tratta di un flusso stimabile in circa il 2,5% del totale.

**Tabella 1 Piani formativi finanziati per tipologia (v.a. e val. %)**

Tipologia dei Piani	Piani	%
Aziendale	1.134	59,2
Pluriazendale	163	8,5
Territoriale/Settoriale	360	18,8
Individuale	258	13,5
<b>Totale</b>	<b>1.917</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Prevalgono come prevedibile i Piani aziendali e pluriazendali, che assumono comunque un peso relativo minore rispetto a quanto avviene considerando il complesso dei Piani formativi finanziati, dove queste tipologie, considerate congiuntamente, raggiungono in genere una quota compresa tra il 75 e l'80 per cento. Hanno invece una rilevanza maggiore i Piani settoriali e territoriali (18,8% a fronte di una media totale nel biennio 2015-2016 pari a circa il 7%). E ciò è particolarmente interessante, tenendo conto che in genere i Piani di questo tipo vengono finanziati attraverso gli avvisi dove è rilevante la partecipazione delle imprese di minore dimensione. L'incidenza dei Piani individuali (13,5%), di utilizzo frequente nelle iniziative formative dedicate ai dirigenti, è in linea con la media generale.

La formazione sui temi della responsabilità sociale è stata, almeno nei primi anni del suo sviluppo, una riserva quasi esclusiva delle imprese di grande dimensione: nella stessa riflessione teorica ha sempre avuto grande spazio la considerazione dell'impatto socio-ambientale delle grandi corporazioni e, proprio in alcune di esse, hanno preso avvio le prime iniziative formative mirate e specifiche.

Attualmente, per quanto riguarda in particolare l'attività finanziata dai Fondi i dati evidenziano una situazione ben diversa e, sotto molti aspetti, sorprendente. Il coinvolgimento delle piccole e delle microimprese appare assolutamente rilevante (vedi tabella 2). Anche tenendo conto della composizione dimensionale tipica del sistema produttivo del nostro Paese e della evidente sovra rappresentazione delle grandi (il 4,2% qui rilevato è di gran lunga maggiore della quota strutturale), i livelli assoluti di

<sup>10</sup> Secondo dati di monitoraggio riportati nel XVII e nel XVIII Rapporto sulla Formazione continua in Italia, sono stati approvati più di 30mila nel 2015 e 29mila nel 2016. Il XIX Rapporto non riporta dati di monitoraggio sulle attività finanziate, mentre il XX (uscito nel novembre del 2021 e quindi molto dopo la realizzazione della presente indagine), riporta solo una breve sintesi dei dati di attuazione riferiti alla sola annualità 2019.



partecipazione delle piccole e piccolissime nelle iniziative dei Fondi per la RSI sono di estremo interesse e importanza.

Supponendo che non solo i Piani aziendali (1.134) ma anche quelli individuali (258) abbiano coinvolto una singola impresa, i restanti 525 (ed in particolare i 360 Territoriali/Settoriali) hanno interessato più di 10mila imprese, con una media pari a circa 20 imprese per Piano. L'organizzazione della domanda formativa di più imprese di piccole dimensioni in un numero contenuto di Piani sembra essere stata una caratteristica rilevante degli indirizzi formativi in materia di RSI.

Un ruolo indubbiamente fondamentale è stato svolto in questo senso dall'integrazione ormai consolidata delle filiere e delle reti d'impresa (assimilabili alle tradizionali "catene del valore" di Porter, trasposte in sistemi territoriali e settoriali ad alta competitività) che richiede ormai ad ogni impresa partecipante, indipendentemente dalla sua dimensione, un'attività di aggiornamento costante che consenta di mantenere il medesimo livello di competenza di ogni componente su ogni tema specifico. Tale esigenza assume una rilevanza particolare per quanto riguarda ad esempio la sostenibilità ambientale e le azioni positive nell'ambito del welfare che hanno un forte impatto sulle specifiche comunità territoriali coinvolte.

**Tabella 2 Partecipazioni delle imprese nei Piani per dimensione d'impresa<sup>11</sup> (v.a. e val. %)**

Dimensione d'impresa	Partecipazioni	%
Grande (oltre 250 dipendenti)	496	4,2
Media (da 50 a 249 dipendenti)	1.494	12,8
Piccola (da 10 a 49 dipendenti)	5.041	43,1
Micro (fino a 9 dipendenti)	4.675	39,9
<b>Totale</b>	<b>11.709</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Considerando che, mediamente, nel biennio 2015-2016 i Fondi hanno coinvolto nelle iniziative formative 65mila imprese all'anno (62mila nel 2015 e 68mila nel 2016) e stimando quindi in 162mila circa le aziende che il sistema nel suo complesso solitamente potrebbe coinvolgere in un periodo di tempo analogo a quello qui considerato, le imprese interessate ai Piani formativi in materia di RSI rappresentano una quota stimabile in circa il 7,2%.

Per quanto riguarda l'appartenenza settoriale delle imprese coinvolte nelle iniziative formative, può essere interessante analizzare in primo luogo la distribuzione fornita da Fondimpresa (tabella 3), le cui imprese aderenti rappresentano, peraltro, più dell'87% del totale delle partecipazioni qui considerate. Escludendo le costruzioni (che coprono una quota del 12%), il manifatturiero nel suo complesso è quasi perfettamente in equilibrio con i diversi comparti del commercio e dei servizi (rispettivamente il 42,2% e il 42%). L'interesse e l'impegno sulla RSI è, come prevedibile, indipendente dal settore ed assume un carattere realmente trasversale.

<sup>11</sup> I dati fanno riferimento alle partecipazioni delle imprese e non al numero delle imprese partecipanti. Ciò significa che una stessa impresa può essere stata conteggiata più volte nel caso in cui abbia partecipato a più iniziative, anche comprese in uno stesso Piano.



**Tabella 3 Distribuzione percentuale delle partecipazioni delle imprese ai Piani finanziati da Fondimpresa**

Settore	% Imprese
Industrie alimentari	7
Industrie tessili abbigliamento	1,6
Industrie conciarie	0,8
Industria del legno	1
Industria della carta	1,6
Fabbricazione coke, trattamento combustibili, raffinerie	0,2
Fabbricazione prodotto chimici e fibre	1,7
Fabbricazione articoli in gomma e materie plastiche	2
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali	1,6
Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	10,8
Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici	8,4
Fabbricazione di macchine elettriche e apparecchiature elettriche	1,8
Fabbricazione di mezzi di trasporto	1,6
Altre industrie manifatturiere	2
<b>Totale Manifatturiero</b>	<b>42,2</b>
<b>Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua</b>	<b>0,7</b>
<b>Costruzioni</b>	<b>12,0</b>
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazioni veicoli	14,7
Alberghi e ristoranti	3,2
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	6,7
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	10
Altri servizi pubblici, sociali e personali	3,2
Istruzione sanità e assistenza sociale	3,8
Attività finanziarie	0,4
<b>Totale Commercio e Servizi</b>	<b>42</b>
<b>Agricoltura e pesca</b>	<b>0,8</b>
Non classificate	2,2
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Se le grandi dimensioni di Fondimpresa e il rilevante volume delle attività finanziate consentono di apprezzare la trasversalità del tema, le distribuzioni settoriali fornite da altri Fondi mettono invece in evidenza le specificità dei diversi organismi e i loro diversi orientamenti. È il caso, ad esempio, di Fon.Coop. (tabella 4) dove le attività formative per la RSI si sono indirizzate prevalentemente dove la cooperazione è più presente e offre un contributo tradizionalmente importante.

**Tabella 4 Distribuzione percentuale delle partecipazioni delle imprese ai Piani finanziati da Fon.Coop.**

Settori	% Imprese
Industria	7,1
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazioni veicoli	17,2
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	1,2
Istruzione sanità e assistenza sociale	66,9
Attività finanziarie	2,1
Agricoltura	5,6
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020



In particolare, si evidenzia una concentrazione molto significativa nell'istruzione e nell'assistenza sociale (oltre che, in misura minore nel commercio all'ingrosso e al dettaglio).

Analoghe considerazioni possono farsi per Fondoprofessioni (tabella 5) dove le attività formative dedicate alla RSI sono fortemente concentrate verso il comparto strategico del terziario avanzato.

**Tabella 5 Distribuzione percentuale delle partecipazioni delle imprese ai Piani finanziati da Fondoprofessioni**

Settori	% Imprese
Industria	6,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazioni veicoli	5
Alberghi e ristoranti	2,5
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	1,3
Informatica, ricerca, servizi alle imprese	70
Altri servizi pubblici, sociali e personali	3,8
Istruzione sanità e assistenza sociale	5
Agricoltura	6,3
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Non meno caratteristica è la concentrazione degli interventi registrata da Fondirigenti, dove le 96 partecipazioni si riferiscono tutte ad imprese manifatturiere e da Fondir, dove, prevale quasi completamente il commercio. Una sottolineatura particolare, infine, al diffuso coinvolgimento delle piccole imprese artigiane (aderenti a Fondartigianato) attive sia nella manifattura, sia nei servizi. Nel complesso, i 1.917 Piani formativi qui considerati hanno fatto registrare più di 86mila partecipazioni<sup>12</sup> (tabella 6).

**Tabella 6 Inquadramento dei lavoratori coinvolti (v.a. e val. %)**

Inquadramento	Partecipazioni dei lavoratori	%
Dirigenti	368	0,4
Quadri	5.134	6
Impiegati	44.155	51,3
Operai	36.275	42,1
Non classificati	165	0,2
<b>Totale</b>	<b>86.097</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

<sup>12</sup> Anche in questo caso, come per le imprese, i dati fanno riferimento alle partecipazioni dei lavoratori e non al numero dei partecipanti. Ciò significa che uno stesso lavoratore può essere stato conteggiato più volte nel caso in cui abbia partecipato a più iniziative, anche comprese in uno stesso Piano.



Si tratta di una media di circa 45 partecipazioni per Piano e ciò risulta coerente con quanto sottolineato in precedenza circa il peso rilevante assunto dai Piani territoriali e settoriali solitamente di medie e grandi dimensioni. Si evidenzia ancora una volta come, proprio attraverso Piani di questo tipo, finanziati in genere con gli avvisi (e non con il Conto aziendale) si organizza la domanda di formazione delle piccole e piccolissime imprese.

Analogamente a quanto detto a proposito della partecipazione delle aziende, considerando che, mediamente, nel biennio 2015-2016 i Fondi hanno registrato circa 1,7 milioni di partecipazioni di lavoratori all'anno (1,8 nel 2015 e 1,6 nel 2016) e stimando quindi in 4,2 milioni circa le partecipazioni che il sistema nel suo complesso potrebbe raccogliere in un periodo di tempo analogo a quello qui considerato, la quota relativa alla partecipazione dei lavoratori interessati ai Piani formativi in materia di RSI è stimabile in un non trascurabile 2%.

Si tratta di una quota simile a quanto osservato per i Piani formativi (2,5% è la quota stimata di Piani formativi in materia di RSI sul totale) ma significativamente inferiore a quanto stimato per le imprese (7,2% è la quota stimata delle imprese coinvolte nella formazione sui temi della RSI). La prevalenza del valore relativo alla quota di imprese rispetto a quella dei lavoratori è, ovviamente, una conferma ulteriore dell'importante coinvolgimento delle imprese di minore dimensione.

Altre interessanti indicazioni possono essere tratte considerando il peso relativo che assumono le diverse tematiche formative nel complesso delle attività dei Fondi. In genere i dati di monitoraggio esprimono tale misura in termini di Piani formativi finanziati e in termini di partecipazione dei lavoratori. Prendendo a riferimento quest'ultimo parametro la formazione per la RSI coinvolgendo, come stimato, una quota pari al 2% delle partecipazioni, si colloca più o meno allo stesso livello delle tematiche legate, ad esempio, al lavoro d'ufficio, alla contabilità e finanza, alle tecniche e metodologie per l'erogazione di servizi economici, sanitari e sociali, alle lingue straniere<sup>13</sup>.

Per quanto riguarda il coinvolgimento dei diversi inquadramenti contrattuali non emergono differenze di rilievo rispetto a ciò che si osserva in media per il complesso delle attività: la formazione per la RSI si distribuisce tra i livelli esattamente come accade per le altre tematiche.

Fon.Coop., Fondimpresa e Fondoprofessioni hanno fornito la suddivisione di dettaglio interna alle categorie distinguendo, tra gli Impiegati, gli amministrativi e tecnici dai direttivi e, tra gli Operai, i qualificati dai generici. Inoltre, Fon.Coop. fornisce un dettaglio anche per "altro personale generico" diverso dagli operai.

Per quanto riguarda gli operai, rispetto alla media riferita al totale delle attività dei Fondi, si segnala una prevalenza dei generici meno accentuata di quella che si registra di solito ed un peso relativamente maggiore degli operai qualificati, così come una incidenza sensibilmente maggiore degli impiegati amministrativi e tecnici rispetto ai direttivi.

---

<sup>13</sup> Con riferimento ai dati relativi alle attività formative finanziate dai Fondi nel 2015 e nel 2016.



**Tabella 7 Distribuzione percentuale delle diverse tipologie impiegatizie e operaie coinvolte nei Piani formativi di tre Fondi paritetici**

Impiegati	Fon.Coop.	Fondimpresa	Fondoprofessionisti
di cui amministrativi e tecnici	86,3	90,8	99,5
di cui direttivi	13,7	9,2	0,5
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Operai			
di cui qualificati	42,3	42,9	18,1
di cui generici	46,6	57,1	81,9
di cui altro personale generico	11,2	-	-
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Alle diverse tematiche della RSI sono state dedicate quasi 2,5 milioni di ore<sup>14</sup> (tabella 8) per un impegno medio pro-capite di 28 ore. È importante sottolineare che si tratta di un impegno assolutamente rilevante se si considera che le attività formative finanziate dai Fondi hanno una durata media molto contenuta. Ad esempio, nel biennio 2015-2016 più del 68% delle iniziative formative ha avuto una durata inferiore alle 16 ore, mentre solo il 7% ha avuto una durata compresa tra le 24 e le 32 ore (l'intervallo di durata di nostro interesse). Nelle attività formative dedicate alla RSI si investe quindi in modo molto superiore alla media in termini di durata e quindi anche in termini di organizzazione e risorse.

**Tabella 8 Ore di formazione dedicate alle tematiche della RSI per inquadramento dei lavoratori coinvolti**

Inquadramento	Ore fruite totali	Ore pro-capite
Dirigenti	9.465	26
Quadri	11.7557	23
Impiegati	1.278.194	29
Operai	1.006.220	28
Non classificati	4.946	30
<b>Totale</b>	<b>2.416.382</b>	<b>28</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Non si evidenziano rilevanti differenze tra l'impegno orario pro capite dei diversi livelli e non si riscontra, come di solito avviene, una minore durata della formazione che in genere caratterizza il coinvolgimento dei manager e dei quadri.

Nella parte conclusiva del questionario di indagine, i Fondi sono stati invitati ad indicare le metodologie adottate nelle iniziative formative, le tematiche oggetto specifico degli interventi e le Regioni presso le quali sono state organizzate le attività. Per ognuno di questi tre items era possibile fornire più risposte. I grafici seguenti riportano molto semplicemente i risultati in termini di percentuale di rispondenti (si

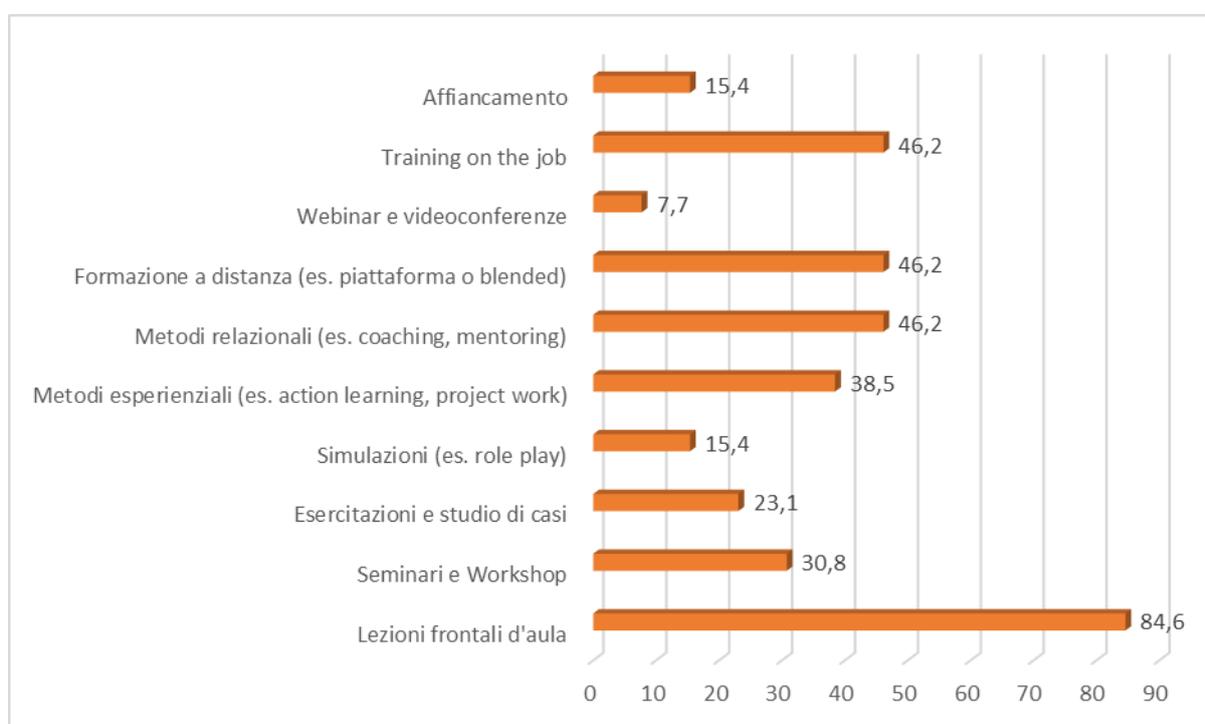
<sup>14</sup> Tale valore è naturalmente il prodotto tra la durata oraria di tutte le iniziative e il numero totale dei partecipanti. Ad esempio: un corso della durata di 24 ore con 10 partecipanti sviluppa 240 ore; 10 corsi simili assommano 2.400 ore.



tratta quindi di un primo approccio che, nel fornire alcune informazioni di sintesi, aiuta a definire il trattamento delle stesse variabili in una successiva e più ampia rilevazione).

Il seguente grafico evidenzia un ventaglio metodologico particolarmente ricco. Non è corretto, in questo caso impostare il consueto confronto con i dati del monitoraggio nazionale, che quantificano molto precisamente le metodologie formative adottate in termini di iniziative o di lavoratori coinvolti. Tuttavia, è evidente che rispetto alla assoluta prevalenza dell'aula che si osserva di solito (stemperata solo marginalmente dalla FAD), nel caso della formazione sulla RSI il ricorso a metodologie alternative sia più frequente. Nessuna delle diverse opzioni è stata trascurata ed emergono il training on the job, il coaching e il mentoring, adottati addirittura da circa la metà dei Fondi rispondenti.

**Grafico 1 Le metodologie formative adottate dai Fondi nelle iniziative per la RSI\***



\*il valore indica la percentuale di Fondi rispondenti che ha indicato la specifica metodologia; erano possibili più risposte.  
Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

La formazione per la RSI, nell'interpretazione dei Fondi, non segue quindi i classici percorsi metodologici e non viene sempre veicolata genericamente come contenuto essenzialmente teorico, ma esce spesso dalle aule e si avvale in modo significativo di esperti che operano in affiancamento nelle specifiche e concrete situazioni di lavoro.

Fondimpresa ha fornito un dettaglio per ore corso delle metodologie formative adottate ed ha specificato le modalità di svolgimento delle attività d'aula e di quelle seminariali, ed in particolare se esse fossero svolte all'interno o all'esterno dell'impresa (la tabella 9 ne riporta una rielaborazione in termini percentuali).



**Tabella 9 Fondimpresa – Percentuale di ore di formazione sulla RSI per metodologia formativa (val. %)**

Metodologie adottate	% Ore
Lezioni frontali d'aula	60,7
di cui interne all'impresa	88,1
di cui esterne all'impresa	11,9
Seminari e Workshop	0,7
di cui interni all'impresa	98,5
di cui interni all'impresa	1,5
Metodi esperienziali (es. action learning, project work)	14,3
Metodi relazionali (es. coaching, mentoring)	3,2
Formazione a distanza (es. piattaforma o blended)	1
Training on the job	9,5
Affiancamento	10,5
<b>Totale</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

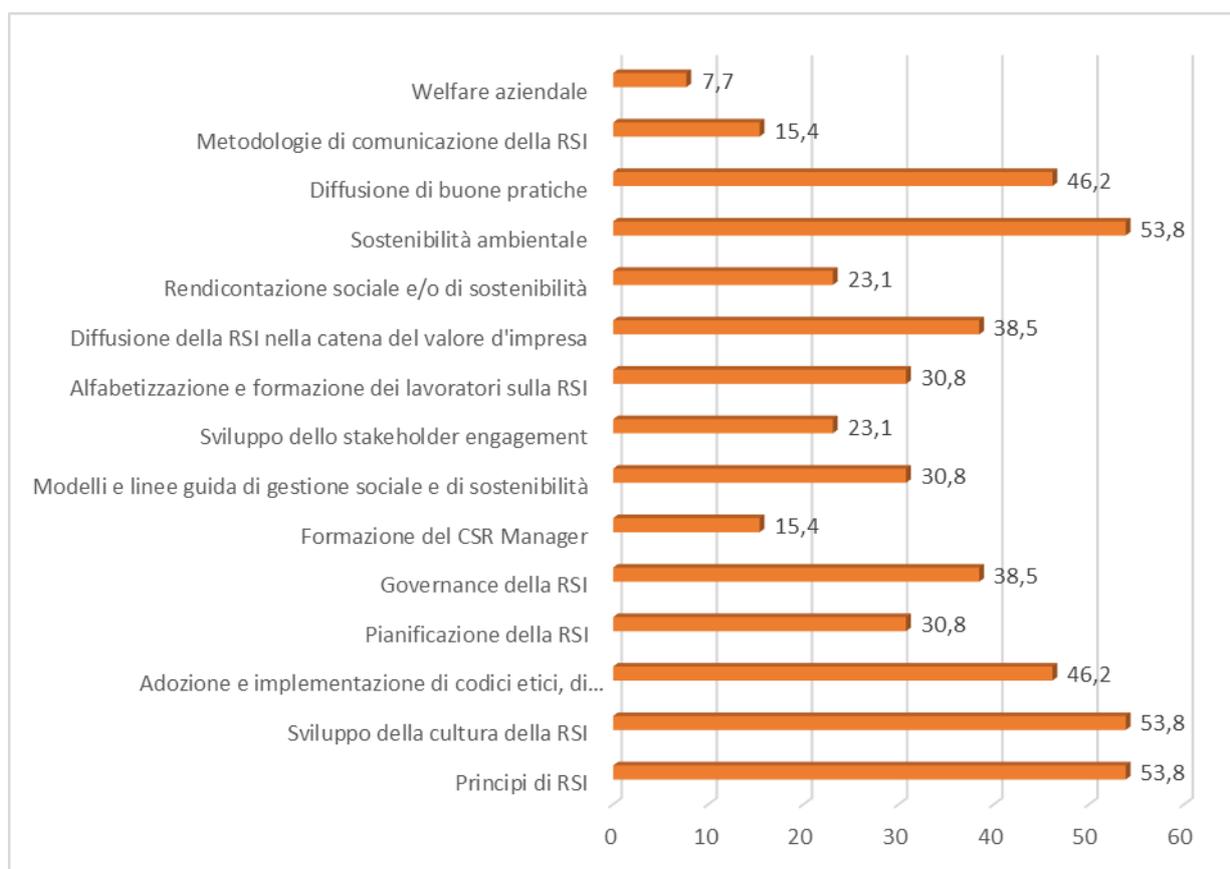
Le risultanze sono, come ovvio, caratteristiche non generalizzabili e specifiche di Fondimpresa, cionondimeno vanno considerate con attenzione, considerando le dimensioni del Fondo e il ruolo catalizzatore che le sue pratiche ed esperienze possono esercitare. L'incidenza dell'aula è significativamente minore della media nazionale (che, ad esempio nel 2016, ha superato il 77% in termini di lavoratori coinvolti) e, parallelamente, è molto più alto il ricorso ai metodi esperienziali (ancora molto trascurati), al training on the job e all'affiancamento. Da sottolineare anche l'assoluta preponderanza delle attività organizzate *intra muros*, peculiarità quest'ultima strettamente connessa a significative dimensioni aziendali, frequenti in Fondimpresa, molto meno negli altri Fondi.

La gamma delle tematiche trattate nelle iniziative formative (grafico 2) testimonia di una riflessione avanzata e articolata: più della metà dei Fondi rispondenti dedica attenzione alle tematiche di base (principi di RSI e sviluppo culturale connesso) ma un numero rilevante specializza e indirizza sempre più gli interventi su filoni tematici specifici (in particolare sulla sostenibilità ambientale).

Particolarmente significative, a riscontro dell'incoraggiante sviluppo che la RSI ha avuto nel Paese, sono le iniziative di alfabetizzazione rivolte direttamente alla generalità dei lavoratori ma anche la frequenza con la quale vengono promossi interventi in materia di diffusione di buone pratiche. Quest'ultimo tema, insieme alla diffusione della RSI nella catena del valore, caratterizza parte della domanda delle aggregazioni di impresa (in forma di sistemi locali o di reti) che si esprimono spesso nei Piani settoriali e territoriali. Ma per ogni ulteriore approfondimento sulla considerazione che i Fondi hanno riservato alle diverse tematiche della RSI si rinvia ai paragrafi precedenti.



**Grafico 2 Le tematiche formative trattate nelle iniziative formative dedicate alla RSI\***



\*il valore indica la percentuale di Fondi rispondenti che ha indicato la specifica tematica; erano possibili più risposte.  
Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

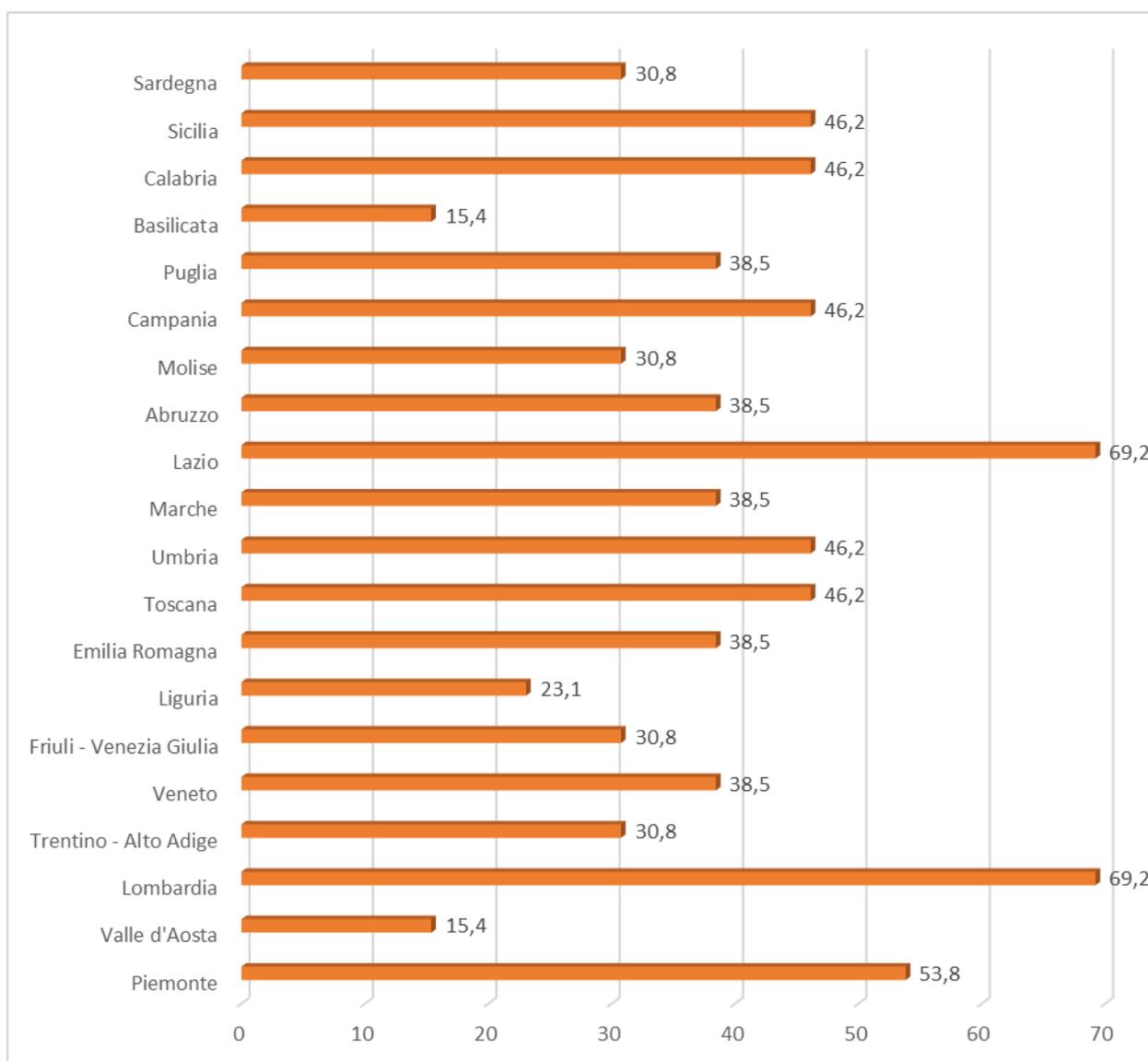
Per quanto riguarda la distribuzione territoriale degli interventi, i dati a disposizione consentono due misurazioni distinte. La prima si basa sulle indicazioni fornite dai Fondi ai quali è stato chiesto di indicare i territori regionali nei quali hanno insistito le iniziative da essi promosse, indipendentemente dal loro volume e numerosità.

I risultati sono sintetizzati nel grafico seguente e riflettono in buona parte le caratterizzazioni territoriali delle adesioni delle imprese ed anche le specializzazioni settoriali che, considerando la geografia produttiva del Paese, possono avere esse stesse un importante effetto di localizzazione (come vedremo appena più oltre per Fon.Coop.).

Come ovvio tale distribuzione non rispecchia la tipica concentrazione degli interventi formativi che, laddove se ne consideri il numero e il volume, si verifica nelle aree del Nord dove più denso è il tessuto produttivo.



**Grafico 3 Distribuzione territoriale delle attività formative dedicate alla RSI\***



\*il valore indica la percentuale di Fondi rispondenti che ha indicato la specifica regione; erano possibili più risposte.  
Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Una seconda misurazione può essere fatta utilizzando i dati aggiuntivi forniti da Fondimpresa e da Fon.Coop. Considerando, ad esempio, la distribuzione territoriale fornita da Fondimpresa, che ha indicato il numero di imprese coinvolte nelle iniziative formative in ciascuna regione, si ottiene una raffigurazione della localizzazione degli interventi che evidenzia interessanti specificità.

La seguente tabella 10 riporta una rielaborazione in termini percentuali di quanto fornito dal fondo, unitamente alla distribuzione territoriale fornita da Fon.Coop. che fa riferimento diretto al numero dei Piani formativi finanziati per regione.



**Tabella 10** Distribuzione regionale delle attività formative in materia di RSI Fondimpresa (percentuale imprese) e Fon.Coop. (numero Piani finanziati)

Territori interessati	Fondimpresa % Imprese	Fon.Coop. Numero Piani formativi
Piemonte	9,8	7
Valle d'Aosta	0,1	0
Lombardia	7,5	33
Trentino - Alto Adige	0,7	1
Veneto	12,7	6
Friuli - Venezia Giulia	1,2	1
Liguria	1,7	1
Emilia-Romagna	5,3	28
Toscana	4,6	2
Umbria	0,7	1
Marche	1	4
Lazio	18,3	6
Abruzzo	6,4	0
Molise	0,6	0
Campania	13,2	4
Puglia	7,5	1
Basilicata	1,2	1
Calabria	1,6	3
Sicilia	5	1
Sardegna	0,7	2

Fonte: elaborazioni Inapp su dati dei Fondi paritetici interprofessionali 2020

Per quanto riguarda Fondimpresa oltre il 36% delle imprese coinvolte è localizzato nelle regioni del Mezzogiorno (il 38% nelle regioni del Nord), ed in particolare il 13,2% in Campania, il 7,5% in Puglia e il 5% in Sicilia, a fronte del 9,8% registrato ad esempio in Piemonte, del 7,5% in Lombardia, del 5,3% in Emilia-Romagna<sup>15</sup>. Con ogni probabilità, emergono qui, con particolare evidenza, le scelte di riequilibrio territoriale realizzate dal Fondo attraverso gli avvisi Ambiente e Territorio finanziati con il Conto di sistema. Da segnalare, infine, proprio perché coerente con quanto detto circa l'effetto distributivo delle vocazioni, l'elevato volume di attività realizzato da Fon.Coop. in Emilia-Romagna.

<sup>15</sup> È da considerarsi sovrastimato il dato del Lazio che, come spesso avviene, risente dell'effetto prodotto dalla localizzazione a Roma delle sedi legali di molte grandi e medie imprese. Ciò comporta come ovvio una generale sovrastima dell'incidenza del complesso delle regioni del Centro.



## CONCLUSIONI

La rilevazione ha registrato un buon livello di partecipazione dei Fondi interprofessionali, soprattutto tenendo conto della rappresentatività dei rispondenti in termini di imprese aderenti, di lavoratori coinvolti e di budget gestito. Diversificata e ampia anche la composizione settoriale: dal manifatturiero all'artigianato, dal commercio alla cooperazione, dall'agricoltura ai servizi pubblici industriali. Inoltre, dal punto di vista della tipologia di utenza, tutti i Fondi dedicati al finanziamento della formazione dei dirigenti hanno partecipato all'indagine.

La crisi sanitaria ed economica che stiamo tuttora vivendo ha indubbiamente favorito una maggiore sensibilità rispetto al passato sui rapporti tra benessere individuale e collettivo e sulla salvaguardia degli equilibri tra queste due dimensioni, nell'ambito della quale rientrano tipicamente le iniziative di responsabilità sociale e di welfare aziendale/occupazionale (Razetti 2020). I medesimi fini sono declinati all'interno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (Istat 2021; Oecd 2021) e interessano trasversalmente le sei missioni del nostro Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza (PNRR) (Asvis 2021).

L'indagine ha rilevato un forte impegno delle Parti sociali (attraverso i Fondi interprofessionali di loro diretta emanazione) nell'investimento in formazione in molti di questi campi di azione, confermando la volontà di contribuire alla promozione e al loro concreto sviluppo, incanalando coerentemente la domanda formativa delle imprese e dei lavoratori delle imprese aderenti. La pandemia ha ulteriormente messo in luce la necessità di investire con urgenza nell'analisi dei fabbisogni formativi e nella qualificazione e riqualificazione del capitale umano. Nell'urgente processo di innovazione, che richiede un rapido utilizzo delle risorse del Recovery Fund, la formazione continua dei lavoratori sui temi della RSI svolgerà un ruolo strategico come mai in precedenza, in particolare per quanto riguarda la domanda (ancora largamente insoddisfatta) delle competenze legate allo sviluppo sostenibile (Fiorentino 2020).

Nel periodo di riferimento dell'analisi (dal gennaio 2018 al luglio 2020), i 13 Fondi interprofessionali coinvolti nella rilevazione hanno finanziato oltre 1.900 Piani formativi dedicati in tutto o in parte alle tematiche della Responsabilità sociale d'impresa. I Piani hanno coinvolto più di 11.700 imprese di tutte le dimensioni, con una significativa rappresentanza delle micro e delle piccole. Oltre 86mila lavoratori hanno partecipato ad iniziative caratterizzate da una durata sensibilmente superiore alla media rispetto agli interventi solitamente realizzati dai Fondi, a testimonianza dell'impegno progettuale e finanziario e dell'importanza che la bilateralità annette al tema.

Si tratta di una tendenza espansiva in linea anche con quanto fotografato dall'Istat nel suo recente Rapporto sulla sostenibilità nelle imprese (Istat 2020a), in particolare per quanto concerne l'impegno per il benessere lavorativo e lo sviluppo professionale del personale, sul quale risultano attive 7 imprese italiane su 10. Una tendenza confermata anche nell'ultimo Rapporto dell'Osservatorio Socialis (Osservatorio Socialis 2020), sull'impegno sociale delle aziende in Italia, dove si evidenzia come, per favorire uno sviluppo strutturato della RSI, l'attività ritenuta più importante dalla maggioranza delle



imprese intervistate, sia proprio la formazione del personale, indispensabile per la diffusione progressiva di comportamenti responsabili e duraturi. Si tratta di un impegno, quello relativo alla formazione ai temi dalla responsabilità sociale, cresciuto negli ultimi due anni di ben nove punti percentuali rispetto alla rilevazione del 2017 e che è destinato a crescere ancora grazie alla progettualità legata al PNRR.

Gli incoraggianti risultati rilevati tra i Fondi sul piano quantitativo si coniugano con l'originalità e la solidità delle strategie di approccio su ciascuno dei temi costitutivi la RSI qui considerati (il welfare aziendale, la sostenibilità ambientale, la qualificazione di risorse umane dedicate e la comunicazione) seguendo e valorizzando le specificità settoriali e di comparto proprie di ogni organismo. In linea generale, nel corso della rilevazione è stata da tutti sottolineata l'importanza strategica e prospettica della Responsabilità sociale d'impresa e delle sue pratiche e, coerentemente con la missione tipica dei Fondi, la concertazione tra le Parti sociali realizzata a tutti i livelli, è stata sempre identificata come sede e prassi d'elezione per ristabilire e verificare periodicamente la presenza e il rispetto dei principi e dei valori guida nell'azione concreta.

Sul piano operativo, per quanto riguarda la promozione e la realizzazione degli interventi formativi, sono state utilizzate tutte le diverse modalità per l'organizzazione della domanda di formazione espressa dalle imprese, modalità tipiche e quasi sempre compresenti. In primo luogo, è stata assecondata la domanda attraverso le diverse forme del Conto aziendale, con l'uso del quale le aziende hanno finanziato le iniziative formative di loro interesse, scegliendo tra i temi in piena autonomia e secondo le proprie necessità. In quest'ambito l'analisi ha evidenziato con nettezza le vocazioni settoriali e gli orientamenti tematici tipici dei diversi Fondi e l'interesse crescente delle grandi imprese, in particolare sul fronte della formazione delle figure apicali.

A seguito di specifiche intese in sede concertativa, la domanda può invece essere orientata attraverso specifici avvisi tematici che indirizzino l'attenzione delle imprese su una o più tematiche, su una certa tipologia o dimensione di impresa, su una filiera, su un settore o un determinato ambito territoriale. Tra le iniziative finanziate con tali modalità si sono evidenziate esperienze di assoluto rilievo nelle quali le Parti sociali hanno indirizzato gli sforzi su esigenze e fabbisogni del tutto peculiari che diversamente non sarebbe stato possibile soddisfare. Nelle visioni prospettiche dei rispondenti, è proprio attraverso gli avvisi che si intende promuovere azioni di particolare rilevanza e innovatività, come ad esempio la formazione di figure specifiche per le Reti di impresa, sperimentando percorsi formativi per *manager di rete*, permettendo così anche alle piccole e piccolissime imprese di dotarsi di figure adeguate al presidio e alla governance 'comune' di processi tipici della RSI, come i percorsi di certificazione, l'adozione di strumenti contabili e di rendicontazione o il controllo standardizzato dei processi.

Modalità analoghe, (con avvisi espressamente dedicati) hanno consentito anche di imprimere un forte impulso a particolari temi in ambiti territoriali definiti, come nel caso della sostenibilità ambientale sulla quale si sono concentrate una gran parte delle iniziative formative rilevate, con un significativo coinvolgimento del Mezzogiorno. Come sottolineato da una quota qualificata di rispondenti, per promuovere una maggiore diffusione della RSI nelle aziende di piccole e piccolissime dimensioni, si renderebbe tuttavia necessario il coinvolgimento nelle azioni formative degli stessi datori di lavoro che,



coniugando la funzione decisionale con quella operativa, rappresentano l'elemento determinante per l'attivazione di ogni processo di cambiamento interno. L'impossibilità di finanziare attività formative rivolte ai datori di lavoro rappresenta al momento un limite all'azione dei Fondi ed in questo senso appaiono particolarmente opportune le iniziative condotte in sinergia con le amministrazioni regionali, in considerazione delle possibilità che queste hanno, attraverso l'utilizzo delle linee di finanziamento del FSE, di coinvolgere nelle iniziative formative anche gli stessi imprenditori.

Di particolare interesse si sono rivelate, infine, le forme di organizzazione della domanda che potremo denominare trasversali nelle quali, attraverso azioni di sensibilizzazione specifiche vengono promossi Piani formativi o avvisi centrati su materie diverse dove si prevede però l'introduzione di singoli moduli formativi sui temi della RSI. Si tratta in sostanza di un approccio operativo che, introducendo i temi all'interno delle iniziative più varie e pur non essendo esclusivo, risulta efficacissimo sia per la diffusione delle pratiche formative, sia per accrescere le sensibilità di lavoratori e imprese, sia infine per evidenziare nel miglior modo possibile la stretta connessione che i diversi ambiti della RSI hanno ormai con ogni aspetto produttivo. Nei programmi futuri dei Fondi coinvolti, questo schema operativo sembra essere preponderante rispetto alle iniziative specifiche ed esclusive.

L'indagine ha colmato un vuoto conoscitivo in un ambito di impegno relativamente nuovo per i Fondi interprofessionali e, come spesso accade, ha stimolato (sia nel gruppo di ricerca, sia tra gli organismi coinvolti) nuove e più specifiche domande sulle caratteristiche del target, sulla tipologia e sul posizionamento competitivo delle imprese coinvolte, sulla qualità progettuale e sulla rilevanza sociale delle iniziative formative. Questi temi saranno al centro di un prossimo step di indagine di taglio qualitativo, che si intende realizzare attraverso l'approfondimento di esperienze significative, selezionate con il sostegno degli stessi Fondi. Il nuovo lavoro potrà essere integrato con un'analisi parallela di buone pratiche estere, sviluppate nell'ambito di sistemi di formazione continua con caratteristiche comparabili e assimilabili a quello italiano.



## BIBLIOGRAFIA

- Asvis (2021), *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #NextGenerationItalia e lo sviluppo sostenibile*, Roma <<https://bit.ly/3eMDDuU>>
- Asvis (2020), *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto Asvis 2020*, Roma <<https://bit.ly/3ERhSVf>>
- Cnel (2020a), *Il mondo che verrà. Interpretare e orientare lo sviluppo dopo la crisi sanitaria globale*, Quaderni del Cnel, n. speciale Maggio 2020, Roma <<https://bit.ly/3mRcF9G>>
- Cnel (2020b), *Per la ricostruzione dopo la crisi coronavirus. Documento di osservazioni e proposte*, aprile, Roma <<https://bit.ly/32ZgSRu>>
- Confindustria (2020), *Italia 2030. Proposte per lo sviluppo*, Milano, La Nave di Teseo
- Ferrara M. (2013), *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, p.12
- Ferraresi M. (2012), *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Padova, Cedam
- Fiorentino P. (2020), *La fabbrica delle competenze. Come cultura ed esperienza possono far ripartire la crescita*, Roma, Luiss University Press
- Fiorentino P. (2006), *Il sistema di governance dei fondi interprofessionali tra Stato e mercato*, Milano, Il Sole 24 Ore
- Fondirigenti (2020), *Impact Report 2020. Le performance del Fondo per una crescita sostenibile*, Roma <<https://bit.ly/32Les9B>>
- Isof, Nicoletti P. (2015), *Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, I libri del FSE n.203, Roma, Isof
- Isof, Nicoletti P. (2014), *Responsabilità sociale d'impresa. Policy e Pratiche*, I libri del FSE n.192, Roma, Isof
- Istat (2021), *Rapporto SDGs 2020*, Roma <<https://bit.ly/3sTyj12>>
- Istat (2020a), *Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali*, Roma <<https://bit.ly/3mPMjos>>
- Istat (2020b), *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile, Statistiche Sperimentali – nuovi indicatori*, Roma <<https://bit.ly/3FQ0RfB>>
- Istat (2019), *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, Roma, cap.5, pp.221-277, <<https://bit.ly/3FLZNJs>>
- Istat (2018), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Roma, cap.2, pp.31-53, <<https://bit.ly/3zlOViX>>
- Maino F., Razetti F. (2020a), *Il welfare aziendale nelle PMI, tra reti e territorio*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp.93-124
- Maino F., Razetti F. (2020b), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19, Percorsi di secondo welfare*, giugno 2020 <<https://bit.ly/3sRp6WV>>



- Maino F., Rizza R. (2018), Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?, *Stato e Mercato*, n.2, pp.197-224
- Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (2017), *Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile*, <<https://bit.ly/32KLyGr>>
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Anpal (2018), *XVIII Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2016-2017* <<https://bit.ly/3eN4ZB5>>
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Inapp (2016), *XVII Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2015-2016* <<https://bit.ly/3FWvVKm>>
- Mio C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Bari, Laterza
- Nicoletti P. (2017), Le poliedriche competenze del Corporate Social Responsibility manager, *La Società*, n.2, pp.126-169
- Nicoletti P. (2016), *La Responsabilità sociale d'impresa nelle iniziative dei Fondi per la Formazione continua: analisi e valutazione dei progetti per le alte professionalità*, Isfol Research Paper n.32, Roma, Isfol
- Nicoletti P. (2012), *Impresa e responsabilità. L'esperienza delle società quotate*, Roma, Luiss University Press
- Oecd (2021), *Fostering economic resilience in a world of open and integrated markets. Risks, vulnerabilities and areas for policy action*, Report prepared for the 2021 UK Presidency of the G7 <<https://bit.ly/31IQ6Td>>
- Oecd (2018), *Measuring the impact of businesses on people's well-being and sustainability: Taking stock of existing frameworks and initiatives*, Oecd Statistics Working Papers n.8, Paris, Oecd
- Osservatorio Socialis (2020), *L'impegno sociale delle aziende in Italia. IX Rapporto di indagine 2020*, Roma <<https://bit.ly/32IJRcI>>
- Razetti F. (2020), Il Coronavirus e i nervi scoperti del welfare italiano, *Percorsi di secondo welfare*, 20 marzo <<https://bit.ly/3F28AWJ>>
- Razetti F., Tomatis F. (2017), Bilateralità, settori e territori: quali modelli di solidarietà?, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia - 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp.119-145
- Sodalitas (2019), *Volontariato d'Impresa: l'esperienza del Terzo settore in Italia*, in collaborazione con GfK Italia, Milano <<https://bit.ly/3qMH8qA>>
- United Nations Global Compact (2021), *Integrare gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) nel reporting aziendale: una guida pratica*, versione in italiano resa disponibile a gennaio 2021 dall'United Nations Global Compact Network Italia, [s.l.] <<https://bit.ly/3Hx2qzq>>

## Riferimenti normativi

- Commissione europea (2019), Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress, Commission Staff Working Document Brussels, 20.03.2019 SWD (2019) 143 final



- Commissione europea (2011), Corporate Social Responsibility: national public policies in the European Union, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Commissione europea (2011), Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, Strategia rinnovata dell'Ue per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 25.10.2011 COM (2011) 681 def
- Commissione delle Comunità europee (2006), Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese", Bruxelles 22.03.2006, COM (2006) 136 def
- Commissione delle Comunità europee (2002), Comunicazione Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Bruxelles 02.07.2002, COM (2002) 347 def
- Decreto legislativo 30.12.2016, n.254 recante Attuazione della direttiva n.2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva n.2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, in GU della Repubblica italiana, serie generale, 7, 10.1.2017
- Direttiva n.2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22.10.2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, in GU L 330, 15.11.2014

