



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI PSICOLOGIA - FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

MASTER IN VALUTAZIONE, FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

ELABORATO FINALE

**RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA  
UNO SGUARDO ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

*Dott. Marinucci Lorenzo*

ANNO ACCADEMICO 2006/2007

## INDICE

# 1) RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

## 1.1) INTRODUZIONE

## 1.2) IL CONCETTO DI RSI

## 1.3) RSI PER LE RISORSE UMANE: La centralità della persona

# 2) DICHIARAZIONI, PRINCIPI, LINEE GUIDA

## 2.1) ONU

## 2.2) OCSE E OIL

## 2.3) UNIONE EUROPEA

## 2.4) ITALIA

# 3) TRADUZIONE IN PRATICA

## 3.1) OLTRE GLI OBBLIGHI

## 3.2) COINVOLGIMENTO

## 3.3) PARTECIPAZIONE

## 3.4) CRESCITA PROFESSIONALE

## 3.5) PARI OPPORTUNITA'

## 3.6) SALUTE E SICUREZZA

# 4) GLI STRUMENTI DI RSI

## 4.1) IL CODICE ETICO: Esplicitazione formale di missione, visione, valori

## 4.2) IL BILANCIO SOCIALE

## 4.3) LA CERTIFICAZIONE SOCIALE SA8000

## 4.4) ANALISI DI ALCUNI BILANCI SOCIALI

*“Il fallimento finanziario può distruggere alcune imprese. Il fallimento morale distruggerà il capitalismo”. (Sir Geoffrey Chandler, ex-dirigente di Shell)*

# **1) RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA**

## **1.1) INTRODUZIONE**

Problemi sociali di importanza colossale sono molto spesso collegati alla nuova divisione mondiale del lavoro e ai metodi correnti di produzione per l'esportazione. Il processo di globalizzazione sempre crescente ha reso sempre più stretti i legami tra le diverse zone del mondo spingendo gli attori economici e sociali ad un livello di interdipendenza reciproca che li porta a essere irrimediabilmente legati ad un unico destino. Il processo di delocalizzazione ci impone di tenere conto sia degli effetti sul territorio in cui l'azienda va ad insediarsi che di quelli sul territorio dal quale l'azienda è nata. Le multinazionali che controllano il sistema produttivo mondiale hanno responsabilità dirette o indirette sulle condizioni di vita e di lavoro delle popolazioni influenzate dalla loro produzione. Occorre far crescere e sviluppare una condizione nella quale sia patrimonio collettivo la consapevolezza che ogni gesto produce conseguenze, derivanti dalla propria condotta, che vanno inevitabilmente oltre il proprio raggio di azione e di interesse.

Tutti gli stati si sono dotati della legislazione necessaria per garantire i diritti dei cittadini lavoratori. Pochissimo esiste invece per quanto riguarda la tutela dei lavoratori delle imprese che operano all'estero. La ragione è che per molto tempo gli stati non hanno sentito la responsabilità di ciò che avveniva fuori dai propri confini. Le imprese sono dunque di fatto poco regolamentate nelle loro strategie mondiali dalle legislazioni nazionali. L'estrema mobilità delle imprese ha inoltre creato una durissima concorrenza a livello mondiale che in molte nazioni produce una "corsa verso il basso" per quanto riguarda diritti dei lavoratori, salari, orari e condizioni di lavoro. Fenomeni come il lavoro infantile e in schiavitù non sono in diminuzione e si annidano in molti settori. Raramente le imprese vengono chiamate a rispondere dei loro atti negli stati in cui si verificano problemi: spesso in queste nazioni esistono legislazioni molto deboli, accesso alla giustizia difficoltoso e costoso, controlli inefficaci o assenti, magistratura e classe politica deboli o corrotte. I più recenti documenti della Sottocommissione ONU sui diritti umani

riconoscono la necessità di un quadro giuridico vincolante per i comportamenti delle imprese in tutto il mondo.

A livello internazionali non esistono leggi vincolanti per le multinazionali; tutti gli attori interessati hanno scelto l'approccio chiamato "soft law", cioè un insieme di regole vincolanti moralmente ma non legalmente. E' sorto quindi il problema di come sanzionare quelle decisioni dei privati che producono dei danni in altri paesi, soprattutto quando, l'azione legale dello stato che ha subito il danno non è percorribile.

La società civile è da tempo impegnata per fare in modo che la produzione estera controllata direttamente o indirettamente dalle aziende europee avvenga nel pieno rispetto dei diritti fondamentali della persona e delle comunità locali e garantisca il rispetto e la protezione dell'ambiente, andando oltre l'inconsistenza dell'approccio che lega l'etica alla beneficenza anziché al rispetto dei diritti. I consumatori e i piccoli risparmiatori hanno scoperto in maniera sempre più cosciente e organizzata l'efficacia del potere che hanno di indirizzare il mercato e, quindi, anche della responsabilità di usarlo e associazioni di consumatori sono state create non solo o non tanto per difendere i diritti dei consumatori, ma per contribuire alla risoluzione dei problemi mondiali, in particolare di quanto compete al comportamento delle grandi imprese.

## **1.2) II CONCETTO DI RSI**

Agli inizi degli anni '70 Friedman sosteneva che la sola responsabilità sociale dell'impresa fosse aumentare i profitti. Poiché il profitto è un indicatore sintetico di efficienza, massimizzare il profitto significava fare il miglior uso possibile delle risorse e quindi, in ultima istanza, operare per il bene comune. Oggi che siamo in una società post-fordista, nessuno sottoscriverebbe asserti come questo (Zamagni, 2002) ma lo stesso termine "post-fordismo" evoca qualcosa che viene definito per differenza e per successione temporale, e non per caratteristiche specifiche proprie. Il Fordismo/Taylorismo mostra chiari segni di crisi ma un nuovo paradigma diffuso e omogeneo fatica a manifestarsi.

Nella seconda metà degli anni '90, all'indomani del Summit di Rio (1992) e della stesura della Agenda 21, le Nazioni Unite invitarono le grandi imprese multinazionali a definire

accordi commerciali che contemplassero e tutelassero i diritti umani di base, quelli dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente. Si intendeva, con questo, non solo la creazione di una piattaforma contrattuale equa ed ecologica ma anche l'avvento di un preciso impegno verso il mondo, la società e l'ambiente. Il termine adottato fu quello di Corporate Social Responsibility (CSR), che in italiano diventa Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI).

Il tema della RSI va dunque inquadrato nell'ambito delle politiche per la competitività dell'impresa e del sistema economico ricollegandosi direttamente al concetto di "sviluppo sostenibile". Sostenibilità che si traduce nel tentativo di misurare il bilanciamento di tre dimensioni fondamentali (triple bottom line): economica, sociale e ambientale, di cui si cerca di perseguire una massimizzazione congiunta in un'ottica integrata. La RSI cerca infatti di promuovere presso le aziende una maggiore consapevolezza del loro ruolo sociale che dovrebbe concretizzarsi in una decisa attenzione non soltanto all'impegno per lo sviluppo della propria attività e l'incremento dell'utile, ma anche all'ascolto delle esigenze che provengono dall'ambiente in cui operano. Poiché si considera l'impresa come un bene durevole, cioè destinato a durare nel tempo, si cerca pertanto di preservare tutte le componenti che ne costituiscono il patrimonio. Attenzione quindi alla persona e alla salvaguardia e promozione dei suoi diritti (civili, sociali, politici, economici), attenzione all'ambiente e all'uso delle risorse naturali, attenzione alle comunità locali in cui l'impresa opera, con l'obiettivo di tutelare gli interessi delle generazioni future, riconoscendo la stretta interdipendenza tra decisioni aziendali e impatti ambientali, andando oltre il puro e semplice rispetto delle norme, impegnandosi per lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative ed eco-efficienti.

Nel 2000 i capi di Stato, riuniti a Lisbona, fissarono un obiettivo strategico da raggiungere entro il 2010: fare dell'Unione Europea *"l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale"* portando avanti azioni mirate alla diffusione della RSI.

Nel luglio 2001 venne pubblicato il Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, un documento destinato specificamente all'apertura del dibattito a livello europeo su tale materia. Il Libro Verde fornisce le coordinate in base alle quali si intende muovere l'Unione

Europea e dà già una prima definizione provvisoria di RSI: *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*.

A questo proposito Baretta afferma che *“la RSI può essere volontaria, ma non deve essere facoltativa, nel senso che farla o non farla sia la stessa cosa. Deve, invece, diventare un sistema che misuri, giudichi, valuti; che sia considerato, nella cultura dell’impresa, un punto di riferimento”* (CGIL, 2003). La RSI deve essere caratterizzata da intenzionalità, deve essere una scelta che assume i tratti di piena consapevolezza, che implica la libera scelta delle organizzazioni ma non significa autoreferenzialità dei comportamenti. La RSI decisa in modo volontario ed unilaterale diventa un’idea per porre riparo alle forme di denuncia e di boicottaggio organizzate dalle O.N.G. (organizzazioni non governative) per il mancato rispetto dei diritti umani ed ambientali. *“Si pensi al caso delle aziende che hanno adottato politiche volte al coinvolgimento nelle decisioni strategiche dei propri dipendenti, salvo poi licenziarne una gran parte. Oppure alle aziende che hanno sviluppato centri di ricerca proprio sul tema della Responsabilità sociale dell’impresa, salvo poi essere coinvolta in episodi di falsificazione di bilanci. Per non parlare dei casi di corruzione diffusa, che hanno interessato proprio il nostro Paese, o ancora il caso di aziende che hanno favorito una tutela delle dipendenti-madri lavoratrici in patria salvo poi utilizzare il lavoro minorile nei paesi in via di sviluppo”* (Scognamiglio 2003-04).

Il Libro Verde sottolinea l’importanza per l’impresa di costruire relazione coi business partners, fornitori e clienti, capaci di tradursi in equità di prezzi, termini e attese. Afferma che l’imprenditore dovrebbe attenersi sempre ad una condotta onesta, applicare la massima buona fede, diligenza e accuratezza per assicurare il rispetto dei termini pattuiti nella loro integralità così da assicurare a tutti i portatori di interessi un effettivo equilibrio di trattamento; rispettare integralmente gli impegni contrattuali nella loro esecuzione, affinché lo scambio produca benefici reciproci, assicurando parità di informazione alle parti interessate ed evitando ogni abuso di posizione dominante a scapito del contraente più debole; impegnarsi a comportarsi con giustizia nei confronti dei propri collaboratori, e ad assumere un atteggiamento equo e corretto nei confronti di clienti, fornitori e concorrenti. Il principio di equità richiama poi quello di imparzialità, che fa prevalere nelle scelte e nelle

relazioni dei criteri obiettivi ispirati all'efficienza e alla qualità, prendendo in adeguata considerazione i contributi e i bisogni di ciascuno.

Auspica dunque un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder fondato sulla capacità di cogliere le opportunità e gestire i rischi derivati dai cambiamenti di contesto. Gli stakeholder o "portatori di interesse" primari sono tutti quei gruppi o individui dai quali l'organizzazione dipende per la sopravvivenza: azionisti, prestatori di lavoro, clienti e fornitori, ossia tutti coloro che sono vincolati da un rapporto contrattuale con l'impresa. In senso più ampio, si considerano stakeholder anche quei gruppi o individui che possono influenzare e/o che possono essere influenzati dall'impresa in base alle politiche di governance, ai prodotti o ai processi di lavoro. In questo senso anche gruppi di interesse pubblico, gruppi di protesta, associazioni di categoria, concorrenti, sindacati e la stampa sono "portatori di interessi".

La RSI spinge a ricercare l'equilibrio tra i diversi interessi/istanze in gioco, porta a sentirsi parte di qualcosa che è di tutti e per cui tutti sono chiamati ad agire responsabilmente; porta a passare da una logica di attenzione verso un solo interlocutore più forte ad una responsabilità multidirezionale che tiene conto di tutti gli attori in gioco. La RSI per essere un di più rispetto ad una moderna forma di filantropia si prefigge di andare oltre l'azione unilaterale, deve essere il risultato della contrattazione. Questo è il salto che poi determina un salto anche negli obiettivi, negli strumenti, nei risultati.

Il primo passo della responsabilità sociale è quindi l'individuazione degli stakeholder, delle loro legittime aspettative e la ricerca di un bilanciamento, per quanto possibile, delle loro esigenze. L'impresa deve metabolizzare la sua valenza sociale, deve contribuire concretamente al benessere della comunità in cui opera, alla soluzione condivisa dei problemi esistenti sul territorio, alla crescita di relazioni basate sulla fiducia reciproca (capitale sociale), alla crescita civile del paese e al benessere della comunità, nella consapevolezza che una "società coesa" riesce a valorizzare non solo le proprie risorse eccellenti, ma anche i contributi residuali e marginali, riconoscendone dignità e valore.

L'impegno principale consiste nel valutare attentamente le conseguenze prevedibili delle proprie azioni su tutti gli stakeholder assumendosene piena responsabilità, e assicurare una coerenza di comportamento rispetto ai principi enunciati attraverso una politica di

trasparenza, che riguarda tutto ciò che è impresa (prodotto e sistema di produzione, relazioni sindacali e diritti, impatto ambientale ecc.).

Non potendo estendere la mia ricerca a tutti gli stakeholder ho deciso di focalizzarmi sulla dimensione delle risorse umane in quanto i rapporti con il personale costituiscono una delle dimensioni fondamentali del comportamento di una impresa socialmente responsabile e i dipendenti, dato che non solo vedono le dichiarazioni di principio dalle aziende ma vivono anche sulla loro pelle le scelte concretamente operate, sono buoni testimoni della corrispondenza fra le parole e i fatti.

### **1.3) RSI PER LE RISORSE UMANE: La centralità della persona**

Nonostante le previsioni prospettino un miglioramento continuo verso lavori più intelligenti e qualificati e si assista ad un'evoluzione delle competenze richieste dal mercato del lavoro in quanto il lavoro contiene sempre più spazi di autonomia cognitiva relegando il lavoro meramente esecutivo all'automazione, è sbagliato pensare ad un quadro uniformemente positivo.

Oggi, al disagio determinato da mansioni eccessivamente ripetitive peculiare di un'organizzazione aziendale strutturata su una divisione dei compiti parcellizzata e standardizzata, con una manodopera a bassa qualificazione e con limitate possibilità di mobilità nel mercato del lavoro, si affiancano le preoccupazioni circa una "precarizzazione di massa" del lavoro. Come rilevato dall'OCSE nel 2006, sta infatti aumentando il numero di lavoratori intrappolati in lavori precari, scarsamente retribuiti, poco qualificati e spesso anche esternalizzati. I datori di lavoro stanno scaricando il rischio sui loro dipendenti; le strategie in tema di risorse umane e produzione, che si basano su impostazioni a basso costo, offrono magre opportunità di migliorare le proprie competenze, lavorare con le moderne tecnologie o indirizzarsi verso lavori meglio retribuiti. Pertanto, una percentuale relativamente ampia di lavoratori con contratti di lavoro a tempo determinato o con lavori scarsamente retribuiti rischiano di passare da condizioni di occupazione precaria a lunghi periodi di disoccupazione e viceversa.

Secondo la ricerca di Carrieri e altri (2005) in questo scenario di passaggio dalla regolazione fordista basata sulla stabilità dell'impiego alla nuova era dell'economia dell'informazione e dell'incertezza sono paradossalmente i lavoratori precari a mostrare spesso una disponibilità a uno scambio tra sicurezza del lavoro e prospettive di carriera e crescita professionale. Oggi soprattutto i giovani sono sempre meno alla ricerca del posto fisso, ma chiedono alle imprese sempre più competenze, percorsi professionali, arricchimento culturale. Sta venendo meno l'"appealing" dello stipendio o della stabilità del posto di lavoro. I giovani chiedono la possibilità di crescere (Menza, 2002) e un'organizzazione che gestisca male o non gestisca affatto la relazione con un proprio dipendente, non gli consenta di portare avanti il suo percorso di crescita professionale serenamente, comporta nel lungo periodo probabilmente la perdita del collaboratore.

Cinzia Fraschieri affermando che : *“Il miglior prodotto che oggi la pubblicità vende non è più la qualità dell'oggetto (es. gli ingredienti del tortellino), non gli basta più la fiducia profusa dall'imprenditore (es. il signor Rana), ma è la serenità del dipendente (es. meno banca, più Silvia) che diviene indicatore di qualità, di efficienza ed efficacia del prodotto”* (FIBA-CISL, 2006), sottolinea che la qualità del prodotto non è indipendente dalla qualità del processo e che il risultato esterno della attività svolta dall'impresa deriva direttamente da quella che è la sua situazione interna. Se il modello organizzativo nel lavoro è irresponsabile, è irresponsabile anche l'impresa, perché nel momento in cui non organizza bene il lavoro interno spreca risorse naturali, risorse energetiche, menti, lavoro, intelligenze, processi, macchinari, e quindi spreca tutto ciò di cui può avvalersi.

Le organizzazioni non possono dunque essere pensate come una specie di entità metafisiche indipendenti ed esterne all'agire dei loro membri. Al benessere dei propri dipendenti sono indissolubilmente legati i risultati complessivi d'azienda. I “driver” di valore che dominano la nuova economia non sono infatti attribuiti a imprese o strutture, ma sono proprietà delle persone. Innovazione, iniziativa, personalizzazione, capacità di anticipazione e di relazione; risorse intangibili sprovviste di una entità materiale ma capaci di generare reddito, sono diventati i veri fattori di successo. Il capitale intellettuale, rappresentato dal patrimonio di conoscenza, informazioni ed esperienza accumulato dalle persone, è l'asset di maggior valore per un'impresa, e la risorsa umana, portatrice di

capitale intellettuale, sta diventando la risorsa fondamentale, quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre.

Le competenze individuali però, per essere vero capitale e fonte di valore, devono essere opportunamente amplificate a livello organizzativo. Le imprese, quindi, nell'agire non dovranno limitarsi solo a perseguire i propri fini impersonali ma dovranno considerare anche i moventi dei singoli individui o gruppi degli stessi. La strategia deve dunque prevedere la creazione delle condizioni di contesto che consentano al potenziale di conoscenza dell'impresa di tradursi in valore. Il problema è quello di riuscire a mobilitare consensualmente un insieme di individui per un fine che non è loro, e di offrire al contempo a tali individui incentivi sufficienti a soddisfare la loro motivazione personale a partecipare.

*Nonostante sia vero che “gran parte degli studi condotti riguardano soprattutto le condizioni di malessere fisico e psichico, recentemente l'attenzione si è spostata sulle dimensioni positive, sul benessere, ovvero sulla soddisfazione e sull'autorealizzazione delle proprie potenzialità e desideri. La stessa Organizzazione Mondiale della Sanità sostiene la non corrispondenza della salute con l'assenza di malattia, valutando invece la salute stessa una condizione di benessere fisico, psichico e sociale; tale prospettiva presuppone una concezione olistica della persona, considerata come parte di un sistema sociale in quanto, sebbene il benessere della persona sia essenzialmente un'esperienza individuale, esso può essere considerato il risultato dell'interazione tra la persona e l'ambiente” (De Carlo, 2006).*

L'impresa deve trovare, valorizzare, la sua dimensione di agorà come sistema di relazioni più ampio di quelle meramente economiche. Il ritorno alla dimensione valoriale e alla relazione può diventare un importante fattore competitivo. Dipende infatti dalla qualità delle relazioni la capacità di promozione dei lavoratori intesi come persone e l'effettiva partecipazione dei lavoratori alla gestione della “corporate governance”.

I valori, la cultura e il clima organizzativo, la strategia, le routine e le procedure organizzative sono forme codificate di conoscenza di proprietà dell'impresa che consentono al capitale umano di esprimere il suo potenziale. Tali fattori per produrre effetti positivi, non possono che essere fondati sull'autonomia, sulla creatività, sulla

partecipazione alle decisioni e sulla condivisione degli obiettivi da parte delle persone che lavorano nel contesto organizzativo. La gestione di questi fattori si traduce in attività ed interventi volti a favorire i processi di acquisizione, creazione, memorizzazione, circolazione e riutilizzo della conoscenza, aumentando la percezione di efficacia ed efficienza della struttura e di essere supportati da questa.

Attraverso la RSI è possibile creare in azienda un rapporto di fiducia reciproca tra datore di lavoro e dipendenti in cui quest'ultimo è stimolato alla partecipazione e alla condivisione spontanea del capitale intellettuale personale alimentando la trasformazione delle conoscenze dei singoli individui in capitale ad uso dell'intera organizzazione.

La RSI infatti si sviluppa lungo tre dimensioni fondamentali: la responsabilità, il sociale e l'impresa. Tre dimensioni che, ciascuna con proprie caratteristiche e propri ambiti di intervento e sviluppo, si trovano a ruotare intorno ad un unico asse comune rappresentato dalla persona. E' inoltre fortemente rappresentata sul piano del rapporto Impresa-Personale da innumerevoli tematiche, quali:

- Sistema di comunicazione e dialogo con i dipendenti;
- Relazioni lavoratore/azienda di tipo collaborativi;
- Attività di formazione;
- Pari opportunità nelle politiche del personale;
- Sicurezza e salute sul lavoro;
- Certificazione per la sicurezza del lavoro;
- Tutela della privacy dei collaboratori;
- Conciliazione lavoro/famiglia;
- Attenzione ai problemi psicologici e sociale connessi al lavoro a distanza;
- Servizi aggiuntivi ai collaboratori e alle famiglie;
- Assunzione di extra-comunitari e connesse politiche di inserimento;
- Assunzione di disabili, detenuti/internati;
- Ristrutturazioni responsabili attraverso la creazione di alternative occupazionali.

## **2) DICHIARAZIONI, PRINCIPI, LINEE GUIDA**

La Responsabilità Sociale delle Imprese si è imposta all'attenzione del mondo economico e politico nel corso degli ultimi quindici anni anche grazie all'azione svolta dall'Unione Europea, che ha puntato sul concetto di RSI realizzando una serie di documenti d'indirizzo rivolti alle aziende e alle istituzioni.

La principale accusa rivolta a questi strumenti è che affermandosi come non vincolanti e riconoscendo la superiorità della legislazione nazionale rispetto a quella internazionale di fatto rinunciano ad affrontare il problema principale, cioè la scarsa tutela dei diritti dei lavoratori in molti stati. Senza la minaccia di sanzioni efficaci infatti, le compagnie sono poco incentivate ad assicurare la corrispondenza dei propri comportamenti a dichiarazioni, principi o linee-guida.

I sindacati sostengono dunque che le iniziative volontarie non siano sufficienti per proteggere i diritti dei lavoratori. Ritengono necessario un quadro regolamentare che stabilisca norme minime e assicuri parità di condizioni e chiedono meccanismi efficaci che impongano alle imprese di rendere conto delle ripercussioni delle loro azioni nell'ambito sociale e ambientale.

Tuttavia anche la Commissione Europea, sebbene enfatizzi l'importanza commerciale della RSI e si impegni nel creare metodi per diffondere le buone pratiche e nell'introdurre la dimensione etica nelle imprese, rifiuta qualunque ipotesi di creare una regolamentazione che vada oltre il puro volontarismo.

A questo proposito un passo significativo è stato compiuto nell'agosto 2003 dalla Sottocommissione delle Nazioni Unite per la Promozione e la Protezione dei Diritti Umani, quando ha approvato le "Norme delle Nazioni Unite sulla Responsabilità delle Imprese Transnazionali ed Altre Imprese Riguardo ai Diritti Umani". Per la prima volta, in questo testo, si affronta il tema della responsabilità sociale delle imprese sul piano del diritto internazionale. Le Norme costituiscono una dichiarazione autorevole e completa sulla responsabilità delle imprese in relazione ai diritti umani. Evidenziano buone prassi e diverse modalità di monitoraggio ed attuazione. Le Norme sono sinonimo di chiarezza e

credibilità rispetto a molti codici volontari che troppo spesso non hanno legittimazione internazionale e sono meno dettagliati riguardo alle problematiche dei diritti umani.

## 2.1) ONU

Il rispetto dei diritti umani si basa su alcuni testi di riferimento accettati a livello internazionale. Il principale di questi è la “Dichiarazione Universale dei Diritti Umani”, adottata dall'Assemblea Generale dell'ONU il 10 Dicembre 1948, ritenuta uno dei testi fondamentali di tutta la storia recente. Accettata da tutti gli stati, ha acquistato negli anni un'autorità crescente che le ha permesso di restare un punto di riferimento durante decenni di grandi cambiamenti. La Dichiarazione individua numerosi diritti, molti dei quali hanno applicazione nel mondo del lavoro: il diritto alla libertà dalla schiavitù (art. 4), il diritto alla libertà di associazione (art. 20), il diritto al lavoro, il diritto a condizioni di lavoro giuste e soddisfacenti, il diritto alla uguale retribuzione a parità di lavoro, il diritto ad un'equa retribuzione "che assicuri al lavoratore stesso e alla sua famiglia un'esigenza conforme alla dignità umana", il diritto di fondare sindacati e di aderirvi (art. 23), il diritto al riposo cioè il diritto ad "una ragionevole limitazione delle ore di lavoro", il diritto alle ferie retribuite (art. 24), il diritto ad un tenore di vita sufficiente, il diritto alla sicurezza in caso di disoccupazione (art. 25). Pur nella inevitabile genericità delle richieste, questo testo appare come una base di partenza formidabile per definire in concreto quali sono i diritti da rispettare.

Alcuni di questi principi vengono ripresi nel “Global Compact”, un'iniziativa internazionale lanciata nel 2000 dall'ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan..

Basato sul potere di una forte azione collettiva e senza imporre o controllare il comportamento o le attività delle imprese, il Global Compact, attraverso dieci principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente, cerca di promuovere una cittadinanza d'impresa responsabile per far sì che il mondo del business possa contribuire a trovare delle soluzioni alle sfide della globalizzazione.

I principi che riguardano il mondo del lavoro e quindi la gestione delle risorse umane sono quattro:

- Principio 3: *“Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva”* adottando politiche che permettano ai lavoratori di scegliere liberamente se fondare o far parte di organizzazioni sindacali e di partecipare alla contrattazione collettiva, e consentendo ai rappresentanti dei lavoratori di svolgere le loro funzioni permettendogli di riunirsi nei locali dell’impresa.
- Principio 4: *“l’eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio”* verificando se il lavoro forzato è utilizzato in un qualsiasi posto della catena di produzione.
- Principio 5: *“l’effettiva eliminazione del lavoro minorile”* verificando l’età nell’assunzione e operando con i partner della catena di produzione per impedire il lavoro minorile nell’azienda fornendo alternative possibili per i bambini e le loro famiglie.
- Principio 6: *“l’eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione”* adottando politiche per eliminare progressivamente ogni forma di discriminazione nella selezione, nell’assunzione, nell’erogazione dei contratti e dei salari, nella formazione e nelle politiche interne di avanzamento di carriera.

## **2.2) OCSE e OIL**

L’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) appoggia i governi nell’amministrare politiche volte alla promozione del benessere attraverso la crescita economica, le finanze, il commercio e gli investimenti, la tecnologia, l’innovazione, l’imprenditoria, l’ambiente e la collaborazione allo sviluppo.

L’Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) è l’organo competente per fissare e trattare delle norme internazionali del lavoro e per promuovere i diritti fondamentali del lavoro così come sono riconosciuti nella Dichiarazione dell’OIL del 1998 sui “Principi e diritti fondamentali al lavoro”.

Le “Linee guida del OCSE sulle multinazionali” (2000) e la “Dichiarazione tripartita dell’OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale” (2003) si riferiscono al

comportamento atteso dalle imprese, e sono intese ad operare in parallelo e non in contrapposizione.

Le Linee guida, riflettono le disposizioni presenti nella “Dichiarazione tripartita dell’OIL sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro” del 1998 e della “Dichiarazione tripartita dell’OIL sulle multinazionali” del 1977. Promuovono l’osservanza di tali norme e principi da parte delle imprese multinazionali e coprono i principali aspetti del comportamento delle imprese. Sono pensate per essere una base ideale comune per tutti gli stati e per dotare tutte le nazioni OCSE di strumenti di intervento simili e per questo i principi contenuti sono molto generici.

La Dichiarazione tripartita, che risulta più approfondita, e può quindi essere utile per la buona comprensione delle Linee guida, fissa principi in materia di occupazione, formazione, condizioni di lavoro e relazioni professionali.

Le linee guida OCSE circa la gestione delle risorse umane affermano di:

- *“Rispettare i diritti dell'uomo delle persone colpite dalle loro attività, conformemente agli obblighi e agli impegni internazionali del governo del Paese ospite.*
- *Incoraggiare la formazione di capitale umano, in particolare creando opportunità di occupazione e facilitando la formazione dei dipendenti. Fare in modo che i loro dipendenti siano consapevoli delle politiche aziendali e vi si conformino, con una diffusione adeguata che includa programmi di formazione*
- *Rinunciare ad azioni discriminatorie o disciplinari contro dipendenti che avrebbero trasmesso in buona fede rapporti autentici all'amministrazione o, se del caso, a servizi pubblici competenti, su pratiche contrarie alla legge, alle Linee guida o alle politiche dell'impresa”.*

Dedicano inoltre il capitolo IV specificatamente a “Occupazione e relazioni industriali”.

Il capitolo inizia con un cappello che fa riferimento alle leggi e regolamenti applicabili per tenere conto dal fatto che le imprese multinazionali, pur operando sul territorio di alcuni Paesi, possono essere vincolate in materia di occupazione e di relazioni professionali a disposizioni nazionali, infranazionali e sopranazionali.

*“Le imprese dovrebbero, nel quadro delle normative e dei regolamenti applicabili, e delle pratiche vigenti in materia di occupazione e di rapporti di lavoro:*

- 1. a) *Rispettare il diritto dei loro dipendenti di essere rappresentati dai sindacati e da altre legittime organizzazioni di dipendenti e impegnarsi, sia individualmente, sia tramite associazioni di datori di lavoro, nell'attuazione di negoziati costruttivi con tali rappresentanti per raggiungere accordi sulle condizioni d'impiego;*
- b) *Contribuire all'effettiva abolizione del lavoro minorile;*
- c) *Contribuire all'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligatorio;*
- d) *Non compiere azioni discriminatorie contro i loro dipendenti in materia di occupazione o di professione per motivi di razza, colore, sesso, religione, opinione politica, cittadinanza o estrazione sociale, a meno che le prassi di selezione concernenti le caratteristiche dei dipendenti siano esclusivamente adoperate nel quadro di una politica definita dai poteri pubblici per promuovere in modo specifico una maggiore uguaglianza delle opportunità in materia di occupazione o per rispondere a specifici requisiti di un posto di lavoro.*“

Questo paragrafo fa riferimento ai quattro principi e diritti fondamentali al lavoro enunciati nella Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro e i suoi seguiti del 1998. Due strumenti più anziani dell'OIL nelle settore del lavoro minorile sono costituiti dalla convenzione 138 e dalla raccomandazione 186 (adottate nel 1973), che riguardano l'età minima di prima occupazione. Il riferimento all'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligatorio è basato sulle Convenzioni dell'OIL 29 (1930) e 105 (1957). La Convenzione 29 chiede ai Governi di *"sopprimere e non usare alcuna forma di lavoro forzato o obbligatorio nei tempi più brevi"* e la Convenzione 105 chiede loro di *"eliminare e non usare alcuna forma di lavoro forzato o obbligatorio"* in alcuni casi elencati (per esempio, come modo di coercizione politica o di misura disciplinare del lavoro) e di *"approntare misure efficaci per l'eliminazione immediata e completa del lavoro forzato o obbligatorio"*. Il principio di non discriminazione in materia di occupazione e di attività professionale si applica ai termini e alle condizioni di assunzione, licenziamento, remunerazione, formazione e pensione. La lista riprende le forme vietate di discriminazione elencate nella Convenzione 111 dell'OIL di 1958, considerando contrarie a tale Convenzione tutte le distinzioni, esclusioni o preferenze per tali motivi. Il testo delle Linee guida mostra chiaramente che l'elenco non è esauriente. In conformità alle disposizioni del paragrafo 1d), le imprese devono promuovere le stesse opportunità per gli

uomini e le donne, con particolare insistenza sull'uguaglianza dei criteri per la selezione, remunerazione e la promozione, e sull'equa applicazione di tali criteri; esse devono anche impedire le discriminazioni o il licenziamento per causa di matrimonio, di gravidanza, di maternità o di paternità.

- “2. a) *Fornire ai rappresentanti dei dipendenti i mezzi necessari per facilitare lo sviluppo di efficaci contrattazioni collettive;*

- b) Fornire ai rappresentanti dei dipendenti le informazioni che sono necessarie per trattative costruttive sulle condizioni dell'occupazione;*

- c) Promuovere la consultazione e la cooperazione fra datori di lavoro e dipendenti e i loro rappresentanti su argomenti di reciproco interesse.”*

Il riferimento a forme consultive di partecipazione dei dipendenti di questo paragrafo proviene dalla Raccomandazione 94 dell'OIL del 1952 che riguarda la consultazione e la collaborazione tra datori di lavoro e lavoratori a livello dell'impresa. Essa è ugualmente conforme alla disposizione della Dichiarazione di principi tripartita dell'OIL, del 1977, sulle imprese multinazionali e la politica sociale. Simili dispositivi di consultazione non dovrebbero comunque sostituire il diritto dei dipendenti di negoziare le loro condizioni di lavoro.

- “3. *Fornire ai dipendenti e ai loro rappresentanti informazioni che consentono loro di farsi un'opinione esatta e corretta delle attività e dei risultati dell'entità o, se del caso, dell'impresa nella sua globalità.”* Tali informazioni riguardano: le strutture dell'impresa, la sua situazione e le prospettive economiche e finanziarie, l'andamento dell'occupazione e i cambiamenti importanti attesi nelle loro attività.

- “4. a) *Osservare in materia di occupazione e di relazioni di lavoro norme che siano favorevoli quanto quelle osservate dai datori di lavoro paragonabili nel Paese ospite;*

- b) Prendere le necessarie misure per assicurare la salute e la sicurezza nell'ambiente lavorativo.”*

In questo paragrafo le relazioni professionali sono intese a coprire il trattamento economico e il tempo lavorativo. Il riferimento alla sicurezza e all'igiene dell'ambiente di lavoro implica che le imprese multinazionali debbano applicare le regolamentazioni e norme professionali vigenti per ridurre il rischio di incidenti e di malattia professionali durante il

lavoro o connessi al lavoro. Si tratta d'incoraggiare le imprese a lavorare per migliorare il livello delle performance in materia di sicurezza e di igiene dell'ambiente lavorativo in tutte le sue componenti, anche se ciò non è formalmente richiesto dalle regolamentazioni vigenti nei Paesi dove esse operano. Si tratta anche d'incoraggiare le imprese a rispettare la possibilità, per i dipendenti, di ritirarsi da una situazione di lavoro qualora esistano motivi ragionevoli di pensare che essa presenti un pericolo imminente e grave per la salute o la sicurezza.

- *“5. Nelle loro attività, e nei limiti del possibile, assumere personale locale e assicurare un formazione per migliorare i livelli di qualificazione, in collaborazione con i rappresentanti dei dipendenti e, se del caso, con le competenti autorità governative.*
- *6. Nel considerare possibili cambiamenti al loro funzionamento, che potrebbero avere rilevanti effetti sui mezzi di sussistenza dei loro dipendenti, in particolare nel caso di chiusura di un'entità che comporterebbe licenziamenti collettivi, le imprese dovrebbero avvertire, in tempi ragionevoli, i rappresentanti dei loro dipendenti e, se del caso, le autorità nazionali competenti e cooperare con tali rappresentanti e autorità per attenuare il più possibile gli effetti sfavorevoli. Alla luce delle specifiche circostanze dei singoli casi, sarebbe auspicabile che la direzione informasse gli interessati prima della presa di decisione finale. Altri mezzi possono anche essere impiegati per instaurare una cooperazione costruttiva per attenuare gli effetti di tali decisioni.*
- *7. Nel contesto delle trattative svolte in buona fede con i rappresentanti dei dipendenti sulle condizioni dell'occupazione, o se i dipendenti esercitano il loro diritto di organizzarsi, non minacciare di trasferire tutta un'unità di funzionamento o parte di un'unità, né di trasferire dipendenti provenienti da entità costitutive dell'impresa ubicate in altri Paesi per influenzare slealmente quelle trattative o ostacolare l'esercizio del diritto di organizzazione.*
- *8. Permettere ai rappresentanti autorizzati dei loro dipendenti di negoziare sulle questioni relative alle contrattazioni collettive o ai rapporti tra lavoratori e datori di lavoro e autorizzare che le parti interessate si consultino su preoccupazioni di comune interesse con rappresentanti dell'amministrazione autorizzati a prendere decisioni su questi argomenti.”*

L'OCSE prevede inoltre che *“i Paesi che hanno sottoscritto le Linee guida designino i Punti di contatto nazionali (PCN) incaricati di svolgere attività di promozione, di rispondere a richieste d'informazione e di avviare discussioni con le parti interessate su tutte le questioni contemplate dalle Linee guida”*. Attraverso i PCN i Governi dovrebbero promuovere una politica di sostegno alle imprese, sia nazionali che estere, volta a rafforzare il clima di fiducia reciproca fra istituzioni, rappresentanti del mondo economico ed esponenti della società civile ed a pervenire, nel medio periodo, alla condivisione di una nuova cultura in grado di coniugare spirito imprenditoriale etica, sostenibilità ambientale. Purtroppo sette anni dopo la revisione delle Linee Guida avvenuta nel 2000, un notevole numero di PCN, ivi compresi quelli in alcuni paesi del G8, che dovrebbero assumere un ruolo guida e dare un esempio positivo agli altri governi, esistono soltanto sulla carta.

### **2.3) UNIONE EUROPEA**

Già alla fine degli anni '90 il Libro Verde della Commissione europea: *“Partnership per una nuova organizzazione del lavoro”*(1997), afferma che l'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro dovrebbe implicare anche lo sviluppo di nuove forme di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori.

In seguito al dibattito scaturito dall'uscita del Libro Verde (2001) e del Libro Bianco (2002) sulla RSI, il concetto stesso di RSI si evolve e si arricchisce attraverso un giro di consultazione a livello dei singoli paesi membri indetto dall'Unione Europea con l'obiettivo di individuare precisi impegni da parte dei governi. Viene inoltre creato un Forum Europeo Multistakeholder sulla RSI con il compito di favorire un confronto di esperienze e di buone pratiche e di verificare l'opportunità di definire principi guida comuni a livello europeo in materia di responsabilità sociale. Come previsto dal suo mandato, nel giugno 2004 il Multistakeholder Forum ha pubblicato il report finale. Il documento stilato è stato criticato da sindacati e ONG in quanto non indica una strada univoca né evidenzia strumenti particolari da sostenere all'interno delle molteplici iniziative esistenti.

La Commissione, che avrebbe dovuto pronunciarsi sulla strategia europea entro novembre 2004, ha rimandato questa scadenza per diverso tempo. Il 22 marzo 2006 è stata emanata la

comunicazione “Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo d’eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese”. Essa non ha indicato una strada europea univoca, ma lascia sostanzialmente alle imprese l’opportunità di continuare a realizzare iniziative in materia di RSI. La Commissione annuncia il suo sostegno al lancio di un’alleanza europea con le imprese, sottolineando come sia un processo politico e non uno strumento giuridico. Anche questo documento non ha soddisfatto le aspettative di sindacati e ONG che avevano più volte presentato l’esigenza di una regolazione più stringente che indirizzasse le iniziative delle imprese verso il coinvolgimento delle catene di fornitura, la verificabilità e la trasparenza degli strumenti e delle iniziative volontarie delle imprese .

Il 13 Marzo 2007, il Parlamento Europeo ha infine approvato la risoluzione “Responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato”. La risoluzione, nella versione finale approvata, non manca di sottolineare i limiti dell’approccio esclusivamente volontario evidenziando come la varietà di iniziative volontarie in materia, possa rappresentare un ostacolo per molte imprese che adottano politiche sulla RSI, nonché *“un disincentivo per le imprese a perseguire azioni più credibili o politiche più ambiziose”* in quanto la credibilità delle iniziative volontarie in materia di RSI, continua a dipendere esclusivamente *“dall’impegno a incorporare le norme e i principi vigenti e concordati a livello internazionale e da un approccio pluralistico”*, nonché dall’attuazione di un monitoraggio e di una verifica indipendenti.

Tuttavia la versione finale della risoluzione rappresenta, sotto alcuni aspetti, un dietro-front rispetto ad alcune posizioni adottate nel progetto originario in quanto rinuncia all’avvio tra le parti interessate di un profondo dialogo relativamente alla ricerca su potenziali misure regolamentari sostenendo un approccio fondato esclusivamente sull’autoregolamentazione, nel quale manca ogni riferimento alla necessità di azionare i necessari contrappesi di trasparenza ed imparzialità che devono caratterizzare le diverse forme di monitoraggio delle pratiche di RSI. La risoluzione, infatti, riconosce ed accoglie la definizione formulata dalla Commissione, secondo cui la RSI consiste *“nell’integrazione volontaria di considerazioni ambientali e sociali nelle operazioni dell’impresa, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali”*.

## 2.4) ITALIA

Anche l'Italia si è mossa per lo sviluppo di questi temi. Durante la presidenza del semestre europeo ha inserito la responsabilità sociale tra le priorità del proprio programma politico e in occasione della "Terza Conferenza Europea sulla CSR: il ruolo delle Politiche Pubbliche nella promozione della CSR", che si è tenuta a Venezia il 14 novembre 2003, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha presentato il Progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility – Social Commitment) i cui obiettivi in sintesi sono: *"l'estensione della cultura della RSI; la diffusione di uno standard semplice e modulare, al quale le imprese aderiscono volontariamente, che permetta il riconoscimento di comportamenti aziendali socialmente responsabili; l'identificazione di strumenti di misurazione per analizzare le prestazioni sociali; il controllo degli impegni presi dalle imprese per garantire le attese della collettività"* (Welfare 2003).

Il Ministero del Welfare (2003), a conferma del tradizionale punto di vista del Parlamento europeo di spostare l'accento dai "processi" ai "risultati", e conseguentemente giungere a soluzioni che consentano di poter "misurare" il contributo da parte delle imprese alla lotta contro l'esclusione sociale e il degrado ambientale in Europa e nel mondo, afferma che la soluzione al problema non è quello di imporre uno standard vincolante, un obbligo di reporting socio-ambientale che affermi nel campo della sostenibilità la stessa logica del bilancio civilistico. Poiché la RSI si basa su un approccio volontario e nessuna legge, nazionale o sopranazionale, può imporre finalità, orientamenti o scelte di fondo aziendali il progetto Maroni precisa che ciò di cui le imprese e gli stakeholder hanno bisogno è una mappa, un quadro di riferimento comune, un modello, una griglia di lettura che permetta a chi è interessato (management, lavoratori, comunità finanziaria, fornitori, clienti, banche, soggetti pubblici, comunità) di valutare in maniera completa, corretta e consapevole le performance aziendali. A questo proposito in collaborazione con l'università Bocconi è stato stilato un elenco di indicatori che permette di analizzare le performance sociali di un'impresa.

Riporto la parte dedicata alle risorse umane.

## RISORSE UMANE

- 1.1 Composizione del personale
  - 1.1.1 Categorie
  - 1.1.2 Et 
  - 1.1.3 Anzianit 
  - 1.1.4 Provenienza territoriale
  - 1.1.5 Nazionalit 
  - 1.1.6 Tipologia contrattuale
  - 1.1.7 Titolo studio
- 1.2 Turnover
  - 1.2.1 Politiche occupazionali
  - 1.2.2 Dipendenti e non dipendenti
  - 1.2.3 Cessazioni (per tipologia)
- 1.3 Pari opportunit 
  - 1.3.1 Personale maschile e femminile (a livello di quadri e dirigenti)
  - 1.3.2 Relazione tra salario maschile e femminile (per categoria e anzianit )
  - 1.3.3 Politica verso le persone con disabilit  e le minoranze in genere
- 1.4 Formazione
  - 1.4.1 Progetti di formazione (tipologia)
  - 1.4.2 Ore di formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o da contratto)
  - 1.4.3 Stage
- 1.5 Orari di lavoro per categoria
- 1.6 Modalit  retributive
  - 1.6.1 Retribuzioni medie lorde
  - 1.6.2 Percorsi di carriera
  - 1.6.3 Sistemi di incentivazione
- 1.7 Assenze
  - 1.7.1 Giornate di assenza
  - 1.7.2 Causale
- 1.8 Agevolazione per i dipendenti
- 1.9 Relazioni industriali
  - 1.9.1 Rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva
  - 1.9.2 Percentuale di dipendenti iscritti al sindacato
  - 1.9.3 Altro (ore sciopero, partecipazione dei lavoratori al governo aziendale ecc.)
- 1.10 Comunicazione interna
- 1.11 Sicurezza e salute sul luogo di lavoro
  - 1.11.1 Infortuni e malattie
  - 1.11.2 Progetti
- 1.12 Soddisfazione del personale
  - 1.12.1 Ricerche di customer satisfaction rivolte all'interno
  - 1.12.2 Progetti
- 1.13 Tutela dei lavoratori
  - 1.13.1 lavoro minorile
  - 1.13.2 lavoro forzato
- 1.14 Provvedimenti disciplinari e contenziosi

### **3) TRADUZIONE IN PRATICA**

E' dimostrato che il lavoratore preferisce appartenere ad un'azienda in cui contemporaneamente riesce ad appagare il suo desiderio di soddisfazione personale e di armonia sociale e come tali condizioni determinano l'incremento della sua produttività. Questo capitolo esplora come la RSI possa influenzare positivamente la gestione delle risorse umane all'interno di un'impresa di qualsiasi genere al fine di migliorarne le pratiche. In particolare si sofferma sulla necessità di aumentare il coinvolgimento dei lavoratori, inteso prevalentemente come attività di consultazione dei lavoratori (attraverso indagini conoscitive, interviste, ecc.) intrapresa in modo sistematico per approfondire la comprensione di interessi, aspettative e bisogni dei lavoratori al fine di formulare o rivedere le politiche aziendali. Di ridefinire i processi di organizzazione del lavoro a livello aziendale per favorire la partecipazione dei lavoratori ai meccanismi decisionali interni all'impresa sia stabilendo assieme le mansioni i ruoli e le responsabilità, sia chiarendone il rapporto a livello strategico con la "Mission", la "Vision" ed i processi produttivi aziendali. Di facilitare la crescita professionale valorizzando il capitale di competenze ed esperienze e lo sviluppo della creatività e delle energie racchiuse nel "fattore umano" attraverso adeguati percorsi formativi. Di promuovere le pari opportunità in quanto, nel mondo del lavoro, permangono discriminazioni e squilibri nelle possibilità di accedere al mercato del lavoro, di permanervi e di fare carriera e di percepire, a parità di prestazione, la stessa retribuzione. Di garantire la tutela della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro curando il benessere dei collaboratori, prendendo in considerazione le trasformazioni del lavoro, l'insorgenza di nuovi rischi e mirando a migliorare la qualità del lavoro attraverso una politica di prevenzione.

#### **3.1) OLTRE GLI OBBLIGHI**

Nella società moderna, aperta e democratica, non esistono prescrizioni positive riguardo ai comportamenti dei soggetti, siano essi individui o istituzioni. Non vengono cioè

definiti o imposti gli esiti attesi delle azioni, ma al massimo, esistono prescrizioni negative, ovvero i limiti e le regole a cui le azioni devono attenersi. Ciò rende facile identificare la responsabilità negativa: chi non si adegua alla prescrizione delle leggi è responsabile degli effetti delle proprie azioni. Di tutt'altra difficoltà è la valutazione della responsabilità positiva, cioè del merito. Esso non è previsto, ne descritto, ne misurato, dalla legge. Esso è riconducibile sia alle istituzioni che agli individui, ma secondo criteri assai più incerti e raramente formalizzati (Viviani 2002).

Nonostante in alcune zone degradate del mondo, sia già un risultato e un obiettivo, il puro rispetto delle regole deve essere vissuto e considerato dagli operatori come la base sulla quale costruire un progetto di RSI. Non basta soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, bisogna investire di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate, rispettare la dignità del lavoratore e i suoi diritti fondamentali, assicurare buone condizioni di lavoro e di vita, promuovendo la formazione e la crescita del "capitale umano" e garantendo a tutti pari opportunità. La classe imprenditoriale quale forza sociale autonoma, responsabile, eticamente corretta, deve porsi nelle diverse situazioni ai più elevati standard di comportamento senza limitarsi all'osservanza delle norme. Essere onesti e rispettare le leggi è il presupposto, non il fine, per un'idea di RSI che deve diventare uno standard condiviso.

### **3.2) COINVOLGIMENTO**

L'empowerment dei dipendenti, e l'efficienza dei servizi, non possono più convivere con ruoli rigidamente definiti e meccanismi burocratici pachidermici e complicati. L'organizzazione rigida, tra l'altro, è una delle maggiori cause di "apatia lavorativa". *“Non è compito mio”, “Ho solo fatto ciò che mi è stato detto di fare”* sono atteggiamenti che rendono sempre più difficile per un'azienda stare sul mercato.

In un'ottica di RSI i dipendenti vanno gestiti attraverso forme di decentramento decisionale e di flessibilità organizzativa adottando un approccio partecipativo di gruppo che promuova il coinvolgimento, l'adesione, l'integrazione, la qualità. Gli ambienti aziendali eccellenti tipicamente sono organizzazioni che sviluppano metodologie di

gestione particolari ed uniche focalizzandosi per esempio sulla diffusione della cultura del “lavoro creativo” oppure utilizzando il potente mezzo della comunicazione a due vie tra management e dipendenti per mantenere un canale di contatto sempre attivo e che alimenti la relazione fiduciaria. Altre puntano profondamente sulla cura delle persone, facendosi carico anche dei problemi privati delle stesse, per esempio mettendo al centro le problematiche della persona relativamente alla gestione degli orari di lavoro con la gestione degli orari della famiglia attraverso l’apertura o la chiusura dello stabilimento anticipate o posticipate, con la creazione di interventi a supporto degli orari flessibili, con il part-time, con lo stesso lavoro a domicilio che diventa, se governato, un fattore di flessibilità per le imprese, ma anche garanzia per i lavoratori.

Come un recente studio UNEP/Accountability (2005) ha evidenziato, gestire l’impresa in base ad un approccio allargato genera benefici significativi soprattutto in termini di gestione strategica:

- Conduce ad uno sviluppo sociale più equo e sostenibile nel tempo dando a coloro che hanno il diritto di essere ascoltati l’opportunità di influire sui processi decisionali strategici.
- Consente all’impresa una migliore gestione del rischio e della reputazione, riducendo ad esempio i costi che potrebbero riguardare un’eventuale gestione e risoluzione dei conflitti con determinati gruppi di interesse, attivisti o consumatori.
- Rende l’impresa maggiormente sensibile ai bisogni dei propri interlocutori, soprattutto in termini di sviluppo di prodotti e processi innovativi.
- Permette una maggiore capitalizzazione delle risorse (know how, tecnologia, capitale umano) per la soluzione di problemi e per il raggiungimento di obiettivi.
- Facilita un migliore comprensione del core business, l’identificazione di nuove opportunità strategiche e l’accesso a nuovi mercati.
- Favorisce la crescita della fiducia nell’impresa e la sua legittimazione sociale.

*Dato che “la partecipazione ed il coinvolgimento in azienda sono certamente “valori” ma per nulla diffusi nella mentalità comune. Come conseguenza è necessario fare costantemente opera di formazione all’interno dell’azienda suscitando interesse e discussione, favorendo approfondimenti sul loro significato, validità e applicabilità.*

*Inoltre la partecipazione ed il coinvolgimento in azienda funzionano solo a seguito di una libera scelta da parte delle persone, le quali dopo averne intuito e fatta propria la validità, devono assumersi anche gli obblighi che esse comportano. Bisogna individuare dei percorsi e delle modalità per far sì che i valori vengano fatti propri e le scelte vengano esplicitate e condivise pubblicamente. Tutte le modalità attraverso cui far vivere i valori della partecipazione e del coinvolgimento sono solo mezzi che non potranno mai incarnare perfettamente questi valori quindi tutte le modalità devono essere periodicamente verificate ed eventualmente rinnovate” (AA.VV 2006).*

Il coinvolgimento dei lavoratori non può e non deve essere un'attività sporadica. Al contrario deve essere un processo di apprendimento che coinvolge tutta l'organizzazione aziendale, un momento di confronto per verificare le aspettative dei vari soggetti, anticipandone le esigenze future. Un'opportunità per impostare o rivedere politiche e strategie aziendali a lungo termine, migliorando la qualità, l'efficienza e l'efficacia delle decisioni aziendali.

Le linee guida unep/accountability (2005) individuano un percorso sistematico di miglioramento continuo finalizzato allo sviluppo di una gestione sempre più responsabile ed eccellente che parte dalla pianificazione strategica dell'attività di dialogo attraverso l'identificazione degli interlocutori (mappatura) e delle aree critiche della relazione, la definizione degli obiettivi di coinvolgimento (analisi costi-benefici) e la scelta dei tempi più opportuni per la realizzazione del dialogo. Si concretizza nella preparazione e realizzazione del coinvolgimento dei lavoratori attraverso la scelta della modalità più appropriata di dialogo, la formalizzazione dei principi di coinvolgimento, l'individuazione delle opportunità e dei rischi connessi all'attività di coinvolgimento. Prevedendo infine la misurazione dei processi di coinvolgimento per verificarne l'effettiva interiorizzazione nei programmi e nelle strategie organizzative per, eventualmente, ridefinire la mappa degli interlocutori chiave da coinvolgere per ripetere il ciclo.

Le imprese puntano ad una sempre più spinta competitività che si realizza con il costruire e rafforzare una vera e propria identità aziendale. In questa operazione risulta fondamentale la motivazione e il senso di appartenenza dei lavoratori.

Un elemento di forte motivazione o demotivazione dei lavoratori è costituita dalla presenza di meccanismi e logiche formalizzate, chiare e trasparenti di valutazione della prestazione dei dipendenti. Secondo un'indagine di Leoni e Cristini (2005) i meccanismi di gestione della valutazione appaiono per lo più inefficaci a supportare meccanismi incentivanti, migliorabili nella trasparenza delle procedure, e potenzialmente poco funzionali dal punto di vista organizzativo, visto che spesso non prevedono processi di "feedback" utili al reale miglioramento della prestazione del soggetto, e allo sviluppo delle competenze dello stesso. Nel 53,6 % dei casi, infatti, il soggetto valutato viene informato solamente del risultato finale, senza dettagli e informazioni sui processi e gli "step" intermedi mentre solamente nel 26,2% dei casi il soggetto viene costantemente aggiornato sulle valutazioni ricevute. Il valutatore svolge un ruolo di selezione, promozione o congelamento dei percorsi di carriera professionale, senza interesse a soddisfare le aspettative di carriera dei dipendenti e generando un atteggiamento difensivo nei confronti della gerarchia aziendale vista come uno strumento di pressione e controllo aziendale, un fenomeno da cui "tutelarsi".

Gli incentivi monetari si rivelano sempre più inadeguati a produrre qual clima che, invece, la diffusa condivisione degli obiettivi di un'impresa socialmente responsabile può instaurare e preservare.

Nonostante questo, secondo l'indagine di Leoni e Cristini (2005) le forme di incentivazione cui la dirigenza fa ricorso sono orientate soprattutto a benefici materiali e acquisitivi costituite prevalentemente da incentivi economici collettivi in forma di salario variabile negoziato (65,8%), senza far leva su strumenti di coinvolgimento di valenza strategica come quello dei beni immateriali quali lo sviluppo delle competenze (solo il 10,4% degli incentivi sono in formazione).

Ora, a prescindere dal fatto che gli incentivi monetari sono comunque costosi per l'impresa, essi tendono sovente a produrre effetti di spiazzamento (crowding-out) delle motivazioni intrinseche degli agenti. Ad esempio, se un dipendente è pagato per essere onesto sul lavoro, gli altri non valuteranno più il comportamento onesto come un comportamento morale. Pagare per ottenere un comportamento morale produce l'effetto di erodere nel tempo la forza delle motivazioni intrinseche. Uno schema di incentivi

nasconde sempre una relazione di potere, pur preferibile a quella generata dalla coercizione. Ma la coercizione non è la sola alternativa possibile agli incentivi: vi sono infatti la persuasione e l'approvazione sociale che, aumentando la coesione interna, in non pochi casi, si dimostrano essere più efficienti strategie d'azione. Il sentirsi tutti dentro un progetto condiviso, che ancor prima di essere fondato su obiettivi da raggiungere lo è su valori, alimenta un sentimento di condivisione che può essere più tutelante delle leggi e dei contratti collettivi di lavoro.

### **3.3) PARTECIPAZIONE**

Secondo Santini: *“Il tema della RSI va collocato nel quadro di un progetto politico complessivo volto ad accrescere e rafforzare la partecipazione dei lavoratori nei luoghi di lavoro e nel territorio. Entra in gioco la qualità delle relazioni industriali, dei rapporti, a partire dall'interno delle imprese e in questo contesto vanno considerati quegli indicatori delle relazioni collettive individuati anche dal professore Marco Biagi (coesione, sostenibilità, sicurezza, qualità del lavoro). Questi indicatori, applicati nelle aziende, consentono di realizzare buone relazioni, utili a gestire bene la flessibilità del lavoro”* (CISL, 2003).

L'aspetto partecipativo si inserisce in un contesto di “corporate governance” cioè dei modelli di governo delle imprese come sistema di regole interne che definisce la distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra i partecipanti (dirigenti, amministratori, azionisti, altre parti interessate) alla vita di una società.

Nel modello partecipativo è la considerazione dei soggetti dialoganti a modificarsi e le relazioni sindacali sono la sede naturale per governare e promuovere un processo di adeguamento dinamico e di ricerca di nuove vie e accordi, considerando entrambi i soggetti coinvolti di pari dignità e di pari valore, per creare condivisione sugli obiettivi e far assumere ai singoli responsabilità e autonomia nei processi attraverso un coinvolgimento totale.

Il quadro italiano in materia di partecipazione nell'ambito di processi di innovazione organizzativa non è solo caratterizzato da una quasi inesistente istituzionalizzazione dei

diritti di partecipazione, ma anche da risultati e tendenze poco incoraggianti per quanto riguarda le poche esperienze concrete.

L'accordo del Luglio 1993 tra le parti sociali ha rappresentato un significativo punto di svolta nelle relazioni industriali che avrebbe dovuto inaugurare una nuova stagione di rapporti basati sul coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti, nell'intento di realizzare livelli di performance aziendali qualitativamente e quantitativamente più soddisfacenti. La legittimazione della contrattazione decentrata poteva essere un'occasione per creare maggior consenso e gli specifici dettami del protocollo facevano precludere l'instaurarsi di un regime di democrazia industriale, caratterizzato da un costante scambio di informazioni e da una reciproca consultazione tra impresa e rappresentanti dei lavoratori.

La centralità della persona viene infatti affermata anche attraverso la valorizzazione degli enti intermedi e quindi nel riconoscimento del sindacato che si propone sia come interlocutore che rappresenta le istanze dei lavoratori all'interno dell'impresa, sia come rappresentante dell'intera collettività organizzata dei lavoratori. Purtroppo, come ha mostrato Brighi (CISL, 2003), ben il 72% delle aziende non riconosce nemmeno il sindacato come stakeholder.

Di fronte ad un bilancio così deludente, le iniziative del parlamento europeo in materia di informazione e consultazione potrebbero acquisire una certa rilevanza. Per quanto riguarda i diritti di partecipazione il maggior contributo potrebbe arrivare dalle direttive 2001/86/CE e 2002/14/CE.

La direttiva 2001/86/CE ha posto come condizione per la nascita della Società Europea il coinvolgimento obbligatorio dei sindacati, (riconosciuti esplicitamente per la prima volta nella legislazione europea come interlocutori sociali, prima si parlava genericamente di rappresentanze dei lavoratori) e l'obbligo di preservare le forme di partecipazione dei lavoratori presenti nei Paesi interessati e comunque di concludere un accordo che definisca le procedure di informazione e consultazione all'atto della costituzione della società. Il coinvolgimento diviene quindi, per la prima volta in un testo di legge, un elemento essenziale per la nascita e l'esistenza stessa della società.

La direttiva 2002/14/CE si prefigge di intensificare il dialogo sociale per sviluppare la flessibilità dell'organizzazione del lavoro agevolando l'accesso dei lavoratori alla formazione e promuovendo il coinvolgimento dei lavoratori nella conduzione dell'impresa e nella determinazione del suo futuro. La direttiva definisce un quadro generale di principi che ampliano sostanzialmente i diritti rispetto a quanto già stabilito nei contratti in quanto: non tutti i contratti prevedono norme specifiche sui diritti di informazione; la qualità dell'informazione è spesso limitata ad alcuni campi specifici; non si esplicita la caratteristica fondamentale di notizia in tempo utile, da fornire ex ante e non ex post, al fine di permettere ai lavoratori di preparare la fase di consultazione che spesso non è neppure considerata. Fornisce inoltre una precisa definizione dei concetti di informazione e consultazione dei lavoratori per assicurare condizioni di effettività ed esigibilità di questi diritti nel quadro delle relazioni industriali italiane.

Un altro aspetto è il potenziale vantaggio competitivo derivante dalla partecipazione azionaria dei dipendenti al capitale dell'impresa ma già a partire dall'estrema indeterminatezza della legislazione italiana emerge un radicato dissenso tra le varie correnti politiche e sindacali, facendo della "democrazia economica" uno dei temi più travagliati e ambigui delle relazioni industriali. Per la Cisl, l'azionariato dei dipendenti è una priorità strategica già dal dopoguerra e a maggior ragione oggi che il capitale umano è definito da tutti decisivo per l'impresa almeno quanto quello finanziario. La Cgil invece non annovera la partecipazione azionaria tra gli obiettivi prioritari da perseguire e sottolinea come la partecipazione costituisca un'opportunità offerta al lavoratore in quanto risparmiatore. La confindustria non ha mai assunto esplicitamente posizione contraria alla partecipazione azionaria dei dipendenti; quella finanziaria è infatti regolarmente attuata, intesa principalmente come azione unilaterale dell'impresa. Di fatto però gli imprenditori hanno da sempre delle forti resistenze per quanto riguarda l'aspetto della partecipazione legato al processo decisionale.

La maggior parte dei piani di azionariato attuati in Italia riguarda infatti operazioni definite unilateralmente dalle società in sede di privatizzazione e quindi, trattandosi di riorganizzazione del capitale di esclusiva competenza degli organi societari, ciò avviene senza la partecipazione delle organizzazioni sindacali.

L'argomento viene da qualche tempo affrontato in termini di riconoscimento del diritto dei lavoratori-azionisti ad una specifica rappresentanza negli organi societari ed è spesso ricollegato al tema più generale della tutela delle minoranze azionarie. Il voto è il diritto partecipativo basilare di cui i lavoratori-azionisti possono avvalersi. Come gruppo uniforme di azionisti minori hanno la possibilità di organizzarsi, esercitando il voto in modo coordinato, al fine di esprimere decisioni comuni in occasione delle assemblee societarie.

Le istituzioni comunitarie sollecitano da tempo la promozione delle adesioni ai piani di partecipazione finanziaria senza però fornire linee chiare di indirizzo relativamente ad interventi da adottare a sostegno dell'azionariato dei dipendenti. Imporre la partecipazione per legge sarebbe assolutamente inopportuno, anche in virtù del fatto che la valorizzazione della partecipazione al capitale in senso collettivo necessita di un consenso ampio ed è noto che le imposizioni tutto generano fuorché consenso. Un eventuale provvedimento legislativo dovrebbe pertanto avere carattere promozionale, disponendo la cornice normativa generale e permettendo la valutazione dell'opportunità di scelta delle varie ipotesi di partecipazione (Pieri 2004).

### **3.4) CRESCITA PROFESSIONALE**

La Responsabilità Sociale deve divenire in primis una dimensione di crescita collettiva diffusa e condivisa che porti piena e costante coscienza del proprio agire. Le conoscenze ed i saperi acquisiti devono essere continuamente aggiornati, arricchiti e rivisti sulla base di uno scenario in continuo mutamento. Il nuovo e diffuso bisogno di apprendere non può quindi essere soddisfatto da attività formative di carattere occasionale. La formazione dovrà essere in grado di modularsi sulle esigenze cognitive e professionali del singolo e lo dovrà fare in modo tale da consentire un accesso continuato nel tempo e flessibile nelle modalità.

*“I teorici dell'azione situata interpretano l'apprendimento come un processo attivo di partecipazione di coinvolgimento all'interno di un determinato contesto d'azione. Il termine comunità di pratica ben sintetizza questo approccio poiché racchiude in se due*

*aspetti che caratterizzano questo fenomeno. Da un lato il riferimento alla pratica che rimanda ad un concetto di fare, di un confrontarsi con una situazione concreta; dall'altro, quello di comunità che richiama la dimensione sociale e relazionale”* (Bettiol&De Pietro 2002). All'interno di una comunità, l'apprendere è strettamente connesso al partecipare ad uno specifico ambito sociale; l'apprendimento da fatto individuale diventa un fenomeno sociale e collettivo dove le dinamiche cognitive sono inscindibili da quelle sociali. In questo senso l'apprendimento si lega indissolubilmente con l'identità: apprendere all'interno di una comunità significa imparare ad essere ed agire come un membro della comunità piuttosto che acquisire un insieme di nozioni e informazioni. Quando un novizio viene legittimato a partecipare alla comunità, deve compiere un tragitto che lo porterà dai margini all'acquisizione di una piena appartenenza alla comunità. In questo percorso deve partecipare attivamente alle iniziative e alle pratiche, ma allo stesso tempo deve far proprie le norme, le regole, i linguaggi della comunità. Non basta informare i collaboratori riguardo a scelte compiute dall'impresa, bisogna anche mettere ciascun membro dell'impresa nella condizione di poter comprendere, interiorizzare e contribuire al raggiungimento della missione aziendale attraverso un consapevole orientamento delle proprie scelte e della propria condotta quotidiana.

Le politiche di formazione purtroppo tendono spesso a seguire una concezione che guarda alla formazione come ad uno strumento di selezione delle risorse umane. I meccanismi di inclusione/esclusione dai processi formativi delineano nuove forme di disuguaglianza che vanno ad innestarsi su squilibri già presenti nel lavoro. L'organizzazione dovrebbe garantire ai propri dipendenti, uomini e donne, la possibilità di incrementare le conoscenze e competenze professionali, in relazione alle esigenze aziendali, organizzando e/o consentendo loro di partecipare, ad attività di formazione/aggiornamento gratuite all'interno dell'azienda o presso appositi enti di formazione. Tali attività dovrebbero essere previste sia nella fase iniziale di inserimento sul lavoro, sia nel corso del rapporto di lavoro, per tutto il personale ai vari livelli gerarchici.

### 3.5) PARI OPPORTUNITA'

Attraverso una politica delle assunzioni che tenda a favorire l'occupazione di persone appartenenti a categorie sociali svantaggiate si possono realizzare un mercato del lavoro più integrato e livelli più elevati di inclusione sociale. Le organizzazioni dovrebbero quindi promuovere l'inserimento/reinserimento in azienda di soggetti svantaggiati, con particolare riferimento ai giovani in cerca di prima occupazione, ai disoccupati di lungo periodo o over 50 anni, alle persone che hanno lasciato il lavoro per difficoltà di conciliare vita lavorativa e vita familiare o che vivono sole con uno o più figli a carico, o riconosciute come affette, al momento o in passato, da una dipendenza da alcol o da altre sostanze o con percorsi giudiziari, attuali o trascorsi. È infatti solo attraverso l'occupazione che ogni persona può sentirsi parte vera e attiva della società. Attraverso un'occupazione regolare diventa più facile responsabilizzare una persona, fonderla socialmente, allontanarla dalla criminalità organizzata.

In questo senso un'attenzione particolare va ai lavoratori stranieri in quanto più vulnerabili alle condizioni imposte dai sistemi produttivi. La loro integrazione assume una valenza positiva tutt'altro che marginale per i sistemi produttivi locali contribuendo a risolvere i problemi dovuti alla mancanza di manodopera per alcuni segmenti del mercato del lavoro; in particolare per quelle mansioni giudicate ormai sempre meno attraenti da parte degli autoctoni, sia per i bassi livelli di reddito, di stabilità e spesso degli standard lavorativi, sia per il basso status sociale.

*“Se chiedi ad un immigrato cos'è la cosa più importante, lui risponde la casa, ma non esiste casa senza lavoro”.* (Pitingaro S., Zaccarin C., 1998) In un'ottica di RSI sarebbe auspicabile che l'organizzazione fornisca assistenza ai lavoratori immigrati per il reperimento di un alloggio. L'ideale sarebbe un'abitazione che gli permetta un po' di autonomia e di privacy, non dovendola magari dividerla con un numero imprecisato di connazionali. Questo gli permetterebbe anche di programmare la ricongiunzione con la propria famiglia. Un altro aiuto potrebbe essere l'istituzione di sportelli informativi che aiutino a snellire i procedimenti normativi già complicati per noi, figuriamoci per chi magari non conosce la lingua. A livello di organizzazioni sindacali sarebbe opportuno

riflettere su come possa essere più solida la rappresentanza di questi soggetti con esperienze, condizioni oggettive ed esigenze contrattuali diverse, come le necessità religiose che vanno rispettate o la necessità di rientri lunghi nel paese d'origine per far visita alla famiglia, che abbisognano sul piano della contrattazione di accorgimenti particolari.

Inoltre la gestione delle risorse umane in un'ottica di RSI si oppone a qualsiasi forma di discriminazione diretta o indiretta e/o molestia ai danni di individui o gruppi, da parte di altre persone o gruppi, impegnandosi a prevenire ed intervenire per far cessare comportamenti che possono sfociare in aggressione fisica, sessuale, razziale, psicologica o verbale. Si impegna a rimuovere ogni causa di discriminazione nella selezione, assunzione, retribuzione, promozione formazione, licenziamento e pensionamento, sulla base di motivi di etnia, colore, genere, religione, opinione politica, nazionalità, status sociale, status civile, appartenenza a popolazioni indigene, età, genetica, salute (inclusi i casi di HIV/AIDS), disabilità, gravidanza, maternità e orientamento sessuale. In modo che l'organizzazione garantisca l'effettiva parità di trattamento dei propri dipendenti in ogni settore, mansione e grado ed in tutti gli incarichi di responsabilità, valorizzando i risultati ed il potenziale della singola persona.

### **3.6) SALUTE E SICUREZZA**

Gli impegni e i criteri che possono caratterizzare concretamente la RSI sul versante della salute e sicurezza sono quelli della prevenzione dei rischi, della riduzione degli infortuni e delle malattie professionali e la definizione di un sistema di gestione, che non si limiti alla pura applicazione della legge 626 e delle norme che regolano la materia, ma consenta, in modo organico, l'individuazione delle cause e dei fattori di rischio, il monitoraggio delle diverse problematiche e la predisposizione degli interventi sull'organizzazione del lavoro.

La costituzione o il rafforzamento di sistemi aziendali di gestione della salute e della sicurezza dei lavoratori, secondo i principi del benessere organizzativo, possono migliorare la qualità delle attività produttive e soprattutto ridurre sia i costi umani, sia gli

stessi costi aziendali del lavoro, oltre a ridurre i costi dei premi assicurativi che le aziende devono sostenere. Per questo serve un'azione efficace e duratura nel tempo, che non solo operi singolarmente per specifiche realtà aziendali illuminate, ma che divenga azione diffusa, affinché si giunga a consolidare radicalmente una cultura della prevenzione. Serve pertanto un rapporto aperto e collaborativo con le istituzioni, affinché si crei una rete forte, sinergica e consolidata, non solo tra gli attori interni del sistema aziende, ma anche a livello locale tra tutti i protagonisti principali che operano, a diverso titolo, sui temi della salvaguardia del diritto alla salute e sicurezza dei lavoratori.

Prendersi cura delle persone significa innanzitutto garantire un ambiente di lavoro salubre e sicuro, prendere quindi adeguate misure per prevenire incidenti e danni alla integrità fisica e psicosociale che possano verificarsi in relazione o durante lo svolgimento del lavoro, minimizzando le cause di pericolo all'interno degli spazi e dei luoghi di lavoro.

Valutare quindi i rischi per la salute e la sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori, tenendo conto delle differenze biologiche e psico-fisiche tra uomini e donne e del potenziale differente impatto dei medesimi agenti o fattori di pericolo, attivando sistemi o specifiche metodologie di monitoraggio (sistemi di "survey" aziendali) per verificare il differente impatto delle attività-modalità lavorative sulle donne rispetto ai colleghi uomini.

Fornire chiare informazioni sulla salute e la sicurezza nell'ambiente di lavoro, anche nelle lingue straniere parlate dai lavoratori stranieri eventualmente impiegati e attuare una seria politica di informazioni e formazione del personale su questo tema.

Prendere adeguate misure affinché i propri dipendenti non accusino stress o disagio lavorativi attraverso l'attivazione di sistemi organizzativi tesi a promuovere la qualità-varietà dei lavori, con particolare riferimento a specifiche misure volte a prevenire processi di logoramento o decadenza psicofisica indotti dal rapporto professionale con la clientela e fenomeni di "burn-out".

Vigilare affinché i lavoratori non divengano oggetto di mobbing, non siano ovvero oggetto da parte di colleghi e/o del management, in modo deliberato e sistemico di: pressioni o molestie psicologiche; maltrattamenti verbali ed offese personali; immotivata esclusione, marginalizzazione o boicottaggio dell'attività lavorativa; controlli o sanzioni

senza motivo apparente, senza spiegazioni o senza tentare di risolvere i problemi insieme al lavoratore; attribuzione di compiti dequalificanti in relazione al profilo professionale.

## 4) STRUMENTI PER LA RSI

Un aspetto interessante della RSI sta nella constatazione che una parte più operativa ad essa attinente si traduce nell'esercizio dei "reporting", ovvero nella produzione di una comunicazione aziendale che risponde al principio di "accountability". Accountability significa "rendere conto delle proprie responsabilità", rendere conto di cosa si è fatto per essere responsabile.

Se è vero che il capitale intangibile rappresenta una parte crescente della ricchezza globale di un'impresa, allora occorre produrre strumenti di gestione e criteri di stima aziendale che aiutino a dare maggiore oggettività e trasparenza alle valutazioni. Valutazioni che saranno tanto più agevoli quanto più saranno disponibili e diffusi strumenti affidabili di individuazione e misurazione del capitale intellettuale e di tutti gli asset intangibili in generale.

Le prassi dimostrano che le attività socialmente responsabili possono essere di diverso tipo e a volte coesistono numerose senza avere tra loro una integrazione o una visione sistematica. Non adottando impostazioni comuni e sistemi di misurazione delle performance omogenei per i differenti stakeholder sarà difficile poter analizzare e apprezzare correttamente gli sforzi e gli impegni in campo sociale delle imprese. Potranno essere danneggiate in particolar modo le imprese migliori nel campo della RSI, vedendo premiati i "free rider", coloro che adottano comportamenti fraudolenti e attestano risultati non corrispondenti al vero. Viviani (2002) identifica quattro gruppi di problemi nella rendicontazione:

- Codificazione: quali devono essere le regole della rappresentazione.
- Legittimità :da dove deriva la legittimità la rappresentazione.
- Somiglianza: da dove proviene la fedeltà della rappresentazione.
- Efficacia: quando possiamo dire che la rappresentazione ha sortito gli effetti per cui è stata pensata e voluta.

Diverse imprese hanno messo a punto propri sistemi di reporting per evidenziare il ruolo dinamico delle risorse intangibili di un'impresa nella creazione di valore.

In campo sociale non esiste ancora un livello di consenso sufficientemente condiviso sulla creazione di un modello di gestione ma si stanno sviluppando diverse iniziative in questa direzione, sia da parte di enti di normazione tradizionali come l'ISO che sta lavorando da tempo cercando di varare in questo campo l'ISO 26000, sia come risultato di partnership tra mondo accademico, associazioni professionali ed imprese. Tra queste ultime si segnala, in particolare, il progetto Q-Res (qualità delle responsabilità etico sociale d'impresa) promossa dal Centre for Ethics, Law and Economics dell'Università di Castellana.

L'unico standard certificabile ad essersi sviluppato in ambito sociale è fino ad oggi è la Social Accountability 8000 anche se esso disciplina solo in parte la complessità delle tematiche connesse alla RSI, focalizzandosi sul rispetto dei diritti umani e lavorativi e sul controllo della catena di fornitura.

#### **4.1) IL CODICE ETICO: Esplicitazione formale di missione, visione, valori**

Norme etiche più o meno informali di conduzione dell'impresa e degli affari in generale sono sempre esistite come principi normativi dell'agire imprenditoriale, valori incorporati nella cultura d'impresa nonché norme etiche delle professioni, dei gruppi di mestiere o dei lavoratori. Nel corso degli ultimi venti anni, tuttavia, è emersa la tendenza, soprattutto in organizzazioni burocratiche e gerarchiche, ad istituire codici etici formulati per iscritto, deliberati dal vertice e comunicati attraverso procedure formali di informazione e programmi di formazione.

I codici etici d'impresa rappresentano la carta dei diritti e doveri e sono il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda. Prevedono l'enunciazione di "principi generali" che dovrebbero ispirare e guidare le decisioni e le relazioni in chiave di coesione sociale e sviluppo sostenibile.

Dal momento che dalla loro osservanza dipende il formarsi della reputazione dell'impresa e lo stabilirsi di relazioni di fiducia reciprocamente vantaggiose tra l'impresa e gli stakeholder la loro stesura è finalizzata a prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda introducendo una definizione

chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi gruppi di stakeholder, permettendo di chiarire l'esercizio appropriato dell'autorità, della discrezionalità, della delega e dell'autonomia decisionale di ciascun partecipante all'organizzazione.

I principi d'impresa di alcune aziende sono dichiarazioni di principi generali; altre contengono dichiarazioni di comportamento più dettagliate, mentre altre ancora predispongono documenti diversi su politiche, sistemi gestionali, procedure di attuazione e monitoraggio che possono essere sviluppati utilmente solo in funzione di situazioni ed esigenze specifiche di settori o singole imprese.

Il contenuto dei codici dipende fundamentalmente da tre fattori: il settore in cui l'impresa opera; le sue dimensioni; le strutture organizzative di cui dispone. Le imprese dovrebbero inoltre considerare la legislazione, le aspettative sociali, gli indicatori di reputazione, la gestione del rischio, la distribuzione dei profitti, l'immagine aziendale e del prodotto nonché i vantaggi strategici conseguenti.

Ogni impresa deve affrontare dilemmi etici differenti: è essenziale dunque che le norme previste siano contingenti all'azienda e al suo settore, che siano espressione del pensare morale dei membri dell'organizzazione ad ogni suo livello, che riflettano valori realmente apprezzati al suo interno, che forniscano aiuto concreto nei processi decisionali e che includano menzione al trattamento delle effrazioni, prevedendo particolari procedure volte all'accertamento ed adeguati meccanismi di sanzione. Ogni impresa dovrebbe quindi produrre propri principi d'impresa, piuttosto che servirsi di codici "preconfezionati" valorizzando creatività e personalizzazione nelle attività di RSI in coerenza con le caratteristiche delle singole imprese.

Inoltre il Codice Etico dovrebbe essere un documento soggetto a revisione e miglioramento continuo attraverso un processo di aggiustamento e aggiornamento dei suoi contenuti in base alle necessità rilevate dagli organismi preposti all'attuazione e al controllo. La revisione va attuata soprattutto in seguito ad importanti cambiamenti relativi all'impresa (ad esempio fusioni/acquisizioni, modifiche negli assetti proprietari, ecc.), che richiedono di verificare: in che misura la visione etica è condivisa dal nuovo gruppo dirigente ed è adeguata alla nuova realtà organizzativa che è venuta a costituirsi; se vi

sono stati cambiamenti nelle tipologie di portatori di interessi; se si sono aperte nuove aree a rischio etico.

Un pericolo evidente è infatti che l'adozione di un codice etico sia interpretata solo come operazione di facciata. Affinché ciò non avvenga il vertice aziendale deve mostrare la chiara volontà di dare vita ad un processo in grado di incidere realmente sulla vita dell'impresa e tutti i membri dell'organizzazione, a qualunque livello, dovrebbero avere l'opportunità di partecipare allo sviluppo del codice e agli eventuali processi di modifica. A tal fine è essenziale che la struttura aziendale incoraggi le comunicazioni verso l'alto, istituendo, ad esempio, figure dedicate all'ascolto ed ai chiarimenti.

#### **4.2) IL BILANCIO SOCIALE**

Il bilancio ordinario osserva la realtà solo dal punto di vista dell'impresa e ci fa sapere se essa è riuscita a o meno a mantenere al suo interno un surplus di risorse. Assai meno ci dice riguardo al modo in cui tale effetto finale si è prodotto, riguardo ai beni e alle risorse che l'impresa non contabilizza, pur essendosene servita.

Il bilancio sociale è uno strumento integrativo di comunicazione e valutazione dell'aspetto sociale dell'attività aziendale: di fatto costituisce la certificazione di un profilo etico, elemento che legittima il ruolo di un'impresa, in termini soprattutto morali, agli occhi della comunità. Ha la funzione di descrivere il più analiticamente possibile le ragioni per cui si sostengono determinati costi, più distanti rispetto all'attività caratteristica, ma anch'essi produttori di vantaggi per alcune categorie di stakeholder. Il bilancio sociale, il bilancio di sostenibilità, i codici etici, rappresentano uno strumento di costruzione e gestione della fiducia tra l'impresa e tutti i soggetti che si relazionano con essa. Ai bilanci sociali si richiede l'esplicita assunzione di una serie di impegni e, di conseguenza, la descrizione di ciò che si è fatto per soddisfarli. Se il bilancio sociale dovesse limitarsi a produrre una rappresentazione veridica di ciò che l'impresa è convinta di essere, esso sarà per forza autoreferenziale e dopo qualche tempo entrerà nella routine degli atti formali. L'obiettivo è invece farsi carico delle richieste dei portatori di interesse e avere una relazione positiva per cercare di creare un ambiente di lavoro non

solo privo di rischi dal punto di vista di salute e sicurezza, ma anche dove le persone lavorano si sentono parte di una collettività. Questo è un processo che, una volta attivato, non porta riscontri immediati, è un processo di lungo periodo e soprattutto un processo che deve mettere nel conto che l'obbligo continua ad innalzarsi.

Il presidente dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI) Maurizio Sella (2001) sostiene che *“l'impresa oggi, deve essere in grado di coniugare i comportamenti volti al perseguimento del profitto con l'interesse della collettività ad una più alta qualità della vita, rispettando ed assumendo come propri valori coerenti con quelli che percorrono e caratterizzano la società civile. In questo contesto, il bilancio sociale rappresenta un valido strumento di strategia e comunicazione d'impresa; esso si presenta come un rendiconto complementare al bilancio di esercizio annuale, con lo scopo di offrire dati quantitativi e qualitativi sulle numerose attività svolta dall'impresa, anche in ragione delle finalità sociali assunte consapevolmente nelle proprie iniziative”*.

Il bilancio sociale è dunque uno strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo. La legittimazione del proprio operato dipende dalla valutazione che ne danno gli stakeholder, dipende dalla capacità di dialogare con loro, di identificarli, ascoltarli, coinvolgerli, soddisfarli. Il bilancio sociale consente di porre al centro dell'azione amministrativa il governo delle relazioni con l'interno e l'esterno dell'organizzazione al fine di garantire una maggiore qualità dei processi di comunicazione e di scambio con i portatori di interessi, rendendo esplicito il modo con il quale l'azienda si fa interprete della domanda sociale e delle diverse tipologie di interessi presenti nel proprio contesto, del modo con cui cerca di dare risposta a ciascuno di essi e dei risultati/effetti conseguiti a seguito delle proprie azioni, nonché di prendere consapevolezza della rilevanza che riveste la valorizzazione delle risorse umane impegnate e della rappresentazione che i dipendenti stessi hanno dell'istituzione presso la quale lavorano.

Il bilancio sociale è sicuramente uno strumento utile per formulare e a rendere trasparente la strategia dell'organizzazione, che può rendere conto dei risultati raggiunti tanto più efficacemente quanto più chiari sono gli impegni presi e gli obiettivi attesi. Rispetto al bilancio tradizionale, che riporta dati economico-finanziari difficilmente comprensibili dal cittadino, il bilancio sociale deve dunque rendere trasparenti e comprensibili le priorità e gli obiettivi dell'amministrazione, gli interventi realizzati e programmati, e i risultati raggiunti; un compito che presenta alcune difficoltà. Se *“la contabilità economica rende tutto misurabile riportando tutto a valore monetario con criteri che hanno alle spalle secoli di applicazione, i bilanci sociali e ambientali, pur con qualche decennio di storia sono ancora lontani da questo. Occorre affrontare la conoscenza di una gamma di fenomeni estremamente larga, elaborare indicatori, definire modelli per registrare il grado di esistenza di determinate proprietà. Infine i dati per essere valutati devono poter essere confrontati con altri analoghi del settore, del territorio o più generali. Tutto ciò rende il bilancio sociale un strumento complesso e costoso, esposto a rischi di manipolazione e distorsione. Eppure resta quello che offre le maggiori potenzialità per un percorso condiviso di elaborazione e stesura con gli stakeholder, in particolare i lavoratori dipendenti. Di fatto permettono all'azienda di raccontare alcuni suoi aspetti, essere quindi strumento di comunicazione in grado di sanare la frattura tra la sfera economica e sociale creando una nuova immagine dell'impresa”* (Lama, 2005).

Al di là dell'elenco degli indicatori, nella realtà dei fatti in gran parte vincolato alla completezza e alla tempestività della base dati fruibile, è importante sottolineare la criticità e l'importanza delle relazioni di interdipendenza tra le diverse variabili. All'interno di ciascuna categoria di capitale intellettuale si può trovare una moltitudine di elementi, diversi da organizzazione a organizzazione, ma sempre fra loro fortemente correlati, in quanto è dall'interazione tra essi che scaturisce l'incremento del valore. Infatti, sebbene vi siano alcuni elementi costitutivi del capitale intellettuale che possono essere ritenuti trasversali e quindi comuni a diverse tipologie di imprese, ne esistono molti specifici dell'organizzazione in esame e difficilmente applicabili ad altre realtà.

Elemento fondamentale del bilancio sociale è il processo che porta alla sua realizzazione. La qualità del processo di rendicontazione incide direttamente sulla capacità del

documento di rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori e di costruire con essi un dialogo permanente, dando piena attuazione al principio della responsabilità sociale. Il processo di realizzazione del bilancio sociale presuppone la preventiva definizione degli ambiti oggetto di rendicontazione e si articola in quattro fasi:

- La definizione del sistema di rendicontazione, ovvero della sua struttura di base, in cui si esplicita la visione e il programma dell'amministrazione e le diverse aree di rendicontazione, definendo per ciascuna di esse gli elementi informativi e gli indicatori necessari.
- La rilevazione delle informazioni, ovvero la raccolta delle informazioni e dei dati, che deve necessariamente essere integrata con il proprio sistema di programmazione e controllo.
- La redazione e l'approvazione del documento, ovvero la strutturazione delle informazioni qualitative e quantitative in un documento dell'organo di governo dell'amministrazione.
- La comunicazione del bilancio sociale, ovvero la pianificazione e la realizzazione delle azioni di diffusione e di partecipazione del bilancio sociale all'interno e all'esterno dell'amministrazione.

Secondo lo schema proposto dall'Istituto europeo per il Bilancio Sociale (IBS) che fornisce delle utili linee guida, sia pure non vincolanti, per redigere questo tipo di documento, il bilancio sociale deve contenere:

- Una premessa metodologica in cui siano indicate le fonti di riferimento dei principi generali osservati nella formazione del documento, riconducibili alla sfera dell'etica (come la Carta dei valori d'impresa), alla dottrina giuridica e alla prassi nazionale e internazionale della professione contabile (come i Principi contabili).
- Una introduzione descrittiva dell'identità aziendale che contenga un riferimento alla storia dell'impresa, la descrizione del contesto di riferimento socio-politico ed economico (scenario e mercato) in cui opera, la definizione dei principi deontologici assunti per guidare le scelte strategiche e dei comportamenti operativi di coloro che ai diversi livelli contribuiscono alla gestione, la dichiarazione della missione aziendale, la descrizione

dell'assetto istituzionale e organizzativo, le informazioni in merito al disegno strategico, al piano programmatico, alle scelte qualificanti più significative per attuarlo.

- Il rendiconto vero e proprio dove devono essere presentati i dati del conto economico del bilancio d'esercizio, riclassificati in modo da evidenziare il processo di formazione del valore aggiunto e la sua distribuzione tra tutti coloro che, a vario titolo, hanno un rapporto di "scambio" con l'impresa; trattasi dei dipendenti, gli azionisti e i finanziatori, lo Stato e gli enti locali, lo stesso sistema impresa per l'accantonamento di risorse necessarie agli investimenti produttivi. A completamento possono essere aggiunti alcuni indicatori gestionali quali gli indici di efficienza e produttività, gli indici patrimoniali, gli indici di redditività.

- L'esame dei diversi aspetti dello "scambio" sociale tra l'impresa e i suoi interlocutori interni ed esterni, evidenziando la coerenza delle scelte sia con i valori etici dichiarati sia con le aspettative legittime degli stakeholder.

Per quanto concerne le risorse umane, vanno illustrate la politica delle assunzioni, la composizione del personale, l'attuazione delle pari opportunità, le iniziative sociali realizzate, l'attività di formazione e valorizzazione, i sistemi di remunerazione e di incentivazione, la comunicazione interna e le relazioni industriali, le condizioni di sicurezza e di salute sul luogo di lavoro; si devono inoltre fornire dati in merito al turnover, alle assenze, alle cessazioni del rapporto di lavoro.

- L'esplicitazione del sistema di rilevazione in cui vanno evidenziate le metodologie applicate e i risultati ottenuti. L'impresa deve infatti individuare e monitorare le aspettative legittime dei suoi interlocutori e verificare il grado di consenso ottenuto (attraverso apprezzamenti, critiche e proposte) al fine di eventualmente correggere il programma di gestione. Le metodologie utilizzate dalla rilevazione possono essere quelle tipiche delle ricerche socio-economiche (campionamenti, interviste strutturate, uso di questionari, consultazioni attraverso rappresentanze ecc.).

- Le proposte di miglioramento. Gli obiettivi e gli orientamenti per la futura gestione devono essere indicati in quanto proprio la realizzazione del bilancio sociale deve costituire uno strumento per il miglioramento continuo delle performance socio-economiche dell'impresa .

- L'attestato di conformità procedurale rilasciato da un'organizzazione indipendente che deve contenere la dichiarazione, rilasciata al termine di un processo di verifica dei dati e delle informazioni contenuti nel documento e un riscontro delle metodologie applicate, della coerenza dei dati riportati nel bilancio sociale con quelli del bilancio d'esercizio e la correttezza della redazione del bilancio sociale.

Secondo una ricerca di Bagliani e Vicari (2004) la maggior parte delle aziende del campione esaminato (68%) utilizzano il bilancio sociale principalmente ai fini della comunicazione delle attività non economiche in modo da recuperare chiarezza e condivisione nella definizione e comunicazione del posizionamento competitivo. Per un'altra grossa fetta di aziende (circa il 20%) il bilancio sociale ha una funzione, oltre che comunicativa, anche di strumento d'ascolto e di relazione con gli stakeholder. In questo caso, vi è una focalizzazione su temi quali la gestione del valore del marchio, lo sviluppo del "patrimonio di fiducia" verso soprattutto i clienti e i dipendenti e sulla capacità di gestire un sistema aperto e dinamico di conoscenza verso la comunità e l'ambiente.

Il 5% del campione usa il bilancio sociale come modalità integrata di gestione dei processi, indicando gli obiettivi di miglioramento e indicando numerosi indicatori di performance, spesso sinergici a sistemi di gestione della qualità o gestione ambientale. In questo caso, agli obiettivi di comunicazione si aggiungono benefici in termini di controllo e riduzione dei rischi operativi, di recupero d'efficienza del lavoro, d'innovazione di processo e di prodotto ma a discapito dell'ascolto e il coinvolgimento dei portatori di interesse essendo l'attenzione posta più sui processi che sulle relazioni con i soggetti esterni.

Infine solo il 7% delle aziende, quello con maggiore esperienza nella gestione del bilancio sociale, stila un rendiconto completo di indicatori e obiettivi per tutti i principali portatori di interesse evidenziando un legame tra i risultati economico-finanziari e le implicazioni di ordine sociale. Queste aziende si pongono come leader nel ridisegno delle proprie filiere e nei rapporti con le istituzioni e le comunità locali utilizzando il bilancio sociale per integrare sinergicamente le capacità di generare valore finanziario con la

capacità di generare valore in termini di fiducia, consenso, capitale intellettuale e relazionale.

#### **4.3) LA CERTIFICAZIONE SOCIALE SA8000**

Le Norme SA 8000 (Social Accountability 8000) nascono nello stesso modo in cui si sono sviluppate le certificazioni tecniche (es. ISO 9000), cioè da parametri stabiliti da comitati di esperti nazionali di un settore specialistico che formalizzano tali scelte in norme da far condividere a livello nazionale ed internazionale. Furono introdotte nel 1997 dal SAI (Social Accountability International), emanazione del CEP (Council of Economic Priorities), istituto pubblico di ricerca e servizio con sede negli Stati Uniti e in Gran Bretagna. Esse costituiscono il mezzo per fornire agli investitori e ai consumatori informazioni esatte per analizzare la linea di condotta e le prestazioni sociali delle aziende.

Per le aziende sono diversi i motivi che spingono all'ottenimento della certificazione: dalla credibilità e affidabilità dell'organizzazione, alla fiducia da parte dei consumatori e delle organizzazioni sociali, alla riduzione dei rischi sul luogo di lavoro. Inoltre la certificazione è una norma "flessibile" che può essere utilizzata in ogni settore produttivo ed in ogni parte del mondo.

Si tratta infatti di uno standard riconoscibile a livello internazionale e quindi verificabile sia per i consumatori che per le imprese che incoraggia il continuo miglioramento e pone l'attenzione sulla gestione e sulla documentazione del sistema per assicurarne l'efficienza specificando i requisiti di responsabilità sociale che permettono ad un'azienda di sviluppare, mantenere e rafforzare politiche e procedure per gestire le situazioni che essa può controllare o influenzare.

Le norme SA 8000 sono progettate in modo tale da tenere in debita considerazione requisiti e leggi di ogni Paese. Per dimostrare alle parti interessate che le politiche, le procedure e le prassi sono conformi ai requisiti, l'azienda deve osservare le leggi nazionali e le altre leggi vigenti, nonché tutti gli altri requisiti sottoscritti dall'azienda e le

norme indicate dallo standard e, nel caso riguardino la stessa materia, si applica la normativa che risulta più restrittiva.

I principi fondanti che ne stanno alla base sono il divieto di utilizzo del lavoro infantile e forzato, la tutela della salute e della sicurezza, la libertà di associazione sindacale, il divieto di discriminazioni di qualsiasi genere, il divieto di procedure disciplinari illegali, la garanzia di un giusto orario di lavoro, un giusto salario, l'introduzione di un sistema di gestione sociale.

Poiché si vanno sempre più diffondendo nelle aziende le spinte ad occuparsi solo del proprio core business, delegando all'esterno le altre attività, particolare rilievo assume la responsabilità della catena dei fornitori (supply chain), soprattutto per i settori in cui la produzione è in gran parte esternalizzata (come nei settori della produzione di vestiario o articoli sportivi). Mentre, in molti casi, le imprese non possono essere considerate giuridicamente responsabili per la condotta dei loro fornitori, un approccio responsabile incoraggia le imprese a dar vita a un dialogo costruttivo e ad iniziare una collaborazione diretta con i fornitori e subappaltatori, specialmente nei paesi in via di sviluppo. Le imprese dovrebbero incoraggiare i loro fornitori ad applicare e a tener fede agli stessi principi d'impresa che esse stesse sostengono, promuovendo in tal modo corrette prassi per mezzo della filiera dei fornitori attraverso il ricorso a opportuni incentivi.

#### **4.4) ANALISI DI ALCUNI BILANCI SOCIALI**

I bilanci sociali che ho analizzato si rivelano utili strumenti di comunicazione verso l'esterno ma non sempre attivano adeguati canali di ascolto in grado di rilevare le aspettative legittime, il grado di soddisfazione e di consenso dei lavoratori.

Inoltre anche quando viene affermato che c'è stato l'ascolto del sindacato o dei lavoratori quasi mai vi è una partecipazione diretta di questi stakeholder nell'identificazione delle priorità che possano supportare la pianificazione di una strategia aziendale. Senza questo passaggio il bilancio sociale non può essere ritenuto veramente partecipativo e diventare un valido strumento di gestione.

Un altro limite che ho rilevato è che i dati sono spesso incompleti: a volte mancano intere classi di indicatori, a volte manca il dato dell'anno precedente per avere un raffronto su cosa si è fatto durante l'anno, mentre mancano sempre dati o percentuali di riferimento. I dati infatti sono sempre assoluti e autoreferenziali e non forniscono un metro di giudizio per valutare la performance sociale.

I bilanci sociali dovrebbero focalizzarsi in modo più approfondito su ambiti come l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e i principi etici che lo guidano, così da fungere da strumento supplementare per la gestione del cambiamento industriale.

Andiamo a vederli in dettaglio:

### **HERA 2006**

Hera fonda la sua strategia d'impresa sui valori della coerenza e della trasparenza impegnandosi a mantenere gli impegni presi e a fornire a tutti i suoi interlocutori, in modo chiaro, completo e tempestivo, le informazioni relative alle azioni condotte a tutti i livelli d'impresa. Questi valori si ritrovano nella lettura del bilancio sociale che si presenta ricco di dati e chiaro nell'esposizione.

La coerenza e la progettualità dello strumento bilancio sociale si evincono subito dall'esposizione degli obiettivi che hanno un passato, un presente e un futuro (*“avevamo detto di fare, abbiamo fatto, faremo”*) e riporta anche i risultati non raggiunti. È indicata la composizione del personale divisa per genere, livello di istruzione, qualifica, sede, funzione, provenienza territoriale e tipologia contrattuale. È indicata solamente l'età e anzianità media e non ci sono informazioni su eventuali lavoratori stranieri.

Circa la comunicazione e il coinvolgimento dei lavoratori Hera afferma di *“voler rendere sistematici gli strumenti di ascolto e dialogo con i lavoratori e le conseguenti azioni correttive”*. A questo proposito sono state compiute delle indagini di clima e adottati dei progetti specifici (come per esempio la scuola dei mestieri) per rispondere alle problematiche emerse dall'indagine. I lavoratori sono stati ascoltati anche attraverso *“focus group”*, gruppi di miglioramento, un questionario sui valori e sulla missione

aziendale e incontri per illustrare il piano industriale e il bilancio sociale. Il tema della RSI fa inoltre parte del contratto collettivo integrativo del gruppo HERA.

E' indicata la politica di assunzione e sono presenti dati divisi per qualifica e tipologia contrattuale, viene affermato che i lavoratori assunti con strumenti di flessibilità rappresentano un bacino di reclutamento prioritario ma non forniscono dati a riguardo.

Sono indicati i tassi turnover divisi per motivazioni, genere ed età, sono indicati gli avanzamenti di carriera divisi per qualifica.

La valorizzazione delle risorse umane e lo sviluppo professionale si traducono in attività di formazione e addestramento operativo pianificate attraverso analisi dei fabbisogni e coinvolgono la quasi totalità dei dipendenti (93%), tengono conto del grado di soddisfazione espresso dai lavoratori che partecipano e prevedono una valutazione degli esiti raggiunti.

È previsto un premio di risultato ed è indicato il numero di lavoratori che hanno ricevuto un premio incentivante divisi per qualifica. Sono stati istituiti dei circoli culturali ed un asilo.

Hera afferma di ” *perseguire le pari opportunità per quanto riguarda la selezione e la possibilità di carriera*”. Rispetta in tutti i territori in cui opera gli obblighi derivanti dalla legge 68/1999 per quanto riguarda l'assunzione di disabili ma non fa qualcosa in più, in compenso le astensioni per maternità da parte delle lavoratrici sono normalmente di durata superiore ai minimi di legge.

La bassa componente femminile, pressoché stabile al 21%, è distribuita equamente tra le due fasce operai/impiegati e quadri/dirigenti. I lavoratori con contratti di somministrazione di lavoro hanno gli stessi trattamenti economici previsti dai contratti applicati ai lavoratori a tempo indeterminato.

Il contenuto della sorveglianza sanitaria è definito con riferimento all'esito della valutazione dei rischi specifici delle attività lavorative afferenti ai singoli ruoli/mansioni , sono previsti dei corsi di formazione circa salute e sicurezza e la frequenza di incidenza degli infortuni è in costante calo dal 2003.

È indicato il grado di sindacalizzazione ed è l'unico bilancio analizzato che fornisce le quote per ogni sigla sindacale, le ore di sciopero e il numero dei contenziosi.

## **UNICEF 2006**

È stato sviluppato un percorso di coinvolgimento del personale attraverso momenti di incontro e discussione, che si sono serviti di seminari e interviste semi strutturate, per definire e progettare gli strumenti di gestione delle risorse umane. È stato inoltre somministrato un questionario di valutazione e coinvolgimento in merito al bilancio sociale che ha permesso di evidenziare un significativo spirito di appartenenza.

Nel bilancio è indicata la composizione del personale divisa per genere, qualifica e tipologia contrattuale. Il 90% è costituito da volontari di cui viene sottolineata la grande motivazione che permette di affrontare le criticità e di cui *“l’organizzazione valorizza il ruolo attraverso specifici corsi di formazione”* su cui però non è fornito alcun dato specifico. Il bilancio sociale presenta solo le tematiche e il numero di partecipanti dei corsi di formazione per i collaboratori e dipendenti.

Importante il riferimento alla professionalità femminile, che cresce negli anni , e che oggi rappresenta l’80% dei volontari, il 75% di collaboratori a progetto, il 68% della forza lavoro e il 50% di quadri e dirigenti.

Sono indicati i contratti di part-time mentre nella parte dedicata al sistema di remunerazione viene indicata la retribuzione media divisa per qualifica ma non per genere.

La politica di assunzione presenta i dati su assunzioni e cessazioni senza ulteriori indicazioni e manca il dato attinente al numero di ex collaboratori che sono stati assorbiti nello staff.

Manca completamente la parte dedicata alle relazioni sindacali e alla salute e sicurezza.

## **APS 2005**

L’azienda dichiara di seguire il modello GBS e GRI ma, a mio avviso, mancano troppi dati per poter avallare questa affermazione, non è inoltre presentato nessuno strumento per l’ascolto o il coinvolgimento dei lavoratori.

APS apre il capitolo sul “*valore delle persone*” affermando che l’azienda interviene costantemente e consapevolmente sulla “*preparazione professionale, la motivazione individuale, il senso di responsabilità e di appartenenza*”.

Il bilancio dedica particolare spazio ai corsi di formazione effettuati, presentando le tematiche, il numero di partecipanti e le ore effettuate. È prevista una verifica dell’impatto formativo ma non sono presentati dati o criteri con i quali questa si verifica. È indicata la composizione del personale divisa per genere, qualifica, funzione, il grado di sindacalizzazione, l’età e l’anzianità media ma in generale i confronti con l’anno precedente sono limitati solo ad alcuni campi e il tema delle pari opportunità non è trattato così come quello della salute e sicurezza.

Motivazione e appartenenza sono supportate attraverso un’associazione interna di attività sportive, ricreative e culturali ma circa incentivi e possibilità di carriera sono indicati solamente i dati totali di turnover, le cause che hanno determinato la cessazione del rapporto e i benefit forniti ai dipendenti. Non c’è traccia di dati circa avanzamenti di carriera, sistemi incentivanti o analisi di clima.

## **GLAXO 2005**

È stata effettuata una mappatura degli stakeholder ma non sono indicati gli strumenti di dialogo usati ne si capisce come l’azienda persegue la “*comprensione delle loro legittime aspettative*” e “*l’impegno a tenerne conto nella definizione e realizzazione delle strategie*”.

Il capitolo inizia con l’affermazione di curare il benessere di tutti i collaboratori e lo sviluppo di programmi formativi attenti alle esigenze individuali.

Si può notare dopo l’indicazione iniziale della composizione del personale (divisa per qualifica, sede, tipologia contrattuale, livello d’istruzione, genere) e delle politiche e criteri di selezione con riferimenti al turnover (con numero di assunzioni , numero e motivazioni cessazione rapporto) la descrizione particolareggiata dei programmi di formazione divisi per sedi e tematiche a sostegno della seconda affermazione.

Circa il benessere non vi è alcuna analisi di clima che confermi l’effettivo instaurarsi di un senso di appartenenza tra i collaboratori ma l’azienda dedica molto spazio alle varie

forme di comunicazione usate nelle diverse sedi. I piani incentivanti (come ad esempio stock option) sono presenti ma non vengono concessi a tutti i collaboratori mentre sono presenti iniziative a loro favore come un asilo nido, servizio sanitario aziendale e il rimborso del 70% delle spese mediche.

Il tema pari opportunità invece è sottosviluppato dimenticandosi completamente delle problematiche femminili e indicando solamente il numero di collaboratori diversamente abili.

Per quanto riguarda salute e sicurezza oltre alla sorveglianza sanitaria vengono attuate politiche di formazione e analisi dei rischi e vengono indicati frequenza e gravità degli infortuni divisi per sede.

Il capitolo sulle risorse umane si chiude con le relazioni industriali che sottolineano il rinnovo del contratto, il tasso di sindacalizzazione diviso per sede e il numero di contenziosi, tralasciando eventuali ore di sciopero mentre, in un'altra parte del bilancio, vengono presentate le promesse fatte nel 2004, i risultati raggiunti e gli obiettivi per il 2006, se fossero state messe nel capitolo avrebbero potuto fornire una chiave di lettura dello stesso.

## **SABAF 2006**

Il bilancio sociale è fatto seguendo il modello GBS e propone una notevole mole di dati. Il capitolo dedicato ai lavoratori inizia con gli impegni che Sabaf prende nei confronti dei suoi collaboratori, quasi tutti trovano riscontro nei dati forniti.

*“Assicurare che il rapporto di lavoro si basi sulla pari dignità delle parti e sul rispetto delle aspettative legittime dei dipendenti. Valorizzare e rispettare le diversità, evitare ogni forma di discriminazione per ragioni legate al genere, all’orientamento sessuale, all’età, alla nazionalità, allo stato di salute, alle opinioni politiche, alla razza e alle credenze religiose in tutte le fasi del rapporto di lavoro. Evitare ogni forma di discriminazione e di favoritismo nella fase di assunzione del personale; la selezione avviene in base alla rispondenza dei profili dei candidati alle esigenze dell’azienda”.*

È indicata la composizione del personale divisa per tipologia contrattuale, età, anzianità, genere, funzione, livello di istruzione e qualifica. Si scende più in dettaglio rispetto agli

altri bilanci sociali con una visione del personale temporaneo mese per mese e la percentuale di extracomunitari impiegati. La politica delle assunzioni è esplicita e orientata verso un alto livello d'istruzione e privilegia residenti in zone limitrofe.

*“Valorizzare il contributo del capitale umano nei processi decisionali, favorendo l'apprendimento*

*continuo, la crescita professionale e la condivisione della conoscenza”*. Ospita stage e sono indicate le ore di formazione medie per dipendente per anno, per categoria e per argomento.

*“Tutelare l'integrità fisica, culturale e morale delle persone garantendo un ambiente di lavoro sano e sicuro”*. È indicato il numero e la durata degli infortuni corredato dall'indice di frequenza, frequenze relative e indici di gravità. La formazione sulla sicurezza con 1085 ore rappresenta un tredicesimo dei corsi di formazione erogati. Sono riassunte le prestazioni sanitarie, ovvero gli esami di sorveglianza sanitaria, degli ultimi due anni. Rendiconta su turni e straordinario e mostra disponibilità a concedere orari flessibili, part-time e aspettativa.

*“Adottare un sistema di comunicazione a due vie che favorisca il dialogo e consenta ai dipendenti di manifestare serenamente le proprie opinioni ed eventuali preoccupazioni”*.

Sabaf attua un piano di comunicazione organizzativa per favorire la diffusione delle informazioni e l'analisi delle esigenze dei collaboratori. A questo proposito è stato introdotto un Magazine pubblicato trimestralmente, sono state allestite diverse bacheca per le comunicazioni non solo organizzative ed è stata effettuata un'indagine di clima. È stato inoltre composto un gruppo di progetto per la responsabilità sociale per condividere con tutti i collaboratori il processo avviato sul tema. Sabaf ha realizzato un corso per i responsabili e i capo reparto perchè trasferissero ognuno nel proprio ambito operativo i comportamenti socialmente responsabili.

*“Adottare criteri di merito e competenza nei rapporti di lavoro, esercitando l'autorità con equità”*.

È previsto un premio di risultato ma anche altri incentivi di partecipazione azionaria, garanzie per mutui, appartamenti in affitto a prezzo di costo, convenzioni aziendali per l'acquisto di beni o servizi come il trasporto gratuito tra Ospitaletto e Lumezzane.

*“Evitare ogni forma di mobbing a danno dei lavoratori. Favorire un clima aziendale basato sul rispetto reciproco, sulla trasparenza e sulla chiarezza nelle comunicazioni, attraverso uno scambio di opinioni sereno, chiaro e privo di frasi offensive”.* Sabaf compie periodiche indagini di clima e ne rende noti i risultati. Rendiconta circa il tasso di sindacalizzazione esponendo anche il numero di contenziosi, le ore di assemblea, di permessi e di scioperi indicandone anche le motivazioni.

*“Promuovere il dialogo a sostegno dei processi decisionali, nel rispetto delle competenze e delle responsabilità interne. Favorire il rapporto di gruppo e la diffusione della creatività, al fine di permettere la piena espressione delle capacità individuali, coerentemente con gli obiettivi aziendali. Informare in modo chiaro e trasparente sulle mansioni da svolgere e sulla funzione ricoperta, sull’andamento dell’azienda e sulle evoluzioni del mercato.”*

Non ho trovato dati a supporto di queste affermazioni.

#### **MONTE PASCHI SIENA 2006**

Il bilancio sociale compilato secondo il modello ABI ha aspetti programmatici indicando gli obiettivi del 2006, i risultati raggiunti e in funzione di questi, i nuovi obiettivi per il 2007. Il bilancio è diviso in due parti, un primo approccio descrittivo e una seconda parte, staccata, con i dati relativi al personale. Se da un lato questo metodo permette di rendere la prima parte molto discorsiva, dall’altro è di difficile lettura in quanto si è continuamente rimandati da una parte all’altra del bilancio per avere conferma di quanto affermato.

MPS si propone di *“assicurare, in un quadro di pari opportunità, i più alti livelli di coinvolgimento e motivazione, con costante cura della qualità dei rapporti interni, della cultura e del clima aziendale”.*

Innanzitutto viene fornita la consistenza del personale per fascia d’età, genere, livello d’istruzione, qualifica, funzione, anzianità, provenienza territoriale, nazionalità e tipologia contrattuale.

Si può dunque evidenziare una buona percentuale di lavoratrici (42%) e come questo dato sia consistente al numero di promozioni “femminili” (41%). Nonostante questo le donne

faticano a fare carriera “verticale” e solo il 20% occupa posizioni manageriali. MPS afferma di garantire un programma di aggiornamento professionale al rientro dalla maternità ma non fornisce alcun dato a riguardo. Come, nonostante indichi la remunerazione per le differenti qualifiche, non indica se ci sono differenze tra il salario maschile e quello femminile.

È indicato invece il numero di personale disabile e quello di contratti part-time di cui il 93% è a favore delle donne. Concedono permessi e aspettative retribuite in particolari momenti della vita e ingresso, uscita e intervallo flessibili ma non forniscono dati a tal riguardo.

MPS ha organizzato con l’università di Siena alcuni master e ha avviato un modello di sviluppo delle risorse umane con sistema di verifica di rispondenza al ruolo. In quest’ottica oltre a fornire le ore di formazione pro capite divise per ambiti e modalità di erogazione sottolinea la precedente operazione di “job analysis” da cui poi trae indicazione per individuare i bisogni formativi.

Nell’ambito del percorso formativo è trattato anche il tema della salute e sicurezza sul luogo di lavoro che ha interessato circa il 10% del personale. Sono forniti dati circa gli infortuni con l’indice di frequenza e di gravità. Inoltre è stato costituito un gruppo di lavoro paritetico per la verifica delle attività per la tutela della salute.

Sono indicati i tassi di turnover con il numero di assunzioni e quello di cessazioni con anche le motivazioni di questi ultimi e dati su straordinari e assenze senza però fornire le motivazioni di queste ultime.

È presente il tasso sindacalizzazione, il numero di provvedimenti disciplinari (dato non così frequente) e di contenziosi ma non le ore di sciopero.

Per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori non sono state effettuate indagini di clima ma la gestione delle relazioni interne si fonda sul costante confronto con le organizzazioni sindacali e specifici organismi paritetici attivati per indagare le aspettative, preoccupazioni e motivazioni dei dipendenti mentre la comunicazione è mantenuta attraverso intranet e newsletter. Non sono specificati i sistemi incentivanti (anche se è indicato che si è raggiunto un accordo col sindacato per quest’ultimo), mentre

i benefit forniti ai dipendenti sono a sostegno della mobilità o prettamente di carattere economico.

### **BCC GARDA 2006**

Il bilancio sociale ha un aspetto progettuale in quanto presenta previsione e realizzazione del piano strategico che la banca propone per il periodo 2006/2008. Richiama alcuni articoli della “carta dei valori” per quanto concerne la gestione delle risorse umane che parlano di “*crescita delle competenze e della professionalità*”, “*riconoscimento della singolarità della persona*” e “*formazione permanente*”

Non ci sono espliciti riferimenti alle pari opportunità, d'altra parte dalla consistenza dell'organico diviso per tipologia contrattuale, genere, qualifica, livello d'istruzione e sede, si evince che il personale femminile non ha praticamente accesso ai ruoli manageriali e nel bilancio si ammette che il personale disabile rappresenta il minimo previsto dalla legge 68/1999 dato però importante visto che tutti gli altri bilanci lo danno in assoluto senza nessun metro di paragone.

Per quanto riguarda la valorizzazione delle competenze e della professionalità, sono forniti i dati riguardanti la formazione per area e pro capite. Gli interventi formativi sono pensati come percorsi di crescita professionale ma il progetto formativo ha visto un calo considerevole nell'ultimo anno (-25%) sia nelle ore pro capite che per il numero di beneficiari, dovuto al termine del massiccio programma avviato nel 2005.

Il premio incentivante, di cui sono indicati i criteri, non è stato attribuito perché non si sono raggiunti gli obiettivi.

Circa la tutela e della sicurezza e della salute sono indicati il numero di infortuni e i giorni di assenza, alcuni provvedimenti per migliorare l'ambiente di lavoro ed interessante è l'indicazione del numero di rapine (senza danni al personale) e la progettazione di interventi formativi con attenzione particolare all'impatto psicologica derivanti da queste.

La comunicazione interna è sviluppata attraverso intranet, è riportato il tasso di sindacalizzazione e le ore di sciopero mentre controversie e provvedimenti disciplinari

sono riferito solo al tema della salute e sicurezza. Non sono indicati gli strumenti usati per l'ascolto e il coinvolgimento dei lavoratori.

## **BPU 2006**

È presentato il computo dei dipendenti divisi per qualifica e genere.

La politica di assunzioni che presenta i dati divisi per tipologia contrattuale, genere e provenienza territoriale si dichiara priva di discriminazioni ma è evidente che le donne sono assunte principalmente con contratti a tempo determinato piuttosto che indeterminato e non è indicato il rapporto tra remunerazione maschile e quella femminile. Nonostante questo la componente femminile sta lievemente crescendo così come i permessi per la maternità e la cura dei figli mentre il part-time è quasi totalmente utilizzato dalle donne.

Sono indicati anche le cessazioni dei rapporti e le loro motivazioni e i passaggi infragruppo.

Sono indicati i benefit forniti ai dipendenti, non c'è un programma incentivante ma è presente un sistema per la rilevazione delle competenze e di valutazione delle prestazioni individuali che supporta lo sviluppo di piani formativi adeguati. Sono indicate le giornate di formazione per tipologia e modalità e le ore pro capite per area professionale e qualifica.

Tra le tipologie è presente anche quella della salute e sicurezza ma non vengono forniti ulteriori dati mentre vengono forniti quelli circa le assenze con relative motivazioni, gli infortuni con frequenza e gravità e il numero di furti e rapine.

Nel paragrafo riservato alle relazioni sindacali viene illustrato il tasso di sindacalizzazione, gli accordi raggiunti e le ore di sciopero ma non se ci sono state controversie o azioni disciplinari.

Particolare risalto viene data alla parte che tratta la comunicazione interna con i programmi e le strategie adottate, i risultati dell'analisi di clima e gli incontri e le convention organizzate per ascoltare e coinvolgere i dipendenti.

## **Bibliografia**

Amnesty International (2004), Le norme delle Nazioni Unite per le imprese: verso una responsabilità legale, Amnesty International Publication

AA.VV. (2006), Responsabilità sociale: questione di relazioni, Veneto Responsabile

Bagliani M., Vicari S. (2004), Bilancio sociale, strumento da non usare solo per la comunicazione. *Il Sole 24 Ore* Lunedì 3 maggio 2004

Baghi I. (2007), Profitto e impegno sociale: Il cause related marketing può essere un'efficace via di conciliazione? *Ticonzero*, 74.

Bettiol M. e De Pietro L. (2002), Comunità professionali online: nuovi baricentri per l'innovazione e la formazione. *Economia e società regionale*, 3 (79). Franco Angeli

Carrieri C., Damiano C., Ugolini B. (a cura di) (2005), Il lavoro che cambia. Ediesse, Roma.

CGIL (2003), La Responsabilità Sociale dell'impresa. Atti del Convegno, Roma, 5 Novembre 2003 .

Cillerai L. (2002), Legami tra cultura d'impresa e comunicazione aziendale. *Summa*, 184.

CISL, (2003), La Responsabilità Sociale dell'impresa : il ruolo delle parti sociali. Atti del Convegno, Roma, 3-4 Novembre 2003.

De Carlo N.A.(2006), Dimensioni immateriali del lavoro: il ruolo del benessere organizzativo. In De Carlo e Luzzato, Il carisma al servizio della salute.

FIBA-CISL (2006), La centralità della persona nel lavoro. Atti del Convegno, Firenze, 17 maggio 2006.

Franco A., Caputo M., Peraro F., Lombardi A. (a cura di) (2006), Responsabilità sociale: questione di relazioni. Veneto Responsabile.

Fraschieri C. (a cura di) (2007), Oltre il limite, quale limite? I nuovi confini della responsabilità sociale d'impresa. Edizioni Lavoro Roma

Fullin G. (1999), La responsabilità sociale e politica di chi produce. *Economia e società regionale*, 3 (67). Franco Angeli

Giani C. e Scatena L. (a cura di) (2004), Responsabilità sociale d'impresa e partecipazione dei lavoratori.

Lama L. (2005), Codici etici, responsabilità e dialogo sociale. In Felici G. (a cura di), Dall'etica ai codici etici, Franco Angeli, Milano, 2005

Lipparini A. (2002), La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale. Il Mulino

Leoni R., Cristini A. (2005), Nuove forme di organizzazione del lavoro e pratiche di coinvolgimento. *Lavori. Quaderni di rassegna sindacale*, 2. Ediesse

Mantoan R., Nicolai D. (2004), Relazione sulla Responsabilità sociale d'impresa in Europa, in Italia e nel Veneto. Master in "Responsabilità sociale d'impresa", Università degli studi di Verona

Menza M. (2002), Un gran bel posto in cui lavorare: Testimonianze dagli ambienti di lavoro eccellenti. *Ticonzero*, 30.

Ministero del Welfare (2003), Progetto CSR-SC: Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa. Venezia

Peraro F., Vecchiato P. (2007), Responsabilità sociale di Territorio, manuale operativo di sviluppo sostenibile e buone pratiche. Franco Angeli

Pieri A.(2004), Partecipazione e rappresentanza dei dipendenti-azionisti: la dimensione collettiva dell'azionariato dei lavoratori dipendenti. *Economia e società regionale*, 1 (85). Franco Angeli

Pitingaro S., Zaccarin C. (1998), Immigrazione, lavoro e forme di tutela. *Economia e società regionale*, 3 (63). Franco Angeli

Rossetti M. (2004) Etica e variabili organizzative. *Ticonzero*, 47.

Sacconi L., De Colle S. Baldin E. (2001), Progetto Q-RES: La qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. *Liuc Papers n. 95, Serie Etica, Diritto ed Economia 5, Suppl. a ottobre 2001*.

Sacconi L. (2002), Un contratto sociale per l'impresa. Etica per le professioni, 3.

Sacconi L. (a cura di) (2005), Guida critica alla RSI. Bancaria Editrice

Scognamiglio F. (2003-04), Spinta dal basso: la responsabilità sociale delle imprese. *Ticonzero*, 43

Sella M. (2001), Modello di redazione del Bilancio Sociale per il settore credito. Bancaria editrice

UNEP/Accountability (2005), Il Manuale dello Stakeholder Engagement. (tradotto in italiano da SCS Azioninova Consulting e scaricabile dal sito [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net))

Viviani M.(2002), La vera forza degli stakeholder. *Etica per le professioni*, 3.

Zamagni S.(2002), Nelle mani del consumatore-cittadino. *Etica per le professioni*, 3.

### **Dichiarazioni, Risoluzioni, Linee Guida**

Commissione delle Comunità Europee (1997), Libro Verde. Partnership per una nuova organizzazione del lavoro. Bruxelles

Commissione delle Comunità Europee (2001), Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles

Commissione delle Comunità Europee (2002), Libro Bianco. Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile. Bruxelles

Commissione delle Comunità Europee (2007), Responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato. Bruxelles

ILO (a cura di) (2002), Testi fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Torino. Centro Internazionale dell'Ilo.

ILO (2003), Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale.

OCSE (2000), Linee guida OCSE sulle multinazionali.

## **Siti Web Consultati**

[www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

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

[www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it)

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

[www.sawnet.info](http://www.sawnet.info)

[www.ticonzero.info](http://www.ticonzero.info)