

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Responsabilità sociale : un'opportunità per lavoratori e imprese  
**Autor:** Assi, Jenny / Carletti, Caterina  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044670>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Docenti-ricercatrici presso il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI. Svolgono da diversi anni attività di insegnamento, ricerca e consulenza nell'ambito della Corporate Social Re-

sponsibility (CSR), ovvero la Responsabilità sociale delle imprese. Dal 2016 sono coordinate del tavolo di lavoro sulla CSR composto da rappresentanti del Dipartimento delle

finanze e dell'economia del Cantone Ticino (DFE), dell'Associazione industrie ticinesi (AITI), della Camera di commercio (CC) e dell'Associazione bancaria ticinese (ABT).

# Responsabilità sociale: un'opportunità per lavoratori e imprese

L'internazionalizzazione dei mercati e la maggiore pressione sui costi di produzione rendono necessario un ripensamento delle modalità di creazione del profitto. In questo articolo si propone una riflessione sulla necessità di valorizzare pratiche di Corporate Social Responsibility (CSR), ovvero Responsabilità sociale delle imprese, in grado di conciliare la ricerca di redditività aziendale con il soddisfacimento dei bisogni di crescita e di benessere del personale.

## Introduzione

Secondo la Fondazione "Promozione Salute Svizzera", nel 2016 un lavoratore su quattro (25,4%) soffriva di stress – situazione in cui i fattori di carico superano le risorse – sul posto di lavoro. Si è calcolato che tali condizioni di stress costino ai datori di lavoro circa 5,7 miliardi di franchi ogni anno. Più in generale, secondo uno studio della Segreteria di Stato dell'economia (SECO)<sup>[1]</sup>, i costi stimati delle malattie professionali in Svizzera ammontano a oltre 30 miliardi di franchi e si stima siano 1,1 milioni i lavoratori subordinati affetti da problemi di salute correlati al lavoro: "Le più frequenti condizioni lavorative che possono causare malattie professionali sono (in ordine di rilevanza): inalazione di fumi/vapori/solventi, vibrazioni, rumori forti e ritmi di lavoro elevati per gli uomini; posture stancanti, interruzioni inopportune durante il lavoro, vincoli di tempo e mobbing e/o molestie sessuali per le donne. Sono particolarmente gravose le situazioni lavorative in cui sussistono contemporaneamente diversi fattori". Lo stress e il burnout sono alcuni tra i fenomeni più visibili della globalizzazione e dell'apertura dei mercati, che hanno portato ad una

pressione crescente sui costi di produzione e di conseguenza sulla gestione delle risorse umane. È questo un fenomeno che negli ultimi anni ha messo in luce i limiti di un sistema economico unicamente orientato alla massimizzazione dei profitti e all'esternalizzazione delle negatività, in cui il ruolo delle multinazionali ha contribuito in modo determinante alla diffusione di un'immagine dell'impresa irresponsabile.

## Responsabilità, competitività e innovazione

La Responsabilità sociale delle imprese cerca di riportare l'attenzione sui danni generati da questo modello economico neoliberista, promuovendo un concetto di business in grado di garantire, contemporaneamente, lo sviluppo delle risorse umane e la competitività dell'impresa. Un'impresa socialmente responsabile è un'impresa che genera profitto tenendo in considerazione gli impatti sociali e ambientali della sua attività, rispettando le aspettative del proprio personale e facendo il possibile per identificare, prevenire e mitigare i possibili effetti avversi (ricadute negative) della sua attività. Sono diversi gli studi che hanno dimostrato come le imprese orientate alla CSR siano imprese competitive: risultano capaci di anticipare i cambiamenti del mercato, attrarre le migliori risorse umane (talenti), e possono contare su alti livelli di produttività e di soddisfazione della clientela. Al contempo risultano avere un basso livello di costi indiretti (spesso non calcolati) quali i costi di recruitment ed inserimento del personale dovuti ad alti livelli di turn over, costi legati alle assenze per malattia, incidenti e agli alti livelli di presenziismo (calo della produttività dovuto al fatto di

[1] Thomas, L. (2014). Costi sanitari di condizioni lavorative gravose. Analisi dei dati dell'indagine europea sulle condizioni lavorative e sulla salute dei lavoratori svizzeri (Executive Summary). SECO.

essere presente fisicamente sul posto di lavoro senza essere pienamente operativo). Anche se molte ricerche hanno misurato negli ultimi anni l'impatto positivo della Responsabilità sociale delle imprese sulla competitività aziendale<sup>[2]</sup>, il passaggio da un modello di business basato sulla riduzione dei costi di produzione a uno incentrato sulla CSR comporta la necessità di una visione di lungo periodo, una chiara definizione dei valori dell'impresa e un deciso coinvolgimento del management dell'azienda. Il motivo è semplice: ancor prima di essere un approccio normativo, la CSR è fortemente dipendente dalla volontà, dalla creatività e dalla capacità della proprietà e della direzione di rendere sostenibile nel lungo periodo la propria attività.

*“(...) se in passato la CSR veniva considerata un costo e quindi un limite in termini di competitività, oggi appare sempre più evidente che si tratta di un investimento in grado di garantire all'impresa un posizionamento di mercato più forte.”*

Da questo punto di vista il cambio di visione, dalla creazione di valore solo per gli azionisti (*shareholder value*) alla creazione di valore condiviso con una molteplicità di portatori di interesse (*stakeholder value*), rappresenta oggi un interessante driver per l'innovazione.

listi in azienda per rispondere alle domande dei collaboratori, mettendo a disposizione spazi per lo sport o fornendo abbonamenti per le palestre. Molta attenzione viene posta anche agli aspetti di conciliazione lavoro e famiglia: dalla disponibilità di collaborazioni part-time e di telelavoro, alla flessibilità degli orari di lavoro, agli asili aziendali, a contratti che includono più giorni di ferie o condizioni particolari in caso di problemi nella gestione della famiglia. Un discorso a parte merita poi il tema del cosiddetto *non monetary reward*, vale a dire tutte quelle formule di welfare integrativo che comprendono, al di là della retribuzione, degli ulteriori *benefit* quali assicurazioni, forme di previdenza integrativa, convenzioni per acquisti di prodotti a prezzi agevolati, borse di studio per i figli dei collaboratori, buoni pasto o contributi alla mobilità sostenibile, ecc. Infine appare sempre più chiaro che, a fronte della rapidità dei cambiamenti di mercato, favorita dall'avvento delle nuove tecnologie, la formazione assume un ruolo determinante per garantire a ogni collaboratore un'adeguata crescita professionale. Non da ultimo, le imprese più competitive favoriscono un clima di lavoro produttivo e sereno attraverso una gestione del personale basata sul management di prossimità. I dirigenti e i capireparto risultano essere, secondo questo approccio, l'elemento chiave dello sviluppo delle risorse umane.

## CSR, costo o investimento?

A fronte di questo scenario, è facile obiettare che iniziative di questo genere comportano ulteriori oneri finanziari per l'azienda ma, se in passato la CSR veniva considerata un costo e quindi un limite in termini di competitività, oggi appare sempre più evidente che si tratta di un investimento in grado di garantire all'impresa un posizionamento di mercato più forte. Secondo una ricerca della Harvard Business School<sup>[3]</sup> “un dollaro investito nel 1990 in azioni di aziende ad alta sostenibilità e con una applicazione strutturata di politiche di CSR, ha reso – in diciotto anni – tra il 25% e il 35% in più rispetto al rendimento delle aziende a bassa sostenibilità. Ovviamente per entrambi i gruppi il valore azionario ha subito contrazioni nelle crisi borsistiche del 2003 e soprattutto 2008, ma il risultato finale è chiaro, e al momento della pubblicazione della ricerca il delta di valore fra le aziende dei due gruppi era ancora in continua ed esponenziale crescita”.

[2] Assi J. & Carletti C. (2015). *ValoreTi: Valorizzazione della Responsabilità sociale delle imprese in Ticino*. SUPSI-DEASS. Maggiori informazioni sono disponibili nella piattaforma della CSR del Dipartimento delle finanze e dell'economia del Cantone Ticino. Disponibile da [www4.ti.ch/index.php?id=92932](http://www4.ti.ch/index.php?id=92932)

[3] Eccles R. G., Ioannou, I. & Serafeim G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-57.



### Una responsabilità condivisa

A cosa si possono imputare tali dati? Al di là della migliore reputazione delle aziende orientate alla CSR e quindi a una maggior fidelizzazione dei propri consumatori, sicuramente la gestione delle risorse umane ha rivestito un ruolo determinante nell'ottenimento di questi risultati.

La responsabilità sociale infatti non riguarda solo le scelte e l'atteggiamento del management dell'impresa ma anche il ruolo assunto dai collaboratori. Nella società della conoscenza, dove la competitività è basata sulla capacità costante di produrre *know how* attraverso sistemi e processi innovativi, non è più sufficiente disporre di buoni esecutori ma è necessario che ogni collaboratore partecipi attivamente a questi cambiamenti. È di fondamentale importanza, quindi, non solo la condivisione degli obiettivi aziendali ma anche la condivisione dei valori e la partecipazione attiva. Nell'ambito delle buone pratiche di responsabilità sociale, ad esempio, ci sono imprese che premiano le idee di ogni collaboratore con un contributo economico che il collaboratore stesso decide poi di destinare a un'associazione di volontariato a sua scelta, o imprese che impongono per un giorno al mese lo scambio di ufficio e di ruolo, oppure ancora imprese che non effettuano più il controllo dei rimborsi spese di tutti i collaboratori ma ne sorteggiano un numero pre-determinato ogni mese, premiando chi registra correttamente i rimborsi. Questo sistema, oltre a ripristinare una dimensione di fiducia, ha diminuito in modo significativo i costi amministrativi e gli errori nei rimborsi da parte dei collaboratori. Sono solo alcuni esempi ma il numero di imprese che stanno adottando questo approccio sta di-

ventando sempre più numeroso ed è importante rilevare che ogni impresa, al di là delle sue dimensioni e delle sue risorse, può mettere in atto buone pratiche di CSR e adottare strategie di sviluppo sostenibile.

### Un cambio di rotta necessario

L'obiettivo finale rimane la creazione di un luogo di lavoro che sia interessante e stimolante per i collaboratori che l'impresa intende trattenerre e per i nuovi talenti che l'impresa vuole assumere, un luogo di lavoro caratterizzato da un clima piacevole e coinvolgente. A tale fine si è recentemente sviluppata una crescente attenzione nei confronti della comunicazione interna. Intranet, newsletter, rapporti di sostenibilità, incontri periodici sono solo alcuni degli strumenti adottati per favorire un costante dialogo interno e per rendere partecipi i collaboratori della vita e dell'andamento dell'impresa. La Responsabilità sociale delle imprese rappresenta quindi un'ottima opportunità per recuperare una dimensione del lavoro più solida e trasparente, basata su valori condivisi e sulla fiducia reciproca. Al di là del rispetto degli aspetti legislativi, lavorare in un'impresa che si pone l'obiettivo di generare valore condiviso<sup>[4]</sup> e profitto economico, sociale e ambientale può far crescere la motivazione, l'impegno e la coesione dei suoi collaboratori, ingredienti essenziali per il successo. Il cambio di rotta è ormai inevitabile, se vorremo restituire al lavoro il suo ruolo, storicamente centrale, per la definizione della nostra identità e delle nostre relazioni sociali e se vorremo evitare i costi di un malessere sociale non più sostenibile.

[4] Secondo Porter M.E. e Kramer M.R. nel loro articolo "Creating Shared Value", pubblicato nel 2011 sulla rivista dell'*Harvard Business Review*, "il concetto di valore condiviso – che si focalizza sulle connessioni tra progresso sociale e progresso economico – è potenzialmente in grado di liberare la prossima ondata di crescita globale".