



**Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione**  
**Programma Operativo Nazionale Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013 [IT052PO017]**  
**Obiettivo Convergenza**  
**Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013 [IT051PO006]**

## “La responsabilità sociale d’impresa”

**SCHEDA PAESE**

# Germania

## Informazioni generali

La Germania è la quarta potenza economica mondiale dopo Stati Uniti, Cina e Giappone; è la quarta più grande economia in termini di PIL nominale e la quinta in termini di parità di potere d'acquisto. È il secondo più grande paese esportatore dopo la Cina e il secondo importatore di merci. In termini assoluti, la Germania assegna il secondo più grande bilancio annuale in aiuti allo sviluppo internazionale, mentre le sue spese militari la classificano come sesta.

La Germania è uno stato fondatore dell'Unione Europea ed è anche il paese dell'UE con il maggior numero di abitanti (82 milioni circa), oltre ad essere il terzo paese al mondo per immigrazione internazionale.

Dal punto di vista istituzionale, la Germania è una Repubblica federale. A livello nazionale gli organi legislativi sono il *Bundestag* (Dieta federale), i cui membri sono eletti ogni quattro anni a suffragio universale, e il *Bundesrat* (Consiglio federale), composto da 69 rappresentanti dei 16 Stati (*Bundesländer*).

### Il sistema federale tedesco

Dopo la riunificazione del 3 ottobre 1990 il funzionamento del federalismo in Germania, basato sul «bicameralismo imperfetto», è diventato sempre più lento e farraginoso. Su questo modello istituzionale sono stati espressi giudizi opposti: alcuni hanno criticato l'inadeguatezza dell'eccessivo particolarismo regionale, definendo la Germania «uno Stato unitario camuffato»; altri hanno bollato invece la **Bundesrepublik** come «uno Stato dalla mera facciata federale», dietro la quale vi è il forte potere centralistico del **Bundesregierung**.

Nonostante i problemi, la Repubblica Federale Tedesca viene spesso ritenuta un modello proprio in ragione del suo sistema federale.

La nascita del federalismo tedesco precede quella dello Stato: per quasi un millennio la storia federativa tedesca è stata quella di diverse entità politiche, prive di un unico punto di riferimento, come invece furono Parigi e Londra, ma con una moltitudine di centri minori, trasformati gradualmente in Stati durante l'età moderna. Questa impronta storica è determinante per cogliere la peculiarità del sistema federale tedesco, ancora oggi basato sulla collaborazione, sul piano esecutivo, dei *Länder*, che si articola in un organo unico per composizione e, almeno sinora, per efficienza: il *Bundesrat*. Al federalismo esecutivo si aggiunge il federalismo unitario. Lo sviluppo della legislazione sociale e del *Welfare State*, unito al primato su ogni altro principio della tutela uniforme dei diritti dei cittadini su tutto il territorio, sancito dalla Costituzione tedesca, ha comportato un forte accentramento delle leggi e dei controlli. Il risultato di questa evoluzione è un sistema federale centralizzato quanto ai processi decisionali, in cui la legislazione è saldamente nelle mani dell'esecutivo, e derogatorio nell'applicazione delle decisioni e all'amministrazione. Inoltre il sistema federale, allo stesso tempo esecutivo e unitario, ha fortemente accresciuto l'intensa attività di cooperazione, verticale tra Federazione e singolo *Land*, e orizzontale tra i vari *Länder*. Ne consegue dunque una struttura sinergica, in cui nessuno dei livelli funziona senza l'altro. La Federazione non può infatti svolgere pienamente i propri compiti senza i *Länder*, i quali contribuiscono alla fase decisionale e controllano la fase esecutiva, tanto che di norma non esistono né un'amministrazione federale decentrata, né tribunali federali periferici; parimenti, i *Länder* non possono esistere senza la Federazione, perché è da questa che provengono le decisioni che essi stessi contribuiscono a prendere ed è in quella sede che si trovano gli organi decisionali ultimi.

Vi è dunque un sistema simile a quello adottato dall'Ue, che esiste solo come «sovrastruttura» rispetto ai singoli Stati, e profondamente diverso rispetto al federalismo di tipo duale tipico degli Usa, dove vi sono strutture amministrative parallele e dotate di una vasta autonomia. Nel «*Modell Deutschland*» la cooperazione tra i livelli non è solo una dimostrazione di funzionalità istituzionale, ma un fattore connaturato alla gestione politica dello Stato, che dunque è improntata a una prassi dialettica, collaborativa e consociativa.

Il gettito delle maggiori imposte, Iva e imposte sui redditi, è ripartito tra la Federazione e i *Länder* sulla base di una legge federale, approvata dal *Bundesrat*, da ridefinirsi ogni tre anni, e che quindi rappresenta lo strumento fondamentale di questa materia. Altre imposte vanno interamente alla Federazione oppure soltanto ai *Länder*. Vi sono poi meccanismi di perequazione finanziaria di tipo orizzontale, tra i *Länder*, e verticale, con trasferimenti dalla Federazione ai *Länder*, che garantiscono un equo tenore di vita nel territorio federale.

### **Introduzione alla responsabilità sociale di impresa in Germania**

La Corporate Social Responsibility (CSR) è individuata dal Governo tedesco come un fattore fondamentale per perseguire uno sviluppo sostenibile e affrontare le sfide nel mondo globalizzato del XXI secolo.

Il governo tedesco esprime un esplicito commitment per la responsabilità sociale e ambientale e ne guida la messa in pratica. Nell'autunno del 2010 adotta la strategia nazionale per la CSR, redigendo un Action Plan che è il prodotto di un processo comune coordinato dal *Federal Ministry of Labour and Social Affairs* e s'inserisce nel contesto della Strategia Europea 2020.

Guardando alla governance individuata per l'attuazione del Piano Nazionale, come detto, al *Federal Ministry of Labour and Social Affairs* spetta un ruolo di coordinamento rispetto ad attività portate avanti in modo sinergico da altri Ministeri:

- Federal Ministry of Economic and Technology;
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development;
- Federal Ministry of Food, Agriculture and Consumer Protection;
- Federal Foreign Office;
- Federal Ministry of Environment;
- Federal Ministry of Education and Research.

Nella convinzione che il coinvolgimento degli attori chiave della società sia un prerequisito per la diffusa accettazione della strategia nazionale, nel gennaio del 2009 il Ministero ha creato il Forum Nazionale della CSR composto da 44 esperti appartenenti al mondo del business, ai sindacati, alle organizzazioni non governative e al settore politico.

Al CSR Forum è stato affidato il compito di supportare il Governo tedesco nello sviluppo della strategia nazionale per la CSR.

Il National CSR Forum indica come sono socialmente responsabili le imprese che:

- Trattano i loro dipendenti in modo equo e ne favoriscono il coinvolgimento;
- Utilizzano le risorse naturali con prudenza e in modo efficiente ;
- Assicurano che le loro operazioni nella catena del valore aggiunto - nel loro ambito di influenza - siano responsabili ;
- Sostengono i diritti umani e le norme fondamentali del lavoro dell'OIL e contribuiscono a garantire che essi siano osservati a livello internazionale;

- Danno un contributo positivo per la comunità ;
- Aumentano gli investimenti nell'istruzione e nella formazione ;
- Promuovono la diversità culturale e la tolleranza nella propria azienda;
- Sostengono la competizione corretta;
- Promuovono misure per prevenire la corruzione;
- Praticano la trasparenza nella Corporate Governance;
- Rispettano i diritti e gli interessi dei consumatori.

Parallelamente alla strategia nazionale della CSR, il governo tedesco ha preparato una strategia nazionale per promuovere l'impegno civico, attraverso la Corporate Citizenship (CC), vale a dire il civico coinvolgimento da parte delle e nelle imprese che operano come buoni cittadini, seguendo il principio di condotta responsabile, al di sopra e al di là delle singole operazioni di business, per il bene della società civile.

Gli obiettivi sono chiaramente definiti: *“vogliamo rafforzare i buoni esempi, creare incentivi per assumere la corporate social responsibility e offrire assistenza per implementare l'approccio CSR nel business giorno dopo giorno. In particolare vogliamo aiutare le piccole e medie imprese a incorporare la corporate citizenship in modo strategico nel loro core business”*. ( Ursula von der Leyen – Federal Ministry of Labour and Social Affairs – Berlino, ottobre 2010)

Il settore pubblico ha il compito di creare un contesto positivo per la CSR, ma guardando alle diverse e ramificate iniziative di CSR, solo alcune di queste sono attività del Governo, mentre la maggior parte sono state organizzate dal settore privato e dalla società civile. Il ruolo attivo delle politiche pubbliche è quello di orientare gli obiettivi sociali e creare condizioni favorevoli per la CSR che è una scelta volontaria, ma non arbitraria. La volontarietà delle iniziative per la CSR delle imprese tedesche si fonda sul rispetto di requisiti stringenti che sono stati stipulati da statuti sociali, standard ambientali e accordi collettivi.

### **Obiettivi dell'Action Plan per la Corporate Social Responsibility**

Obiettivi strategici che il Governo tedesco intende perseguire attraverso l'attuazione del Piano Nazionale di Azione per la CSR sono:

1. ancorare più saldamente la CSR nelle imprese e negli enti pubblici;
2. coinvolgere il maggior numero possibile di PMI;
3. aumentare la visibilità e la credibilità della CSR;
4. ottimizzare il disegno politico per la CSR;
5. dare un contributo per delineare le dimensioni sociali e ambientali della globalizzazione.

#### *1. Ancorare più saldamente la CSR nelle imprese ed enti pubblici*

Il Governo tedesco ha varato un programma di guida e accompagnamento per le piccole e medie imprese (PMI), sviluppato dal *Federal Ministry of Labour and Social Affairs* e finanziato con il Fondo Sociale Europeo. Il programma offre assistenza pratica e su misura alle PMI che vogliono includere la CSR nel loro concetto di business, attraverso consulenze specialistiche, creazione di un *central point of contact* e attività di *e-learning*.

Altra azione prevista dall'Action Plan, è rappresentata dalla promozione di attività regionali e nazionali per condividere informazioni ed esperienze tra grandi e piccole e medie

imprese. Il concetto del *marketplace* è usato come modello relazionale. In questo modo si intende sviluppare partnership strategiche e networks con lo scopo di utilizzare le buone prassi per disseminare la cultura della CSR e facilitarne l'implementazione. Le grandi imprese sono chiamate a svolgere un ruolo di stimolo per le PMI.

È previsto anche il finanziamento di attività di ricerca focalizzate sulla CSR nel settore delle PMI, con l'obiettivo di diffondere questo concetto e le modalità di attuazione in questo specifico settore. La responsabilità di questa attività è in capo al Federal Ministry of Economics and Technology, che si avvale dell'Institute for Research on Small and Medium-Sized Business (IfM).

Sempre guardando alle PMI, si intende favorire i loro investimenti nei Paesi in via di sviluppo, fornendo assistenza tecnica e supporto. Il Federal Ministry of Economic Cooperation and Development ha recentemente aperto un ufficio per il settore privato ed esteso il suo programma develoPPP.de alle PMI.

L'Action Plan prevede poi uno specifico fondo di micro finanza diretto alle microimprese sociali e le nuove imprese fondate da soggetti svantaggiati: disoccupati, immigrati, donne (Ministeri coinvolti nell'attuazione di questa misura sono: *Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Federal Ministry of Economics and Technology*).

## 2. Aumentare la visibilità e la credibilità della CSR

Il Governo tedesco considera essenziale dare visibilità alle attività in tema di CSR delle imprese, affinché i target che sono cruciali per le imprese (consumatori, investitori, persone che cercano lavoro, e i cittadini in generale) siano a conoscenza e abbiano strumenti di giudizio e riconoscimento delle azioni socialmente responsabili.

Forte attenzione è posta sui consumatori che costituiscono il principale driver per portare le imprese alla CSR.

La trasparenza delle informazioni riguarda non solo l'impresa, ma anche la catena dei fornitori. La Germania ha un'estesa legislazione in materia ambientale e sociale. Il rispetto di queste leggi non è considerato attività di CSR. Molte imprese vanno oltre quanto richiesto dalla legge e questo fa sì che la loro condotta esemplare influenzi l'immagine positiva del business tedesco all'estero.

La gestione delle informazioni sulla CSR è centralizzata. In particolare, il sito [www.csr-in-germany.de](http://www.csr-in-germany.de) del Federal Ministry of Labour and Social Affairs incorpora i link ai contenuti CSR degli altri Ministeri (Ambiente, Interni, Agricoltura, ecc).

Inoltre il Governo tedesco supporta portali internazionali di CSR, per esempio [www.business-anti-corruption.com](http://www.business-anti-corruption.com) e <http://baseswiki.org>.

Partendo poi dal presupposto che i consumatori, lavoratori e manager pubblici e privati del domani dovranno interiorizzare i principi della sostenibilità e della gestione socialmente responsabile e, quindi, che la scuola e la formazione giocano un ruolo essenziale, il Governo tedesco ha avviato diversi programmi per inserire la formazione sulla CSR nella scuola, dalla secondaria fino all'università e alle business school. Le scuole e le università sono incoraggiate, attraverso incentivi, ad adottare i principi della CSR e a fare ricerca per espandere la sostenibilità in Germania e all'estero.

### 3. Il contributo della CSR per le sfide sociali

I cambiamenti demografici rappresentano una particolare opportunità per le imprese. In questo contesto, il Governo tedesco concentra i propri sforzi nell'incoraggiare sistemi di gestione del personale che abbiano un approccio diverso nei confronti dell'età, del genere e della differenza culturale, per garantire un mercato del lavoro con uguali opportunità per tutti.

Ad esempio, il *Federal Ministry of Labour and Social Affairs* e il *Ministry of Health* hanno avviato il Programma INQA (New Quality of Work Initiative) con la finalità di migliorare le condizioni di lavoro per categorie svantaggiate e favorire le politiche di conciliazione.

Sono stati condotti progetti di ricerca e innovazione dal Federal Ministry of Education and Research, come per esempio Innovation with Services, Work Learn Develop Skills e Innovativeness in the Modern Working World Programme, con lo scopo di supportare i processi di cambiamento e sviluppare strumenti su misura per la formazione, la salute, la produttività e la formazione del personale.

Il programma *Perspectives 50plus* offre, invece, ai lavoratori over 50 e disoccupati un'opportunità di rientro al lavoro.

In collaborazione con le associazioni industriali e i sindacati è stato realizzato un programma (*Success Factor Family*) che ha aiutato a stabilire la family-friendliness come importante fattore di successo per la competitività in Germania.

Il National Integration Plan (NIP) supporta l'integrazione lavorativa degli immigrati. Il programma ESF assiste i rifugiati e le persone che non hanno titolo per risiedere in Germania per l'inserimento lavorativo.

### 4. Le esperienze oggetto di visita

Durante la visita di studio del 18 e 19 febbraio 2014 verranno approfondite le seguenti esperienze:

- Strategie ed esperienze nazionali e transnazionali di RSI, Birgit Ries e Samuil Simeonov (Fondazione Bertelsmann Stiftung)

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-04167F5F-211631FB/bst\\_engl/hs.xsl/461.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-04167F5F-211631FB/bst_engl/hs.xsl/461.htm)

*La Fondazione Bertelsmann (BS) opera per la comunità nella convinzione che competitività e impegno civico siano requisiti fondamentali per lo sviluppo e il miglioramento sociale.*

*Nel portare avanti i suoi progetti la BS può contare su esperienze di successo e solide competenze acquisite. La sua azione si concentra maggiormente nei seguenti ambiti: formazione avanzata, ordinamento economico più chiaro ed adeguato, sanità efficiente, comunità attiva, crescente integrazione con l'esterno.*

*Temî come libertà, competitività, solidarietà e umanità sono alla base degli interessi della fondazione.*

*In questo ruolo di „responsabilità sociale“ si inseriscono i numerosi progetti della BS rivolti a scardinare strutture sociali ormai vetuste per consentire la formazione di nuove e più in risposta alle esigenze della comunità: l'andamento demografico, la conciliabilità di lavoro e famiglia, le conseguenze legate all'integrazione e l'opportunità per ogni cittadino di partecipare attivamente alla società civile.*

- La RSI nel settore dell'artigianato, il Progetto di livello regionale per migliorare la qualità della vita sul territorio “Zukunft vor Ort”

*Capofila del progetto “Zukunft vor Ort” è l'ufficio formazione e tecnologie (BTZ) della camera di commercio di Berlino.*

*Obiettivi:*

- *creazione di uno sportello informativo e di consulenza rivolto ai commercianti berlinesi per chiarire questioni in materia di responsabilità sociale d'impresa (CSR);*
- *supporto alle piccole e medie imprese nell'attuazione di proprie strategie di CSR;*
- *guida e assistenza a imprenditrici e sviluppo di materiale per imprese;*
- *creazione di una rete CSR nel commercio.*

*Previsioni future:*

- *metodi e analisi del materiale*
- *due fasi di consulenza nelle imprese*
- *produzione di materiale*
- *programmazione di 15 serate tematiche e 5 campagne regionali*
- *condivisione tra le organizzazioni commerciali tedesche*

*Ambiti di attività: lavoro, ambiente, mercato, comunità civile*

*Luoghi di attuazione: Land di Berlino*

- *Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg*  
[www.csr-bw.de](http://www.csr-bw.de)

*Il premio per la responsabilità sociale nel Baden-Württemberg“ – prestazione, impegno sociale, riconoscimento – viene assegnato alle piccole e medie imprese per il loro impegno ed efficacia sul territorio.*

*Il premio è rivolto ad aziende che, attraverso strategie diversificate, si rendono socialmente responsabili. Per la soluzione di problematiche sociali, le aziende, a seconda del progetto specifico, non ricevono solo supporti materiali (Corporate Giving) come donazioni, attività sponsorizzate, bensì anche risorse di vario tipo, come impiego di volontari (Corporate Volunteering) o assistenza tecnica specializzata.*

*L'impegno sociale coinvolge tutti, l'impresa, il partner sociale, la società. Accanto alla soluzione di problematiche sociali concrete, anche l'impresa stessa deve trarne concretamente beneficio, come la visibilità dell'impresa stessa e dei suoi addetti ai lavori. Questo avrebbe una positiva ricaduta economico-sociale sul territorio e inciterebbe altre aziende a seguire la stessa buona pratica.*

*Nel Baden-Württemberg sono presenti numerosi esempi di piccole e medie imprese che prendono molto seriamente il loro compito di responsabilità sociale e attuano a tal fine molteplici attività ( ad esempio, Global Compact, Leitsätze der OECD, ILO Normen, Global Reporting Initiative).*

- Berliner Stadtreinigung (BSR)  
<http://www.bsr.de>

*Il 14 novembre 2012 presso il parlamento europeo 23 imprese europee sono state premiate per il loro esemplare impegno nell'attuazione di standard riferiti alla responsabilità sociale (CSR - Corporate Social Responsibility). Tra queste 23, 5 sono tedesche: la BSR (Berliner Stadtreinigungsbetriebe), la EDG (Entsorgung Dortmund GmbH), la BWB (Berliner Wasserbetriebe), la HEAG (Südhessische Energie) e la BSAG (Bremer Straßenbahn).*

*Le imprese insignite hanno dimostrato, tramite il raggiungimento di elevati standard di responsabilità sociale, che la loro missione è molto più che offrire semplicemente prestazioni pubbliche. La loro azione si realizza soprattutto a livello sociale ed ecologico, rispettando allo stesso modo cliente, ambiente e impatto sociale. Il premio denominato CEEP-CSR (nel 2014 alla sua quarta edizione) è l'unico riconoscimento per imprese pubbliche e viene assegnato ad aziende che spontaneamente perseguono obiettivi sociali, economici ed ecologici allo stesso tempo. Esso ha anche come scopo quello di incentivare aziende pubbliche all'integrazione della responsabilità sociale nella politica dell'azienda, ovvero all'unione di conoscenza tecnica e buone pratiche.*

*La BSR è una società partecipata pubblica e privata che si occupa della raccolta dei rifiuti e della pulizia della città di Berlino. Essa pone grande importanza nell'attuazione di strategie finalizzate a migliorare la città in senso più ampio (non solo nella pulizia appunto), e dunque la comunità in cui si inserisce, dimostrando grande fiducia nella città e nelle persone.*

*Responsabilità sociale significa dunque per la BSR essere attivi anche al di fuori dello spettro della città stessa, nell'integrazione e convivenza civile oltre il territorio comunale, anche soprattutto grazie al contributo e alla collaborazione dei cittadini, stimolati a considerare l'impegno civico parte di una convivenza democratica.*

*Responsabilità sociale significa inoltre favorire l'equilibrio sociale nella città. Infatti sono numerosi i progetti di formazione per iniziare i giovani al mondo del lavoro o collocare persone con handicap nell'azienda. La BSR offre ai giovani, in collaborazione con le scuole del territorio, percorsi di inserimento nell'industria, nell'informatica, nella comunicazione e in ambito pubblicitario e tecnico. Essa vuole anche sviluppare in bambini e giovani una consapevolezza ecologico-ambientale e offrire loro le competenze necessarie a realizzare gli obiettivi. In questo contesto si inseriscono i progetti nelle scuole per sensibilizzare i ragazzi sul tema immondizia e pulizia della città.*

*La BSR, inoltre, favorisce dal 2001 l'inserimento delle donne nel mondo del lavoro con l'iniziativa denominata „Girls` Day“.*