



Le informazioni contenute in questo documento sono di proprietà di SDI GROUP e del destinatario. Tali informazioni sono strettamente legate ai commenti orali che le hanno accompagnate, e possono essere utilizzate solo dalle persone che hanno assistito alla presentazione. Copiare, pubblicare o distribuire il materiale contenuto in questo documento è proibito e può essere illegale.

Sustainability Development Innovation

## Azienda e Sostenibilità “Il Ruolo della direzione Human Resources”

in partnership con



Le emissioni di CO<sub>2</sub> collegate a questa iniziativa sono bilanciate da CarbonOffset®  
[www.carbonoffset.it](http://www.carbonoffset.it)

- Premessa
- Per un futuro dal segno positivo
- La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
- Verso una nuova consapevolezza
- Executive Summary
- Metodologia
- Dettaglio dei risultati
  - La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
  - La Sostenibilità e la direzione HR
- Promotore e partner

- Premessa
- Per un futuro dal segno positivo
- La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
- Verso una nuova consapevolezza
- Executive Summary
- Metodologia
- Dettaglio dei risultati
- La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
- La Sostenibilità e la direzione HR
- Promotore e partner

SDI Group, in partnership con AIDP, Fondazione Agnelli ed ALTIS, con la presente ricerca ha voluto fornire un contributo di idee e conoscenza relativamente alle prassi di Sostenibilità adottate dalle imprese (nazionali ed internazionali) e comprendere qual'è la reale percezione degli HR manager sul tema.

La ricerca rappresenta uno strumento di benchmarking per le aziende impegnate sui temi della sostenibilità e momento di riflessione per quelle organizzazioni che ancora non hanno una giusta consapevolezza dell'argomento.

### **OBIETTIVI DELLA RICERCA**

La ricerca qui contenuta è stata strutturata per studiare come le aziende gestiscono la sostenibilità e quali sono le politiche che vengono messe in pratica.

La rilevazione ha avuto due obiettivi principali:

-verificare il grado di maturità del concetto di Sostenibilità all'interno dell'azienda (consapevolezza): quali sono le leve strategiche utilizzate dalle aziende italiane per gestire la sostenibilità.

-il ruolo dell'HR (Human Resources) Manager: come la direzione HR risponde alla sfida della Sostenibilità; quali azioni sta pianificando nel breve e medio periodo e quali ostacoli sta incontrando nell'implementazione di tale modello.

### **PERIODO DI INDAGINE**

Primo trimestre 2009

- Premessa
  - Per un futuro dal segno positivo
  - La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
  - Verso una nuova consapevolezza
  - Executive Summary
  - Metodologia
  - Dettaglio dei risultati
  - La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
  - La Sostenibilità e la direzione HR
  - Promotore e partner
-

## Per un futuro dal segno positivo (1/2) a cura del Dott. Silvano Falocco (\*)

La ricerca che qui viene presentata vuole rappresentare un vero e proprio contributo al coraggio del cambiamento; parola impegnativa, certo, che però coglie in pieno il cuore delle questioni che ci troviamo oggi ad affrontare.

La crisi economica ha messo in discussione non solo il primato della finanza sull'economia materiale, ma anche e soprattutto il modello iper-consumista, nel quale la crescita infinita dei beni e di un illusorio benessere sembrava rappresentare la soluzione a tutti i problemi.

Si tratta di un modello costruito su un'idea apparentemente solida ma eccessivamente semplicistica: globalizzazione della produzione nelle aree dove l'ambiente ed il lavoro presentano un minor costo, estensione della distanza tra produzione e consumo, maggior efficienza nel sistema economico, prezzi ridotti e più soddisfazione per i cittadini, continua conversione dei beni relazionali in beni e servizi acquistabili sul mercato.

Questa trasformazione nella natura del capitalismo ha prodotto un vero e proprio boom del benessere economico in Occidente; ma tutto ciò è avvenuto ad un costo molto alto: la trasformazione del sistema economico in una costruzione tremendamente fragile perché giocata sul consumismo immediato e non sulla durevolezza.

La crisi che oggi viviamo è anche la crisi di questa idea del mercato; una crisi che è morale, civile, politica e antropologica, e che riguarda il nostro rapporto con i beni, i valori e allo stesso tempo gli stili di vita.

Chi spera che la via d'uscita sia nel far tornare "tutto come prima", considera questa crisi una malattia tutta interna al sistema economico, nella convinzione che sia risolvibile riportando il baricentro sull'economia reale.

In realtà le cose si presentano in modo più complesso, ed i consumi forse non costituiscono la soluzione ma parte importante del problema, così come non sono più validi i vecchi metodi di management.

Qualcosa avremmo dovuto già immaginare dato che, negli ultimi anni, proprio il filone dell'economia della felicità (D. Kahneman e T. Scitovsky tra tutti) aveva messo in risalto il paradosso di un aumento del reddito che, indagini statistiche alla mano, non conduce più ad un aumento della felicità e del benessere. La capacità di "consumo materiale", quindi, sia sul versante individuale che su quello collettivo, non rappresentano più la soluzione di tutti i mali.

Questa crisi, nonostante la sua gravità, può allora essere una opportunità affinché si apra davvero un dibattito sulla sostenibilità del modello di sviluppo a cui abbiamo dato vita, creando le condizioni culturali perché altre economie possano svilupparsi e cambiare la natura della economia di mercato, così come far nascere nuovi stili di gestione del personale.

## Per un futuro dal segno positivo (2/2) a cura del Dott. Silvano Falocco (\*)

E' per questo che, oggi, serve una svolta decisa, procedendo alla costruzione di imprese, mercati e aziende decisamente orientati alla sostenibilità. Si tratta di un vero e proprio cambiamento di rotta nel quale la capacità imprenditoriale e manageriale può giocare un ruolo fondamentale.

Chi oggi investe lo fa perché ha buone aspettative che domani questa scelta porterà frutti ed in tal modo produce esso stesso scenari di speranza, E' proprio la costruzione di un futuro sostenibile, di un'economia verde, di un'impresa responsabile ed una cittadinanza consapevole a fornire il quadro in cui queste aspettative si producono e si rafforzano, attraverso la costruzione del bene comune, della *communitas* e di un'economia civile.

Serve un radicale ribaltamento di prospettiva se si vuole evitare che l'adozione di obiettivi ambientali e sociali sempre più precisi e stringenti venga letto come una graduale perdita di libertà nella sfera personale.

Le organizzazioni devono quindi impegnarsi nel comunicare l'idea che solo il rispetto degli spazi ambientali e sociali comuni nonché dell'attenzione al futuro, può garantire ed espandere la libertà delle persone, intesa come libertà di agire e libertà di opzione.

E' proprio in questa direzione che, la funzione risorse umane, deve svolgere il suo ruolo, se non si vogliono relegare gli elementi di protezione ambientale e sociale ad una mera dimensione tecnica, pure importante, ma che prevede in ogni caso un'interazione col personale.

Il nesso tra risorse umane e ambiente va giocato su un piano non banale: quello della coesione interna, dalla motivazione, dall'etica nello svolgimento delle funzioni.

Una forte attenzione all'ambiente, all'etica, ai diritti, senza alcuna distinzione gerarchica, vuol dire innanzitutto rispetto per gli altri, reciprocità, consapevolezza del bene comune, lavoro di gruppo per obiettivi condivisi, interazione e competizione solidale, così come responsabilità "reale" verso i giovani e le future generazioni.

La sostenibilità, nelle sue dimensioni ambientali e sociali, rappresenta un'efficace metafora per rafforzare il clima interno e sviluppare dei valori importanti sia per l'azienda che per l'individuo, correlando responsabilità e libertà, obiettivi locali ed obiettivi globali, profitti aziendali e tutela del pianeta.

Solo un reale orientamento dell'organizzazione ai temi della sostenibilità, un coinvolgimento della leadership in questa direzione, permetterà però di cogliere a pieno le opportunità che stanno nascendo dall'innovazione ambientale di prodotto e di processo, dall'emersione dei costi ambientali nascosti nel bilancio ai fini di una loro minimizzazione, dall'introduzione di parametri ambientali nelle politiche retributive, dalla sensibilizzazione e formazione interna ai temi ambientali e sociali, da un percorso di responsabilità sociale attento alla scala globale ma anche locale e da un profitto realmente durevole, per le imprese, per le persone e per il pianeta.

- Premessa
  - Per un futuro dal segno positivo
  - La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
  - Verso una nuova consapevolezza
  - Executive Summary
  - Metodologia
  - Dettaglio dei risultati
  - La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
  - La Sostenibilità e la direzione HR
  - Promotore e partner
-



## La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni a cura del Dott. Roberto Savini Zangrandi (\*)

---

La crisi economica mondiale rende maturi i tempi per rivedere il modo in cui fino a questo momento sono state pensate e agite le organizzazioni, riscoprendo strade che permettano di conseguire allo stesso tempo vantaggio sociale e economico.

In questo cambiamento, la funzione HR ricopre un ruolo strategico in quanto responsabile dello snodo in cui l'impresa incontra le persone, e queste il tessuto sociale. Non solo, la funzione HR, gestendo processi e comportamenti, presidia il territorio del cambiamento e della creazione e diffusione di una nuova cultura della responsabilità.

Queste intuizioni, sulle quali è stato costruito il nostro percorso di ricerca, hanno trovato immediata evidenza nei dati empirici. La funzione HR si sente investita di una responsabilità autentica e concreta nell'attuazione delle policy di sostenibilità (circa il 90% dichiara di svolgere un ruolo attivo in questa direzione), soprattutto nella misura in cui queste rappresentano il superamento dei soli aspetti di reputazione e vanno ad innervare l'intera organizzazione e le leve della sua competitività.

Funzioni tradizionali acquistano nuova vitalità reinterpretate in chiave di sostenibilità (change management, formazione, coinvolgimento degli stakeholders, leadership..) e diventano i fattori discriminanti nella trasformazione delle organizzazioni in responsible organization, ossia in organismi adeguati al mondo che cambia ed in grado di assicurare la propria durevolezza e con essa nuove occasioni di competitività.

L'HR manager, in questo nuovo scenario, per accompagnare il cambiamento può proporsi come punto di riferimento dei vertici verso un orizzonte di sostenibilità, attraverso azioni concrete che fanno leva anche su ruoli, processi, responsabilità e strumenti di gestione e sviluppo.

In tal senso è necessario combinare sistemi valoriali e senso di responsabilità con azioni che, partendo da criteri di sostenibilità, mirino anche al miglioramento delle performance ed ancor prima ad adeguare le competenze degli attori che possono giocare tale partita

- Premessa
  - Per un futuro dal segno positivo
  - La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
  - Verso una nuova consapevolezza**
  - Executive Summary
  - Metodologia
  - Dettaglio dei risultati
  - La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
  - La Sostenibilità e la direzione HR
  - Promotore e partner
-

## Verso una nuova consapevolezza (1/2) a cura del Dott. Andrea Gavosto (\*)

Ai temi legati alla responsabilità sociale d'impresa e allo sviluppo sostenibile viene dedicata sempre più attenzione sia da parte delle "istituzioni" sia da parte della società civile nel suo complesso.

Crescono sensibilità e propensione dei Governi a incentivare comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese, perché sinergici e complementari a quelle politiche di tutela ambientale e di equità sociale adottate, in numero sempre crescente, dai Paesi economicamente e socialmente avanzati, oltre che dalle più autorevoli organizzazioni internazionali.

Parallelamente, nella società si vanno diffondendo sensibilità ed attenzione verso nuove aspettative e valori collegati al concetto di impresa sostenibile e di sviluppo sostenibile: uno sviluppo, cioè, che soddisfi i bisogni presenti senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri. Così, oggi sono gli stessi cittadini a chiedere una maggiore responsabilità sociale alle imprese, soggetti economici cui prima ci si rivolgeva secondo ottiche di solo mercato; e le imprese rispondono positivamente, con i fatti e con una più solida consapevolezza culturale.

Questo trend, che interessa sempre più intensamente altri strati ed altri attori sociali, non può che coinvolgere anche la Fondazione Giovanni Agnelli, da sempre attenta a studiare e promuovere i fattori di sviluppo e di crescita equilibrata della società, ed a realizzare i propri programmi in coerenza con questa attenzione. In questa logica si inquadra anche l'iniziativa recentemente promossa dalla Fondazione -in partnership con altre Fondazioni italiane di origine imprenditoriale (Fondazione Garrone e Fondazione Pirelli) e con l'Association du Collège des Ingénieurs di Parigi- che ha portato alla costituzione a Torino di un'Associazione per la Formazione d'Eccellenza che dà vita alla Scuola di Alta Formazione al Management. La Scuola -che opererà in collaborazione con altre istituzioni formative e professionali, pubbliche e private, come quelle che hanno curato l'indagine che viene oggi presentata- si rivolge ai migliori laureati in ingegneria e in discipline scientifiche ed economiche offrendo loro la frequenza gratuita ad un Master in Business Administration. Si tratta di una scelta volta ad "investire sul futuro" -anche e soprattutto in periodi di crisi come questo- ed a ribadire la centralità del capitale umano quale fattore chiave di uno sviluppo di lungo periodo, che veda sistemi economico-sociali avanzati come il nostro affrontare in modo più equilibrato e responsabile le sfide della globalizzazione e di uno sviluppo equo e sostenibile, in cui il "sistema impresa" gioca un ruolo da protagonista.

\* Direttore Fondazione Giovanni Agnelli

## Verso una nuova consapevolezza (1/2) a cura del Dott. Andrea Gavosto (\*)

---

In quest'ottica si colloca anche il sostegno che la Fondazione Giovanni Agnelli ha voluto dare per realizzare la presente indagine, volta ad esplorare come i temi della responsabilità sociale e della sostenibilità vengono interpretati e gestiti nei sistemi aziendali nazionali nel loro complesso; in particolare, da un ruolo aziendale in tal senso chiave, com'è quello della Direzione Human Resources (HR).

Più precisamente, la rilevazione ha avuto due obiettivi principali: a) verificare il grado di maturità (consapevolezza) del concetto di Sostenibilità all'interno delle aziende, individuando le leve strategiche utilizzate dalle aziende stesse per gestire la sostenibilità; b) verificare in che maniera la funzione HR risponde alla sfida della Sostenibilità, pianificando azioni di breve e medio periodo e quali ostacoli sta incontrando nella loro implementazione.

Con questa survey ci si prefigge quindi di iniziare a esplorare un fenomeno che, seppur in gran voga, non appare analizzato empiricamente in modo approfondito, in contesti lavorativi reali e con un'attenzione specifica a manager che ricoprono ruoli e funzioni di vitale importanza per l'azienda e per il capitale umano ivi impiegato. Si tratta di un primo tassello conoscitivo da cui, come spesso accade nell'analisi di forme organizzative complesse, emergono sia luci sia ombre. Compiuto questo primo importante passo, per il futuro si richiederanno ulteriori estensioni e approfondimenti d'analisi che consentano l'elaborazione di strategie più consapevoli, volte a promuovere una maggior diffusione di pratiche di CSR e di sostenibilità nelle imprese italiane, e l'attivazione di specifici percorsi formativi all'interno delle aziende.

- Premessa
- Per un futuro dal segno positivo
- La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
- Verso una nuova consapevolezza
- Executive Summary**
- Metodologia
- Dettaglio dei risultati
- La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
- La Sostenibilità e la direzione HR
- Promotore e partner

Gli ultimi anni sono stati segnati da una crescente rilevanza attribuita in ambito manageriale alla gestione delle relazioni con gli stakeholder (stakeholder theory), ai rapporti di scambio tra azienda e comunità (Corporate Social Responsibility) e alla sostenibilità delle aziende nel lungo periodo.

I temi in parola sono accomunati dall'aver evidenziato alcuni necessari cambiamenti nella gestione delle aziende: l'esigenza di allontanarsi da modelli di gestione di natura autoreferenziale, suggerendo l'introduzione di momenti di rendicontazione e dialogo quotidiano con un crescente numero di stakeholder; l'eccessivo sbilanciamento della gestione verso risultati di breve periodo, proponendo modelli maggiormente focalizzati sulle performance di medio e lungo periodo; l'urgenza di considerare la complessità delle performance di cui un'azienda è chiamata a "render conto", integrando la misurazione dei risultati sociali e ambientali con quelli di natura economica.

Il concretizzarsi della crisi finanziaria ha accentuato l'attenzione posta a tali elementi, sottolineato i limiti degli attuali sistemi di gestione e valutazione delle imprese. Allo stesso tempo la necessità di un cambiamento nell'ottica della sostenibilità è stata sostenuta da numerosi studi condotti in merito alla relazione tra pratiche di sostenibilità e generazione di un vantaggio competitivo aziendale. Sebbene attorno a tale relazione non si sia fatta ancora piena chiarezza, l'attenzione alla sostenibilità è stata a più riprese riconosciuta come un elemento differenziante per le aziende e fonte di un miglioramento della reputazione aziendale.

L'avvicinarsi alla sostenibilità come fonte di vantaggio competitivo porta la stessa a dover assumere necessariamente una dimensione trasversale all'impresa. Essere sostenibile, per un'azienda, significa impegnarsi quotidianamente nell'introdurre la sostenibilità come elemento irrinunciabile, reinterpretando le attività delle singole funzioni alla luce degli impatti sulle generazioni future e delle attese degli stakeholder aziendali. In tale ottica il tema della sostenibilità ha a che fare con elementi cardine dell'impresa quali la mission, la vision, i valori, e incide sugli stessi modelli di business abbracciati dalle imprese.

L'introduzione della sostenibilità in azienda richiede un cambiamento del modo di operare. Tale cambiamento, oltre al ripensamento dei processi e dei modelli di business, deve quindi interessare la stessa identità aziendale e, in ultima istanza, il modo dell'azienda di relazionarsi con i lavoratori e la cultura che la stessa intende promuovere al proprio interno. Gli studi sino ad ora condotti si sono concentrati prevalentemente sul tentativo di misurare i benefici ottenuti dalla sostenibilità, prestando una limitata attenzione alle implicazioni interne e organizzative connesse alla stessa. A oggi quindi ancora poco si conosce di come le aziende si organizzino per gestire il processo di cambiamento guidato dall'introduzione della sostenibilità in azienda.

\* Direttore ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società –  
Professore Ordinario di Corporate Strategy all'Università Cattolica di Milano

La presente ricerca ha inteso quindi comprendere i giudizi che i direttori delle Human Resources (Direttori HR) hanno rispetto al tema della sostenibilità, volendo in sintesi sondare il contributo che gli stessi intendono dare a una sempre maggior rilevanza della sostenibilità in azienda e il necessario cambiamento di cultura aziendale indotto dall'adozione di modelli di sostenibilità.

I risultati della ricerca mostrano come i Direttori HR attribuiscono ormai grande rilevanza ai temi della sostenibilità. Per il 91,7% degli intervistati l'introduzione di un modello di gestione della sostenibilità rappresenta un potenziale vantaggio competitivo, in particolare generando un miglioramento d'immagine (88,0%) e lo sviluppo della qualità delle relazioni con i dipendenti (77,0%).

Tale giudizio sull'importanza della sostenibilità non trova pieno riscontro nell'impegno delle aziende, attive nelle politiche di sostenibilità nel 49,5% dei casi. Questa percentuale sale al 75% nelle imprese di grandi dimensioni.

Il 42,2% delle aziende ha dichiarato di avere un coordinamento centrale della sostenibilità, ben il 40,4% dei direttori HR manifesta l'intenzione di divenire il diretto responsabile delle iniziative legate alla sostenibilità, confermando il giudizio sulla rilevanza del tema.

L'impegno dei direttori HR rispetto alla sostenibilità si sostanzia innanzitutto nel 50,5% che s'impegna nella sensibilizzazione dell'intera azienda attorno ai temi in parola.

Quanto alle azioni direttamente intraprese dagli stessi si registra la prevalenza d'iniziativa connesse allo sviluppo di politiche di formazione (67,0%) e alla consultazione dei dipendenti (51,4%) in linea con il principio di coinvolgimento degli stakeholder. La sostenibilità, sebbene stia permeando le iniziative indirizzate allo sviluppo di una cultura aziendale, non ha a oggi trovato spazio nei sistemi di compensation e nei meccanismi di MBO. Solo il 7,3% degli intervistati ha dichiarato di essere attivo nell'introduzione di variabili connesse alla sostenibilità in tali sistemi. Emerge quindi come l'attenzione alle performance aziendali sia a oggi ancora orientata al valorizzare il conseguimento di risultati nel breve piuttosto che nel lungo periodo.

A conferma della presenza di una cultura aziendale focalizzata sui risultati di breve periodo è stata segnalata dagli intervistati come uno dei principali ostacoli per l'applicazione delle politiche di sostenibilità, al pari di un limitato commitment del top management e della contenuta disponibilità di risorse economiche.

In sintesi dalla ricerca emerge un interesse dei direttori HR ad assumere un ruolo centrale nello sviluppo di future iniziative indirizzate all'introduzione di politiche di sostenibilità. E' dunque possibile attendersi una sempre crescente importanza rivestita da tali figure nello sviluppo di politiche di sostenibilità, sia come promotori di un maggior commitment del top-management attorno a tali temi sia facilitando la diffusione di una cultura della sostenibilità in tutti i dipendenti.

\* Direttore ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società –  
Professore Ordinario di Corporate Strategy all'Università Cattolica di Milano

- Premessa
- Per un futuro dal segno positivo
- La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
- Verso una nuova consapevolezza
- Executive Summary
- Metodologia**
- Dettaglio dei risultati
- La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
- La Sostenibilità e la direzione HR
- Promotore e partner



## RACCOLTA DATI

- Metodo utilizzato:
  - **Analisi quantitativa:** questionari inviati via e-mail
  
  - **Analisi qualitativa:** focus group  
interviste in profondità face to face
  
- **Target:** Human Resources (HR) Manager e facenti funzione

## RACCOLTA DATI

Nel complesso sono state effettuate:

- 109 interviste via e-mail
- 20 interviste in profondità in presenza
- 8 Focus Group (Roma, Firenze, Milano, Bari, Bologna, Ancona, Napoli, Palermo) che hanno visto la partecipazione di 60 aziende.

## METODO DI CAMPIONAMENTO

Il campione è stato definito a priori ed è stato costantemente monitorato durante il field work.

Per la definizione del campione sono state considerate cinque dimensioni, incrociate al loro interno: Numero dipendenti, Fatturato (in mln €), Merceologia, Area Geografica, Tipologia.

## STRUTTURA DEL CAMPIONE

### DIPENDENTI

Fino a 50:	2,8%
51-250:	18,3%
251-500:	22,9%
501-1000:	16,5%
1001-5000:	21,1%
oltre 5000:	18,3%

### AREA GEOGRAFICA

Nord:	56,9%
Centro:	33,9%
Sud e Isole:	9,2%

### FATTURATO (mln €)

Meno di 25:	11,0%
25-50:	11,9%
50-100:	14,7%
oltre 100:	57,8%
nd:	4,6%

### TIPOLOGIA AZIENDA

Quotata:	33,9%
Non quotata:	66,1%

### RAGGIO D'AZIONE

Nazionale:	58,7%
Multinazionale:	41,3%

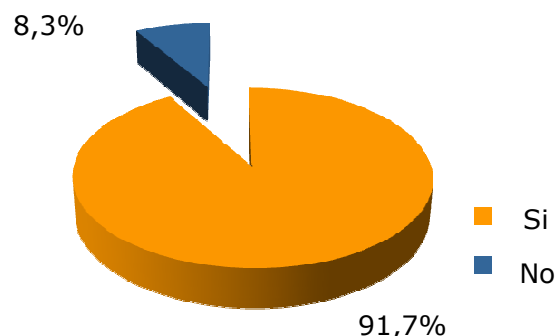
### CATEGORIA MERCEOLOGICA

Energy & Utilities:	7,3%
Beni di consumo:	6,4%
Chimico & Farma:	8,3%
Automotive:	10,1%
PA:	3,7%
Trasporti & Logistica:	7,3%
Retail:	1,8%
Finance:	9,2%
ICT-TLC:	8,3%
Servizi alle imprese:	8,3%
Media/Editoria:	2,8%
Industria elettrica, Meccanica, Manifatturiera:	19,3%
Altro:	7,3%

- Premessa
- Per un futuro dal segno positivo
- La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
- Verso una nuova consapevolezza
- Executive Summary
- Metodologia
- Dettaglio dei risultati
  - La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
  - La Sostenibilità e la direzione HR
- Promotore e partner

# Cosa pensano gli HR manager della Sostenibilità

**Domanda 3.9** - Secondo lei, adottare un modello di gestione della Sostenibilità all'interno della sua azienda può apportare vantaggi competitivi?\*



\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione); La domanda prevede risposta chiusa

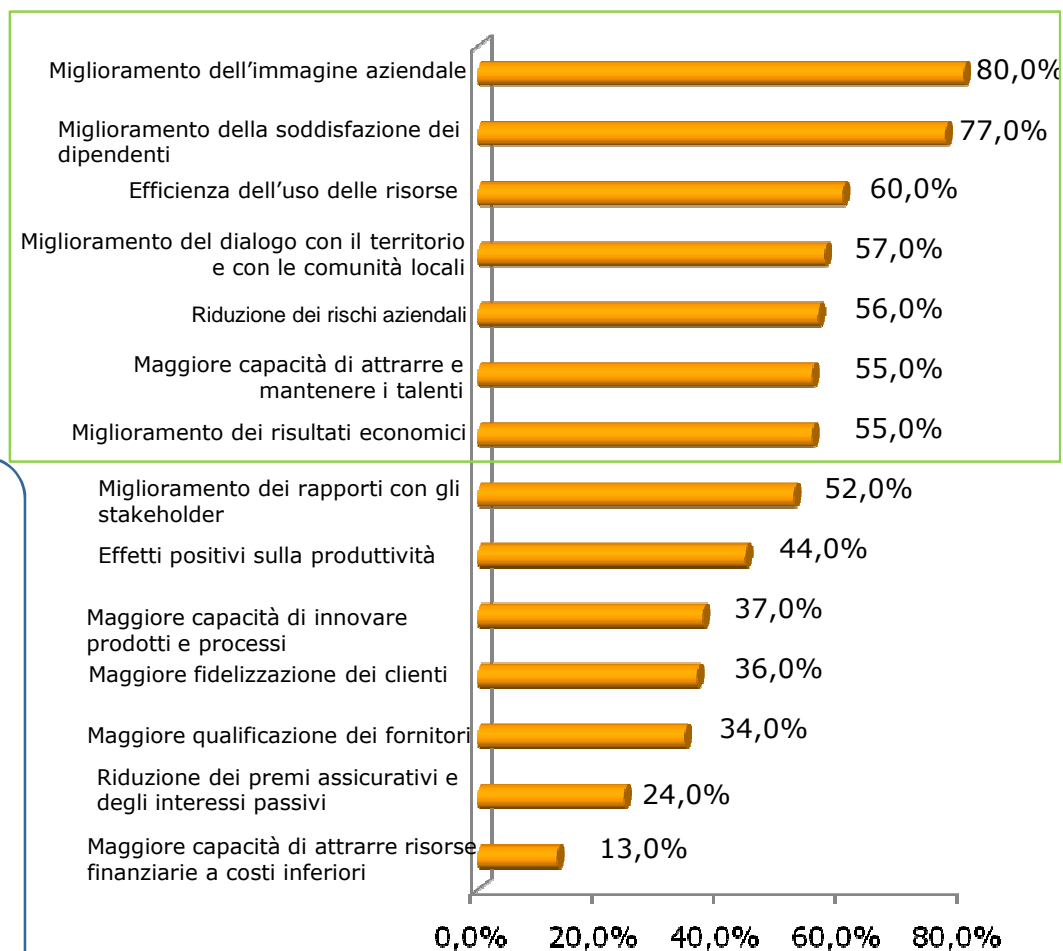
Oltre il 90% del campione ha acquisito consapevolezza relativamente all'importanza dell'adozione di un modello di gestione della Sostenibilità.

La Sostenibilità è ancora molto legata al concetto di **comunicazione e immagine** (*Green Washing*) sia verso l'esterno "**immagine e reputazione**" sia verso l'interno "**soddisfazione dei dipendenti**".

Oltre ai vantaggi di immagine, secondo gli intervistati, la sostenibilità apporta aspetti positivi sul lato dei costi (**efficienza delle risorse**) ed un miglior rapporto con il territorio e le comunità locali.

Nel complesso, oltre la metà del campione concorda sul fatto che la Sostenibilità migliora i **risultati economici** e riduce i **rischi di gestione**.

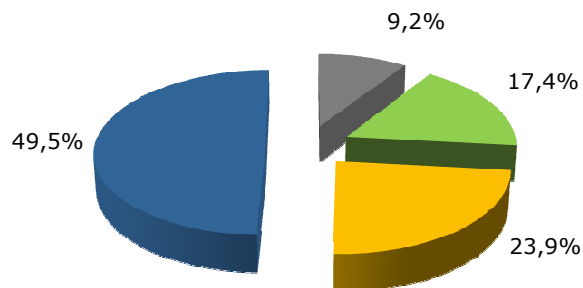
**Domanda 3.10** – Quali vantaggi può apportare la Sostenibilità?\*



\*\* Base rispondenti: 100; La domanda prevede risposta multipla

# Il grado di maturità nei confronti della sostenibilità

**Domanda 3.15** – Come si pone la sua azienda nei confronti della Sostenibilità?\*



- Sono state già effettuate politiche di Sostenibilità
- È intenzione dell'azienda introdurre politiche di sostenibilità nei prossimi due anni
- Attualmente l'azienda non ha intenzione di introdurre politiche di sostenibilità
- È intenzione dell'azienda introdurre politiche di sostenibilità ma sono presenti vincoli attuativi

\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione), La domanda prevede risposta chiusa

Quasi la metà degli intervistati dichiara di essere già attivo nell'implementazione di politiche di sostenibilità. Per lo più sono aziende di grandi dimensioni: multinazionali e quotate in borsa con fatturato oltre i 100 mln con un numero di addetti superiore a 5000.

Altro dato rilevante è la quota delle aziende che non ha intenzione di introdurre politiche di sostenibilità (17,4%). In prevalenza sono imprese italiane con un fatturato inferiore a € 50 mln; il 68% di questa parte del campione è tuttavia concorde sull'importanza di un modello di sostenibilità per il futuro dell'azienda ma intravede un ostacolo nello scarso commitment da parte del vertice.

## Il Profilo di chi ha già attuato politiche di sostenibilità

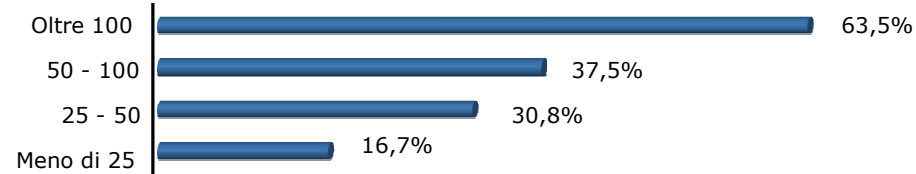
### Raggio d'azione



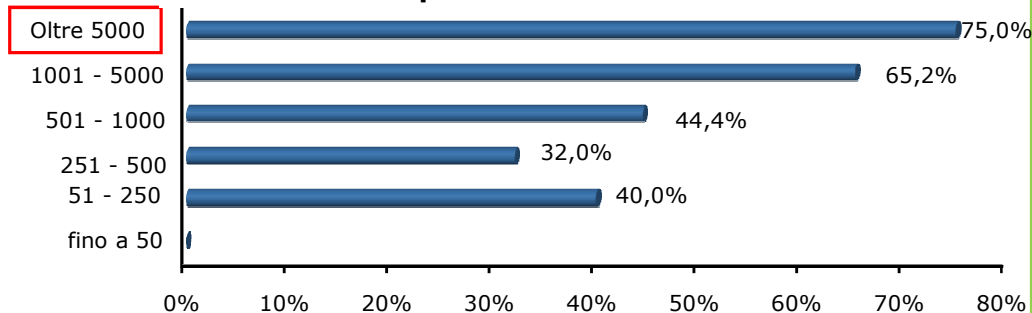
### Tipologia Aziende



### Fatturato

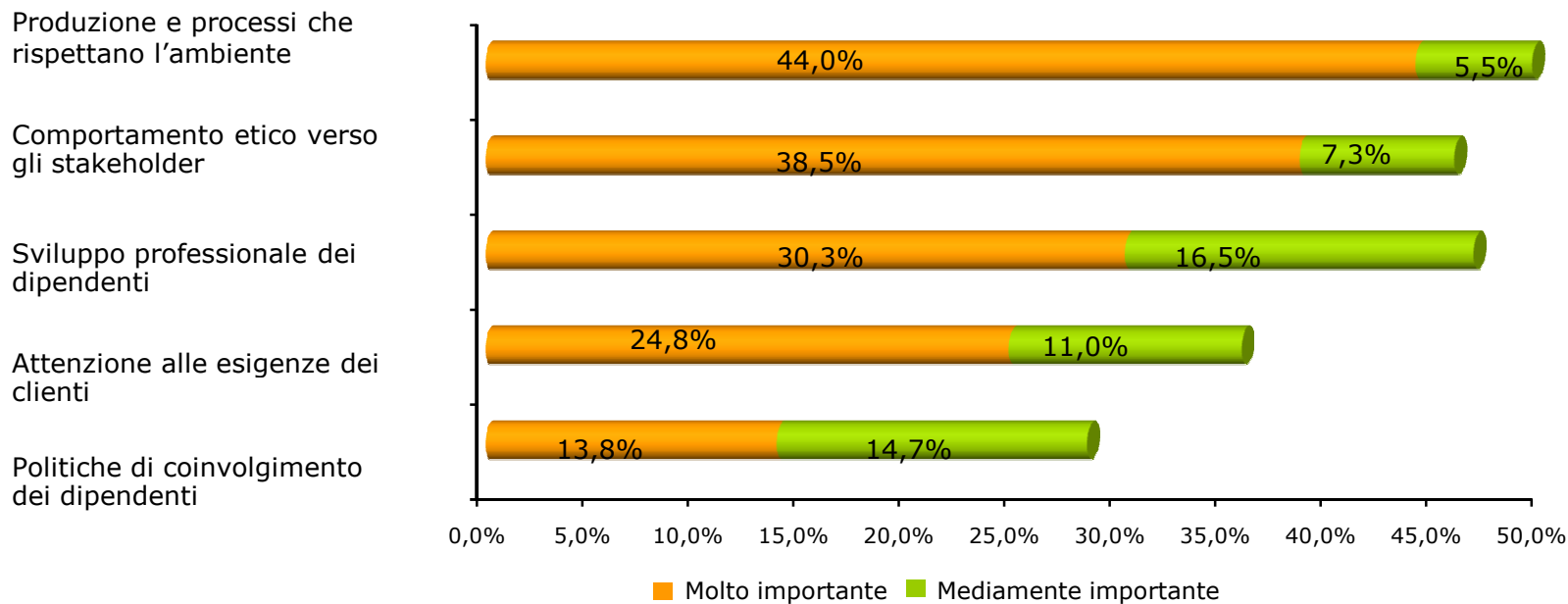


### Dipendenti



## La conoscenza del concetto di Sostenibilità

**Domanda 2.1** - Quali tra le seguenti iniziative considera maggiormente coerenti con il concetto di sostenibilità?\*



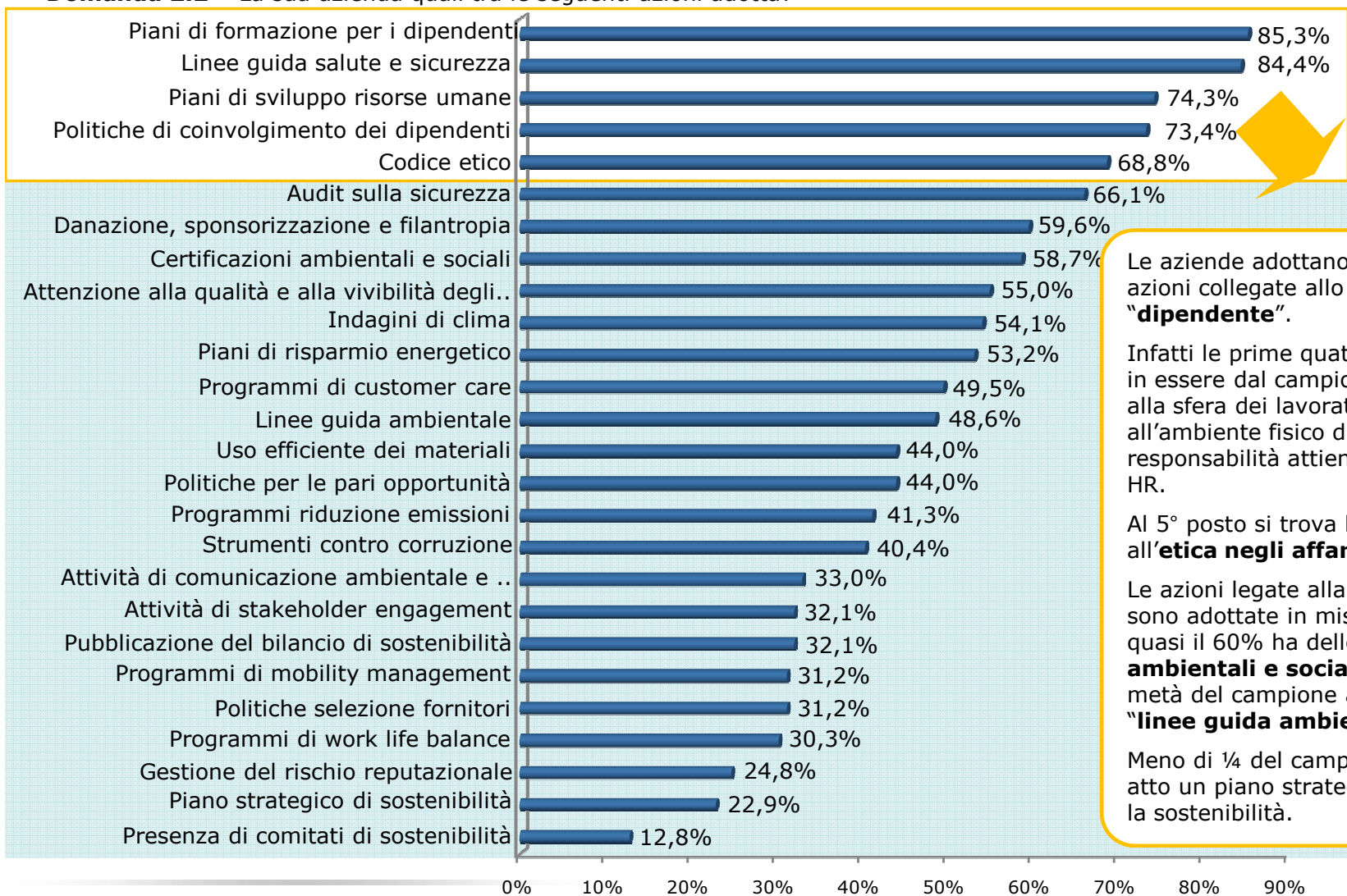
\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione), Indicare le prime 5 iniziative in ordine di importanza con 1 la più importante e 5 la meno importante

Il rispetto dell' **Ambiente** e l'attenzione **all'etica** negli affari risultano essere le iniziative che più si avvicinano al concetto di Sostenibilità.

Altro dato rilevante è relativo all'importanza che viene data ai **dipendenti** (come stakeholder interno all'azienda) ed ai **clienti** (come stakeholder esterno all'azienda).

# L'Adozione delle pratiche di sostenibilità

**Domanda 2.2** – La sua azienda quali tra le seguenti azioni adotta?\*



Le aziende adottano maggiormente azioni collegate allo stakeholder **"dipendente"**.

Infatti le prime quattro azioni poste in essere dal campione attengono alla sfera dei lavoratori e/o all'ambiente fisico di lavoro, e la cui responsabilità attiene alla direzione HR.

Al 5° posto si trova l'attenzione all'**etica negli affari**.

Le azioni legate alla sfera ambientale sono adottate in misura inferiore: quasi il 60% ha delle **"certificazioni ambientali e sociali"** e quasi la metà del campione adotta delle **"linee guida ambientali"**.

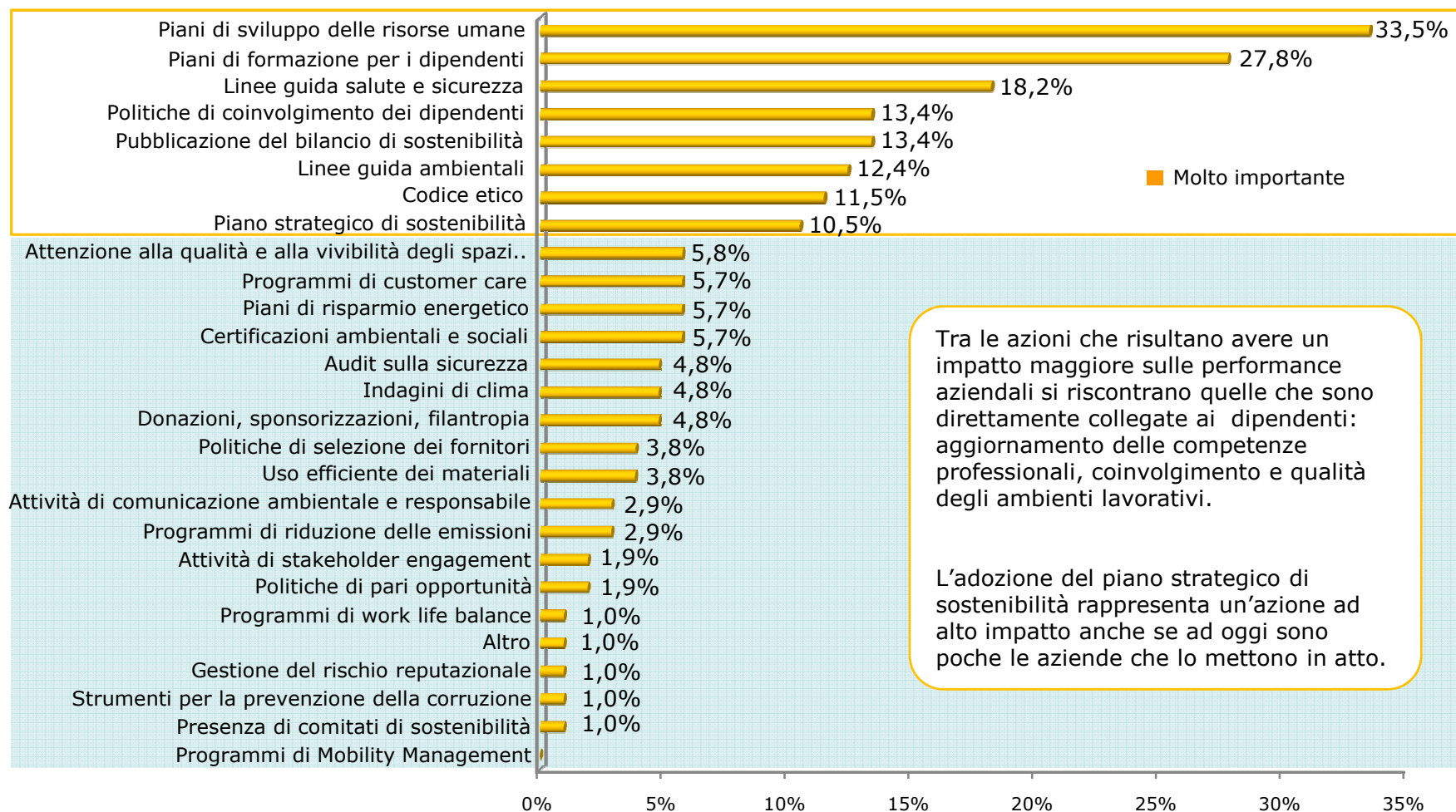
Meno di ¼ del campione ha messo in atto un piano strategico per gestire la sostenibilità.

\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione)

\* La domanda prevede risposta multipla

## L'Adozione delle pratiche di sostenibilità

**Domanda 2.3** – Tra le azioni da Lei indicate alla domanda precedente, saprebbe individuare quelle che hanno avuto un maggiore impatto sulle performance aziendali?\*



\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione)

\* Indicare le prime 5 iniziative in ordine di importanza con 1 la più importante e 5 la meno importante



# L'Adozione delle pratiche di sostenibilità

**Domanda 2.2** – La sua azienda quali tra le seguenti azioni adotta?\*



\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione), La domanda prevede risposta multipla

**Domanda 2.3** – Tra le azioni da Lei indicate alla domanda precedente, saprebbe individuare quelle che hanno avuto un maggiore impatto sulle performance aziendali?\*



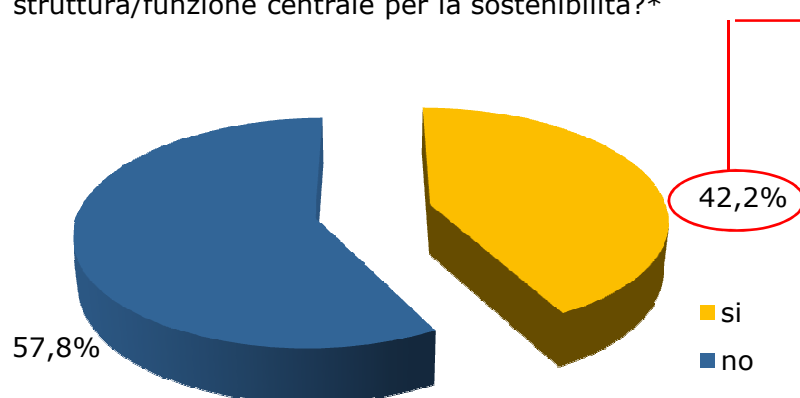
\*\* Base rispondenti: 109 (Totale del campione); Indicare le prime 5 iniziative in ordine di importanza con 1 la più importante e 5 la meno importante

Dal confronto tra le principali azioni che hanno avuto un maggiore impatto sulle performance aziendali e quelle maggiormente adottate si nota una significativa correlazione per le aree strettamente legate ai temi della funzione Risorse Umane.

Correlazione meno evidente per la redazione del bilancio di sostenibilità e la pianificazione strategica della stessa, sono considerate ad alto impatto ma poco adottate.

## L'organizzazione della sostenibilità

**Domanda 2.5** – Nella sua azienda esiste una struttura/funzione centrale per la sostenibilità?\*



\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione), La domanda prevede risposta chiusa

**Domanda 2.6**– Se si, in quale area ricade?\*\*\*

FUNZIONI	%
Risorse Umane	<b>23,9%</b>
Amministratore Delegato o Direttore Generale	17,4%
Comunicazione & Relazioni Esterne	13,0%
Coinvolgimento di più funzioni	10,9%
Ambiente, Salute e Sicurezza	8,7%
Consiglio di Amministrazione	6,5%
Funzione autonoma	6,5%
Altro	6,5%
Marketing	4,3%
Internal Auditing	2,2%

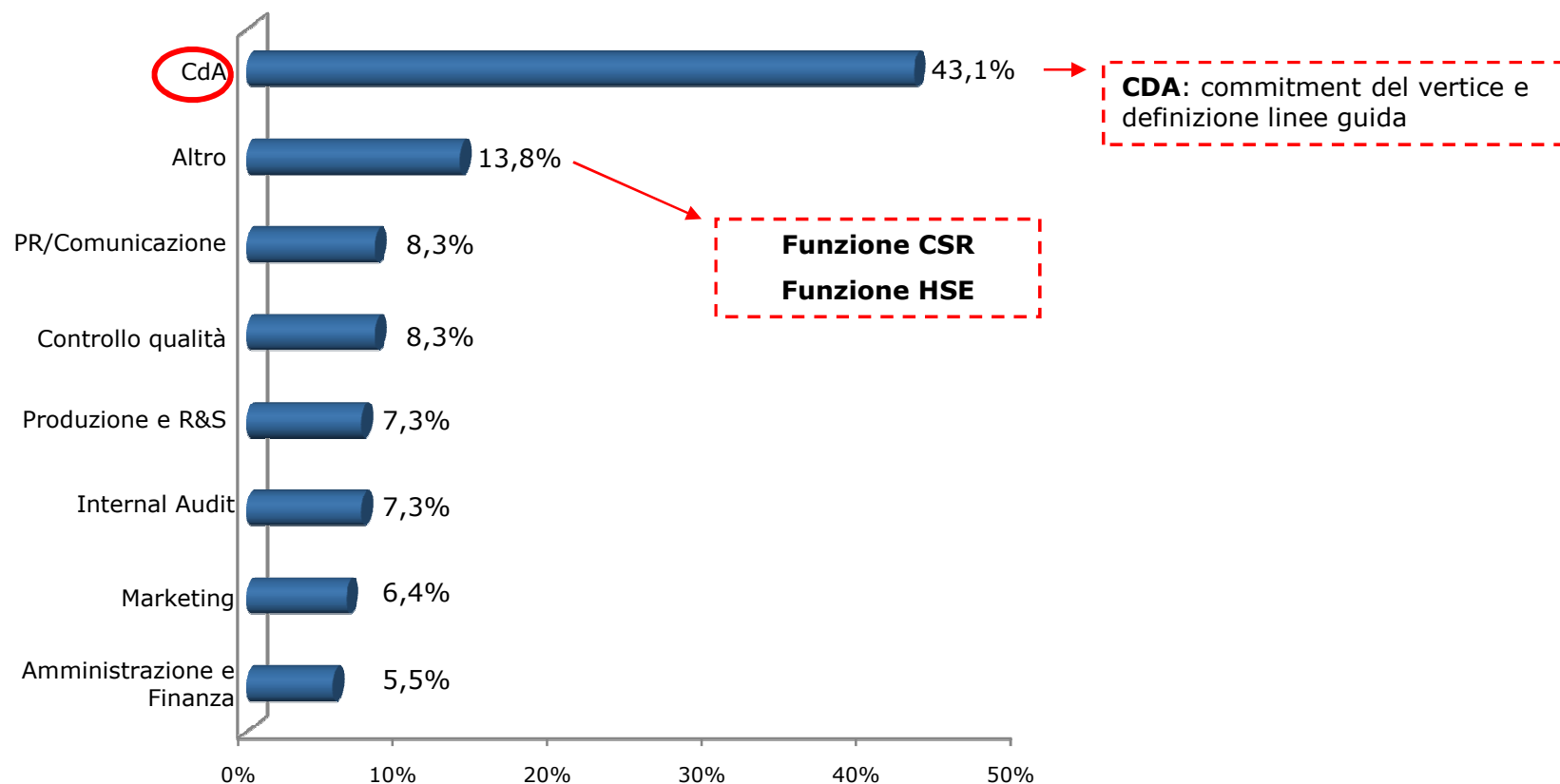
\*\*\* Base rispondenti: 46, La domanda prevede risposta aperta

### **IL BUDGET DI SOSTENIBILITÀ**

Tra le aziende che gestiscono la sostenibilità con una funzione o area aziendale dedicata, solo il 33,3% dichiara di avere un budget destinato esclusivamente ai progetti di sostenibilità.

Tra chi dichiara di avere un budget dedicato si riscontra una certa difficoltà nel quantificarlo.

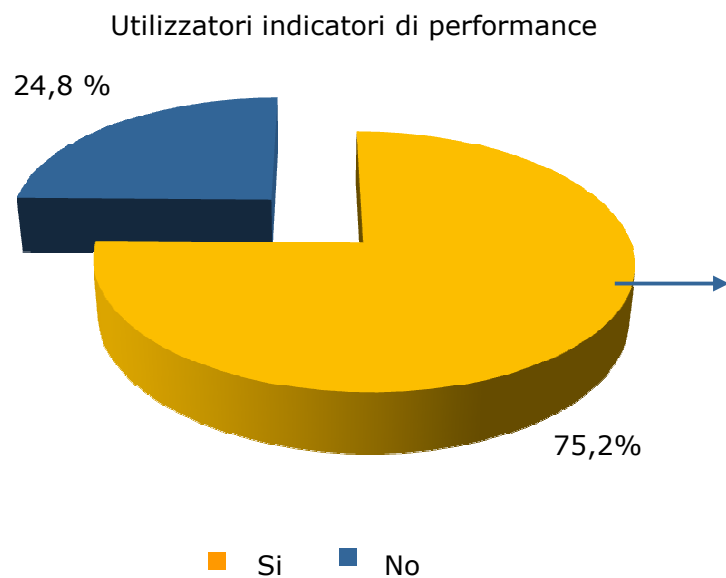
**Domanda 3.13-** Al di là della direzione HR, qual è la direzione aziendale che esercita un ruolo strategico nella gestione della sostenibilità?\*



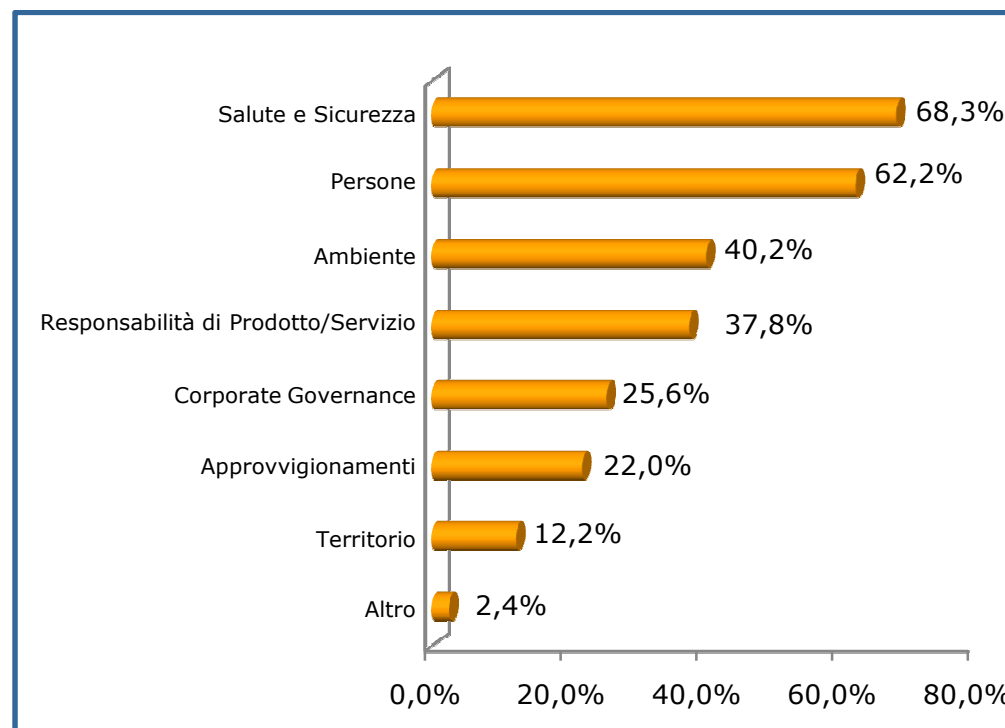
\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione)

\* La domanda prevede risposta singola

**Domanda 2.4** – La vostra azienda in quali delle seguenti aree utilizza indicatori di performance di sostenibilità? \*



\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione); la domanda prevede risposta multipla



\*Base rispondenti: 82

I  $\frac{3}{4}$  del campione intervistato adotta KPI di sostenibilità.

L'area maggiormente monitorata è quella relativa alla Salute e Sicurezza, a conferma dell'attenzione che le aziende prestano ai luoghi di lavoro ed ai dipendenti (seconda area per ordine di importanza) seguita subito dal controllo sull'impatto ambientale delle azioni poste in essere.

## Alcune evidenze qualitative emerse durante i focus group e le interviste in profondità

### Buone pratiche nella direzione della sostenibilità

- Porre **attenzione** in egual misura ai bisogni del **cliente interno** ed **esterno**
- Accompagnare l'adozione del modello di sostenibilità con la **gestione del cambiamento**
- Orientarsi oltre che ai **risultati economici** anche a quelli della **collettività**, all'**etica** oltre che al **business**, ponendosi anche obiettivi di sviluppo sociale attraverso una maggiore attenzione alle persone
- Tradurre la sostenibilità in una "**Leadership sostenibile**", consapevole e attenta
- Porre attenzione all'**etica** e alla **conciliazione dell'interesse** dell'individuo con quello dell'organizzazione
- Essere attenta all'**Ambiente** e alla **Sicurezza**
- Puntare al **clima** come leva di **produttività** e dunque di **business**
- Supportare la **diffusione interna** della sostenibilità creando consapevolezza attraverso piani di formazione
- Cercare, **valorizzare e trattenere i talenti**, anche green oriented, costruendo le basi per una classe professionale del futuro
- Lavorare secondo il **World Class Manufacturing** che indica l'attenzione alla Qualità Totale

- Premessa
  - Per un futuro dal segno positivo
  - La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
  - Verso una nuova consapevolezza
  - Executive Summary
  - Metodologia
  - Dettaglio dei risultati
    - La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
    - La Sostenibilità e la direzione HR
  - Promotore e partner
-

**Domanda 3.1** – Al fine di favorire la diffusione delle buone pratiche di sostenibilità, quale ruolo ritiene debba svolgere la direzione HR?\*

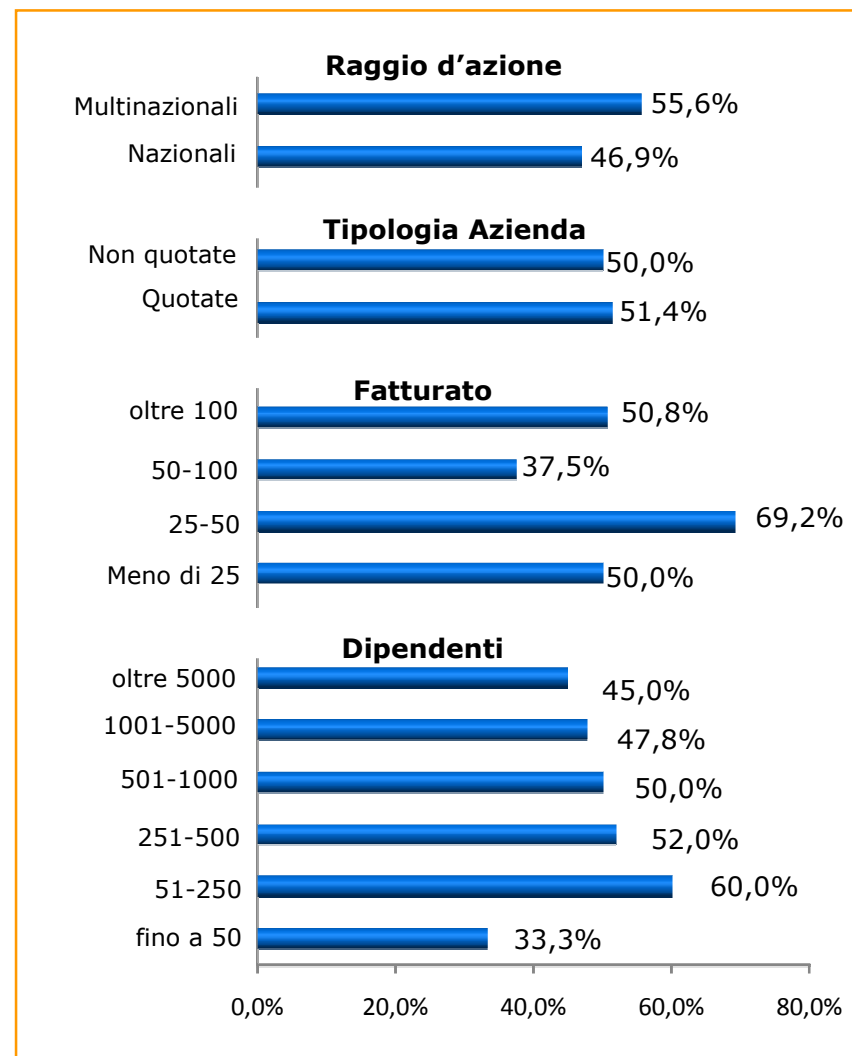


\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione); la domanda prevede risposta chiusa

Oltre la metà del campione ritiene che il ruolo principale della funzione HR sia quello di sensibilizzare l'azienda su questi temi per migliorare l'adozione di pratiche virtuose.

E' interessante notare come una grossa fetta del campione (oltre il 40%) si sente direttamente responsabile.

Da questi dati si evidenzia che la funzione HR ha ormai acquisito consapevolezza dell'importanza che riveste per l'attuazione di un'organizzazione sostenibile.



## Le pratiche della sostenibilità vs il ruolo dell'HR Manager

3.1 - Al fine di favorire la diffusione delle buone pratiche di sostenibilità, quale ruolo ritiene debba svolgere la funzione HR?					
2.2 - La sua azienda quali tra le seguenti azioni adotta	Totale	Sensibilizzare	Essere responsabile	Eseguire	Altro
	109	55	44	7	3
Adozione piani di formazione per i dipendenti	85,3%	83,6%	86,4%	85,7%	100,0%
Adozione linee guida salute e sicurezza	84,4%	89,1%	79,5%	71,4%	100,0%
Adozione di piani di sviluppo delle risorse umane	74,3%	70,9%	79,5%	71,4%	66,7%
Politiche di coinvolgimento dei dipendenti	73,4%	76,4%	72,7%	42,9%	100,0%
Adozione del codice etico	68,8%	67,3%	70,5%	85,7%	33,3%
Audit sulla sicurezza	66,1%	65,5%	70,5%	42,9%	66,7%
Donazioni, sponsorizzazioni, filantropia	59,6%	60,0%	61,4%	28,6%	100,0%
Certificazioni ambientali e sociali	58,7%	65,5%	54,5%	57,1%	0,0%
Attenzione alla qualità e alla vivibilità degli spazi di lavoro	55,0%	50,9%	61,4%	28,6%	100,0%
Indagini di clima	54,1%	54,5%	54,5%	42,9%	66,7%
Piani di risparmio energetico	53,2%	52,7%	50,0%	57,1%	100,0%
Programmi di customer care	49,5%	50,9%	52,3%	28,6%	33,3%
Adozione linee guida ambientali	48,6%	50,9%	50,0%	42,9%	0,0%
Politiche di pari opportunità	44,0%	41,8%	52,3%	14,3%	33,3%
Uso efficiente dei materiali	44,0%	41,8%	50,0%	42,9%	0,0%
Programmi di riduzione delle emissioni	41,3%	49,1%	31,8%	57,1%	0,0%
Utilizzo di strumenti per la prevenzione della corruzione	40,4%	43,6%	34,1%	42,9%	66,7%
Attività di comunicazione ambientale e responsabile	33,0%	34,5%	29,5%	42,9%	33,3%



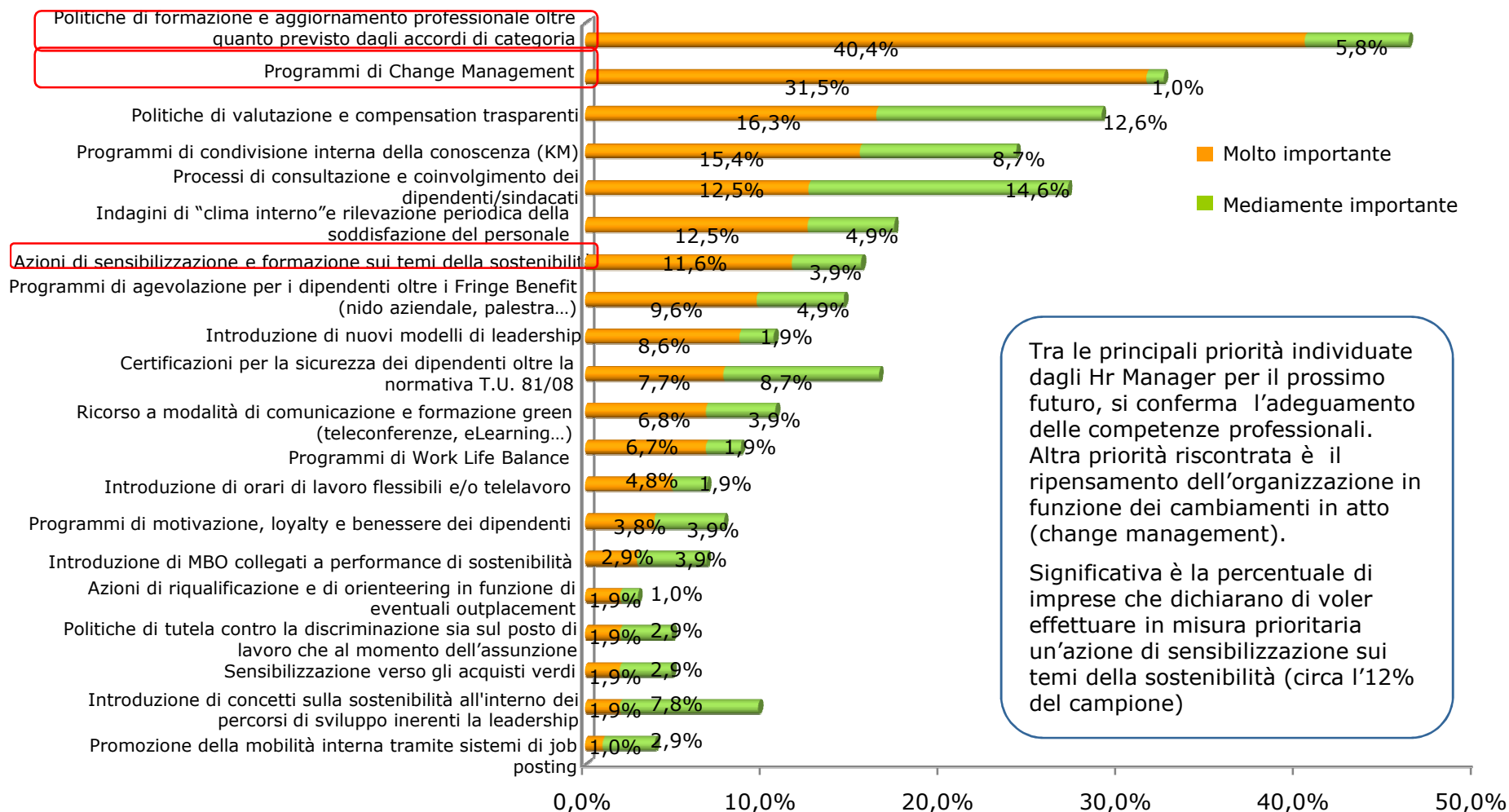
**Domanda 3.2** – Quali sono le principali azioni legate alla Sostenibilità che vengono attualmente presidiate dalla direzione HR?\*

Politiche di formazione e aggiornamento professionale oltre quanto previsto dagli accordi di categoria	67,0%
Processi di consultazione e coinvolgimento dei dipendenti/rappresentanze sindacali	51,4%
Politiche di valutazione e compensation trasparenti	41,3%
Indagini di "clima interno" e rilevazione periodica della soddisfazione del personale	35,8%
Programmi di Change Management	29,4%
Certificazioni per la sicurezza dei dipendenti oltre la normativa TU 81/08	29,4%
Politiche di tutela contro la discriminazione sia sul posto di lavoro che al momento dell'assunzione	28,4%
Programmi di condivisione interna della conoscenza (sistemi di Knowledge management)	27,5%
Introduzione di orari di lavoro flessibili e/o telelavoro	24,8%
Introduzione di nuovi modelli di leadership	19,3%
Programmi di agevolazioni per i dipendenti - oltre i Fringe Benefit (nidi aziendali, palestra...)	18,3%
Azioni di sensibilizzazione e formazione sui temi della sostenibilità	18,3%
Programmi di Work Life Balance	17,4%
Promozione della mobilità interna tramite sistemi di job posting	17,4%
Ricorso a modalità di comunicazione e formazione green (teleconferenze, e-learning)	15,6%
Programmi di motivazione, loyalty e benessere dei dipendenti	11,0%
Introduzione di concetti sulla sostenibilità all'interno dei percorsi di sviluppo inerenti la leadership	8,3%
Introduzione di MBO collegati a performance di sostenibilità	7,3%
Azioni di riqualificazione e di orienteering in funzione di eventuali outplacement	2,8%

Tra le prime 4 azioni che vengono adottate maggiormente dal campione si riscontrano pratiche introdotte nelle aziende già da diverso tempo indipendentemente dal concetto di sostenibilità.

La funzione HR sembra aver acquisito consapevolezza del suo ruolo strategico ma è ancora in una fase embrionale nell'adottare azioni "innovative" legate alla sostenibilità quali nuovi modelli di leadership, formazione sullo sviluppo sostenibile o premi collegati a performance di sostenibilità.

## Domanda 3.3 – Tra le azioni di seguito riportate, saprebbe indicarmi la priorità di adozione nei prossimi due anni?\*



Tra le principali priorità individuate dagli Hr Manager per il prossimo futuro, si conferma l'adeguamento delle competenze professionali. Altra priorità riscontrata è il ripensamento dell'organizzazione in funzione dei cambiamenti in atto (change management).

Significativa è la percentuale di imprese che dichiarano di voler effettuare in misura prioritaria un'azione di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità (circa l'12% del campione)

\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione), Indicare le prime 5 iniziative in ordine di importanza con 1 la più importante e 5 la meno importante

## La formazione per la Sostenibilità

**Domanda 3.4** – In che % vengono ripartite le attività di formazione legate ai temi di sostenibilità?\*

TEMI	Ripartizione media delle attività (%)
Salute e sicurezza	<b>30,1</b>
Certificazioni	<b>17,3</b>
Codice etico e di condotta	<b>13,2</b>
Modelli di leadership	<b>13,0</b>
Processi e prodotti sostenibili	<b>6,9</b>
Corporate Governance	<b>6,2</b>
Altro	<b>4,3</b>
Stakeholder engagement	<b>2,9</b>

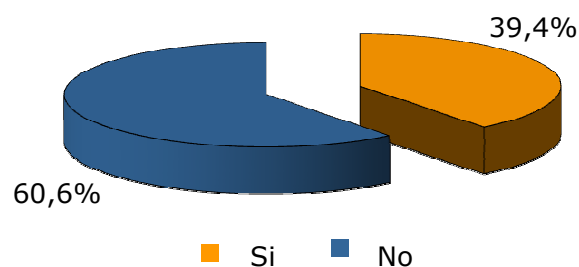
\*Base rispondenti: 97, la domanda prevede risposta chiusa

**Domanda 3.5** – In che % vengono ripartite le attività di formazione legate ai temi di sostenibilità ?\*\*

TARGET	Ripartizione media delle attività tra i diversi target (%)
Impiegati	<b>29,4</b>
Quadri	<b>22,5</b>
Dirigenti	<b>20,9</b>
Operai	<b>18,3</b>
Top Management	<b>8,7</b>

\*\* Base rispondenti: 89, la domanda prevede risposta chiusa

**Domanda n.3.6** – Misurate la ricaduta della formazione sulle performance aziendali?



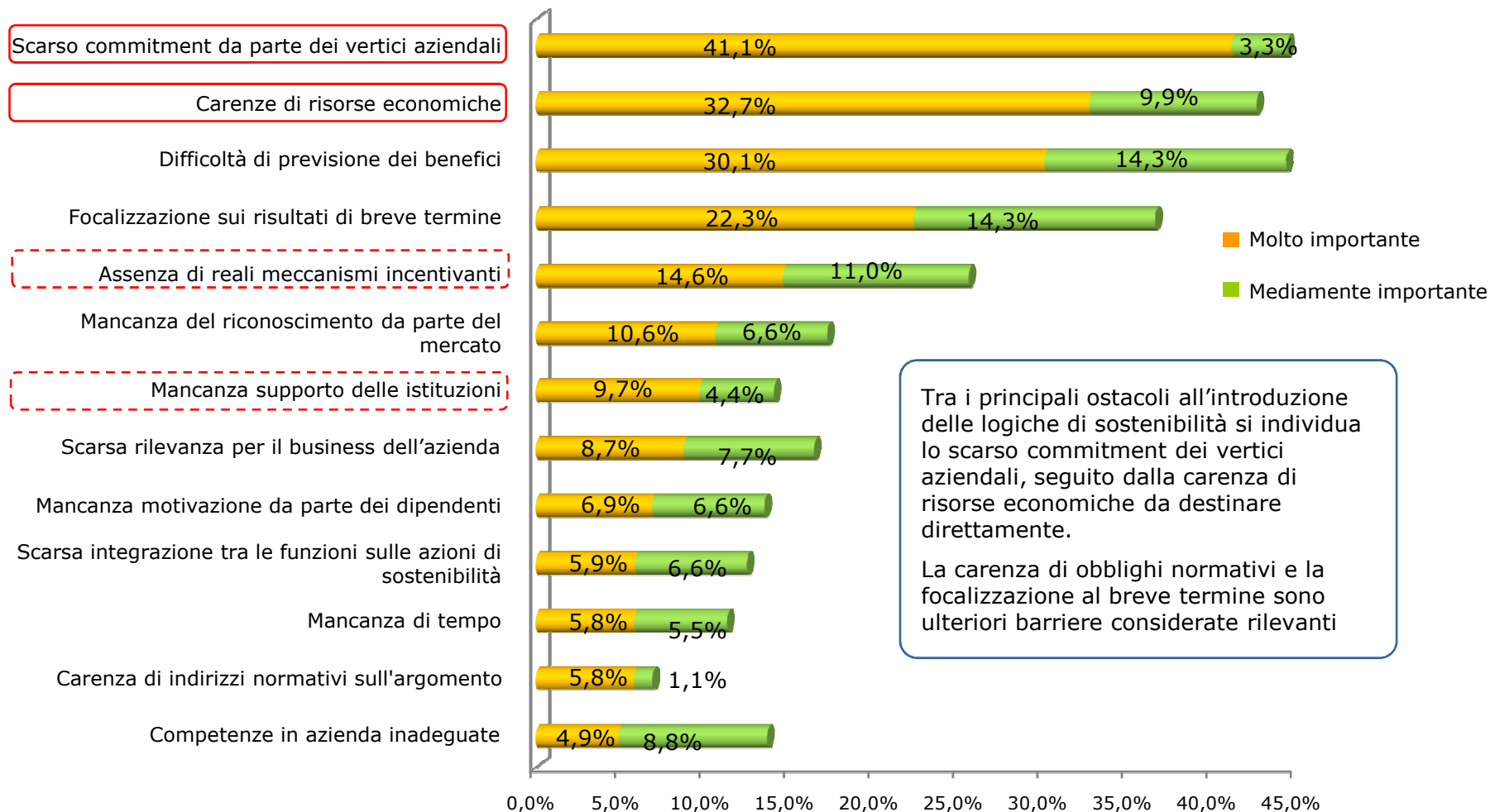
• Base: 109 (totale del campione)

La formazione sulle tematiche legate alla sostenibilità si concentra sui temi della salute e sicurezza e sulle certificazioni, nella gran parte dei casi si tratta di obblighi normativi e/o legati alle certificazioni stesse.

Le attività formative risultano in prevalenza orientate agli impiegati ed ai quadri (si riscontra la stessa tendenza delle attività formative in genere)

La maggioranza delle aziende non misura l'efficacia degli interventi formativi, questo a conferma che parte della formazione viene effettuata solo in risposta ad un obbligo normativo e/o procedurale.

**Domanda 3.11** – Quali sono, nella sua esperienza contingente da HR Manager, i principali ostacoli nell'applicazione delle politiche di sostenibilità?\*

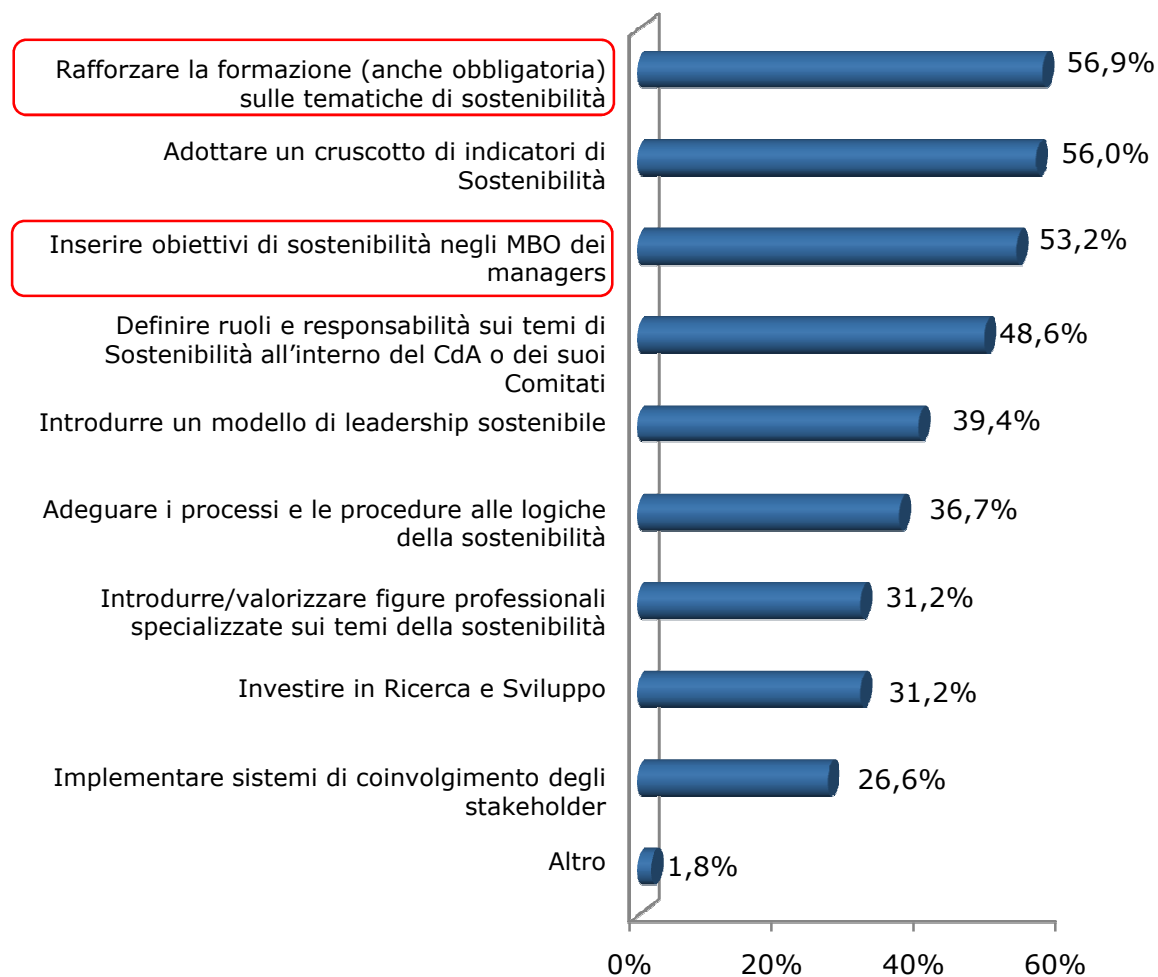


Tra i principali ostacoli all'introduzione delle logiche di sostenibilità si individua lo scarso commitment dei vertici aziendali, seguito dalla carenza di risorse economiche da destinare direttamente.

La carenza di obblighi normativi e la focalizzazione al breve termine sono ulteriori barriere considerate rilevanti

\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione), Indicare le prime 5 iniziative in ordine di importanza con 1 la più importante e 5 la meno importante

**Domanda 3.12** - In base alla sua esperienza attuale, quali sono gli elementi che possono facilitare l'introduzione della sostenibilità in azienda?\*



Tra le azioni che possono facilitare l'adozione della sostenibilità in azienda al primo posto e al terzo posto troviamo attività strettamente correlate alla direzione HR, a conferma dell'importanza del ruolo che gioca.

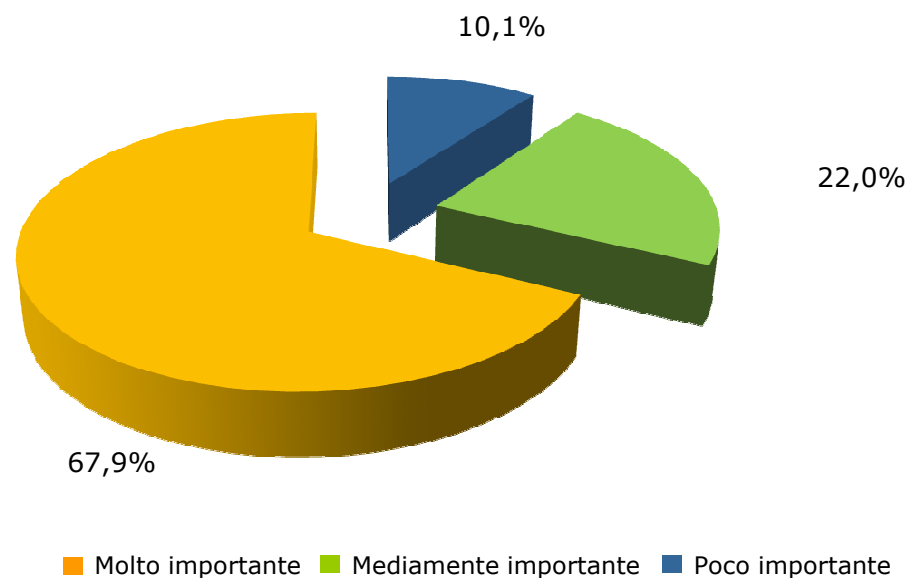
Riveste particolare valore l'inserimento di obiettivi "sostenibili" nei premi di risultato (MBO), anche se tale politica è stata pianificata solo da un numero ristretto di aziende (Domanda 3.3)

Adottare strumenti di controllo, secondo il 56% degli intervistati, risulta un elemento importante ai fini del perseguimento del modello; più di 2/3 del campione ha già iniziato ad utilizzare indicatori di performance di sostenibilità (Domanda 2.4)

\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione); la domanda prevede risposta multipla

## L'importanza della sostenibilità per le aziende

**Domanda 3.16** – Quanto ritiene sia importante adottare un modello di Sostenibilità per il successo competitivo della sua azienda nei prossimi cinque anni?\*



\*Base rispondenti: 109 (Totale del campione); La domanda prevede risposta su una scala di importanza

Alla domanda conclusiva quanto ritiene strategica la sostenibilità per il successo dell'azienda nei prossimi 5 anni oltre il 67% dichiara molto. Le aziende che la considerano importante per il loro vantaggio competitivo sono in prevalenza aziende del settore Retail, Energy ed Utilities e Beni di consumo.

Solo il 10% degli intervistati non la ritiene strategica per il miglioramento delle performance di medio periodo delle loro aziende, in prevalenza sono Aziende di Media, Grafica ed Editoria; Industrie del comparto Elettrico, Meccanico e Manifatturiero.

## Alcune evidenze qualitative emerse durante i focus group e le interviste in profondità

### I comportamenti virtuosi dell' HR Manager

- Essere **depositario di Conoscenza** (BILDUNG), **Competenza e Saggezza**, favorendo al semplice training, la più ampia riflessione sul futuro e sugli scenari
- Guidare il CEO nello sguardo verso l'esterno, come una sorta di **moderno Prometeo**
- Restare nel contempo **vicino alla Linea**, dedicandosi come un buon giardiniere alla cura e all'*empowerment* delle persone, alla loro conoscenza e alla loro "sostenibilità psicologica"
- Facilitare la diffusione di una **Leadership Sostenibile**, in grado di orientare le organizzazioni verso i risultati di medio e lungo periodo
- Tradurre l'Etica in Coerenza anche attraverso l'utilizzo di **sistemi MBO** che li contengano entrambi
- Costruirsi un'identità forte e autorevole, usando se stessi e il proprio comportamento quotidiano come mezzo di un **messaggio di consapevolezza e di coerenza** della direzione da intraprendere
- Proporsi come **punto di coordinamento e di raccordo** tra le iniziative di sostenibilità e la gestione delle certificazioni, che attualmente fanno capo a direzioni differenti
- Aumentare **l'innovazione**, la **creatività** e la **flessibilità** all'interno dell'organizzazione, valorizzando le differenze e la diversità
- Diffondere la strategia "**value sustainability**" (alta qualità nel servizio/prodotto, redditività di lungo periodo, valore di lungo periodo per gli azionisti), come **fattore distintivo** e **vincente** sia per le politiche di retention del cliente che di partnership con i fornitori

- Premessa
- Per un futuro dal segno positivo
- La funzione Human Resources: tra responsabilità e azioni
- Verso una nuova consapevolezza
- Executive Summary
- Metodologia
- Dettaglio dei risultati
- La Sostenibilità e l'azienda nel suo complesso
- La Sostenibilità e la direzione HR
- Promotore e partner





## Promotore



Sdi Group è una realtà imprenditoriale che ha fatto della sostenibilità l'asset centrale della propria azione, convinta della relazione, ormai acquisita, tra adozione di politiche di "sostenibilità" da parte delle aziende ed il miglioramento delle loro performance.

Con oltre 200 dipendenti ed una rete di 100 collaboratori è attiva in quattro aree strategiche: **Formazione, Consulenza, Ricerca ed Eventi.**



**Il Borgo della Conoscenza**, struttura architettonica di pregio e centro di formazione in provincia di Siena, ha un'esperienza pluriennale nella consulenza aziendale, e oggi sta puntando fortemente sulla strada della Responsabilità Sociale e dello Sviluppo Sostenibile. Anche per questo è divenuto una struttura a basso impatto ambientale, con un'attenzione particolare alle attività di mitigazione e bilanciamento di CO2 e alla diffusione della cultura ambientale.



**TILS**, la società di formazione, vanta una consolidata expertise nei settori del Business Management, People Management e ICT. Con 8000 persone coinvolte in processi di Change Management, 5000 in metodologia di Knowledge Management, ben 15.000 in progetti organizzativi, 3000 in CSR e 4500 ore di coaching per quadri e dirigenti, la società è all'avanguardia nella visione dei trend futuri.



**Ecosistemi**, una società di consulenza specializzata in strumenti e metodologie per lo Sviluppo Sostenibile.

Tre rami d'azione per un unico obiettivo: un nuovo modello economico ed aziendale che coniuga competitività d'impresa e sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Tutte le nostre iniziative utilizzano il decalogo della "**formazione ad impatto zero** ®" e ricorrono ad una strategia di bilanciamento delle emissioni, attraverso l'acquisto o la produzione di titoli rappresentativi di risparmi di CO2, con la divisione **Carbon Offset** ® ([www.carbonoffset.it](http://www.carbonoffset.it)).

Sdi Group è presente anche all'estero con filiali in Romania, Belgio e Tunisia, che ha rafforzato con accordi di partnership locali con Università, Istituti di Ricerca e Imprese. Obiettivo è quello di supportare lo sviluppo e la crescita delle Organizzazioni in ottica di integrazione europea mettendo a disposizione la consolidata esperienza del Gruppo e l'ampia rete di rapporti.

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



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

La Fondazione Giovanni Agnelli è un istituto indipendente di cultura e di ricerca nel campo delle scienze umane e sociali. È stata fondata nel 1966 dalla Fiat e dall'IFI, che le hanno conferito il patrimonio, in occasione del centenario della nascita del Senatore Giovanni Agnelli, fondatore della Fiat. Ha sede a Torino. È membro del Governing Council dell' European Foundation Centre di Bruxelles, che riunisce le principali fondazioni attive in Europa. La Fondazione non ha scopo di lucro. Lo statuto le assegna il compito di "approfondire e diffondere la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso dell'Italia in campo economico, scientifico, sociale e culturale" e di operare a sostegno della ricerca scientifica. È una fondazione di tipo 'operativo' che promuove e realizza ricerche, organizza seminari e convegni, pubblica i risultati dei propri studi. A partire dal 2008 la Fondazione ha scelto di concentrare le proprie attività di ricerca sui temi dell'education (scuola, università, lifelong learning), nella convinzione che la qualità del capitale umano sia, oggi più di ieri, fra i fattori principali del benessere economico, della coesione sociale e della realizzazione degli individui. A Torino la Fondazione partecipa insieme alle principali istituzioni pubbliche e private al dibattito sul futuro della città, offrendo il proprio specifico contributo culturale e di ricerca.



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

**AIDP** (Associazione Italiana per la Direzione del Personale) è un'associazione apolitica e senza fine di lucro che riunisce tutti coloro che operano nel nostro Paese in funzioni direttive, di responsabilità e di consulenza nell'area del Personale, nonché coloro che si occupano delle problematiche del rapporto "Persona e Lavoro" in qualità di studiosi, ricercatori e accademici.

Costituitasi nel 1960, si prefigge lo scopo di valorizzare la professionalità dei Soci e di essere componente attiva nel processo di sviluppo delle Risorse Umane nelle organizzazioni lavorative, nel più ampio quadro dell'evoluzione sociale del Paese, al fine di promuovere la centralità della Persona e della dignità umana all'interno dell'impresa e della società.

AIDP prende parte a progetti a livello nazionale ed internazionale ed è promotrice di **ricerche** sulle più importanti tematiche attinenti il mondo del lavoro e il futuro della direzione HR. Organizza gratuitamente per i propri Soci, ogni anno, oltre 200 incontri formativi d'eccellenza ed attiva confronti e analisi di aggiornamento sul mercato del lavoro e sul business delle Human Resources. Per i giovani promuove **Master di I e II livello**, incontri ed opportunità di stage. Nell'**editoria** è presente con le riviste Direzione del Personale, Hamlet, HR OnLine e con due collane di libri sul Management delle Risorse Umane.

Nel 2008 ha istituito il **Registro Nazionale Italiano dei Professionisti HR** avviando la formalizzazione della "famiglia professionale HR".

AIDP attualmente riunisce **oltre 3.000 Soci** ed è articolata in 15 Gruppi Regionali



ALTIS, ALTA SCUOLA IMPRESA E SOCIETÀ DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE, è un centro internazionale volto a promuovere comportamenti innovativi d'impresa capaci di alimentare il vantaggio competitivo e, al tempo stesso, di soddisfare le attese di natura sociale e ambientale degli stakeholder.

La sua missione è "imprenditorialità e management per lo sviluppo sostenibile".

L'Alta Scuola realizza master, corsi di formazione, ricerche, workshop e interventi in azienda che fanno capo a sei aree tematiche: Corporate Social Responsibility e Sostenibilità; Globalizzazione & Nuovi Mercati; PMI e Distretti Produttivi; Non Profit e Impresa sociale; Finanza & Sviluppo; Public Management.

[www.unicatt.it/altis](http://www.unicatt.it/altis)

ALTIS ha promosso il CSR Manager Network Italia, la rete dei manager italiani che presidiano le politiche di CSR e sostenibilità.