



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA, SCIENZE POLITICHE, GIURISPRUDENZA,  
INGEGNERIA, ECONOMIA

Corso di Laurea Interfacoltà in  
Comunicazione, Innovazione, Multimedialità

LA GESTIONE RESPONSABILE DEL CAPITALE UMANO:  
ASSET STRATEGICO E LEVA COMUNICAZIONALE  
PER IMPRESE PIU' COMPETITIVE

Relatore:

Chiar.mo Prof. Andrea Fumagalli

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Marco Ferraresi

Candidato:  
Laura Zanotta

**ANNO ACCADEMICO 2010-2011**

*A mio padre,  
che mi ha insegnato che lavorare con passione  
è una delle realizzazioni più grandi  
della vita di un uomo.*



# ABSTRACT

In order to face the growing demand for competitiveness required by nowadays economy, which is so complex and changeable, companies must develop a strategy deeply oriented to the human factor. Within the everyday corporate practice the centralization of the employee can be reached in many ways, among which the adoption of internal practices of Corporate Social Responsibility (CSR). This strategy allows to find a balance between the need for profit and the attention to the interests, the rights and the necessities of the workers. Defined by the European Commission as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”, the CSR, in its internal dimension, aims at investing into the areas of health and safety at work, equal opportunities, family-work balance, training, going voluntarily *beyond* what the law prescribes. Profit and Social Responsibility towards the workers are not opposites but rather two faces of the same coin: the internal CSR can become an important strategic asset, as it turns from being a cost to an investment, thus redesigning the corporate mission.

The objective of this work is to demonstrate that a company which is socially responsible towards its human resources, being able to grant their wellbeing at the workplace, is likely to make higher profits in the long term, especially thanks to the improved productive performances of more motivated workers.

A necessary condition for the attainment of this advantage is the integration of the responsible policies to the corporate strategy, together with the recognition of the role of the intangible factors.

The internal Social Responsibility leads as well to a better competitive positioning: the systematic and transparent communication of one’s responsibility policies to all the stakeholders has important consequences on the corporate image and therefore increases the company’s success on the market.

In application to all these arguments I propose the case of an Italian company, Hera, an excellent example of best practice in application of the internal responsibility. Responsible towards its workers and being able to communicate its conduct in a pervasive way to its stakeholders, this company can impute part of its success to its strategic choices towards the CSR. An analysis of the section of the Social Balance Sheet dedicated to the workers, together with the study of the effective strategies to communicate the CSR on the company’s website, will be offered.

# INDICE

Introduzione.....	11
-------------------	----

## **Parte prima** **Un approccio responsabile ai lavoratori** **per una maggior produttività e competitività**

### **Capitolo I** **L'uomo al centro dell'impresa**

<b>1. Introduzione.....</b>	<b>21</b>
1.1 La centralità delle risorse umane in azienda .....	22
<b>2. Dal taylorismo alla Responsabilità Sociale d'Impresa, dall'operaio-automa alla risorsa umana .....</b>	<b>26</b>
2.1 Taylorismo.....	26
2.2 Fordismo .....	29
2.3 Gli studi di Hawthorne e il “fattore umano” .....	31
2.4 Il Toyota Production System e la valorizzazione dell'individuo .....	34
2.5 L'attualità: la sfida della Responsabilità Sociale verso i dipendenti .....	36
<b>3. La gestione efficace delle risorse umane .....</b>	<b>37</b>
3.1 Motivazione e soddisfazione.....	40
<b>4. L'impresa per l'uomo: il caso Olivetti .....</b>	<b>50</b>
<b>5. Conclusioni.....</b>	<b>58</b>

### **Capitolo II** **La Responsabilità Sociale d'Impresa** **verso i dipendenti**

<b>1. Introduzione.....</b>	<b>61</b>
1.2 La dottrina sociale della Chiesa .....	66
<b>2. Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa .....</b>	<b>70</b>
2.1 Le critiche.....	77
2.2 Quando un'impresa è irresponsabile .....	79
<b>3. La dimensione interna della RSI .....</b>	<b>84</b>
3.1 I dipendenti come stakeholders primari .....	85
3.2 RSI interna e diritto del lavoro.....	87

3.3 La RSI interna nelle comunicazioni europee ed internazionali .....	90
3.3.1 Il Libro Verde della Ce .....	91
3.3.2 Il Global Compact .....	93
3.3.3 La Comunicazione della Ce del 2002 .....	95
3.3.4 Il Partenariato per la crescita e l'occupazione .....	95
3.4 Aree di interesse .....	97
3.4.1 Salute e sicurezza .....	98
3.4.2 Pari opportunità per le lavoratrici .....	107
3.4.3 Conciliazione lavoro-famiglia .....	114
3.4.4 Gestione dei lavoratori socialmente disagiati .....	119
3.4.5 Fidelizzazione del personale .....	122
3.4.6 Adattamento alle trasformazioni .....	126
<b>4. Il quadro italiano .....</b>	<b>127</b>
4.1 RSI e PMI .....	127
4.2 Il modello italiano della RSI .....	129
4.3 Le politiche regionali .....	133
<b>5. Conclusioni .....</b>	<b>136</b>

## **Parte seconda**

### **Comunicare la RSI interna in un'ottica strategica**

#### **Capitolo III**

#### **Tra il dire e il fare: strumenti, benefici e criticità della comunicazione responsabile**

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>152</b>
<b>2. Perché comunicare la RSI: il consumo critico .....</b>	<b>155</b>
<b>3. Cosa significa comunicare la RSI .....</b>	<b>161</b>
3.1 Un nuovo paradigma per la comunicazione d'impresa .....	163
3.2 Benefici .....	167
3.3 Criticità .....	169
3.4 Decalogo per una buona comunicazione .....	171
3.4.1 Comunicare al personale .....	173
3.4.2 Comunicare al mercato e alla società .....	175
<b>4. Comunicare la RSI interna: gli strumenti specifici .....</b>	<b>176</b>
4.1 Il Codice Etico .....	177
4.2 Il Bilancio sociale .....	178
4.3 Le certificazioni sociali .....	182
4.3.1 SA 8000 .....	182
4.3.2 OHSAS 18001 .....	185
4.4. I marchi di qualità sociale del lavoro .....	189
<b>5. Conclusioni .....</b>	<b>190</b>

## **Capitolo IV**

### **Il Gruppo Hera: *best practice* nella RSI interna e nella sua comunicazione online**

<b>1. Introduzione</b> .....	194
<b>2. Comunicare online la RSI</b> .....	195
<b>3. Il Gruppo Hera: un'azienda responsabile</b> .....	200
3.1 L'azienda .....	200
3.2 Il Codice Etico.....	201
3.3 Il Bilancio di Sostenibilità e la RSI interna.....	204
3.4 La comunicazione con gli stakeholder .....	213
3.5 Il sito web: l'efficacia della comunicazione della RSI interna .....	214
3.5.1 Rintracciabilità delle informazioni.....	216
3.5.2 La sezione sulla RSI.....	218
3.5.3 Aggiornamento delle informazioni: RSS, podcast, e-mail, newsletter .....	222
3.5.4 Elementi multimediali .....	224
3.5.5 Dialogo interattivo: chat e social network .....	227
3.5.6 Evidenza di premi e riconoscimenti .....	228
<b>4. Conclusioni</b> .....	229
<b>Note conclusive</b> .....	233
<b>Bibliografia</b> .....	242
<b>Sitografia</b> .....	245

# INDICE DEI GRAFICI, DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Fig.1- La piramide di Maslow.....	41
Fig. 2a - Fattori motivanti. Fig. 2b- Fattori demotivanti.....	48
Fig. 3- La piramide di Carrol .....	74
Fig. 4- Modello degli stakeholders.....	75
Fig. 5- Infortuni e morti sul lavoro nei 3 settori (biennio 2009-2010).....	100
Fig. 6 -Numero di infortuni per dimensione aziendale .....	101
Fig. 7- I benefici della SSL .....	102
Fig. 8- Alcune pratiche di RSI interna nei confronti del personale: istogrammi per classe dimensionale. ....	130
Fig. 9- Iniziative di RSI interna poste in essere dalle Regioni/Province Autonome tra il 2005 e il 2010. ....	133
Fig. 10- Performance economiche per i diversi profili aziendali che realizzano iniziative nel campo della RSI (saldo in punti percentuali tra imprese con aumento e diminuzione del fatturato tra il 2003 e il 2004).....	140
Fig. 11- L'opinione dei dipendenti sulla RSI intrapresa dalla propria azienda ...	141
Fig. 12- Imprese premiate dal consumatore per essere socialmente responsabili. ....	156
Fig. 13- Disponibilità a pagare di più per aziende socialmente responsabili.....	160
Fig. 14- Effetti della comunicazione delle politiche di RSI.....	168
Fig. 15- Criticità che influenzano negativamente la comunicazione delle politiche di RSI .....	169
Fig. 16- Le motivazioni della non credibilità.....	171
Fig. 17- Opinioni sugli strumenti di Responsabilità sociale delle Imprese.....	176
Fig. 18- Promozione del Bilancio Sociale Filca.....	181
Fig. 19- Presentazione del Bilancio Sociale Vodafone su You Tube.....	181
Fig. 20- Promozione del Bilancio Sociale di BCC .....	181
Fig. 21- Comunicato stampa del Gruppo Mondial Assistance.....	178
Fig. 22- Ottenimento di SA8000 da parte di Castello Banfi: promozione sul sito web. ....	185
Fig. 23- Comunicato stampa CMS sulla SA8000. ....	185
Fig. 24- Comunicato stampa di Metelli Group. ....	187
Fig. 25- Convegno sull'OHSAS 18001 organizzato da TECNO-BIOS s.r.l.....	187
Fig. 26- Promozione sul sito Indesit dell'ottenimento dell' OHSAS 18001.....	187
Fig. 27- Annuncio pubblicitario di PQA sulla propria adozione della norma OHSAS18001.....	188
Fig. 28- Sezione del Bilancio Sociale FIAT inerente alla norma OHSAS 18001.....	188
Fig. 29- Marchio CEEP-CSR .....	190
Fig. 30- Marchio di Qualità Sociale della Provincia di Chieti.....	190
Fig. 31- Fonti d'informazione sulla RSI.....	197
Fig. 32- Distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder .....	211
Fig. 33- Confronto tra il fatturato annuo del 2008 e del 2009 (benchmarking con	



le altre aziende del settore)..... 212

Tab.1- Caratteri della RSI globalmente intesa. ....	71
Tab. 2- Tipiche questioni del gruppo <i>dipendenti</i> .....	86
Tab.3- Classifica dei posti di lavoro più appetibili in Italia. ....	111
Tab.4- Aspetti connessi alla conciliazione lavoro-famiglia.....	116
Tab.5- Impiego di dipendenti disabili presso Enel Italia.....	120
Tab.6- Ambiti interessati dalla CSR relativamente alle dimensioni aziendali. ...	131
Tab.7- Problemi legati alla realizzazione di iniziative nel campo della RSI avvertite dalle diverse aziende sotto esame. ....	132
Tab.8- Andamento del fatturato tra il 2003 e il 2004 per i diversi profili aziendali che realizzano iniziative nel campo della responsabilità sociale. ....	139
Tab.9- Aspetti relativi ad eventuali comportamenti scorretti delle imprese sui quali essere informati (val.%) .....	157
Tab.10- L'orientamento al consumo responsabile per titolo di studio (val %)...	159
Tab.11- Caratteri della comunicazione della RSI.....	166
Tab.12- Come comunicare la RSI al personale.....	174
Tab.13- Come comunicare la RSI al mercato e alla società.....	175
Tab.14- Aree di RSI interna coperte dall'operato aziendale. ....	208
Tab.15- La comunicazione del Gruppo con gli stakeholder .....	214



# INTRODUZIONE

*“Il lavoro di qualità è un lavoro regolare, emerso; è un lavoro disciplinato da leggi e contratti e, quindi, che non è preda di sfruttamento, di abusi, di ricatti; un lavoro liberamente scelto, liberamente condiviso; un lavoro [...] che dia motivazione, realizzi l'individuo. Un lavoro che concili il grande aspetto della vita umana che è il lavoro con gli altri aspetti ugualmente importanti: la vita familiare, la vita personale; potrò aggiungere [...]: la vita e l'esperienza religiosa. Un lavoro che consenta all'uomo, alla donna, di realizzare pienamente la sua personalità.”*

Marco Biagi

“Gli anni migliori della nostra vita, le ore più belle della giornata”: è da questa definizione di lavoro, titolo di un noto convegno sulla Responsabilità Sociale d'Impresa tenutosi a Bologna nel 2005, che parte la riflessione oggetto della seguente trattazione.

Il lavoro, la motivazione e il benessere nell'ambiente lavorativo sono tutti temi che faranno da costante sfondo alle diverse argomentazioni proposte nei quattro capitoli di questo elaborato. Costituiscono, altresì, il punto di partenza concettuale della tesi che s'intende dimostrare: laddove c'è benessere per i dipendenti c'è più profitto per l'impresa e più successo nel lungo periodo. Si parlerà di un modo particolare con cui l'azienda può garantire benessere alle risorse umane: l'adozione di pratiche interne di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), che permettono di trovare un equilibrio tra produzione e tutela della salute e della sicurezza, tra lavoro e vita, tra impegni professionali e aspetti privati e familiari. La RSI è un tema estremamente poliedrico, di cui la dimensione connessa alle risorse umane, qui studiata, è solo una delle sue tante aree di interesse. Un'impresa è socialmente responsabile - nell'accezione globale e omnicomprensiva dell'espressione- quando

risponde ad aspettative non solo economiche, ma anche sociali. Tratto caratteristico della responsabilità è il suo andare *oltre* gli adempimenti normativi e il configurarsi come un impegno che si integra a pieno nella gestione strategica dell'impresa.

L'approccio "responsabile" ai dipendenti non è solo rispetto dei diritti del lavoro - che si dà per scontato- ma anche riconoscimento della centralità che il lavoratore stesso riveste all'interno dell'organizzazione. La RSI interna è quindi un ripensamento dell'impresa in direzione di una maggior valorizzazione e centralizzazione del lavoratore al suo interno, legando lo sviluppo economico alle sue ricadute sociali.

La tesi muove dall'idea che la RSI interna, se inserita nella strategia d'impresa, permetta di aumentare non solo la produttività ma anche e soprattutto la competitività aziendale. Affinché quest'ultima situazione si realizzi, è necessario che l'impresa *comunichi* alla società ciò che fa di responsabile, nel modo più trasparente possibile: la comunicazione si rivela, allora, la chiave di volta che consente alla RSI di essere un importante asset strategico per quelle imprese che si mostrano etiche sul piano della relazione con i propri dipendenti. E' grazie alla comunicazione -quella credibile, efficace, costante nel tempo- e agli inevitabili vantaggi reputazionali che ne derivano che l'azienda può davvero conseguire un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo.

Scopo dichiarato di questa tesi, dunque, è quello di evidenziare le sinergie che sussistono tra quattro elementi fondamentali:

- **Risorse umane** (+ motivazione del lavoratore → miglior performance → + produttività per l'impresa);

- **Responsabilità Sociale d'Impresa verso i lavoratori;**
- **Comunicazione di tale responsabilità** (costruzione della reputazione aziendale);
- **Vantaggio competitivo** (l'azienda trasparente e “etica” ha un valore aggiunto e se comunica la propria responsabilità sarà più apprezzata dal mercato, dalla società e dagli azionisti, conseguendo in tal modo un vantaggio competitivo).

Per esigenze di chiarezza espositiva l'elaborato, che come si diceva consiste in quattro capitoli, è stato suddiviso in due parti tematiche. La prima offre una panoramica globale sulla Responsabilità Sociale nei confronti dei dipendenti; la seconda è invece incentrata sulla sua comunicazione, che conferisce all'impresa responsabile un reale vantaggio competitivo.

Nel **primo capitolo** si fornirà una riflessione generale sul ruolo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. Persone, capitale umano, collaboratori, dipendenti, lavoratori, personale: in qualunque modo si vogliano definire coloro che lavorano per un'organizzazione, l'importanza del loro ruolo per l'esistenza stessa di quest'ultima è innegabile. Si è ritenuto utile, al fine di contestualizzare meglio il concetto di RSI e di comprenderne il ruolo che potrà rivestire in futuro, ripercorrere brevemente la strada che ha portato, nella storia del management, al concreto riconoscimento della centralità dell'uomo nell'impresa.

Nel corso del capitolo si parlerà poi dell'importanza della motivazione del lavoratore, evidenziando che è puntando sugli aspetti impliciti, informali,

simbolici, latenti nelle organizzazioni che si può valorizzare il lavoro stesso, rendendolo fonte di soddisfazione e benessere. La motivazione del personale e l'alta qualità della vita sul posto di lavoro sono variabili cruciali perché evitano che vi sia un eccessivo *turnover*, limitano l'assenteismo e attraggono risorse umane qualificate, influenzando positivamente sulla performance d'impresa. Il clima aziendale -inteso come l'atmosfera che si respira al lavoro in relazione al rapporto tra l'organizzazione e le persone che vi lavorano- è dunque una variabile determinante per il successo di un'impresa. Lo conferma il guru statunitense Robert Levering in un'intervista rilasciata a *Il Sole 24 ore*<sup>1</sup>, sottolineando però come molte aziende, pur definendo le proprie risorse umane degli assets strategici, abbiano in realtà altre priorità. Sono poche, nota Levering, le organizzazioni che davvero riescono a mettere le proprie risorse umane al centro di tutto; le aziende che hanno maggior successo sono quelle che si sforzano di creare un ambiente lavorativo eccellente, in cui le persone sono stimolate all'innovazione e risultano cooperative; sono aziende, queste ultime, in grado di mettere in primo piano i dipendenti e al contempo andare incontro alle necessità loro, dei clienti e di tutti i portatori di interesse (*stakeholders*).

E' questa la sfida delle imprese di oggi, oggetto d'analisi critica di questo lavoro: conciliare la dimensione economica e quella sociale con armonia e coerenza, in modo da farle diventare un binomio che rappresenti il punto di forza dell'impresa, la caratteristica che la distingue dalla concorrenza e che inneschi una reazione di approvazione sociale e positività da parte di tutti i portatori di interesse.

Cosa significa, propriamente, mettere le risorse umane al centro dell'organizzazione?

Si badi che in questa trattazione non si parlerà approfonditamente delle migliori tecniche di gestione delle risorse umane, tantomeno si entrerà in dettaglio nel merito dei sistemi di governance d'impresa, del diritto del lavoro, della leadership partecipativa o delle strategie di valorizzazione del talento e del capitale intellettuale. Il focus di questa tesi verterà invece, come già ribadito, sull'approccio *responsabile* alle risorse umane, e sarà trattato nello specifico nel **secondo capitolo**. Qui si mostrerà anzitutto come la RSI non sia, come sovente si sente insinuare, una branca qualunque dell'etica degli affari, bensì un capitolo centrale dell'economia politica.<sup>2</sup> L'impresa, che secondo i manuali di economia è un attore microeconomico, *non può* essere separata da questioni strutturali e macropolitiche come i diritti umani, sociali e lavoristici. In opposizione a questa tesi, nel 1970 l'economista Milton Friedman affermava: “Vi è una sola responsabilità sociale d'impresa: aumentare i profitti.” Se quest'affermazione poteva avere un senso e un riscontro nella logica d'impresa degli anni '70, oggi è assodato che le cose siano notevolmente cambiate. L'obiettivo della massimizzazione del profitto – teorizzato dall'economia classica- è oggi tenuto a coniugarsi con politiche gestionali che valutano l'impatto delle azioni imprenditoriali non solo sul piano economico e finanziario, ma anche su quello sociale. L'impresa, difatti, deve rendere conto delle proprie azioni non soltanto agli *shareholder* (azionisti) ma anche a tutti gli *stakeholder*, ossia a tutti i soggetti che con l'impresa si trovano ad interagire in maniera più o meno diretta (dipendenti, clienti, fornitori, associazioni di consumatori, sindacati, mass media etc.). Si legge nella comunicazione della CE *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo d'eccellenza in materia di responsabilità*

*sociale delle imprese* (2006):

La responsabilità sociale delle imprese ci concerne perché riflette i valori fondamentali della società in cui desideriamo vivere. Essa concerne **le singole imprese**, grandi o piccole, che possono migliorare le loro prestazioni economiche, ambientali e sociali a breve e lungo termine grazie a prodotti e servizi innovativi, nuove competenze e l'impegno delle parti interessate. Concerne **coloro che lavorano per o nelle imprese**, per i quali può contribuire a creare un ambiente di lavoro più gratificante e motivante. Concerne **i clienti** delle imprese, i consumatori che danno un'importanza crescente alle credenziali sociali e ambientali dei prodotti e servizi che acquistano. Concerne **le comunità locali** in cui operano le imprese, che desiderano che esse condividano i loro valori e le loro preoccupazioni. Concerne **gli investitori** che ritengono che siano necessario incoraggiare un comportamento responsabile da parte delle imprese. Concerne **chi vive in altre parti del mondo** e si aspetta che le imprese stabilite in Europa abbiano un comportamento conforme ai valori e ai principi europei e internazionali. Concerne infine i nostri figli e **le generazioni future** che sperano di vivere in un mondo rispettoso dell'uomo e della natura.<sup>3</sup>

Dopo la definizione -doverosa- di un quadro generale della RSI, l'intero elaborato si focalizzerà *esclusivamente* sulla sua dimensione *interna*, analizzandone contenuto, confini e applicazioni a casi aziendali reali.

La RSI interna implica che nella creazione del valore lo scenario venga allargato anche a quei beni immateriali dell'impresa come la qualità del rapporto con i dipendenti: è in questa condizione, allora, che si ritrova il nesso tra il discorso sulla centralità dell'uomo nell'organizzazione e la Responsabilità Sociale. Quest'ultima, infatti, partecipa ad una pedagogia del cambiamento nel paradigma dell'*homo economicus*, della sua razionalità necessaria alla costruzione di nuove solidarietà nel mondo del lavoro in uno scenario di neo-umanesimo dei rapporti economici e sociali.<sup>4</sup>

Ci si riallacerà anche, nel corso del capitolo, al tema chiave della motivazione dei lavoratori: secondo una ricerca Eurisko del 2009, infatti, il 92% dei lavoratori intervistati in Italia sostiene che la Responsabilità Sociale abbia un effetto positivo sulla propria motivazione e fedeltà all'azienda.<sup>5</sup> Questo, come si vedrà, ha



importanti ricadute positive sulla produttività dell'organizzazione.<sup>6</sup>

Obiettivo del **terzo capitolo**, che apre la seconda parte tematica della trattazione, è esaminare le strategie comunicative della RSI. Come già ribadito, non basta che le imprese facciano Responsabilità Sociale: devono anche *comunicarla*, affinché risulti per loro vantaggiosa. L'argomentazione più solida a favore dell'importanza di una buona comunicazione della RSI è quella inerente al consumo critico: è dimostrato che una buona percentuale di consumatori può definirsi *critica*, visto che inserisce tra i propri criteri di selezione il comportamento delle aziende. Anche qui è stato considerato l'atteggiamento del consumatore *esclusivamente* nei confronti del rapporto impresa-lavoratori, senza soffermarsi su tutti gli altri ambiti tematici della RSI globalmente intesa (ambiente, rapporto con la comunità, con i fornitori etc.), che pure giocano un ruolo determinante nelle dinamiche delle scelte consumistiche della società.

Dopo la definizione del nuovo paradigma della comunicazione d'impresa cui la RSI ha dato origine, l'esame si focalizzerà su alcuni dei principali strumenti a disposizione delle aziende per comunicare le proprie prassi di responsabilità interna: il Codice Etico, il Bilancio Sociale, le varie certificazioni sociali e i marchi di qualità del lavoro.

Il **quarto capitolo**, infine, è l'applicazione di quanto argomentato nei precedenti capitoli a un'azienda italiana, il Gruppo Hera. La scelta di tale *business case* non è casuale: il Gruppo ha infatti occupato, nel 2010, il primo posto nella classifica CSR Online Awards indetta dalla società Lundquist, distinguendosi per l'estrema efficacia della comunicazione online della propria Responsabilità Sociale. Si analizzerà dapprima l'entità della RSI interna del Gruppo studiandone il Bilancio

di Sostenibilità; si farà luce, in seguito, su come viene comunicata tale responsabilità sul sito web aziendale, studiandolo in particolare sotto i tre aspetti chiave di *contenuto*, *user experience* e *ongoing engagement*.

---

<sup>1</sup> Insetto speciale “Qualità del lavoro” de *Il Sole 24 ore*, 13 dicembre 2010. Disponibile presso: [http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/il\\_sole\\_ore\\_articolo\\_classifica\\_bw\\_2011.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/il_sole_ore_articolo_classifica_bw_2011.pdf) (8 maggio 2011)

<sup>2</sup> Gallino, L., 2005. *L'impresa irresponsabile*. Torino: Einaudi. p. XV

<sup>3</sup> COM(2006), 136, Allegato. Nb: grassetto dell'autore.

<sup>4</sup> Perulli, A., “Corporate Social Responsibility e diritto del lavoro”, p. 119. In: Damiano...[et al.], 2007. *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, a c. di Adalberto Perulli. Matelica: Halley

<sup>5</sup> EURISKO, *Corporate Social Responsibility Monitor 2009*, [http://www.sodalitas.it/files/18/Anselmi\\_Eurisko.pdf](http://www.sodalitas.it/files/18/Anselmi_Eurisko.pdf) (5 maggio 2011)

<sup>6</sup> Panozzo, F., “La responsabilità sociale d'impresa tra strumentazioni formali e radicamento locale”, p.75. In: *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*, Damiano...[et al.], a c. di Adalberto Perulli. Matelica: Halley

## **PARTE I**

### **Un approccio responsabile ai lavoratori per una maggior produttività e competitività**



# CAPITOLO I

## L'uomo al centro dell'impresa

### 1. Introduzione

In questo primo capitolo sarà fornito un quadro teorico che ruota attorno al concetto chiave di *risorsa umana*. Dopo alcune riflessioni globali sulla centralità che riveste il singolo nel contesto lavorativo (par. 1.1) verrà messo in luce come si è evoluta nel corso della storia la considerazione del lavoratore e del suo ruolo in azienda (par. 2); ci si soffermerà sul tema della motivazione e della soddisfazione sul posto di lavoro, condizioni che un management attento ai propri dipendenti deve saper monitorare (par. 3); si parlerà del mito di Adriano Olivetti (par. 4), manager italiano che negli anni Cinquanta del Novecento anticipò quella che oggi è chiamata Responsabilità Sociale d'Impresa ponendo concretamente il benessere dei suoi dipendenti ai primi posti tra gli obiettivi aziendali; si trarranno infine delle conclusioni (par. 5) sulle tematiche evidenziate nel corso del capitolo, allacciandole al contenuto di quello successivo.

## 1.1 La centralità delle risorse umane in azienda

*“Nel lavoro intelligente e scrupoloso dei nostri ottocento operai, nello studio metodico e incessante dei nostri quindici ingegneri, c'è la certezza di progresso che ci anima. La lealtà dei nostri lavoratori è il nostro attivo più alto.”*  
(Adriano Olivetti)

Il rapporto tra l'uomo e l'impresa è da sempre un tema al centro di vari dibattiti che interessano il management, l'etica, la filosofia, la sociologia, la politica, il diritto. Quel che è certo è che per affrontare le sempre maggiori richieste di competitività imposte dall'economia odierna, così complessa e mutevole, e per raggiungere un vantaggio competitivo durevole, le aziende devono sviluppare una strategia profondamente orientata alla valorizzazione della componente umana. Nell'attuale panorama politico ed economico, fatto di equilibri instabili e ossessiva competizione, le organizzazioni hanno un'unica forza da utilizzare per garantire la propria sopravvivenza ed ottenere successo: le risorse umane.<sup>7</sup> Lasciando per un attimo da parte le considerazioni etiche che si possono fare sul rispetto e la valorizzazione del singolo nel contesto lavorativo, se si guarda alle aziende in un'ottica prettamente pragmatica ci si rende conto che, in ultima analisi, i detentori di quelle conoscenze e abilità distintive foriere di un vantaggio competitivo per l'azienda sono esclusivamente i lavoratori.

La centralità dell'uomo nell'organizzazione è dunque innegabile. Si pensi anche all'etimologia stessa del termine organizzazione: dal latino *organum*, riflette l'idea di strumento, potenziamento della capacità del singolo. Il suo significato richiama inoltre l'analogia degli organismi viventi: parti diverse del corpo umano concorrono a un fine comune svolgendo contemporaneamente diverse funzioni.<sup>8</sup> L'impresa è quindi, primariamente, un organismo sociale che nasce *dall'uomo per*

l'uomo.

Mettendo le persone al centro dell'organizzazione è possibile considerare quest'ultima come un vero e proprio sistema cognitivo, caratterizzato dall'interazione delle conoscenze di tutti gli individui che ne fanno parte. Le aziende di maggior successo sono, infatti, quelle che compiono le scelte strategiche giuste sfruttando a pieno il potenziale cognitivo dei propri dipendenti, ottenendo così un valore economico maggiore (Scalabrelli 2008).

Queste considerazioni teoriche, tuttavia, non possono essere svincolate dalla realtà dei fatti: senza entrare nel merito di una discussione su questi temi, è sufficiente ricordare che l'odierno mondo del lavoro è in molti casi affetto da forme di precarizzazione e sottoccupazione che mortificano il potenziale del lavoratore e lo demotivano. Il lavoro informale, in particolare, è privo di garanzie giuridiche concernenti le condizioni di lavoro, l'orario, la retribuzione, la stabilità dell'occupazione, il reddito, la tutela contro gli incidenti sul lavoro, la previdenza: queste mancanze certamente non aiutano a vivere il proprio lavoro con positività e motivazione. Uno studio condotto nel 2008 da CENISPES (Centro Italiano di Studi Politici, Economici e Sociali) dimostra che il 50% dei lavoratori italiani è demotivato e insoddisfatto del proprio lavoro, indipendentemente dalla precarietà o stabilità di quest'ultimo. Un campione di 1000 lavoratori ha dichiarato che l'insoddisfazione dipende dal mancato coinvolgimento nei processi decisionali (67%), dalla poca chiarezza e flessibilità dei ruoli (56%), dalla disuguaglianza nel trattamento (49%) e dalla bassa qualità del management (28%)<sup>9</sup>. Questi dati allarmanti denotano una situazione in cui è evidente la necessità, da parte delle aziende, di porre più attenzione a questi aspetti chiave connessi al benessere dei

dipendenti. Manzone (2002) osserva che nella metafora delle *risorse umane* le persone sono implicitamente allineate agli altri fattori di produzione: ciò implica che se gli umani sono risorse nello stesso senso con cui intendiamo le risorse materiali, allora ci deve essere anche qualcuno che le usa, le compra e le vende. Questo significato subliminale è spesso ignorato, ma il problema tra persone come risorse e persone che usano le risorse umane crea diversi problemi alla loro gestione, specie per ciò che concerne proprio la motivazione e la soddisfazione del personale stesso. Un altro problema che può implicare un calo della motivazione è la concezione delle risorse umane come mero aggregato di attributi e comportamenti che i singoli individui mostrano. Solo certe caratteristiche umane sono utili nel lavoro, mentre gli aspetti rimanenti della persona sono relegati alla sfera non lavorativa della vita: in quest'ottica si finisce, così, con l'ignorare molti problemi umani dell'organizzazione quali la struttura relazionale, i processi socio-politici aziendali etc. Un ultimo assunto implicito nella definizione delle risorse umane è che le persone come individui sono facilmente interscambiabili grazie ai processi standardizzati di selezione e addestramento: questa concezione trascura la possibilità di coltivare relazioni motivanti con i dipendenti.<sup>10</sup>

Ci si focalizzi ora sulla situazione italiana relativamente alla gestione aziendale del capitale umano, ossia le modalità di amministrazione delle conoscenze di cui il personale dispone. Per ciò che riguarda la formazione, ad esempio, la tendenza più comune è quella di addestrare tecnicamente soltanto alcuni segmenti del personale, mentre ancora manca la sensibilità di formare *tutti* i dipendenti. L'investimento sul capitale umano, insomma, è ancora in molti casi di vecchia concezione, mancando la piena consapevolezza che la valorizzazione delle risorse



umane- il portare quindi le persone a certi obiettivi e a certi risultati- sia alla base di quello che è oggi il principale motore per il raggiungimento dei traguardi aziendali, ossia la crescita del personale in senso stretto<sup>11</sup>.

Scrive Zizzadoro (2006), psicologo del lavoro:

L'azienda del futuro che immagino è un'azienda nella quale la persona passerà ancora più tempo “dentro”, ma perché questo avvenga è necessario creare benessere, anche dal punto di vista strutturale-logistico: creare un'azienda ergonomicamente, logicamente, tecnicamente concepita per far sì che in futuro la persona viva le sue otto, dieci, o quante saranno le ore di lavoro, nella maniera più efficace, più rilassata, più performante.

La questione, quindi, è quella di riconsiderare il peso degli assets aziendali: spesso infatti si tende a considerare maggiormente quelli “hard”, vale a dire le variabili strutturali, tangibili, visibili, in quanto determinano il funzionamento dell'attività; sono in realtà le componenti intangibili, come un'efficace gestione del personale, che impongono la direzione del lavoro.

Le aziende di oggi devono essere in grado di offrire quei servizi e quelle attenzioni che facciano vivere il lavoro in maniera più accettabile, tenendo conto che l'incremento delle ore settimanali sottrae tempo alla vita familiare, agli spazi e alle attività personali (aspetto che sarà approfondito nel secondo capitolo). L'idea, suggerita da Zizzadoro (2006), è che occorra puntare su Consigli di Amministrazione forti, strutturati, allargati, per prevedere anche l'etica, il valore e tutti gli aspetti strutturali di cui il personale ha bisogno. Accanto al business, al budget, al bilancio deve esserci una Cda che abbia come focus costante le risorse umane e che sia in grado di tenerne il livello di performance e di attivazione sempre alto.

Alla luce di quanto detto è possibile asserire che un'azienda è sostanzialmente

*sana* quando in essa la comunicazione interna è trasparente e completa: più le informazioni circolano tra le persone senza difficoltà, maggiore sarà la consapevolezza delle varie fasi del processo produttivo e più forte risulterà l'identificazione del singolo nell'azienda, la sua partecipazione, la motivazione e, in ultima analisi, la sua produttività.

## **2. Dal taylorismo alla Responsabilità Sociale d'Impresa, dall'operaio-automa alla risorsa umana**

Il riconoscimento della centralità della persona nell'impresa è un cammino che inizia da lontano e che vale la pena ripercorrere in un breve excursus storico. Nei paragrafi successivi sarà delineata l'evoluzione del concetto di risorsa umana all'interno dell'azienda a partire dalla concezione strumentale e funzionalista del lavoratore nel management taylorista e fordista, passando per il graduale riconoscimento dell'uomo in azienda come Risorsa (e non più come fattore di produzione comune), fino ad arrivare allo scenario attuale in cui, oltre allo sviluppo di sofisticate e proficue modalità di gestione del personale, si è arrivati a riconoscere il beneficio economico durevole che l'implementazione di pratiche di Responsabilità Sociale verso i dipendenti è in grado di arrecare.

### **2.1 Taylorismo**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingegnere alla Bethlem Steel Company, fu il promotore tra fine Ottocento e inizio Novecento del noto approccio dello Scientific Management. In questa concezione (chiamata anche *taylorismo*) il ciclo lavorativo era parcellizzato in tante fasi analitiche, ciascuna affidata a un singolo

operaio, in modo da minimizzare i tempi morti e velocizzare la produzione tramite la predeterminazione e la specializzazione dei compiti. Se si pensa a uno dei motti di Taylor, “mettere il cervello dell'operaio sotto il cappello dell'ingegnere”, si coglie a pieno il rapporto tra il taylorismo e il lavoratore: l'ipotesi di fondo è che quest'ultimo sia un fattore produttivo sostanzialmente adattabile. L'importante, in quest'ottica, è incrementare al massimo la produzione individuale: migliore è la procedura, meglio lavorerà il dipendente, maggiore sarà l'output. Taylor sottrae all'operaio il potere di decidere su tempi e metodi, che sono invece modellati dalla dirigenza aziendale.

L'incidenza di questa dottrina manageriale sul significato del lavoro per il singolo ha un certo peso nella riflessione condotta in questa sede. Con la rigida divisione tra managers e addetti all'esecuzione materiale si ha, infatti, un'importante conseguenza: questi ultimi finiscono per coincidere, in termini valoriali, con la propria capacità ed intensità produttiva e pertanto assumono la funzione di una vera e propria macchina, o meglio, di uno dei tanti ingranaggi di un lungo dispositivo meccanico<sup>12</sup>. Un'affermazione di Taylor, in particolare, è l'emblema di questa concezione estrema del lavoro: “Voi siete pagati per lavorare, non per pensare; c'è qualcuno che è pagato per questo.”

Ne *L'Organizzazione Scientifica del Lavoro* (1911), l'opera centrale di Taylor, è esposta dettagliatamente la concezione del ruolo del lavoratore nell'impresa. Qui di seguito sono riportati alcuni tra gli estratti, secondo questo autore, più significativi per la riflessione qui svolta:

“Tutta l'attività intellettuale deve essere eliminata dall'officina e concentrata nell'ufficio programmazione.”

“[l'operaio] è semplicemente un individuo che ha, in misura maggiore o

minore, le caratteristiche di un bue, pesante di mente e di corpo.”

“Lo sviluppo di una scienza diviene impossibile per l'operaio non perché non sia intellettualmente capace, ma perché non ha né il tempo né il denaro per farlo e, d'altra parte, si rende conto che si tratta di una faccenda di cui deve occuparsi la direzione.”

Nonostante queste affermazioni, che denotano una concezione manageriale che riduce all'estremo il rapporto con i dipendenti, Taylor volgeva anche grande attenzione alla selezione, all'addestramento e all'incentivo economico dei lavoratori. Essi dovevano essere accuratamente esaminati, istruiti, addestrati e fatti oggetto di un esperimento che consisteva nello studio del carattere e del rendimento, per valutarne i limiti e le possibilità di sviluppo. Agli occhi di Taylor non mancavano i vantaggi per l'operaio arrecati dall'organizzazione dell'attività lavorativa: la parcellizzazione del lavoro ne facilitava l'apprendimento, entro certi limiti; in secondo luogo, l'operaio partecipava in una certa misura ai risparmi conseguiti con la razionalizzazione.<sup>13</sup>

Si è però ancora molto lontani dalla considerazione dei lavoratori come risorse umane, ossia come capitale fondamentale e patrimonio d'azienda. Le relazioni umane si limitavano, sostanzialmente, alla paga dei salari: data l'impossibilità di distinguere tra le attività produttive e quelle infruttuose (attesa dei materiali etc.), Taylor introdusse il metodo del cottimo, commisurando la retribuzione al solo lavoro che era stato effettivamente svolto<sup>14</sup>.

Il Taylorismo subì pesanti critiche per gli effetti negativi dei suoi metodi organizzativi, che possono essere enunciati come segue:

- La progressiva dequalificazione degli operai di mestiere;
- Il sistema di paghe differenziate e personalizzate;
- La scarsa attenzione agli aspetti psicologici e sociali dei lavoratori;

- Il rifiuto di considerare le maestranze “parte sociale” e il conseguente ignorare il sindacato.

Quest'ultimo punto merita una breve nota. Taylor riteneva che con la definitiva affermazione del management scientifico i sindacati non avrebbero più avuto alcun ruolo<sup>15</sup>: tutti i possibili motivi di rivendicazione dei dipendenti, infatti, erano sempre e solo di natura economica, quindi perfettamente risolvibili dalla direzione.

Lo sciopero all'arsenale militare di Watertown (1911) e i limiti evidenziati nel Rapporto Hoxie al Governo Americano dimostrarono ben presto che il modello puro dello Scientific Management, impeccabile nella sua rigidità matematica, non era certo ben accolto dai lavoratori.

## **2.2 Fordismo**

Henry Ford (1863-1947) fu l'erede più devoto del taylorismo. Ford rivoluzionò il lavoro introducendo nelle sue fabbriche a Detroit, nel 1913, la catena di montaggio: scorrendo di fronte all'operaio fermo essa riduceva i suoi movimenti a poche azioni meccaniche, svolte attraverso lo sforzo fisico ripetitivo sempre identico a se stesso e coadiuvato dalle macchine, parametri che confermano una concezione strumentalmente marcata del ruolo dell'operaio. Siamo quindi ancora nel contesto organizzativo della svalutazione della sfera creativa, intellettuale e relazionale dell'attività del lavoratore, relegata alla responsabilità dei dirigenti e dei programmatori.<sup>16</sup> Ford stesso ammise:

“Dobbiamo riconoscere la fondamentale disuguaglianza nelle doti delle menti umane. [...]. Per certi tipi di cervelli il pensare è proprio una pena.” (Ford, 1922)

La catena di montaggio, pertanto, divenne il nuovo strumento con il quale la direzione controllava ogni operaio e la quantità di lavoro erogata.<sup>17</sup> Il lavoratore si trasformò in semplice appendice della macchina: giorno dopo giorno era costretto, sempre nella stessa postazione, a svolgere azioni banali, ripetitive, parcellizzate e veloci.

Alle maestranze Ford chiedeva semplicemente di “imparare un solo atto manuale, di cui anche l'uomo più stupido potrebbe appropriarsi in due giorni” (Ford 1922).

In questa nuova fase, dunque, aumentarono gli operai non o poco qualificati: un breve tirocinio li rendeva capaci di svolgere la loro mansione.

Ford, infatti, sosteneva che

“La lunghezza del tempo necessario per impraticarsi nelle singole occupazioni è suppergiù la seguente: il 43% di tutti i nostri lavori non esige più di un giorno di addestramento; il 36% domanda da un giorno a una settimana; il 6% da una settimana a due; il 14% dal mese a un anno. Infine l'1% vuole da uno a sei anni. Questi ultimi sono i lavori congiunti a grande abilità come ne abbiamo nella fabbricazione del macchinario e nella saldatura.” (Ford 1922)

Come già espresso a suo tempo da Taylor, anche nel paradigma fordista

“Il preciso risultato dell'applicazione di queste massime è la riduzione della necessità di pensiero da parte degli operai e l'eliminazione di ogni loro movimento superfluo.” (Ford 1922)

Per quanto vi fossero buoni salari (tra i più alti di quel tempo) e fossero offerti ai lavoratori servizi (polizia, giornali, scuola) e provvidenze assistenziali, larghe masse di operai permanevano in una situazione lavorativa disumana. La catena di montaggio fordista è infatti assunta come emblema dell'alienazione del lavoro, data la sua aberrante concezione antropologica basata sull'idea dell'infinita condizionabilità dell'uomo al lavoro: quest'ultimo è mero braccio esecutivo del

lavoro mentre la direzione costituisce, di nuovo, la mente dell'intero processo produttivo.

Che ne è oggi del taylorismo-fordismo? Esiste ancora il problema del lavoratore alienato?

A questa domanda non è possibile dare una risposta esauriente in poche righe poiché il dibattito è di estesi e problematici confini. Secondo Touraine e Blauner il taylorismo è stato relegato ai primi capitoli dei testi di sociologia del lavoro, grazie anche alla spinta delle lotte sindacali; secondo altri (Kern e Schumann, ad esempio) non è del tutto sopraffatto, esistendo tutt'oggi, in quello che è chiamato post-fordismo, le catene di montaggio dell'economia di scala; c'è infine chi, come Blauner, propone di superarlo con un approccio che enfatizzi gli aspetti mentali e motivazionali del lavoro<sup>18</sup>, tematica quest'ultima a cui è dedicato il terzo paragrafo.

### **2.3 Gli studi di Hawthorne e il “fattore umano”**

Nel 1900 la Cleveland Twist Drill Co., una fabbrica di utensileria di Cleveland, istituì uno dei primi programmi di relazioni umane con metodi che ponevano il benessere lavorativo come condizione di controllo dell'esito dei processi. Negli stabilimenti furono installate docce, refettori, spogliatoi, fontanelle, cassetta delle idee, sala lettura e riunioni settimanali con orchestra di operai. Sebbene questo rappresenti uno dei primissimi esempi di riconoscimento dell'importanza di avvicinarsi alle maestranze, il vero passo decisivo che diede inizio allo studio delle relazioni umane venne da una ricerca condotta tra il 1927 e il 1932

all'interno della Western Electric Company di Hawthorne (produttrice di apparecchi telefonici), nell'Illinois. Lo studio fu diretto da Elton Mayo, professore di Sociologia Industriale all'Harvard Graduate School of Business Administration. Come ha dimostrato la breve digressione sul modello taylorista-fordista, nel corso della storia non si è sempre data per scontata l'importanza di capire il funzionamento delle organizzazioni e il comportamento delle persone al lavoro. In effetti, è solo a partire dalle ricerche di Hawthorne che si iniziò a prestare attenzione a questo aspetto dell'impresa e soltanto negli ultimi cinquant'anni si è avuto un consolidamento internazionale di questi studi, oggi racchiusi, come si vedrà nel corso del capitolo, nell'alveo della psicologia del lavoro. Mentre infatti nello Scientific Management l'attenzione per i dipendenti è circoscritta alla questioni più pratiche (salario, ferie e orari, come si è visto poco sopra), con gli esperimenti di Hawthorne si mettono in luce nuove dimensioni umane dei dipendenti: prime fra tutte, la motivazione e i rapporti interpersonali con gli altri lavoratori, ciò a cui venne dato il nome di "fattore umano".

Per Taylor l'unico vincolo umano nei ritmi di lavoro era costituito dalla resistenza fisica a uno sforzo prolungato, e fu proprio questa la via che le prime ricerche sul campo cominciarono a percorrere. Gli studi sulla fatica permisero ben presto di osservare che essa era associata al fenomeno della monotonia e che entrambe provocavano un rallentamento dei ritmi lavorativi e un abbassamento della soglia dell'attenzione.<sup>19</sup>

La ricerca di Mayo fu voluta dalla direzione aziendale dell'impresa per valutare variabili di natura meramente tecnica, ma ben presto finì con il focalizzarsi su un contenuto ben diverso: il significato e il valore della dimensione umana nel



contesto d'impresa. Gli esperimenti portarono così all'elaborazione di una teoria sull'occupazione dei lavoratori in azienda che prendeva nettamente le distanze dalla visione numerica, impersonale, anonima e parcellizzata del taylorismo-fordismo. Mayo e i suoi associati erano interessati, tra le altre cose, a capire in quali ambienti di lavoro la performance risultasse migliore. Con quest'obiettivo in mente essi alterarono sistematicamente alcuni aspetti chiave dell'ambiente lavorativo (la durata delle pause di riposo e quella della settimana lavorativa, gli orari, il livello dei salari, la monotonia del lavoro) per osservarne gli effetti sulla performance di un campione di sei lavoratrici. Ciò che scoprirono fu sconcertante: in una prima serie di studi, la produttività migliorava cambiando tutte le variabili delle condizioni di lavoro; in altri studi, tuttavia, le lavoratrici spesso restringevano deliberatamente i loro output.

Mayo sostenne così che il modo in cui i dipendenti si comportano non dipende solo dalle condizioni fisiche di lavoro, ma anche dalle condizioni sociali. Nella prima serie di studi, infatti, quando la performance cresceva in tutte le condizioni, le operaie rispondevano positivamente alla speciale attenzione che stavano ricevendo: sapere di essere studiate le faceva sentire speciali e le motivava a fare del loro meglio, indipendentemente dai fattori fisici del lavoro e dell'ambiente. La stessa logica era alla base del comportamento opposto, ossia quando esse restringevano di loro iniziativa i propri output: sapendo di essere oggetto di studio, i datori avrebbero potuto aumentare la quantità di lavoro giornaliero, raggiungendo livelli quantitativi irragionevoli. Per evitare ciò, tra le dipendenti si creava un tacito accordo in base al quale la produttività era tenuta bassa. Di nuovo veniva dimostrata la stretta correlazione tra le forze sociali e la performance,

laddove il contesto fisico dell'ambiente lavorativo finiva con l'averne un ruolo d'influenza pressoché marginale.

Alla luce degli studi effettuati, la sostanziale conclusione cui giungeva Elton Mayo era che la produttività dipendeva in gran parte dalla motivazione verso il lavoro; la motivazione dei lavoratori, a sua volta, era principalmente relazionata al loro morale e quest'ultimo era funzione del clima che si respirava, dei legami instaurati all'interno del gruppo spontaneo di lavoro, dalla minore supervisione gerarchica e dalla partecipazione ai processi decisionali.<sup>20</sup>

Si riconobbe così che ciascun dipendente aveva la propria sfera di aspettative, aspirazioni, bisogni, necessità; compito del management, accanto all'obiettivo di massimizzazione del profitto, doveva essere quello di andare incontro a queste dimensioni di cui ogni singola risorsa umana era dotata.

Nonostante le copiose critiche che ricevettero (tra cui l'assenza di vincoli con le componenti economiche, strutturali e tecnologiche), gli studi di Mayo offrirono un nuovo concetto di lavoratore, il cui valore economico non era più dato solo dalle sue competenze tecniche e meccaniche ma soprattutto dalla sua personalità. Il movimento di cui Mayo fu propulsore prese il nome di Human Relations, proprio in ragione della rinnovata importanza accordata all'uomo e alle relazioni interpersonali in azienda.

## **2.4 Il Toyota Production System e la valorizzazione dell'individuo**

Una risposta concreta alle teorie della scuola delle Human Relations arrivò dal Giappone, dove negli anni Ottanta il dirigente della Toyota Motor Corporation,

Taiichi Ohno, dichiarò:

“Le risorse umane sono qualcosa al di sopra di ogni misurazione. Le capacità di queste risorse possono estendersi illimitatamente quando ogni persona comincia a pensare. [...]

Le persone non vanno in Toyota per lavorare. Vanno per pensare.”

Secondo la filosofia di Toyota, detta *Kaizen*, la base di tutto il Sistema è costituito proprio dalla persona e dalla sua capacità di pensare, vero motore del cambiamento e del miglioramento continuo. Per Ohno un lavoratore costretto a ripetere tutto il giorno la stessa azione meccanica, e a cui non è concessa alcuna iniziativa progettuale né occasione di proposta personale, è un costo inutile: i lavoratori devono essere multifunzionali e soprattutto partecipativi. La risposta a un sistema di mercato divenuto più volubile doveva quindi essere l'attribuzione di un maggior valore alla cooperazione, alle esperienze e alle competenze di tutti i lavoratori coinvolti nel processo produttivo.

Ancora oggi la filosofia *Kaizen* è alla base del successo di Toyota. In una dichiarazione del 2008 l'azienda giapponese ha sostenuto che, a partire dagli anni '50, non ci sia mai stata un'interruzione di lavoro in nessuno dei suoi stabilimenti: durante i periodi in cui c'è poco lavoro il personale si concentra su attività di formazione, crescita e miglioramento, cercando collettivamente nuove idee per far crescere l'azienda.

Il Direttore generale di Panasonic, Matsushita, comparando il *Kaizen* giapponese con il modello di management occidentale ha affermato:

“Per voi la gestione del personale consiste nel far produrre idee al personale dirigente in modo che gli operativi possano metterle in pratica. Per noi, invece, è fondamentale riuscire a mettere in movimento le risorse intellettuali di tutti per metterle al servizio dell'impresa. Le intelligenze riunite di un piccolo gruppo di dirigenti, per quanto eccellenti, non bastano a garantire un miglioramento continuo.”

## **2.5 L'attualità: la sfida della Responsabilità Sociale verso i dipendenti**

In questo breve excursus si è parlato di Taylorismo, Fordismo, Human Relations, Toyotismo come punti chiave del percorso evolutivo della gestione delle risorse umane. Quella che qui si considera la tappa per così dire conclusiva di quest'analisi, attorno a cui ruoteranno le parti successive di questo elaborato, è la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Come ci sarà modo di spiegare approfonditamente e criticamente nel secondo capitolo, con questa espressione ci si riferisce a tutti quei comportamenti responsabili che l'impresa volontariamente assume a beneficio dei suoi stakeholders, sia esterni che interni. L'attenzione verrà posta proprio su questi ultimi, i dipendenti, che si configurano come i principali portatori di interessi all'interno dell'azienda. Nel campo delle condizioni di lavoro l'azienda si rivelerà responsabile quando opererà in modo concreto a favore delle pari opportunità, delle giuste retribuzioni, degli orari di lavoro, di tutti i diritti sindacali, della salute e della sicurezza nell'ambiente lavorativo. La responsabilità diviene quindi un impegno “in più” che l'azienda può o meno decidere di assumere. Osserva Mariucci (2007):

“Si tratta di quei casi in cui l'impresa in gioco dà già per scontato il rispetto dei diritti fondamentali e sociali dei propri dipendenti [...] e aggiunge una serie di impegni ulteriori, nel senso di un'autentica assunzione di 'responsabilità sociale': ad esempio in materia di regole di correttezza dei dirigenti nel rapporto coi dipendenti e i fornitori, del vincolo al rispetto delle norme di legge e contrattuali [...]”<sup>21</sup>

La persistenza e il successo del dibattito pubblico sulla Responsabilità Sociale delle imprese non cessa di stupire: il capitalismo contemporaneo pronuncia con incrollabile convinzione le parole dell'etica, esaltando non solo la bellezza, ma addirittura l'opportunità economica delle condotte socialmente responsabili. Una

retorica, quella della RSI, che merita di essere studiata con occhio vigile e critico. La Responsabilità Sociale verso i dipendenti è da ritenersi, secondo questo autore, un surplus di quell' attenzione e rispetto per l'uomo di cui si parlava nella riflessione iniziale sulla centralità che spetta all'uomo nel contesto lavorativo. La responsabilità vera è quella che parte dall'azienda in modo del tutto spontaneo, aldilà degli obblighi normativi; è quindi un surplus poiché si configura come un “fare di più” per i dipendenti, incorporando questo senso di rispetto e responsabilità nella mission e nella vision d'impresa; è, in questo senso, una tappa fondamentale nell'evoluzione di un management sempre più a misura d'uomo, ma non certo quella finale. I dibattiti sulla responsabilità, in questi anni, hanno infatti portato allo scoperto i punti critici di questa impostazione nei casi di aziende che, come si discuterà, hanno predicato benissimo la filosofia ideale del responsabile e dell'etico, salvo poi smentire alla luce di statistiche, scandali e fallimenti la reale incapacità di agire responsabilmente a favore dei propri dipendenti. Queste situazioni sono certamente uno stimolo a riflettere sulla delicata dialettica tra il dire e il fare.

### **3. La gestione efficace delle risorse umane**

Quella che si definisce *gestione delle risorse umane* ha a che fare con la dimensione umana in diversi contesti, quali:

- Assunzione dei dipendenti;
- Sviluppo delle loro abilità e competenze;
- Motivazione verso un alto livello di performance;
- Mantenimento dell'impegno verso l'organizzazione.

Acquisizione, sviluppo, motivazione e mantenimento sono quindi le parole chiave per una gestione efficace del personale. L'aspetto che sarà approfondito in questo paragrafo è quello relativo alla motivazione, una tematica che, secondo questo autore, non può essere tralasciata nella riflessione sulla centralità delle risorse umane e nel discorso, più specifico, di un approccio responsabile a esse. Questo perché il rapporto lavoratore-impresa è tanto più forte (e quindi tanto più fruttuoso in termini di performance) quanto più il primo fa propria la mission della seconda: ciò avviene in particolare quando l'impresa è vicina al suo personale, lo valorizza, gli va incontro -ad esempio con pratiche socialmente responsabili- e riesce a creare un clima aziendale motivante. Quanto più un individuo s'identifica e si sente parte della propria organizzazione, tanto più si adopererà per essa.

Archie B. Carroll (2007. cfr. Cap. 2, par. 2) individua tre tipologie di management in base all'orientamento verso i dipendenti:

- **Management immorale.** I dipendenti sono visti come fattori di produzione da sfruttare e manipolare per il guadagno del singolo manager. Nessuna considerazione è data alle esigenze, i diritti o le aspettative dei dipendenti; l'ottica delle scelte è sempre a breve termine.
- **Management amorale.** I dipendenti sono trattati secondo la legge; essi sono anche qui considerati alla stregua di fattori di produzione, ma in questo caso viene adottato l'approccio remunerativo, che si configura però come uno stimolo alla produttività, non come un soddisfacimento delle loro aspettative. L'impresa paga incentivi e premi, ma tutto è legato alla produttività a breve e medio periodo.
- **Management morale.** In quest'ottica i dipendenti sono visti come risorse

umane che devono essere considerate con dignità e rispetto. La leadership adottata è di tipo partecipativo e in questo modo, coinvolgendo i dipendenti, è in grado di acquistare la loro fiducia e il rispetto reciproco. I diritti dei lavoratori a un corretto trattamento, alla sicurezza e alla libertà di parola sono sempre tenuti presenti in tutte le decisioni.<sup>22</sup>

Quest'ultimo, il management attento alla motivazione dei propri dipendenti, costituisce la nuova frontiera della produttività di cui le aziende devono tener conto. E' indubbio, come sostiene Leonardo Becchetti, che “il successo di un'azienda dipenda da fattori esterni - la domanda di mercato, i cicli economici, gli shock produttivi o finanziari a livello aggregato- ma è altrettanto vero che il rafforzamento delle motivazioni produttive attraverso quelle intrinseche [=non pecuniarie] può agire in maniera decisiva sulla predisposizione e la partecipazione dei lavoratori alle sfide che si presentano”. Lo conferma un recente studio dell'Osservatorio Socialis su un campione di più di 4000 lavoratori di cooperative italiane, che ha evidenziato l'impatto delle motivazioni intrinseche su produttività e salari. Aldilà delle differenze nelle retribuzioni dovute a livello di istruzione, età, genere e settore di appartenenza, si è riscontrato che i lavoratori più motivati (quelli ad esempio che hanno rivelato di aver scelto il lavoro per motivazioni *non* pecuniarie) hanno più giorni di ferie arretrati, più ore di straordinari non pagate e si dichiarano più produttivi dei propri colleghi<sup>23</sup>.

Nei paragrafi che seguono verrà fornito un breve approfondimento circa le dinamiche psicologiche che sottendono la motivazione e la soddisfazione del singolo nel contesto lavorativo.

### 3.1 Motivazione e soddisfazione

Tra gli anni '60 e '70 negli Stati Uniti si svilupparono le teorie motivazioniste, che proponevano un allontanamento netto dal modello taylorista-fordista, essendo questo fondato su lavori monotoni, degradanti e privi di motivazione per il dipendente. La tesi centrale dei Motivazionisti è che i fini dell'organizzazione sono efficacemente perseguiti quanto più sono soddisfatte le esigenze di autorealizzazione e soddisfazione personale dei dipendenti. I presupposti generali di questa posizione consistono quindi nel favorire lavori più ricchi di contenuti intelligenti e che procurino maggiori soddisfazioni coinvolgendo al massimo il lavoratore (Gaiffi 2005)<sup>24</sup>.

Si consideri ora il fattore motivazione sotto il profilo prettamente psicologico: dal latino *motus ad ationem*, essa riguarda quell'insieme di processi che fanno sorgere, dirigono e mantengono il comportamento verso uno specifico obiettivo (Greenberg 2009). Motivazione non è, tuttavia, sinonimo diretto di performance: il solo fatto che il lavoratore esegua perfettamente il suo compito non implica che egli sia altamente motivato.

Quel che è ormai fondato è che il motore alla base della motivazione è il desiderio di soddisfare i propri bisogni: le organizzazioni in grado di incontrare le esigenze dei propri dipendenti di solito attraggono i soggetti migliori e li stimolano a lavorare in modo eccellente (Greenberg 2009).

Abraham Maslow (1908-1970) è oggi ritenuto il padre della moderna psicologia del management e icona della scuola dei Motivazionisti di cui si è parlato sopra. Maslow identifica cinque tipi di bisogni intrinseci della vita di ciascun uomo che



si attivano in un ordine gerarchico particolare: bisogni primari (fisiologici), di sicurezza, sociali, di stima e infine di autorealizzazione (fig.1). La chiave di volta di questa teoria è che un bisogno soddisfatto cessa di essere motivante, mentre un bisogno non è motivante finché quelli di ordine inferiore non sono saziati.

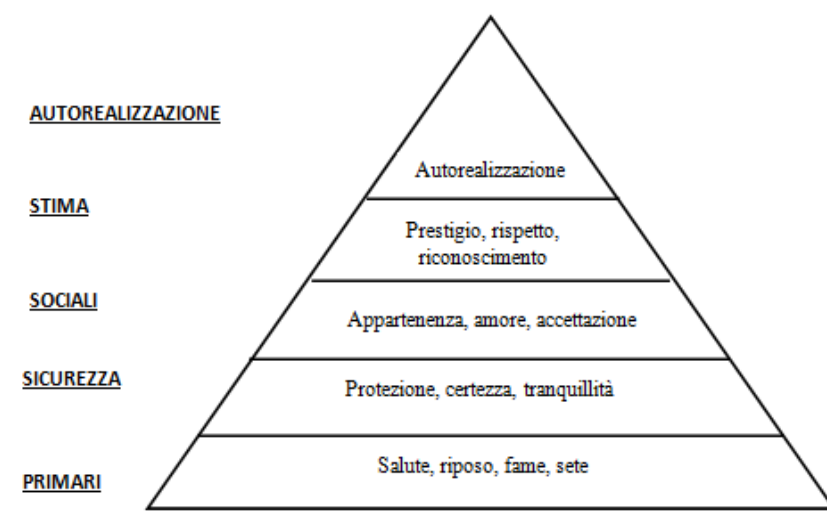


Fig.1- La piramide di Maslow.

Fonte: <http://www.lucianogiustini.org/ita/public/maslow.shtml>

Occorre ora evidenziare quale connessione sussiste tra ciascuno di questi bisogni individuali e identificare ciò che l'impresa può fare per contribuire al loro soddisfacimento, per poi arrivare a individuare quali di questi bisogni, se soddisfatti, aiutano effettivamente ad aumentare la motivazione.

Si considerino in primo luogo i bisogni primari, ossia quelle necessità fisiologiche cui non si può fare a meno: il nutrirsi, il vestirsi, l'assicurarsi un buono stato di salute, il riposarsi. Ci sono vari modi con cui l'impresa può incontrare questi bisogni, aldilà della semplice retribuzione. Si pensi alle varie pause, i coffee break e le altre opportunità di riposo che possono essere concessi nel corso della giornata lavorativa. Molte aziende nel mondo si sono rese conto dell'importanza

della salute fisica dei propri dipendenti, una condizione spesso minacciata dalla natura sedentaria della maggior parte dei lavori tecnologicamente più avanzati di oggi; motivo, questo, per il quale offrono ai propri dipendenti (specie le aziende che se lo possono permettere) incentivi ed opportunità di esercizio fisico. General Motors e United Auto Workers, per esempio, hanno di recente sponsorizzato un programma di benessere lavorativo, LifeSteps, che ha aiutato più di 800 dipendenti a migliorare alcuni aspetti chiave della salute fisica. I lavoratori che hanno partecipato hanno ridotto le spese mediche e aumentato la propria produttività in azienda; dal punto di vista sociale si è anche registrato un incremento della coesione tra i dipendenti, che ha migliorato il clima aziendale<sup>25</sup>.

Dopo che i bisogni fisiologici sono soddisfatti, seguono quelli inerenti alla sicurezza: questi riguardano il bisogno di lavorare in un ambiente che sia fisicamente e psicologicamente sicuro. Il tema della sicurezza sul lavoro (SSL) verrà trattato nello specifico nel secondo capitolo, quando si entrerà a pieno nel merito della Responsabilità Sociale delle Imprese. Per ora è sufficiente sottolineare quanto la sicurezza dell'ambiente di lavoro sia un fattore che influenza non solo la performance (avvertire di essere in mezzo al pericolo influisce negativamente sulla concentrazione) ma anche sulla motivazione, come sarà messo in luce tra poco.

Anche la sicurezza psicologica, tramite assicurazioni sulla salute e sugli infortuni, è fondamentale. Vi sono aziende che portano la sicurezza dei propri dipendenti agli estremi, ad esempio con politiche anti-licenziamenti: è il caso di un'impresa di Hanover (New Hampshire), Hypertherm, specializzata da oltre quarant'anni in servizi di metallurgia ad alta tecnologia. Anziché licenziare i propri dipendenti,

l'azienda trova altri modi di risparmiare durante i periodi più duri, ad esempio riducendo al minimo i viaggi di lavoro. I benefici motivazionali e di performance connessi al sentimento di sicurezza del posto di lavoro sono stati fenomenali, contribuendo largamente al successo economico della compagnia nel corso degli anni. Questa situazione di benessere è espressa bene dalle parole di Peggy Laplante, 49enne operatrice di macchina ad Hypertherm, che ha dichiarato: “Ad Hypertherm tutti si assicurano che tu ti senta speciale e coinvolto in ciò che fai. Sapere che l'impresa si preoccupa per me mi spinge a fare del mio meglio. Quando sento dell'economia in crisi e di aziende che procedono a tagli del personale io riesco a rimanere concentrata sul mio lavoro, senza preoccuparmi di ciò che avviene fuori.”<sup>26</sup>

Ai bisogni fisiologici e di sicurezza seguono poi quelli sociali, inerenti al desiderio di piacere ed essere accettati dagli altri. Come animali sociali, infatti, tutti vogliamo essere approvati da chi ci circonda e stare in mezzo agli altri. E' con questo presupposto in mente che molte aziende organizzano eventi per aumentare la coesione sociale tra i propri dipendenti. IBM, ad esempio, organizza annualmente il *Family day*, una giornata di picnic ad Armonk, nei pressi di New York, per dare ai suoi impiegati l'opportunità di socializzare meglio con i colleghi e le relative famiglie. Una compagnia di Pleasanton (California), The Picnic People, ha coordinato dal 1984 più di 5.000 picnic per oltre 600.000 dipendenti di varie aziende che hanno fatto richiesta.

L'uomo però non ha bisogno solo di piacere agli altri: necessita anche il rispetto e la stima di chi lo circonda. Dopo i bisogni sociali, quindi, Maslow parla del desiderio di stima, di avere successo e di essere apprezzati per questo. Vi sono

aziende che pubblicano i nomi dei “dipendenti del mese” nelle newsletter destinate a tutto il personale: è il caso di Merck, famosa compagnia farmaceutica che pubblica sulle proprie newsletter le foto dei dipendenti che hanno dato contributi speciali alla scoperta di nuovi farmaci. E' molto più importante per i lavoratori assicurarsi che a sapere dei loro successi siano i propri colleghi, piuttosto che l'audience anonima delle pagine del New York Times. Anche la pratica di dare bonus ai dipendenti meritevoli è un metodo interessante per soddisfare il bisogno umano di stima. Aziende come Shell Oil, AT&T e Campbell Sound offrono una grande varietà di piccoli premi e riconoscimenti per il proprio personale, come laptops e altri gadgets tecnologici.

Quando tutti i bisogni fin qui elencati vengono soddisfatti, l'uomo tende a cercare l'autorealizzazione, ossia cercherà di divenire tutto ciò che è potenzialmente capace di essere. Quando i dipendenti riescono a realizzarsi in ciò che fanno sono in grado di lavorare con il massimo della creatività e per questo arrecheranno importanti vantaggi alla propria organizzazione. E' per questo che l'azienda deve pensare a soddisfare prima di tutto le esigenze più basse della piramide di Maslow, per poi aprire la via dell'autorealizzazione dei singoli individui che ne fanno parte.

La teoria di Maslow fornisce un'ottima guida per ciò che riguarda la motivazione del personale. Diverse critiche sono state mosse a quest'approccio; vari scienziati, in particolare, ritengono assai limitato e troppo circoscritto il numero dei bisogni della vita umana, oltre che poco credibile che la successione del loro soddisfacimento segua necessariamente l'ordine descritto nella piramide.

Nonostante queste osservazioni, la teoria di Maslow resta di vitale importanza

poiché tratta empaticamente gli esseri umani ed esercita un richiamo sugli specialisti del mondo del lavoro: essa enfatizza quanto sia importante capire se l'ambiente lavorativo sia efficace nel soddisfare i bisogni individuali di realizzazione e quindi, in ultima analisi, se sia o meno un ambiente motivante.

La soddisfazione riflette l'atteggiamento positivo o negativo verso il proprio lavoro. Secondo Locke (1967) essa è quel sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività lavorativa svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Giocando un ruolo fondamentale nelle organizzazioni, ha dunque senso chiedersi quali siano i fattori che, effettivamente, contribuiscono a rendere un lavoratore soddisfatto.

Taylor riteneva, ad esempio, che la soddisfazione dei dipendenti fosse dovuta prevalentemente al loro interesse per il denaro: più un soggetto lavorava senza troppo sforzo guadagnando bene, più si riteneva soddisfatto dal proprio lavoro. Questa posizione è stata ampiamente superata da diversi studi, successivi a Maslow e inerenti al *contenuto* della motivazione. Una teoria degna di nota è sicuramente quella di Herzberg (1923-2000), il cui studio s'inserisce nell'ambito di una riflessione teorica fondata sulla ricerca del significato del lavoro per l'individuo, in relazione sia ai contenuti che lo caratterizzano, sia alle condizioni ambientali in cui si esplica (Belsito, Borra, Decastri 2005). Nel '59 lo psicologo condusse una prima indagine in cui, attraverso varie interviste, chiese a un campione di 203 contabili e ingegneri di nove aziende di Pittsburgh di elencare degli eventi della loro carriera lavorativa che erano stati fonte di alto o di basso morale. Emerse che gli elementi che potevano arrecare insoddisfazione erano i

fattori riferiti al contesto lavorativo (che Herzberg chiamò “igienici”), la cui presenza è necessaria a mantenere un normale livello di soddisfazione:

- Politiche e procedure d'impresa
- Modalità di supervisione
- Relazioni interpersonali con pari e superiori
- Ambiente fisico di lavoro
- Livello di retribuzione
- Status
- Condizioni fisiche e di sicurezza sul posto di lavoro

Gli elementi in grado di arrecare soddisfazione, invece, erano legati al contenuto del lavoro e secondo Herzberg rappresentavano i veri agenti di spinta del comportamento sul posto di lavoro:

- Raggiungimento di risultati significativi
- Riconoscimento dei risultati raggiunti
- Contenuti del lavoro
- Livello di responsabilità
- Possibilità di promozione e avanzamento professionale

Il nocciolo di questa teoria è il seguente. I fattori igienici, se presenti, *non* demotivano (ma neanche motivano) e comportano un'integrazione passiva nell'azienda; se invece sono assenti o precari non si avrà alcuna integrazione e vi sarà insoddisfazione, protesta e malessere lavorativo. I fattori motivanti, invece, se sono presenti danno integrazione attiva e quindi soddisfazione, se assenti l'individuo non è demotivato (si avrà solo un leggero calo della soddisfazione) e quindi si ha semplicemente un' integrazione passiva<sup>27</sup>.

Queste considerazioni hanno importanti implicazioni per le organizzazioni. Per evitare l'insoddisfazione sul lavoro occorrerà pertanto lavorare molto sui fattori igienici; recenti ricerche, ad esempio, hanno dimostrato che l'insoddisfazione è più alta in un ambiente lavorativo sovraffollato, poco luminoso, rumoroso, poco

sicuro, ad alte temperature e con poco ricambio d'aria. Questi fattori, che non sono inerenti al lavoro in sé ma semplicemente al suo contesto, contribuiscono maggiormente a rendere il lavoratore insoddisfatto (Greenberg 2009)<sup>28</sup>; osservazioni, queste, che fanno anche da premessa al discorso sulla sicurezza sul posto di lavoro che verrà sviluppato nel secondo capitolo.

Interessanti sono stati i risultati cui è giunta nel 2005 una ricerca condotta da Belsito, Borra e Decastri, pubblicata sulla rivista online *Quaderni di Management* e inerente all'individuazione dei fattori che motivano i lavoratori. Il campione d'analisi era costituito per il 45,6% da impiegati, 33,3% operai, 11,7% dirigenti e 9,4% liberi professionisti/imprenditori; tramite dei questionari si è cercato di individuare, sulla scia della teoria di Herzberg, quali fattori portassero a situazioni di forte disagio lavorativo e quali a situazioni di elevato benessere. L'obiettivo era quello di verificare se la distinzione tra fattori igienici e motivanti fosse ancora attuale e, in caso affermativo, se la loro composizione fosse cambiata.

Nelle figure 2a e 2b sono riportati i risultati a cui si è giunti. Le due variabili entro cui sono stati suddivisi i vari fattori sono la *specificità* e l'*impatto*: il primo termine esprime l'efficienza con cui quello stesso fattore incide su una delle due dimensioni (sul basso morale o su quello alto), perciò quanto più un fattore è specifico in una direzione tanto più è un indicatore affidabile), mentre il secondo riguarda la forza d'impatto sul morale stesso.

IMPATTO SUL MORALE ALTO	sopra la media	<b>POSITIVI PERICOLOSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribuzione</li> </ul>	<b>MOTIVANTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raggiungimento risultati</li> <li>• <u>Empowerment</u></li> <li>• Sicurezza</li> <li>• <u>Relazioni interpersonali con pari</u></li> <li>• Riconoscimenti</li> <li>• Carriera</li> <li>• <u>Relazioni interpersonali con il capo</u></li> </ul>
	sotto la media	<b>POSITIVI DEBOLI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavoro</li> <li>• Responsabilità</li> <li>• Condizioni di lavoro</li> <li>• Status</li> </ul>	<b>POSITIVI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche aziendali</li> <li>• Supervisione</li> <li>• Identificazione</li> </ul>
		sotto la media	sopra la media
		SPECIFICITA' VERSO IL MORALE ALTO	

**Fig. 2a - Fattori motivanti**

IMPATTO SUL MORALE BASSO	sopra la media	<b>AMBIGUI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni interpersonali con pari</li> </ul>	<b>DEMOTIVANTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribuzione</li> <li>• Carriera</li> <li>• Politiche aziendali</li> <li>• Raggiungimento risultati</li> <li>• Riconoscimenti</li> <li>• Sicurezza</li> <li>• <u>Condizioni di lavoro</u></li> </ul>
	sotto la media	<b>NEGATIVI DEBOLI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificazione</li> <li>• Lavoro</li> <li>• Status</li> <li>• Responsabilità</li> </ul>	<b>NEGATIVI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Relazioni interpersonali con capo</li> <li>• Supervisione</li> </ul>
		sotto la media	sopra la media
		SPECIFICITA' VERSO IL MORALE BASSO	

**Fig. 2b- Fattori demotivanti**

Fonte: M.L.Belsito, S. Borra, M. Decastri (2005), *La motivazione al lavoro. La replica italiana della ricerca di Herzberg*

Dai risultati è emerso che i fattori *motivanti* in senso stretto (Fig. 2a, in alto a destra) sono l'empowerment (situazione per la quale al dipendente è data più libertà di scelta e più possibilità di autodeterminazione e autoregolazione) e le buone relazioni con i propri colleghi e con il proprio capo. I fattori maggiormente *demotivanti*, quelli cioè che più concorrono all'abbassamento del morale, risultano essere la retribuzione, le politiche aziendali e le condizioni di lavoro (Fig. 2b).

Un'asimmetria rispetto a quanto sostenuto da Herzberg riguarda le relazioni interpersonali con i colleghi e con il capo, che dallo studio qui considerato emergono come fattori motivanti e *non* di contesto: quando si parla di motivazione, quindi, assume particolare rilievo l'aver dei rapporti amichevoli con i colleghi e il lavorare con persone che piacciono, oltre che l'aver un capo che abbia fiducia nei propri collaboratori e sia ottimista sul lavoro.



Sempre nell'ambito dei fattori che determinano l'alto morale si nota l'elemento dell'identificazione, di cui Herzberg non fa menzione nei suoi studi: essa risulta un fattore “positivo” per il benessere del singolo (di basso impatto ma alta specificità), costituendo così un'interessante leva motivazionale da sfruttare. Il concetto di identificazione è inteso come il livello più profondo di appartenenza all'organizzazione che quindi spinge le persone ad atteggiamenti imprenditoriali proattivi, propri di aziende in cui il controllo gerarchico perde importanza per lasciare spazio all'iniziativa delle persone<sup>29</sup>. Fattori altrettanto specifici dell'alto morale sono la supervisione equilibrata e le politiche aziendali favorevoli. Il lavoro in sé, la dose di responsabilità nello svolgere le proprie mansioni, lo status e le condizioni di lavoro risultano invece avere un ridotto impatto e una scarsa specificità.

Per quel che concerne i fattori demotivanti si vede riconfermata la teoria di Herzberg: livelli bassi di retribuzione, politiche aziendali poco favorevoli e condizioni di lavoro disagiate sono i fattori igienici che più contribuiscono a rendere insoddisfatto il lavoratore (Fig. 2b, in alto a destra). Anche le cattive relazioni interpersonali con il capo, la supervisione eccessiva o assente e lo scarso empowerment sono fattori determinanti e specifici del basso morale, mentre anche qui la responsabilità, lo status, il lavoro in sé e- a differenza di prima- l'identificazione costituiscono fattori demotivanti deboli.

Un'ultima considerazione va fatta sul fattore retribuzione, che figura come demotivante per il basso morale (esattamente come aveva sostenuto Herzberg) e ambiguo (“positivo pericoloso”) per quello alto; quest'ultimo dato suggerisce che il denaro non solo ha uno scarso impatto sull'alto morale del lavoratore, ma anche

quando questo accade, il morale può dirigersi significativamente anche nella direzione opposta, specie se accompagnato dalle circostanze demotivanti di cui sopra.

#### **4. L'impresa per l'uomo: il caso Olivetti**

*“C'era in Olivetti un rispetto per la persona, non la persona in genere, ma l'individuo specifico in carne ed ossa, fortissimo.”*  
(Ferrarotti)

Icona del capitalismo dal volto umano, Adriano Olivetti è da molti considerato uno dei più grandi imprenditori e uomini di cultura che l'Italia abbia avuto nel XX secolo.

Nato a Ivrea nel 1901 e manager della prima fabbrica italiana di macchine da scrivere, Olivetti fu anche intellettuale, urbanista, editore. Una figura poliedrica, quindi, che è inevitabile richiamare alla memoria quando si parla, come in questa sede, di risorse umane e Responsabilità Sociale verso di esse. Olivetti, infatti, guardava ai propri dipendenti innanzitutto dal punto di vista umano prima ancora che come risorse produttive: la sua cultura rispettava profondamente il lavoro e la persona, riconoscendo il benessere dei suoi dipendenti come uno strategico valore intangibile. La domanda fondamentale che Olivetti si poneva non era “quanto vale il lavoro di un uomo?”, bensì “che cosa vale?": nella sua ottica umanista il lavoro doveva riuscire a dare un senso alla vita del singolo<sup>30</sup>. L'esperienza olivettiana si configura così come un nobile esempio di attuazione di quella centralità umana in azienda di cui si è argomentato all'inizio di questo capitolo. Nelle sue scelte

imprenditoriali Olivetti cercò sempre di applicare all'economia il concetto di *persona* (contrapposto a quello tayloristico di *individuo*); l'agire stesso d'impresa doveva essere, per dirla con le sue parole, “indirizzato a una più libera, felice e consapevole esplicazione della persona umana”.

Olivetti era quindi in grado di gestire il suo personale in modo attento e sensibile, al punto che, quando ormai l'azienda aveva raggiunto un successo internazionale, disse al giovane Furio Colombo:

“[...] io voglio che lei capisca il nero di un lunedì nella vita di un operaio. Altrimenti non si può fare il mestiere di manager, non si può dirigere se non si sa che cosa fanno gli altri.”

Olivetti si distinse soprattutto perché fu capace di abbinare le logiche e i successi dell'impresa a un progetto sociale ancora oggi estremamente innovativo. Il 23 aprile del 1955, in un discorso pubblico, chiese ai lavoratori:

«Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?».

Da queste parole si evince chiaramente perché a quest'imprenditore è associata l'idea di capitalista illuminato, umanista, acculturato, rivoluzionario. Ciò che lo rese un manager straordinario e atipico fu proprio l'idea che ebbe dello scopo dell'impresa: non solo creare valore per gli azionisti, ma soprattutto far ricadere i profitti sulla comunità sottoforma di buoni salari, cultura, qualità della vita, bellezza. In altre parole, la fabbrica per Olivetti non era “un puro organismo economico, ma un organismo sociale che condiziona la vita di chi contribuisce alla sua efficienza e al suo sviluppo”.

Olivetti non era solo un ingegnere dallo straordinario orientamento civile; riteneva

essenziale e moralmente necessario mettere alla prova, nella pratica quotidiana, le sue idee. E lo fece in un modo che per certi versi ha anticipato ciò che oggi va sotto il nome di Responsabilità Sociale d'Impresa. Luciano Gallino, assunto come ricercatore sociale da Olivetti nel 1955, ha affermato in un'intervista rilasciata a Paolo Ceri: “Non sarebbe azzardato dire di Adriano Olivetti che era in anticipo di quarant'anni rispetto ai suoi tempi<sup>31</sup>.” Come si vedrà approfonditamente nel secondo capitolo, il Libro Verde del 2001 della Commissione Europea (*Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese*) raccomanda alle imprese di assumere una vasta serie di pratiche socialmente responsabili nei confronti del proprio personale: misure per attrarre e conservare lavoratori qualificati, investimenti nell'educazione e nella formazione dei dipendenti, sistemi di reclutamento non discriminatori, mantenimento di un ambiente lavorativo sicuro etc. Tra gli anni Trenta e Cinquanta, tutte queste pratiche erano già al centro delle politiche aziendali di Olivetti.

La logica d'impresa alla base dell'operato olivettiano è dunque quella di produrre ricchezza per trasformarla in una migliore qualità della vita, quella dei suoi dipendenti in primis. Ciò significava innanzitutto liberare il lavoro, in una certa misura, dalla fatica:

“[...] sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o a una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù. Ma il cammino era tremendamente lungo e difficile. Mi dovetti accontentare all'inizio di avere il maximum delle energie umane, di perfezionare gli strumenti di assistenza, le condizioni di lavoro. Ma mi resi a poco a poco conto che tutto questo non bastava. Bisognava dare consapevolezza ai fini del lavoro.” (Olivetti, 1950)<sup>32</sup>

Con questi principi in testa Olivetti si adoperava in tutti i modi per il benessere dei suoi dipendenti.

La sua, ad esempio, fu la prima grande azienda italiana a introdurre il sabato interamente festivo; nel 1957 negli stabilimenti a Ivrea la settimana lavorativa fu ridotta a cinque giorni, a parità di salario<sup>33</sup>. Una preoccupazione costante per Olivetti era dunque il tempo libero dei lavoratori: le nuove tecnologie dovevano appunto servire, nella sua ottica, a ricavare risorse per costruire biblioteche, espandere i servizi sociali, ridurre gli orari di lavoro e quindi la fatica umana. Il benessere e lo sviluppo umano del personale erano una priorità indiscussa, in costante dialogo (mai subordinata) con i fini di mercato. Il lavoro dei suoi operai era per lui una variabile indipendente, alla quale bisognava adattare tutte le altre<sup>34</sup>. L'Olivetti non era certo l'unica azienda che offriva ai suoi dipendenti servizi sociali, mutui aziendali e altri benefici. Tuttavia, a conti fatti, la quota destinata dall'Olivetti a tali servizi era superiore a quella di molte altre aziende medie e grandi del mercato italiano. “Meno che mai”, afferma Gallino (2001), “tali aziende portavano un'attenzione -intendo un'attenzione di natura propriamente politica- che fosse paragonabile a quella posta dall'ingegner Adriano ai problemi della redistribuzione dei profitti dell'impresa, all'impiego di questi al fine di ridurre le disuguaglianze nell'accesso all'assistenza, alla previdenza sociale, alla cultura.<sup>35</sup>”.

Dal 1945, dopo aver visitato gli stabilimenti Ford negli Stati Uniti, anche Olivetti introdusse l'organizzazione scientifica del lavoro nelle sue fabbriche. Il taylorismo olivettiano, tuttavia, poggiava su un presupposto ideologico diverso: l'umanizzazione della condizione operaia. Olivetti infatti non condivideva la ripetitività delle mansioni, la retribuzione a cottimo, i ritmi predeterminati, la parcellizzazione del lavoro in tante piccole fasi prive di senso per il lavoratore.

Ciò non toglie che, in ultima analisi, anche nelle fabbriche d'Ivrea l'uomo era utilizzato come parte di un ingranaggio collettivo; c'erano, tuttavia, delle differenze sostanziali tra il taylorismo delle sue fabbriche e quello ortodosso. Queste divergenze vanno ricondotte, in primo luogo, al fatto che le macchine da scrivere prodotte nei suoi stabilimenti erano di peso e dimensione molto limitata: ciò significava che gli operai potevano assemblarle stando seduti in una posizione relativamente comoda. Si trattava inoltre di prodotti puliti, che non necessitavano l'uso di vernici o altri trattamenti chimici gravosi per l'operaio<sup>36</sup>. Ma ciò che veramente contraddistinse il management olivettiano da quello prettamente scientifico fu la concezione stessa del lavoratore: mentre il secondo poggiava su una visione meccanicistica della mente e della fisiologia umana, il primo riconosceva l'importanza della capacità del singolo. L'organizzazione del lavoro a Ivrea era fondata sulla figura dell'“allenatore”, un lavoratore cui veniva chiesto di eseguire una serie di operazioni a suo personale giudizio, proponendo lui stesso ritmo e velocità dell'esecuzione; i tempi così rilevati divenivano i tempi proposti agli altri lavoratori. Una soluzione, questa, sicuramente più umana della rigida logica del ritmo prefissato prescritta dal taylorismo tradizionale.

Scrive Gallino (2001):

“George Friedman [...] riteneva che l'Olivetti di Ivrea fosse in Europa, ed era uno che se ne intendeva, una delle fabbriche tutto sommato meno alienanti, meno costrittive del lavoro operaio, che lui avesse avuto modo di conoscere.”

Nelle fabbriche di Olivetti non sono mai esistite (salvo in certi brevi periodi sperimentali) catene di montaggio che imponessero ai lavoratori una cadenza meccanizzata del lavoro: le macchine in assemblaggio scorrevano su un nastro motorizzato, dal quale l'operaio ne trasferiva una sul proprio banco di lavoro per

poi ricollocarla, dopo un certo tempo a suo giudizio, a operazioni finite.

Ciò non toglie, comunque, che nell'organizzazione olivettiana vi fossero aspetti lavorativi di asprezza tipicamente taylorista. La fase del processo più monotona era la presse, ossia la preparazione delle sagome di lamiera, strutture portanti delle macchine da scrivere. Gli addetti a questa mansione erano prevalentemente donne, che dovevano porre la lamiera sotto la macchina sagomante e, ottenuto il ritaglio, riporlo sui carrelli. Ripetuto 40-50 volte l'ora per 8 ore al giorno, per 44 ore la settimana, questo non poteva certo dirsi un lavoro che recasse al singolo grandi soddisfazioni personali.

Gli stabilimenti erano edifici dall'alto valore architettonico. Erano disegnati dai migliori architetti dell'epoca, luminosi all'interno e ricchi di vetrate che davano su ampi spazi verdi:

“...nel disegno dello stabilimento, così come nelle officine in cui era frazionato, la persona, le sue esigenze, il fatto di non essere costretta a stare otto ore al giorno a guardare soltanto i pezzi che si maneggiano, ma di poter alzare gli occhi, guardarsi intorno, scambiare qualche battuta con i compagni, tutto questo era stato tenuto presente dagli architetti che lavoravano per l'Olivetti.”<sup>37</sup>

Ma il taylorismo “umano” di Olivetti andava ben oltre queste attenuazioni dei tratti alienanti del management scientifico. Negli anni Trenta, e ancor più nel dopoguerra, la sua impresa si distinse per quell'insieme di pratiche socio-assistenziali che oggi definiremmo di *welfare*. Si può quindi asserire a pieno titolo che Olivetti anticipò per molti versi quella Responsabilità Sociale d'Impresa di cui si è accennato al paragrafo 2.5. Nella sua ideologia, e in quella che fu la realtà dei fatti, gran parte dell'attività economica dell'azienda era posta al servizio della vita sociale, portando così in primo piano la ragione politica dell'agire d'impresa (Peretti 2010). Come descritto poco sopra, per Olivetti l'impresa nasce per l'uomo,

per distribuire responsabilmente i suoi profitti sui lavoratori stessi e sulla comunità circostante, per migliorare la qualità della vita e promuovere lo sviluppo dell'essere umano.

Con queste premesse è possibile inquadrare meglio le politiche sociali di Olivetti. I suoi lavoratori potevano fruire di mense aziendali di qualità, asili nido, salari elevati (più alti dell'80% rispetto alle altre industrie della zona), possibilità di acquistare o affittare abitazioni a condizioni vantaggiose, servizi medici, servizi di trasporto, colonie per i figli, assistenti sociali per le famiglie, biblioteche, gruppi sportivi. Lo stato sociale olivettiano copriva quindi tutti i principali rischi e bisogni che potessero capitare a una famiglia in una vita di lavoro. Diverse componenti convergevano nel pensiero di Olivetti nel portare avanti questo impegno eccezionale a favore dei lavoratori e delle loro famiglie<sup>38</sup>: in primo luogo l'idea che l'impresa dovesse sentirsi sempre responsabile per ciò che può accadere ai propri dipendenti e quindi operare di conseguenza; in secondo luogo il convincimento che fosse importante avere una forza lavoro che sentisse sicurezza su di sé e sulla propria famiglia e che quindi potesse dare il massimo dell'impegno e dell'energia nel lavoro. Una critica ricorrente è stata mossa proprio a quest'ultimo aspetto: è stato spesso affermato che Olivetti considerava lo stato sociale un mero fattore di produzione. Anche se, come sostiene Gallino, non vi sono prove documentali di quest'idea nel pensiero olivettiano, rimane vero che il risultato raggiunto aveva questi caratteri. “Una forza lavoro più motivata, più presente ai problemi della produzione, finiva in effetti per essere un fattore di produzione più efficiente.” (Gallino 2001). Secondo Ceri (2001), lo “stato sociale” olivettiano non scaturiva da una strategia strumentale o da una politica



d'immagine ma da una visione molto più ampia che partiva dalla concezione che Adriano aveva della dignità umana e dell'integrazione tra lavoro e vita associativa. La Responsabilità Sociale verso i dipendenti si configurava così come premessa indispensabile dell'attività economica.

Un ultimo aspetto fondamentale delle politiche olivettiane su cui occorre soffermarsi è l'attenzione riservata alla formazione. Olivetti fece istituire una scuola interna per formare i giovani addetti alle officine di attrezzaggio, la Cfm (Cento Formazione Meccanici). Qui oltre che le tecniche del mestiere venivano impartiti elementi della cultura del lavoro: fondamenti di economia politica, tematiche sociali, storia del movimento operaio. Per la Cfm passavano sindacalisti, intellettuali di sinistra, storici: un fenomeno straordinario, se si pensa che gli anni Cinquanta in Italia furono marcati da conflitti industriali durissimi e scontri aperti tra i sindacati, legati all'estrema sinistra, e le grandi imprese. L'Olivetti si configurò così come un'impresa fuori dal coro, un gigante capitalista orientato al profitto ma di cui i lavoratori si sentissero parte, specie quei giovani (seppur costituenti solo un quarto della forza lavoro) che potevano apprendere e conoscere alla Cfm i metodi di gestione aziendale. Agli occhi dei sindacati storici, in quegli anni, l'Olivetti “appariva guidata non da un amico degli operai, e nemmeno da un magnate illuminato, bensì da un padrone soltanto un po' diverso dagli altri” (Gallino 2001)<sup>39</sup>.

## 5. Conclusioni

Nel corso di questo capitolo si è messo in luce che la risorsa umana in azienda ha una centralità che non può esserle negata ma che, al contrario, deve essere riconosciuta e valorizzata. Il breve excursus storico ha mostrato come questo riconoscimento nella storia del management è venuto per gradi, partendo dall'automatismo estremo del lavoratore taylorista fino alla gestione "umanista" del personale, come nel caso Olivetti.

Si è altresì argomentato come una buona gestione e valorizzazione delle risorse umane e del loro potenziale inizia con l'indagare e il comprendere le dinamiche psicologiche -la motivazione, prima fra tutte- che fanno da movente al comportamento, alla performance, all'atteggiamento e alla produttività del singolo nel contesto lavorativo. Si è dimostrato, ad esempio, che secondo delle ricerche alcuni tra i fattori più demotivanti per i dipendenti sono la bassa retribuzione, le condizioni di lavoro che minacciano la sicurezza e le politiche aziendali che non vanno incontro al personale. Si è messo in luce, quindi, che la motivazione è tra i primi determinanti dello sforzo produttivo: a sostegno di questa tesi, nel corso del prossimo capitolo si discuterà proprio dell'importanza delle politiche socialmente responsabili (inerenti alla sicurezza sul lavoro, alle pari opportunità e ad altri fattori che in ultima analisi influiscono sulla motivazione) che le aziende possono intraprendere a favore dei propri dipendenti.

---

7 Scalabrelli, C., 2008. *Le Risorse Umane Come Fonte di Successo*, <http://www.psicolab.net/2008/le-risorse-umane-come-fonte-di-successo/> (8 Aprile 2011)

8 Reborà, G., 2004. *Manuale di organizzazione aziendale*. Roma: Carocci Editore

9 *Lavoratori Italiani: il 50% è demotivato*, 28 Aprile 2008, <http://cv-lavoro.org/blog/lavoratori-italiani-il-50-e-demotivato-151> (6 Aprile 2011)

- 
- 10 Manzoni, G., 2002. *La responsabilità dell'impresa. Business Ethics e Dottrina Sociale della Chiesa in dialogo*. Brescia: Queriniana. pp 207-208
- 11 Zizzadoro, F., 2006. *Umane risorse. La valorizzazione del capitale umano nelle aziende del XXI secolo*. Torino: Anake. p. 17
- 12 Brasca, G. *Capitalizzare le Persone. L'Idea di Risorsa Umana e il Suo Valore Economico* [http://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2011/03/capitalizzare\\_persone.html](http://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2011/03/capitalizzare_persone.html) (3 Aprile 2011)
- 13 Dispense dell'anno 2009-2010 del corso di Humanistic Management, *Il Modello dello Scientific Management*. Università di Pavia, Corso Interfacoltà in Comunicazione, Innovazione, Multimedialità.
- 14 Brasca, *op. cit*
- 15 Scudeletti, G. *L'Ingegner Taylor, l'Inventore dell'Uomo Macchina*. <http://www.storiain.net/arret/num114/artic5.asp> (3 Aprile 2011)
- 16 Brasca, *op.cit.*
- 17 *L'Organizzazione del Lavoro Capitalista e il Malessere dei Lavoratori*. Articolo dal blog: <http://marcos61.wordpress.com/2010/10/19/lorganizzazione-del-lavoro-capitalista-e-il-malessere-dei-lavoratori/> (5 Aprile 2011)
- 18 Libanora, L., 2009. *I Cento Anni del Taylorismo in Italia*, <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/209/i-100-anni-del-taylorismo-in-italia/?mobile=0> (24 marzo 2011)
- 19 Gaiffi, E., 2005. *Elton Mayo e la Scuola delle Relazioni Umane*, <http://www.psicolab.net/2005/elton-mayo-e-la-scuola-delle-relazioni-umane/> (27 Marzo 2011)
- 20 Aquino, A. *Mayo: Human Relations Movement*, <http://www.ch.unich.it/facolta/psicologia/matdid0708/bigname070408/mayo.pdf> (22 marzo 2011)
- 21 Mariucci, L., “La responsabilità sociale delle imprese tra utopia e inganno”, p. 32. In: *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, Cesare Damiano [et. Al], 2007; a cura di Adalberto Perulli. Matelica: Halley.
- 22 Carroll, A. B., “La piramide della CSR: verso uno stakeholder management morale”, p.162-163. In: Freeman R.E., Rusconi, G., Dorigatti, M., 2007. *Teoria degli stakeholder*. Milano: Franco Angeli
- 23 Orsi, R., 2010. *Una Ricerca Conferma: Se Motivato il Lavoratore è Più Produttivo*, [http://www.repubblica.it/economia/2010/09/07/news/una\\_ricerca\\_conferma\\_se\\_motivato\\_il\\_lavoratore\\_pi\\_produuttivo-6828152/](http://www.repubblica.it/economia/2010/09/07/news/una_ricerca_conferma_se_motivato_il_lavoratore_pi_produuttivo-6828152/) (6 Aprile 2011)
- 24 Gaiffi, E., 2005. *I Motivazionalisti*, <http://www.psicolab.net/2005/i-motivazionalisti/>
- 25 Greenberg, J. , 2009. *Behavior in Organizations*, 10' ed. Prentice Hall. p. 252.
- 26 Smith Barnes, E., 2003. *No Lay-Off Policy*, <http://www.workforce.com/section/hr-management/feature/no-layoff-policy/index.html> (4 Aprile 2011)
- 27 Moretti, M. C., 2005. *Gestire il Personale in Azienda: le Teorie di Maslow ed Herzberb*. [http://www.malavoltaconsulting.it/vedi\\_articolo.php?id=31](http://www.malavoltaconsulting.it/vedi_articolo.php?id=31), (4 Aprile 2011)

---

28 Greenberg, *op. cit.*, p.222

29 Belsito, M.L, Borra, S., Decastri, M. *La motivazione al lavoro. La replica italiana della ricerca di Herzberg*, “Quaderni di Management”, 2005, p.70.  
[http://www.eosmc.com/docs/qm/DecastriBorraBelsito\\_14.pdf](http://www.eosmc.com/docs/qm/DecastriBorraBelsito_14.pdf) (23 Aprile 2011)

30 Peretti, A., 2010. *Gli otto valori dell'impresa secondo Adriano Olivetti*, [http://www.adrianolivettiannouno.it/archivio/news/Gli\\_8\\_valori\\_dell\\_impresa\\_secondo\\_la\\_concezione\\_di\\_Adriano\\_Olivetti\\_di\\_Alberto\\_Peretti.html](http://www.adrianolivettiannouno.it/archivio/news/Gli_8_valori_dell_impresa_secondo_la_concezione_di_Adriano_Olivetti_di_Alberto_Peretti.html) (5 aprile 2011)

31 Gallino, L., 2001. *L'Impresa Responsabile. Un'Intervista su Adriano Olivetti*, Torino: Edizioni di Comunità. pp. 4-5

32 Ferrarotti, F., 2001. *Un imprenditore di idee. Una testimonianza su Adriano Olivetti*, Torino: Edizioni di Comunità. p. 82

33 Gallino, *op.cit.*, p.36

34 Gallino, *op.cit.*, p.55

35 Gallino, *op.cit.*, p.37

36 Gallino, *op.cit.*, p.44

37 Gallino, *op.cit.*, p.49

38 Gallino, *op.cit.*, p.93

39 Gallino, *op.cit.*, p.64

## CAPITOLO II

# La Responsabilità Sociale d'Impresa verso i dipendenti

### 1. Introduzione

Come anticipato nel capitolo precedente (par. 2.5), per ottenere un successo commerciale durevole oggi è sempre più necessario che le imprese adottino un atteggiamento “responsabile” nei confronti del mercato, dell’ambiente, dei dipendenti, dei consumatori: il bisogno di etica e di trasparenza è infatti sentito fortemente dall’opinione pubblica internazionale a seguito di emergenze ambientali, scandali, crack finanziari e piaghe sociali di ogni tipo<sup>1</sup>. Il consumatore di oggi è quindi divenuto molto più esigente nei confronti delle aziende, alle quali non chiede solo prodotti di qualità ma anche una sostanziale coerenza globale e correttezza nei comportamenti. Come specifica Giampaolo Fabris, sociologo ed esperto di costumi, “l’etica diventa parte integrante della qualità del prodotto stesso.”

La Responsabilità Sociale d'Impresa (d'ora in poi RSI) è un tema poliedrico e multidisciplinare. Come osserva Treu (2007), si tratta di uno di quei temi, fra i tanti caratteristici della nostra epoca turbolenta, che si manifesta e si diversifica in un moltiplicarsi continuo di forme, di oggetti di riferimento, di attori coinvolti.<sup>2</sup> Oltre al rapporto con i dipendenti, oggetto di studio di questa tesi, essa coinvolge una pluralità di altri ambiti (la responsabilità ambientale, quella verso i

consumatori etc.), che qui verranno solo citati. Il focus di questo elaborato è posto *esclusivamente* sulla dimensione interna della RSI, ovvero sulla sua applicazione nei rapporti con i lavoratori.

Il seguente capitolo inizierà con l'anticipare il discorso sulla RSI tramite due concetti chiave: la teoria dei fini sociali d'impresa (par. 1.1), fondamentale per chiarire che cosa si intenda propriamente con l'attributo "sociale" nell'acronimo RSI, e la posizione che la Chiesa ha assunto in merito tramite la sua dottrina sociale (par. 1.2), contribuendo al consolidamento del dibattito sul tema. Verrà poi fornito un quadro generale della RSI includendo tutte le sue dimensioni (par. 2); saranno messe in luce le critiche che sono state mosse a questa impostazione (par. 2.1) e si forniranno alcuni esempi concreti di imprese che possono essere definite, usando un'espressione del sociologo Luciano Gallino, "irresponsabili" (par. 2.2).

Il terzo paragrafo è interamente dedicato all'analisi della dimensione interna della RSI: ci si soffermerà sulla definizione dei dipendenti come stakeholder primari (par. 3.1); si analizzerà il delicato rapporto che intercorre tra diritto del lavoro e RSI interna (par. 3.3) e si vedrà come quest'ultima viene definita nei vari documenti comunitari e internazionali (par. 3.3). Verranno poi studiate le diverse aree d'intervento in cui può concretizzarsi l'approccio responsabile al personale (3.4) e si analizzerà nello specifico la situazione italiana in merito al tema, sia da una prospettiva nazionale che regionale (par. 4).

A conclusione del capitolo si richiamerà la tesi centrale di questo elaborato, riprendendola e ampliandola alla luce di tutte le considerazioni svolte (par. 5).

## 1.1 Le finalità sociali dell'impresa

Negli anni '70, al tempo del mito dell'impresa come motore e centro propulsore del benessere, l'economista liberale Milton Friedman affermava: “Vi è una responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i profitti”. In un libro del '62, *Capitalismo e libertà*, lo stesso autore aveva dichiarato che la responsabilità sociale fosse una teoria “profondamente sovversiva”:

“[I manager che credono che] il business abbia una 'coscienza sociale' e che si prenda seriamente le sue responsabilità nel fornire occupazione, eliminare la discriminazione, evitare l'inquinamento...predicano un socialismo puro e schietto.”<sup>3</sup>

Nel capitolo precedente si è evidenziato come le risorse investite nella produzione siano molto più del lavoro e del capitale, poiché in essa gli uomini investono le proprie capacità intellettuali e morali, la propria autostima e il desiderio di autorealizzazione. Partendo da questa premessa è dunque possibile asserire che definire l'impresa come un'entità preposta *esclusivamente* alla massimizzazione del profitto per gli azionisti è un presupposto semplicistico e poco vigoroso, indice di quel riduzionismo economicista che occorre rivalutare alla luce del nuovo scenario economico attuale. Come ribadito nell'introduzione di questo capitolo, alle imprese di oggi non sono più richiesti solo servizi e prodotti, ma anche e soprattutto valori: aldilà della loro natura economica, in grado di rispondere alle esigenze di mercato, vi è quindi una dimensione prettamente sociale, politica e morale che risponde alla società. Secondo Manzone (2002) l'impresa è sia un'organizzazione che massimizza il profitto all'interno di un ambiente competitivo, sia un contratto sociale che definisce i diritti e i doveri dei

diversi portatori di interessi (detti *stakeholders*), sia una comunità che partecipa a una comune missione e un comune sistema di valori.<sup>4</sup> E' in quest'ottica che si può contestualizzare la natura dell'impegno sociale dell'impresa nei confronti dei propri dipendenti, gli stakeholders analizzati in questa sede: il suo fine dovrebbe essere la realizzazione piena della sua specifica vocazione produttiva al servizio dei bisogni delle risorse umane (Manzone 2002).<sup>5</sup>

Secondo Manzone (2002),

“L'impresa, in quanto luogo del dinamismo economico, va considerata come un settore di relazioni umane che può contribuire a costruire una società più umana. Si tratta di uno spazio per la giustizia, di un' istituzione dove il comportamento dei membri non è arbitrario ma sottoposto a regole di cooperazione, che rendono possibile l'autorealizzazione personale in un clima di rispetto mutuo con responsabilità condivise.”<sup>6</sup>

Riflettendo sui cambiamenti che hanno interessato la natura dell'impresa nel corso della storia, Ronald Dore, sociologo inglese, ha sviluppato il concetto di *impresa comunità*, su cui vale la pena soffermarsi. Dore contrappone l'impresa comunità all'impresa-società per azioni, asserendo che ciò che differenzia la prima è la sua dimensione sociale. Così definita, l'impresa comunità gode di uno spiccato senso di appartenenza, di relazioni di mutua fiducia molto elastiche che si rinforzano e si riformano costantemente, di mutuo interesse tra chi ne fa parte, di cooperazione; in essa “ogni membro [...] può agire certo del fatto che gli altri membri condividano il suo desiderio di rendere l'impresa più prospera”<sup>7</sup>. Una tesi, quest'ultima, che merita una riflessione critica. Un riscontro empirico di quest'affermazione nei reali contesti aziendali italiani, secondo l'autore di questa tesi, non è così scontata. Una prima argomentazione è ravvisabile nei risultati delle ricerche CENISPES sulla soddisfazione al lavoro riportate all'inizio del



capitolo precedente (cfr. Capitolo 1, par. 1): si è parlato di lavoratori insoddisfatti, che non vedono le politiche della propria azienda andare loro incontro proprio perché dettate da un management superficiale che nella sua corsa al profitto non cerca la cooperazione e il dialogo con il personale. Com'è possibile coniugare situazioni di questo tipo, accertate da ricerche e statistiche, con la teoria di Dore che idealizza imprese in cui ogni membro ha come fine ultimo il successo del business per il quale lavora? E' pur vero che un'organizzazione è definita come tale quando tutti i suoi membri ne condividono obiettivi e finalità; quindi, si potrebbe obiettare, anche i dipendenti devono in una certa misura far proprio lo scopo finale di successo dell'azienda presso cui lavorano. Ed è pur vero che Dore non ha formulato la sua teoria in astratto, bensì con in mente un modello preciso, le imprese giapponesi, che come si è evidenziato nel primo capitolo parlando del caso Toyota hanno un'impostazione manageriale fortemente improntata alla valorizzazione di ogni singola risorsa umana.

Secondo questo autore l'impresa comunità prospettata da Dore si può concretizzare principalmente come effetto dell'attuazione sistematica di pratiche socialmente responsabili, che mettano il singolo in condizione di comprendere quanto l'impresa gli sia vicina.

Alla luce di queste considerazioni è possibile identificare una prima coordinata fondamentale del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa: essa rientra tra i *fini sociali* che l'organizzazione può darsi e muove dal presupposto che quest'ultima sia prima di tutto una società di persone.

## 1.2 La dottrina sociale della Chiesa

Un ulteriore passo per definire un quadro introduttivo della RSI è l'analisi della posizione della Chiesa nei confronti del mondo del lavoro.

La Dottrina Sociale della Chiesa (DSC) è definita come “l’insieme dei principi e delle direttive emanate dal Magistero cattolico in ordine ai problemi di natura sociale ed economica manifestatisi nella società moderna” (Battelli)<sup>8</sup>.

Ci si focalizzi, nello specifico, sul rapporto Chiesa-mondo del lavoro. E’ opportuno anzitutto ricordare che per la Chiesa l’impresa, vista come spazio dell’azione e delle relazioni umane, deve essere soggetta all’etica al pari di ogni altra attività umana. Come osserva Manzone (2002), nelle comunicazioni della Chiesa

“emerge una concezione dell’impresa come un insieme di persone inserite nei circuiti dell’economia moderna con proiezioni interne ed esterne, ove l’autocoscienza e la cultura dei membri, i valori di responsabilità e di partecipazione, anche se variamente giocabili e configurabili, non sono delle mere sovrastrutture.”<sup>10</sup>

L’Enciclica *Rerum Novarum* (1891) di Papa Leone XIII è ritenuta il punto di partenza degli interventi della Chiesa in materia sociale ed assume una rilevanza particolare in questa sede in quanto fu il primo documento religioso ufficiale dedicato alle problematiche del lavoro e alla dignità del lavoratore. Il Pontefice sottolinea in particolare quanto stretta sia l’interconnessione tra capitale e lavoro: non può esserci capitale senza lavoro, né lavoro senza capitale (n. 15, 2)<sup>11</sup>; ciò che importa è regolare, secondo giustizia, i diritti e i doveri di coloro che forniscono sia l’una che l’altra risorsa produttiva. Buona parte dell’ Enciclica è dedicata all’analisi della condizione dei lavoratori e ai diritti loro spettanti; si consideri a titolo esemplificativo l’estratto che segue, nel quale si enfatizza l’importanza di

veder riconosciuto agli operai il diritto al riposo e a un lavoro confacente al proprio genere e alla propria salute fisica:

“Non è giusto né umano esigere dall'uomo tanto lavoro da farne inebetire la mente per troppa fatica e da fiaccarne il corpo. [...] Il determinare la quantità del riposo dipende dalla qualità del lavoro, dalle circostanze di tempo e di luogo, dalla stessa complessione e sanità degli operai. [...] Infine, un lavoro proporzionato all'uomo alto e robusto, non è ragionevole che s'imponga a una donna o a un fanciullo.”  
(33)

Un'altra Enciclica, la *Laborem Exercens* (1981) di Papa Giovanni Paolo II, è interamente dedicata al lavoro umano. Nella quarta sezione di questo documento si parla esplicitamente di “Diritti degli uomini del lavoro” (cfr. par. 3.2, *Il rapporto con il diritto del lavoro*) e, come verrà dimostrato nel corso di questo capitolo, i temi qui toccati rientrano a pieno nella sfera d'interesse della RSI interna, ossia quella responsabilità assunta principalmente verso i dipendenti; è quindi importante, secondo questo autore, anticipare queste tematiche ed evidenziare il profondo legame che mostrano con il pensiero sociale cattolico.

I punti essenziali dell'Enciclica possono essere riassunti come segue (grassetto dell'autore)<sup>12</sup>:

- **Una giusta remunerazione del lavoro è il problema chiave dell'etica sociale:** non c'è nel contesto attuale un altro modo più importante per realizzare la giustizia nei rapporti lavoratore-datore di lavoro, di quello costituito appunto dalla remunerazione del lavoro svolto.
- **La promozione della donna nel lavoro deve avvenire senza discriminazioni e senza esclusione dagli impieghi per i quali è competente al pari dell'uomo,** ma anche senza venir meno al rispetto per le sue aspirazioni familiari. **Il lavoro dovrebbe essere strutturato in modo tale che ella non debba pagare la sua promozione con l'abbandono della famiglia,** nella quale ha come madre un ruolo insostituibile.
- Devono essere assicurate alcune prestazioni sociali necessarie per la vita e la salute dei lavoratori e delle loro famiglie: assistenza sanitaria (gratuita dove possibile), diritto al riposo, pensione, **diritto a un ambiente di lavoro e a un processo produttivo che non pregiudichino la salute fisica e l'integrità morale del lavoratore.**
- **L'handicappato deve partecipare pienamente alla vita sociale, svolgendo un lavoro adatto alle sue possibilità;** una retta concezione del lavoro deve portare ad un retto impiego anche per chi è diversamente abile.

- **L'emigrante non deve essere svantaggiato riguardo ai suoi diritti come lavoratore:** l'emigrazione per lavoro non può in nessun modo diventare un'occasione di sfruttamento finanziario o sociale.

Ma è con l'Enciclica *Caritas in Veritate* (2009) di Benedetto XVI che la Chiesa tratta per la prima volta in modo esplicito il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, intesa nei suoi termini più ampi. La *Caritas in Veritate* è considerata uno dei capitoli più ricchi e compiuti della DSC: oltre a tematiche quali il bene comune, la lotta alla povertà e i doveri nei confronti dell'ambiente, l'Enciclica si focalizza anche sul primato del lavoro e della persona e sul capitalismo degli stakeholders, prospettando una tutela e una crescita del lavoratore, del cittadino e quindi della società secondo i criteri della giustizia sociale e della dignità umana.

Nell' Enciclica è ribadito il nucleo essenziale della RSI:

“La gestione dell’impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell’impresa: **i lavoratori**, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento.”<sup>13</sup>

Con queste parole si può quindi enucleare una prima definizione della forma di Responsabilità Sociale che interessa in questa sede: un'impresa responsabile è in grado di *coniugare* gli interessi di profitto con quelli dei propri lavoratori. Nella dottrina sociale della Chiesa, com'è ovvio che sia, a questo assunto fa da sfondo una concezione profondamente etica del valore del lavoratore:

“ Il primo capitale da salvaguardare e valorizzare è l’uomo, la persona nella sua integrità. L’uomo infatti è l’autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale.”<sup>14</sup>

Nella *Caritas in Veritate* si riflette su come la crescita del profitto, attraverso lo sviluppo e l'innovazione, non può mai rinunciare all'obiettivo prioritario dell'accesso al lavoro o del suo mantenimento per tutti:

“C'è una convergenza tra scienza economica e valutazione morale. I costi umani sono sempre anche costi economici e le disfunzioni economiche comportano sempre anche costi umani.”<sup>15</sup>

Come ha osservato l'on. Renato Schifani, l'Enciclica riflette anche sul tema cruciale dei comportamenti spesso irresponsabili di molte imprese (cfr. par. 2.2):

**“... l'Enciclica *Caritas in veritate* individua con chiarezza anche un vero e proprio cortocircuito del nostro tempo: da un lato efficienza, produttività e profitto, dal lato opposto ridimensionamento o contrazione dei posti di lavoro. [Occorre] la piena consapevolezza che all'efficienza vada sempre accompagnata la saggezza che deriva dal senso di comune appartenenza alla comunità. La pace sociale che anche nella crisi economica e finanziaria mondiale ha contraddistinto il nostro sistema Paese rappresenta un risultato di cui dobbiamo essere fieri tutti, senza distinzioni di parte, proprio perché significa che i nostri imprenditori e i nostri lavoratori hanno saputo concretamente declinare la saggezza delle loro scelte come sapienza dei propri comportamenti.”**<sup>16</sup>

Al paragrafo 40, inoltre, il Pontefice ricorda come anche investire abbia un significato morale:

“Bisogna evitare che il motivo per l'impiego delle risorse finanziarie sia speculativo e ceda alla tentazione di ricercare solo profitto di breve termine, e non anche la sostenibilità dell'impresa a lungo termine, il suo puntuale servizio all'economia reale e l'attenzione alla promozione, in modo adeguato ed opportuno, di iniziative economiche anche nei Paesi bisognosi di sviluppo.”

Si riconsideri ora, per un momento, il percorso tematico fin qui svolto. Si è partiti con una riflessione generale e pluridimensionale, nel primo capitolo, sulla centralità che riveste l'uomo nell'impresa; si sono ora messe a fuoco le prime applicazioni di questa prospettiva relazionate al più ampio discorso dei fini sociali dell'impresa e a quanto la Chiesa ha espresso in merito tramite la sua dottrina sociale. Giunti a questo punto, alla luce di tali premesse, occorre fornire un quadro

di cosa *globalmente* sia la Responsabilità Sociale d'Impresa, svincolandola per un attimo dal taglio specificatamente lavoristico e sociale che si è inteso dare, sin dall'inizio, allo studio qui svolto.

## **2. Definire la Responsabilità Sociale d'Impresa**

*“Un'impresa non esisterebbe senza azionisti soddisfatti. [...] Ma l'impresa non è fatta solo di azionisti; è fatta dai dipendenti, dai clienti, dai fornitori. L'azienda è il punto di incontro di interessi diversificati. Per questo oggi la cultura manageriale considera la creazione di valore per gli azionisti come condizione necessaria ma non sufficiente per garantire all'impresa un futuro. Per questo oggi parliamo di Responsabilità Sociale.”*

(dal Bilancio Sociale del Gruppo Unicredit, vincitore del premio Oscar di Bilancio 2001)

Come già anticipato, RSI è l'acronimo di *Responsabilità Sociale d'Impresa*, internazionalmente nota come Corporate Social Responsibility (CSR). Questo tema inizia ad essere ampiamente trattato negli anni '50 negli USA, ma in realtà i primi studi sull'argomento iniziano negli anni '20, quando già si rifletteva sulla necessità dell'impresa di operare non solo verso gli azionisti ma di considerare anche gli altri interlocutori (Panozzo 2007)<sup>17</sup>.

Osserva Ricci (2006) che un primo concetto giuridico di RSI è implicito nell'articolo 41 co.2 della Costituzione, dove è espresso che l'iniziativa privata è libera ma

“Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.”

Non si può quindi “esercitare un’impresa senza divenire socialmente responsabili delle situazioni giuridiche attive e passive che questo esercizio genera su tutti i soggetti coinvolti, sia esterni (l’intera collettività), sia interni (i lavoratori)” (Ricci 2006).<sup>18</sup>

La Commissione Europea ha dato una sintetica definizione di RSI nel Libro Verde del 2001, intitolato proprio *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (cfr. par. 3.3.1). In questo documento essa è definita come

“...l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”<sup>19</sup>

Da questa definizione formale è possibile evincere le principali peculiarità della RSI, sintetizzate nel quadro che segue:

<b>VOLONTARIETA'</b>	E' un comportamento <i>interamente volontario</i> : non esiste alcuna legge che imponga a un'impresa di assumere comportamenti responsabili. L'impresa va volontariamente <i>oltre</i> il minimum legale e gli adempimenti legislativi per operare in modo responsabile.
<b>INTENZIONALITA'</b>	E' espressione di una visione strategica del tutto intenzionale.
<b>SISTEMATICITA'</b>	E' un processo di miglioramento <i>continuo</i> .
<b>CREATIVITA'</b>	Implica una <i>notevole modifica</i> della strategia aziendale.
<b>GLOBALITA'</b>	E' un approccio allargato alle relazioni con <i>tutte</i> le parti interessate e che penetra in <i>tutti</i> gli aspetti della gestione aziendale.
<b>RUOLO DEI FATTORI INTANGIBILI</b>	Implica il riconoscimento del ruolo dei <i>fattori intangibili</i> nel perseguimento del successo (capitale umano e relazionale, cultura organizzativa, reputazione ecc.).

Tab.1- Caratteri della RSI globalmente intesa.

Fonte: Elaborazione di dati tratti da Panozzo, *op. cit.*, p. 76

In riferimento al carattere di volontarietà, è bene ribadire che *fare Responsabilità Sociale non significa esclusivamente rispettare la legge*: si può parlare di RSI laddove l'impresa volontariamente fa qualcosa *in più* del semplice comportarsi secondo il dettame legale.

Va inoltre esplicitato che la RSI non deve essere concepita come qualcosa che faccia perdere all'azienda la sua identità di ente produttore di ricchezza: il fine istituzionale dell'impresa è infatti quello di generare profitto, *non* quello di risolvere globalmente tutti i problemi della società. Quest'ultimo operato finirebbe con lo snaturare l'impresa, distogliendola dal compito primario di produrre beni per il mercato. Le imprese devono invece assumere una responsabilità per quelle *specifiche* aree sociali in cui esse, con le loro scelte, producono un impatto: questo significa sostenere dei costi aggiuntivi per andare aldilà di quanto la legge stabilisca, ad esempio, in materia di tutela dell'ambiente, diritti dei lavoratori, lotta alle discriminazioni etc. La RSI può allora propriamente essere definita, nelle parole di Manzone (2002), come

“un modo di fare impresa, di essere imprenditore e manager, sensibile alle istanze sociali e capace di recepirle, **coniugandole creativamente con i bisogni del mercato** all'interno di visioni imprenditoriali innovative, dotate di una loro intrinseca validità strategica ed economica.”<sup>20</sup>

In quest'ottica, dunque, si può giungere alla conclusione che la RSI non è da considerare, in termini assoluti, l'opposto del profitto, bensì il fertile terreno di incontro tra valutazioni economiche ed etico-sociali. Etica, economia e società, in questa prospettiva, risultano strettamente connesse ed è proprio su queste sinergie che occorre puntare, come osserva Panozzo (2007), per arrivare a un sistema economico sempre più virtuoso e competitivo. La responsabilità non è dunque una pratica estemporanea ed extra-aziendale, né nasce esclusivamente da una vision etica e dalla benevolenza: è piuttosto da ritenersi un fattore di imprenditorialità innovativa e creatrice, rientrando così nell'interesse strategico dell'impresa ed elaborando valide risposte a date istanze sociali.<sup>21</sup>



In questo senso la RSI sviluppa modelli di comportamento alternativi a quelli propugnati dal riduzionismo economicista, giustificandoli con quattro argomentazioni di base:

1. **L'obbligo morale** (è importante tener fede ai valori etici e rispettare gli individui);
2. **La sostenibilità** (occorre tutelare l'ambiente, la comunità, i lavoratori, perché essi permettono il naturale svolgersi dell'attività produttiva);
3. **La licenza ad operare** (ogni impresa necessita un permesso, da Stato e comunità in primis, per compiere affari: più un'impresa è responsabile, maggiore sarà la propensione di tali soggetti a concedere i permessi);
4. **La reputazione** (RSI → miglioramento dell'immagine → rafforzamento del brand → più titoli azionari)<sup>22</sup>.

Un'impresa *non* è definibile come socialmente responsabile se il suo comportamento si configura come un mero rispetto generale delle norme essenziali, se svolge solo atti filantropici e di beneficenza o se saltuariamente implementa strategie di cause-related marketing in cui semplicemente sostiene cause promosse da enti no-profit. Uno schema concettuale che aiuta a delineare con chiarezza questo punto cruciale nella definizione della RSI è dato dalla piramide della responsabilità d'impresa elaborata nel 1991 da Archie B. Carroll, oggi docente di Ethic Business all'Università della Georgia. Carroll identifica come due poli opposti la responsabilità economica (“Be profitable”) e la filantropia (“Be a good corporate citizen”), passando per la responsabilità legale (“Obey the law”) e quella etica (“Be ethical”):



Fig. 3- La piramide di Carroll

Fonte: Marketing Roger A. Kerin, Eric N. Berkowitz, Steven W. Hartley, William Rudelius

La Responsabilità Sociale *globale* d'Impresa va dunque intesa come l'adempimento simultaneo delle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche (Freeman, Rusconi, Dorigatti 2007). In altre parole, un'impresa responsabile deve fare profitti, rispettare la legge, essere etica e comportarsi come un buon cittadino.

Globalmente intesa, la Responsabilità Sociale si assume nei confronti di *tutti* i soggetti che sono direttamente o indirettamente coinvolti nelle attività d'impresa. Questi soggetti sono definiti *stakeholders* poiché hanno una posta in gioco ("stake") nelle imprese, ossia hanno o si aspettano da esse proprietà, diritti e interessi<sup>23</sup>. Il professor Edward Freeman, nel suo libro "*Strategic management. A stakeholder approach*" (1984), sostiene:

“Lo stakeholder di un'organizzazione è, per definizione, un gruppo o un individuo che può influire o esser influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.”

Con la *Stakeholder Theory* di Freeman (oggi elemento fondante delle strategie di gestione della RSI) si è passati dallo shareholder management (=l'impresa crea

valore solo per gli azionisti) allo stakeholder management (=l'impresa crea valore condiviso). Gli investimenti in capitale degli shareholders vanno perciò messi sullo stesso piano di quelli, più eterogenei, dei vari stakeholders (investimento dei dipendenti in capitale umano, dei creditori in capitale finanziario, dei consumatori in fiducia, della comunità locali in infrastrutture etc.<sup>24</sup>).

Come rappresentato in figura 4, tra gli stakeholders vi sono i clienti, i fornitori, i partner finanziari, gli azionisti, la comunità, i gruppi politici, lo Stato, i consorzi commerciali, gli enti locali, le pubbliche amministrazioni e le risorse umane<sup>25</sup>:

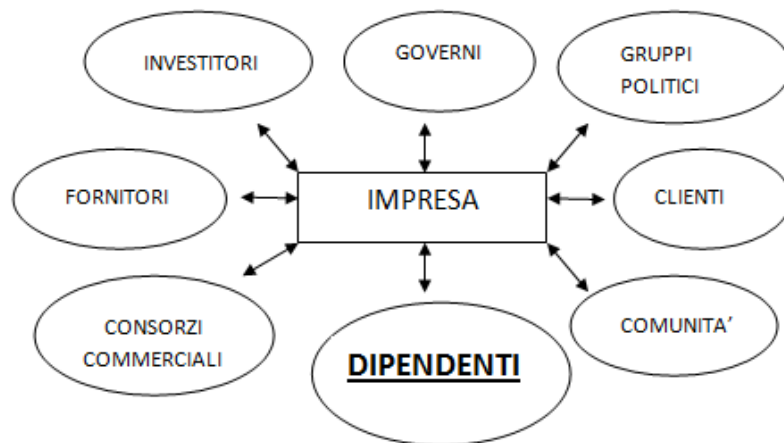


Fig.4- Modello degli stakeholders  
Fonte: Freeman, Rusconi, Dorigatti, 2007<sup>26</sup> (adattato)

La *Stakeholder Theory* è una teoria manageriale ed etica allo stesso tempo, poiché verte su tematiche morali<sup>27</sup>. Essa può essere declinata in tre diverse dimensioni: la prima è descrittiva, in quanto la teoria raffigura l'impresa come una «costellazione di interessi cooperativi e in concorrenza tra loro che possiedono un valore intrinseco»; la seconda è strumentale, poiché un'impresa raggiunge uno scopo con successo se è capace di gestire le relazioni con i propri stakeholder; la terza è

normativa, dato che attribuisce valore agli stakeholder come portatori di interesse legittimi e dotati ciascuno di un valore intrinseco, ragion per cui meritano considerazione «per il proprio interesse in sé e non semplicemente per la capacità di favorire gli interessi di un altro gruppo»<sup>28</sup>.

Alla luce di queste premesse è possibile individuare le sei macrocomponenti della RSI<sup>29</sup>:

- **Rispetto per l'ambiente** (salvaguardia dell'ecosistema);
- **Trasparenza finanziaria** (bilanci veritieri; controlli da parte di enti esterni);
- **Rapporti con fornitori e clienti** (prodotti onesti; prezzi giusti; messaggi non ingannevoli);
- **Legami con stato ed enti locali** (rispetto delle norme locali);
- **Relazioni con il territorio** (impegno sociale con la comunità);
- **Risorse umane** (pari opportunità, sicurezza sul lavoro etc.; cfr. par. 3.4).

Sebbene il focus di questa tesi sia posto interamente sul fattore delle risorse umane, è bene ricordare che la RSI è un comportamento di carattere sistemico: non è possibile dire che è un'impresa sia responsabile se si fossilizza su una soltanto di queste possibili applicazioni, ignorando le altre o comunque agendo irresponsabilmente in esse. Secondo Manzone (2002) il contenuto della Responsabilità Sociale deve essere definito *non* come un compromesso tra i vari stakeholders, bensì come un tipo di filosofia pubblica, di progetto sociale in cui il motivo economico acquisiti una dimensione morale. Come afferma Selznick (1992),

“La responsabilità è verso la funzione sociale, non verso un gruppo particolare [...]. Questa interpretazione della responsabilità sociale dell'impresa è una chiamata all'alta politica, non ad una bassa. Gli obblighi sono definiti da una filosofia pubblica, da una teoria dell'impresa e del suo posto nella comunità, non da un gergo rozzo di potere...solo allora noi possiamo creare coscienza d'impresa.”<sup>30</sup>

## 2.1 Le critiche

Le critiche che sono mosse alla RSI sono di diversa natura. Gallino (2005) ne identifica sostanzialmente quattro<sup>31</sup>:

1. **La RSI presenta grosse difficoltà di applicazione.** Risulta che molti dei codici etici delle aziende siano concentrati esclusivamente su quegli aspetti legati alla reputazione del marchio: ne sono un esempio le aziende che tradizionalmente sono ritenute nemiche dell'ambiente, le quali tendono a concentrarsi sull'eco-compatibilità a scapito di altri aspetti, come le condizioni di lavoro o i rapporti con i fornitori.

I documenti internazionali e le leggi nazionali, inoltre, risultano essere in gran parte lacunosi e imprecisi: questo rende arduo per l'impresa implementare dei progetti specifici di RSI. Si pensi, in particolare, a quelle imprese che hanno a che fare con subfornitori di quarto o quinto livello: risulta decisamente difficile, specie in assenza di precise indicazioni da parte degli organismi internazionali, mettere in atto controlli circa gli orari di lavoro di tutti i livelli di fornitura.

2. **Spesso la RSI è solo una maschera che cela comportamenti irresponsabili.** La contraddizione tra parole e sostanza dei fatti è una delle

critiche più pesanti alla RSI, che è di volta in volta definita come un ramo delle pubbliche relazioni, un *window dressing*, un modo di dipingere l'impresa di verde per far sembrare il suo operato ecocompatibile (*greenwashing*), o di blu per avvicinarlo alle finalità umanitarie dell'ONU (*bluwashing*).

Coca-Cola ad esempio enfatizza molto a parole l'uso responsabile delle risorse naturali, ma è emerso che una sua consociata indiana esaurisce i pozzi di villaggi dove l'acqua è notoriamente scarsa; allo stesso modo Bat (British American Tobacco) sottolinea costantemente l'importanza delle misure di sicurezza e della formazione per prevenire le malattie connesse alla coltivazione del tabacco, ma risulta che molti dei contadini addetti a questa attività siano affetti da malattie croniche.

- 3. La RSI è una risorsa politica che le imprese scambiano con lo Stato per espandere il loro potere.** Secondo molti autori la RSI è niente più che una semplice strategia politica d'impresa, intendendo con quest'espressione tutte quelle attività che le imprese mettono in atto nei confronti delle istituzioni pubbliche (governi, parlamenti etc.) allo scopo di influire sulle decisioni generali riguardanti le facilitazioni fiscali, le aliquote di imposta etc., ma anche su quelle più specifiche, proprie di singole imprese, come ad esempio quelle di aprire nuovi business. La RSI, in quest'ottica, si configura come un dialogo con le forze politiche e le istituzioni governative: tramite la promessa o l'attuazione di comportamenti etici in campo sociale e ambientale esse riescono ad affermare i propri interessi.

4. **La volontarietà della RSI non porta a risultati concreti.** Specie nel campo del rispetto dei diritti dei lavoratori, ciò che occorre è l'imposizione, alle imprese, di dispositivi universalistici e legalmente vincolanti. Secondo questa posizione, il carattere volontario della RSI deve essere superato, anche perché nuoce alla competitività del mercato: un'impresa che decide di assumere pratiche socialmente responsabili, costose e limitative di certe attività, non può competere con le concorrenti che invece decidono di non adottarle e che pertanto non hanno tali costi. Occorre dunque creare una normativa universale sulla RSI, per quanto questo risulti estremamente complicato data l'estrema variabilità delle singole situazioni a livello nazionale e locale.

## **2.2 Quando un'impresa è irresponsabile**

Tra quanto espresso al paragrafo 2 e la realtà dei fatti di molte imprese spesso esiste uno scarto enorme. E' questo il caso di quelle che Luciano Gallino, uno dei più autorevoli sociologi italiani, definisce "imprese irresponsabili": si tratta di aziende che, contrariamente a quanto espresso dalla *Stakeholder Theory*, rispondono unicamente all'interesse di breve termine dei propri azionisti, pensando solo al proprio valore di mercato. Un'impresa irresponsabile, dunque, suppone che al di là degli obblighi di legge non debba rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata né all'opinione pubblica in merito alle conseguenze sociali, ambientali ed economiche delle proprie attività; queste ultime includono, si ricordi, le strategie industriali e finanziarie, le condizioni di lavoro, le politiche

dell'occupazione, il rapporto con l'ambiente, l'impiego dei fondi offerti dai risparmiatori sottoforma di azioni o obbligazioni e il rapporto con la comunità<sup>32</sup> (Gallino 2005). L'irresponsabilità non è direttamente proporzionale alla dimensione dell'azienda; è chiaro, però, che nel caso di grandi società con migliaia di dipendenti gli effetti dell'agire irresponsabile ricadono su un quantitativo di persone nettamente più elevato e sono pertanto più deleteri. Si pensi a situazioni in cui migliaia di famiglie (nei paesi avanzati circa il 40% della popolazione) vedono scomparire i propri risparmi investiti in azioni/obbligazioni/fondi pensione, ai debiti immani che mettono a rischio le banche creditrici, a tutte quelle decisioni che portano a perdite massicce di posti di lavoro.

Come osserva Mariucci (2007), il comportamento di queste imprese è figlio del capitalismo azionario, che è sempre alla ricerca della rendita a breve termine (da ottenersi tramite operazioni finanziarie) e non della creazione di valore a lungo termine. Il capitalismo contemporaneo sembra dunque privo di ogni controllo e sempre più spesso sfocia in grandi scandali come i casi statunitensi Enron e Worldcom, o quello francese Vivendi. Anche in Italia non sono mancati casi di imprese irresponsabili: nel 2002, con il crac Cirio, 35.000 piccoli risparmiatori vedono sparire ben 1,15 miliardi di euro di risparmi; con Parmalat, uno dei più grossi disastri finanziari della storia dell'industria mondiale, alla fine del 2004 chi aveva investito 1000 euro si ritrova a possederne 33.

In questi casi, tuttavia, la base dello scandalo societario è stata prevalentemente finanziaria. Gallino invece sottolinea come il rango delle azioni socialmente poco responsabili sia ben più ampio: “ai disastri economici si sono affiancate l'erosione



dei diritti dei lavoratori, la proliferazione delle occupazioni precarie e dei lavori informali, la moltiplicazione dei lavori poveri [...]”<sup>33</sup>.

Qui di seguito sono elencate alcune situazioni legate all’agire irresponsabile delle imprese:

- **Salari e condizioni di lavoro indecenti per i dipendenti, in patria e all'estero.** La società Wal-Mart ha ricevuto, a questo proposito, un apposito premio da due Ong svizzere per essere la società più socialmente irresponsabile del pianeta. In questo campo rientrano anche l’inosservanza delle norme sulle pari opportunità nelle promozioni, i bassi salari, gli orari disumani, la violazione di dei diritti sindacali e gli ambienti lavorativi pericolosi o patogeni. Questo accade in particolare nelle cosiddette “zone franche d'esportazione” (Zfe), dove la manodopera costa nettamente meno di quella dei Paesi sviluppati: si pensi alla Cina, dove il costo del lavoro è 48 volte più basso di quello americano. Nelle Zfe si hanno orari di lavoro estremi e salari da povertà assoluta (anche due dollari pro capite al giorno), mentre i sindacati sono inesistenti. Questo è il motivo per cui, specie nel settore dell'elettronica, molte aziende (come Ibm e Packard) fabbricano nelle Zfe, causando la mancata creazione di migliaia di posti di lavoro nell'UE o negli USA.
- **Il licenziamento improvviso di migliaia di impiegati attraverso sms e casella vocale.** E' quanto ha fatto l'Accident Group, una compagnia di assicurazione di Manchester, che a fine maggio 2003 ha licenziato 2500 lavoratori lasciando come messaggio in segreteria: “Tutto il personale da mantenere in organico sarà contattato entro oggi. Chi non verrà chiamato

deve considerarsi in soprannumero e quindi licenziato con effetto immediato. Sfortunatamente non ci sono i fondi per pagare gli stipendi di maggio”.

- **I licenziamenti di convenienza borsistica.** Se il costo del personale scende, il valore delle azioni sale, poiché in Borsa cresce l'attesa di profitti e dividendi nel breve termine: è questo il presupposto che porta ai cosiddetti “licenziamenti di convenienza borsistica”. E’ così che, quando la creazione di valore lo richiede, un’azienda può chiudere società controllate, stabilimenti, reparti: a questo la legge non può opporsi. La creazione di più unità produttive, che da un giorno all’altro l’azienda può chiudere o a cui può ordinare licenziamenti, è la via con cui l’impresa aggira il vincolo dei contratti a tempo indeterminato e riesce a sfoltire il costo del personale. Ciò accade tipicamente nel momento in cui il valore delle sue azioni dà i primi segni di declino, situazione a cui segue il tempestivo sollecito degli azionisti a porre rimedio al rischio in corso; e sono proprio questi ultimi che più apprezzano, per il motivo sopra ricordato, la riduzione del monte delle retribuzioni dei dipendenti o addirittura il licenziamento diretto.

Due esempi bastino per tutto. Il colosso inglese Marks & Spencer nel 2001 annunciò di voler chiudere una ventina di sedi sul continente: i dipendenti licenziati furono 4400, ma il valore dell’azione salì del 7% in poco più di un giorno; nel 2001 il gruppo francese Danone, scoperto che un gruppo concorrente generava utili più alti di una sua consociata, soppresse in quest’ultima 819 posti di lavoro su 4070.

Nonostante il palese cambiamento radicale di contesto (specie riguardo il costo del lavoro) è qui inevitabile un richiamo ad Adriano Olivetti (cfr. cap.1, par. 4), la cui filosofia manageriale -come si è visto- puntava all'aumento della produttività per allargare il mercato e incrementare l'occupazione, *non* al taglio del personale. Scriveva suo padre Camillo a un membro della dirigenza:

“Puoi fare qualunque cosa tranne licenziare qualcuno per motivo dei nuovi metodi, perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia.”<sup>34</sup>

- **La chiusura totale o parziale o la delocalizzazione di unità produttive sane ed efficienti da parte di multinazionali.** La scusa solitamente addotta è quella della necessità di una razionalizzazione complessiva della produzione. Interventi di questo genere provocano la perdita di centinaia di posti di lavoro nelle comunità locali: in Italia questo è avvenuto nel caso dell'Embraco torinese facente capo alla Whirlpool, delle officine che producevano acciaio magnetico a Terni (ThyssenKrupp) e degli stabilimenti di elettrodomestici Zanussi (Electrolux) in varie regioni.<sup>35</sup>
- **Gli ambienti di lavoro patogeni e pericolosi.** Migliaia sono stati i casi di cancro, in Italia, collegati alla lavorazione dell'amianto; molti processi contro manager e dirigenti sono tutt'oggi in corso.

Gallino (2005) suggerisce la necessità sempre più attuale di una riforma del governo dell'impresa, al fine di renderla più responsabile:

“ Una riforma [...] richiederebbe che fosse superato il paradigma della massimizzazione a breve termine del valore di mercato per gli azionisti [...]. In sua vece bisognerebbe recuperare il criterio per cui il valore delle azioni

riflette la capacità di produrre a lungo termine un elevato valore aggiunto, che si riflette in beni e servizi di qualità [...] donde profitti che sono reinvestiti in impianti, ricerca, innovazione, formazione del personale, piuttosto che esser distribuiti per intero agli azionisti.”<sup>36</sup>

### **3. La dimensione interna della RSI**

Nel già citato Libro Verde della Commissione Europea (*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa*), pubblicato il 18 luglio del 2001, si distingue tra la responsabilità *interna* all'impresa e quella *esterna*. Quest'ultima è quella che si estende oltre il perimetro dell'azienda e ha a che fare con i rapporti con clienti e fornitori, con le istanze ambientali, col rispetto dei diritti umani lungo tutta la catena produttiva. La dimensione interna, che qui interessa, è invece tutto ciò che riguarda le persone all'interno dell'azienda, la cui gestione responsabile va ben oltre il semplice rapporto di lavoro: essa include un ampio ventaglio di investimenti “in più” nel capitale umano. Come si vedrà approfonditamente al par. 3.4, le azioni a beneficio delle risorse umane possono includere, ad esempio, le politiche di supporto alle persone con disabilità e alle minoranze, la formazione eccedente l'obbligatorietà legislativa, le varie agevolazioni per i dipendenti etc.

Prima di esaminare nel dettaglio quanto il Libro Verde prescriva riguardo alla responsabilità interna e per meglio comprenderne la portata, è il caso di approfondire che tipo di stakeholders siano i dipendenti e quali interessi abbiano.

### 3.1 I dipendenti come stakeholders primari

*“La stessa riconduzione dei lavoratori e delle loro rappresentanze tra gli stakeholder dell'impresa-datore di lavoro può risultare fuorviante se non si tiene a mente che si tratta di categorie di portatori di diritti e non solo di interessi.”*  
(Gottardi 2006)<sup>37</sup>

*“I dipendenti sono i principali interlocutori dell'impresa.”*  
(Ce)<sup>38</sup>

Secondo Clarkson (2007) gli stakeholders *primari* costituiscono “quel gruppo senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere”<sup>39</sup>: tra essi figurano i dipendenti, oltre agli azionisti, gli investitori, i clienti, i fornitori e i vari stakeholders pubblici (comunità, Stato etc.). A differenza della relazione con gli stakeholders *secondari* (media e altri gruppi di interesse), la mancanza di anche solo uno dei soggetti che fanno parte del primo gruppo causerebbe all'impresa un grande danno, spesso impedendole di continuare le sue attività.

Tra l'impresa e i dipendenti, facenti parte a pieno titolo degli stakeholders primari, esiste dunque una relazione di interdipendenza molto forte. Se nel primo capitolo si è parlato in termini ancora generici del ruolo chiave dei dipendenti all'interno dell'azienda, ora alla luce della *Stakeholder Theory* è possibile giustificare meglio l'assunto della loro centralità: essi sono stakeholders che hanno interessi e aspettative perché sono impegnati con l'azienda in transazioni senza le quali essa non potrebbe sussistere. Essendo completamente coinvolti nella prestazione di lavoro, i dipendenti costituiscono la categoria maggiormente interessata in un esercizio socialmente responsabile dell'attività d'impresa<sup>40</sup>.

La relazione dell'impresa con i dipendenti si definisce attraverso alcune questioni tipiche di questo particolare gruppo di stakeholder. Esse possono essere elencate come segue<sup>41</sup>:

<b>Benefici</b> (programmi di benefici vari per i dipendenti)
<b>Compensi e remunerazioni</b> (relazionati alla performance)
<b>Formazione e sviluppo dei dipendenti</b> (in termini di investimenti)
<b>Pianificazione delle carriere</b> (trasferimenti laterali, promozioni interne etc.)
<b>Assistenza ai dipendenti</b> (servizi disponibili)
<b>Promozione della salute</b> (impegno del management ad uno stile di vita equilibrato per i dipendenti; offerta di programmi)
<b>Assenteismo e turnover</b> (obiettivi, programmi e politiche della performance)
<b>Permessi</b> (politiche per la gestione delle assenze)
Relazioni con i sindacati (esperienza storica, prese di posizione, natura dei rapporti)
<b>Licenziamenti e ricorsi</b> (politiche e procedure di licenziamento ed appello)
<b>Cessazione o interruzione temporanea del rapporto di lavoro</b> (politiche inerenti alla conclusione del rapporto, interruzione temporanea e chiusura degli impianti, pensionamento anticipato, preavviso di chiusura, riqualificazione, riorganizzazione del lavoro)
<b>Pensionamento/ Trattamento di fine rapporto</b> (piani e politiche)
<b>Equità tra i dipendenti e non discriminazione</b> (politiche inerenti la promozione, l'assunzione e la lotta contro la discriminazione -incluse le molestie sessuali-)
<b>Pari opportunità</b> (presenza di donne nel management e nel Cda)
<b>Asili nido e facilitazioni per le famiglie</b> (fornitura di asili nido ed altre risposte per far fronte ai bisogni della famiglia del lavoratore)
<b>Comunicazione ai dipendenti</b> (comunicazione da e verso i dipendenti, per esempio: "porta aperta del management"; procedure per ottenere, dietro incentivi, suggerimenti dai dipendenti)
<b>Salute e sicurezza sul posto di lavoro</b> (codice di condotta, certificazioni, politiche e programmi vari)
<b>Dipendenti part-time o a contratto</b> (politiche, accesso a programmi e a benefici)

Tab. 2- Tipiche questioni del gruppo *dipendenti*.  
Fonte: Adattamento da Freeman, Rusconi, Dorigatti, p.197 e pp. 212-214

E' fondamentale, qui, chiarire che cosa si intenda con "questioni relative ai dipendenti". Le domande che sorgono spontanee facendo scorrere l'elenco in tabella 2 sono le seguenti: i manager devono necessariamente provvedere a *tutte* queste questioni? C'è una priorità per alcune di esse, o sono tutte di paritaria importanza? Esiste un margine di discriminazione tra esse?

L'interpretazione qui accolta, avanzata da Clarkson (2007)<sup>42</sup>, è che per definire una questione *sociale* occorre che la società la riconosca come tale e che quindi la regolamenti o ne definisca una legislazione. In questo senso allora si potranno

interpretare, ad esempio, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'equità tra i dipendenti e la non discriminazione come questioni sociali, cui l'impresa deve rispondere anche e soprattutto perché è la legge che lo impone; i programmi di assistenza e le pianificazioni delle carriere invece, non esistendo una legislazione a riguardo, sono questioni non ancora assoggettate a un obbligo giuridico di attuazione, e costituiscono pertanto un interessante terreno su cui verificare se un'impresa sia responsabile, ossia faccia questo qualcosa “in più” aldilà dei doveri giuridicamente codificati.

### **3.2 RSI interna e diritto del lavoro**

*Se il lavoro – nel molteplice senso di questa parola – è un obbligo, cioè un dovere, al tempo stesso esso è anche una sorgente di diritti da parte del lavoratore.[...]  
Quando occorrerà considerare i diritti morali di ogni uomo per riguardo al lavoro, corrispondenti a questo obbligo, si dovrà avere sempre davanti agli occhi l'intero vasto raggio di riferimenti nei quali si manifesta il lavoro di ogni soggetto lavorante.  
(dall'Enciclica *Laborem Exercens*, 1981)*

Considerando che lo statuto della RSI non è particolarmente limpido (date le sue poliedriche implicazioni con l'etica, l'economia e la sociologia), chiunque ne voglia parlare è tenuto a chiarire i termini d'uso (Magnani 2007)<sup>43</sup>. Definendo i dipendenti come stakeholders interni primari, ad esempio, sorge la problematica dell'accostare il discorso sulla RSI a quello del diritto del lavoro.

Si è visto poco sopra che la *Stakeholder Theory* ha avuto il merito di mettere a fuoco quelli che prima erano considerati soggetti generici e indefiniti, illustrando gli specifici interessi di ciascun stakeholder coinvolto nell'impresa; è così che,

studiando i lavoratori nell'ottica di portatori di interessi, è inevitabile un riferimento alle organizzazioni sindacali e al diritto del lavoro. Tant'è che, come osserva Ferraresi<sup>44</sup>, le strategie responsabili inerenti alle problematiche del lavoro sono le più adottate dalle imprese.

Nella conclusione del Social Forum del 2004 è emerso che tra i fattori maggiormente in grado di massimizzare le opportunità di successo di un business c'è "l'utilizzo delle risorse umane, la competizione sulla qualità, l'organizzazione per avere lavoratori e dirigenti motivati ed esperti, l'importanza delle relazioni": si tratta di temi fortemente connessi alle politiche del lavoro e allo spazio d'azione delle organizzazioni sindacali (Damiano 2007)<sup>45</sup>. Osserva inoltre Napoli (1998)<sup>46</sup>:

Nel rapporto di lavoro non è possibile separare il lavoro dall'uomo che lavora, l'uomo in carne ed ossa. Il diritto del lavoro storicamente è servito a realizzare il contemperamento tra la visione economicista del lavoro come fattore produttivo alla stregua di altri fattori e l'istanza di dignità della persona umana che va salvaguardata. **Non c'è altro ramo del diritto così impregnato di valori etici e soprattutto del valore principale fondativo di altri valori: l'unicità e la dignità della persona umana.**

Alle luce di queste considerazioni sorge spontaneo un interrogativo: qual è il confine tra RSI e diritto del lavoro?

Il rapporto tra organizzazioni sindacali e RSI, intesa nel senso anglosassone di *etica degli affari* (in grado di sopperire alle lacune normative in campo lavoristico), non è facile (Magnani 2006): il crescente dibattito sul tema della responsabilità ha destato allarme nei sindacati, sia a livello nazionale che europeo.

Il loro timore principale è che la RSI venga intesa come sostituta del ruolo dello Stato:

**“Tutti gli aspetti relativi alla dimensione interna dell'impresa -che vanno dai riflessi sui dipendenti agli investimenti sul capitale umano, dalla salute e**



sicurezza ai processi di trasformazione e ristrutturazione [...] - **sono temi che non possono prescindere dal ruolo fondamentale del sindacato.**<sup>47</sup>

La preoccupazione dei sindacati, insomma, è che la RSI rischi di degradare i diritti dei lavoratori a semplici concessioni individuali e “responsabili” delle imprese e che la protezione del lavoro sia affidata all'iniziativa e alla buona volontà dei soggetti economicamente più forti.<sup>48</sup>

Coerentemente a questa posizione, Perulli (2007) osserva che la RSI è un processo di “integrazione sociale dell'economia” così pervasivo da essere strettamente legato ai fini stessi del diritto del lavoro, materia che per definizione mira alla regolazione del comportamento imprenditoriale nella prospettiva di valori anche sociali. E' però importante sottolineare, ribadisce Perulli, che **la Responsabilità Sociale d'Impresa e tutte le regolamentazioni ad essa connesse** (codici etici etc.) **non vanno pensati come un'alternativa al diritto del lavoro;** occorre, piuttosto, verificare in che misura le pratiche volontarie della RSI possano avere una funzione ad esso complementare e additiva<sup>49</sup>.

Va innanzitutto notato che la RSI, essendo volontaria, non è dotata di giuridicità a differenza del diritto del lavoro. La responsabilità sociale è dunque definibile più come un insieme di pratiche e principi che come un sistema di norme in senso stretto: non c'è in essa alcun carattere imperativo e non è giustiziabile in sede civile o penale.

Pur differenziandosi dal sistema giuridico formale, tuttavia, la RSI ha uno stretto legame con l'ordinamento generale. Come osserva Perulli (2007),

Socialmente responsabile è, infatti, l'impresa che rivede e corregge la propria strategia gestionale attraverso la **volontaria adozione di standard sociali più elevati o comunque più stringenti di quelli derivanti dai vincoli di legge.**<sup>50</sup>

In questa direzione si può allora asserire che le imprese socialmente responsabili hanno un particolare atteggiamento nei confronti del sistema giuslavoristico: esse lo presuppongono e lo tengono in stretta considerazione nel mettere in pratica una responsabilità che sia in grado di andare *oltre* l'aderenza alla legge. Queste imprese hanno interiorizzato un senso di grande lealtà sociale ed è per questo che nel loro operato responsabile vanno deliberatamente *aldilà* del semplice dettame legale: la RSI non si pone, dunque, fuori dal discorso normativo, ma parte proprio da esso, integrandolo e rafforzandolo. Un esempio concreto di RSI, in questo senso, è costituito dal ricorso volontario, da parte dell'impresa committente, di standard sociali (tipici del lavoro subordinato) nei confronti del lavoratore autonomo che *non sono legislativamente imposti*.<sup>51</sup>

La tesi qui accolta, quindi, è quella secondo cui RSI e diritto del lavoro *non* sono antagonisti né tantomeno alternativi, bensì complementari, poiché entrambi cercano un punto di incontro tra etica ed economia, tra efficienza e giustizia sociale<sup>52</sup>. Come afferma Magnani (2006), la RSI deve essere intesa come una tecnica di *governance* dell'impresa, che risponde da un lato alla globalizzazione dei mercati, dall'altro, nella sua dimensione interna, alle trasformazioni dell'impresa e dei processi produttivi.<sup>53</sup>

### **3.3 La RSI interna nelle comunicazioni europee ed internazionali**

In questa sezione si analizzerà come viene trattata e definita la dimensione interna della RSI nei vari documenti comunitari e internazionali.

### 3.3.1 Il Libro Verde della Ce

Come già anticipato, Il Libro Verde della Ce, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, è incentrato in primis sulle responsabilità delle imprese nel settore sociale.

Al paragrafo 2.1 del documento viene ribadita l'importanza della RSI interna (grassetto dell'autore):

“Nell'ambito dell'impresa, **le prassi socialmente responsabili hanno riflessi in primo luogo sui dipendenti** e riguardano ad esempio gli investimenti nel capitale umano, nella salute e nella sicurezza e nella gestione del cambio [...]”<sup>54</sup>

Qui di seguito è riportato un estratto del testo che sintetizza alcune linee direttive su come dovrebbero essere gestite le risorse umane in modo responsabile:

“ [...] una serie di misure adeguate potrebbero comprendere **l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d'informazione** nell'impresa, un migliore **equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero**, una maggiore **diversità delle risorse umane**, l'applicazione del **principio di uguaglianza** per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai **benefici** e alle **formule di azionariato**, nonché la presa in considerazione della capacità d'**inserimento professionale** e della **sicurezza sul posto di lavoro**.”<sup>55</sup>

In un'ottica di gestione delle diversità, di lotta alla disoccupazione e all'esclusione sociale, viene sottolineato come le prassi responsabili -non discriminatorie- di reclutamento dovrebbero agevolare

“l'inserimento di persone appartenenti a **minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati** di lunga durata e **persone sfavorite sul mercato del lavoro**.”<sup>56</sup>

In merito al tema della formazione, alle imprese è riconosciuto un ruolo di primo piano: esse devono permettere la circolazione della conoscenza tra i propri dipendenti tramite strumenti quali l'apprendistato,

“instaurando un ambiente propizio all'**istruzione** e alla **formazione lungo tutto l'arco della vita**, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati e più anziani.”<sup>57</sup>

Particolare attenzione è posta alla tematica della salute e sicurezza sul lavoro: la Commissione invita le imprese a misurare, documentare e comunicare la qualità del proprio lavoro nelle politiche di marketing e a creare una cultura della prevenzione<sup>58</sup>.

Un ultimo aspetto da tenere in conto nella gestione responsabile del personale è il suo adattamento alle trasformazioni: nel corso del 2000 il numero di acquisizioni e fusioni ha raggiunto un livello storico, anche se, secondo le statistiche, meno di una ristrutturazione su quattro raggiunge gli obiettivi di maggior produttività che si era posta. I risultati di queste trasformazioni spesso creano un contesto “pregiudizievole alla motivazione, alla lealtà, alla creatività e alla produttività del personale”<sup>59</sup>. Ristrutturare in un’ottica socialmente responsabile significa quindi tenere in considerazione *tutte* le parti interessate al cambiamento, coinvolgendole attraverso procedure aperte di informazione e consultazione. “Questo tipo di procedura”, viene raccomandato, “dovrebbe cercare di proteggere i diritti dei lavoratori e di proporre loro, se necessario, una riconversione professionale”<sup>60</sup>.

Il dialogo bilaterale tra imprese e rappresentanti del personale, infine, è ritenuto lo strumento chiave per l'attuazione di prassi socialmente responsabili. Il dialogo sociale deve essere esteso, oltre che a politiche e programmi aziendali -come vuole la direttiva COM(98) 612 in merito alla consultazione dei lavoratori nella

Comunità europea- alle questioni che riguardano tutte le modalità di miglioramento delle prestazioni sociali: programmi di formazione, sensibilizzazione della direzione e dei dipendenti etc.<sup>61</sup>

Il Libro fa anche riferimento al dibattito sui diritti dell'uomo, che trascendono la sfera dei diritti del lavoro e che entrano in gioco soprattutto (ma non solo) nel caso di imprese multinazionali che producono tramite subappaltatori e fornitori nei paesi in via di sviluppo. Molte imprese infatti si dotano di codici di condotta (in merito a condizioni di lavoro, diritti dell'uomo etc.) destinati a tutti i livelli della catena produttiva, ma spesso le verifiche della loro effettiva applicazione non vengono fatte, rendendo così nulla la loro funzione. La vigilanza continua è quindi necessaria per la credibilità e l'utilità dei codici etici<sup>62</sup>.

Perulli (2007) osserva come tutti questi argomenti, in realtà, siano già trattati ampiamente dalle legislazioni interne e comunitarie; il Libro Verde quindi sembra riproporre la promozione di buone prassi del tutto coincidenti con quelle già previste dalla norma giuridica.<sup>63</sup>

### *3.3.2 Il Global Compact*

Il Global Compact è un progetto con cui l'ONU ha dato il proprio contributo al dibattito internazionale sulla RSI. Si tratta di un' iniziativa strategica proposta a tutte quelle imprese che vogliono allineare le loro operazioni ai dieci principi universali inerenti alle aree di diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione.

Si vedano in particolare i principi inerenti a diritti umani e lavoro, che qui interessano:

### **DIRITTI UMANI**

- **Principio 1.** Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.
- **Principio 2.** Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

### **LAVORO**

- **Principio 3.** Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.
- **Principio 4.** Eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.
- **Principio 5.** Effettiva eliminazione del lavoro minorile.
- **Principio 6.** Eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Esso si rivolge a tutti i tipi di imprese, tranne quelle con meno di 10 dipendenti e quelle che sono «implicate nella produzione, vendita, ecc. di mine anti-uomo, imprese che sono soggette ad una sanzione delle Nazioni Unite o che risultano essere iscritte nella UN Procurement "black list" per ragioni etiche»<sup>64</sup>.

Il Global Compact è aperto all'adesione di differenti attori, oltre alle imprese: organizzazioni imprenditoriali, sindacati, organizzazioni della società civile, enti pubblici, istituzioni del mondo accademico, centri di ricerca, ovvero tutti quei soggetti in grado di apportare contributi specifici e concreti alla promozione della sostenibilità.

### 3.3.3 La Comunicazione della Ce del 2002

Nel 2002 la Commissione Europea ha pubblicato una Comunicazione relativa al Libro Verde del 2001, dove è ribadito che la dimensione interna della RSI è strettamente connessa alle varie politiche sociali (grassetto dell'autore):

In un'impresa, la responsabilità sociale è legata alla **qualità dell'impiego, l'istruzione e la formazione lungo l'intero arco della vita, la consultazione e la partecipazione dei lavoratori, la parità di opportunità, l'integrazione dei portatori di handicap, l'anticipazione delle trasformazioni industriali** e delle ristrutturazioni. **Il dialogo sociale** è visto come uno strumento estremamente efficace per affrontare questioni inerenti al lavoro.

A differenza del Libro Verde, in questo documento si parla in termini più espliciti delle modalità di attuazione, ad esempio, delle **pari opportunità** (“assicurando l'adattamento ai cambiamenti strutturali e modificando l'ambiente di lavoro in modo tale da creare condizioni più eque per entrambi i sessi, riconoscendo il contributo prezioso delle donne nel quadro di strategie di cui fruiscono sia la società che l'impresa stessa”<sup>65</sup>) e della **gestione dei disabili nel contesto lavorativo** (“Il 2003, anno europeo degli handicappati, darà alle imprese l'opportunità di scambiare le loro buone pratiche e strategie di responsabilità sociale, nonché di adottare misure socialmente responsabili nei confronti degli handicappati per promuovere la parità d'accesso al lavoro, concepire prodotti adatti a tutte le esigenze e migliorare l'accesso alle tecnologie di sostegno”<sup>66</sup>).

### 3.3.4 Il Partenariato per la crescita e l'occupazione

Nella comunicazione del 2006 al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo (intitolata *Il partenariato per la crescita e*

*l'occupazione: fare dell'Europa un polo d'eccellenza in materia di responsabilità sociale d'Impresa*), la Commissione Europea dichiara il suo impegno a favore della RSI interna:

La crescita sostenibile e **una maggiore e migliore occupazione** sono due sfide che l'UE deve affrontare, in una situazione di concorrenza mondiale e d'invecchiamento della popolazione, per **salvaguardare il modello europeo di società, basato sulla parità delle opportunità, su un'alta qualità di vita, sull'inclusione sociale** e su un ambiente sano.<sup>67</sup>

La comunicazione è incentrata sul tema dell'occupazione: si invitano le imprese europee a dimostrare pubblicamente il loro impegno a favore di un miglioramento qualitativo e quantitativo dell'occupazione, anche tramite pratiche di Responsabilità Sociale. “L'Europa”, viene ribadito, “ha bisogno non solo di imprese, ma di imprese socialmente responsabili che assumano la loro parte di responsabilità nella situazione attuale”<sup>68</sup>. Tra gli obiettivi presentati, che si possono raggiungere tramite la RSI, ne compaiono alcuni strettamente connessi alla dimensione interna di quest'ultima:

- Mercati del lavoro più integrati e **livelli più elevati di inclusione sociale, favorire l'occupazione di persone appartenenti a categorie sociali svantaggiate;**
- Una migliore risposta alla **diversità** e alla sfida della **parità di opportunità**, tenendo conto dei cambiamenti demografici connessi al rapido invecchiamento della popolazione europea;
- Investimenti destinati a favorire **lo sviluppo delle competenze e l'apprendimento permanente;**



- Un maggiore rispetto dei **diritti umani** e delle **norme fondamentali del lavoro**.

Viene altresì ribadito che “I lavoratori dipendenti, i loro rappresentanti e i sindacati devono svolgere un ruolo più attivo nello sviluppo e nell’applicazione delle pratiche della RSI”<sup>69</sup>.

### **3.4 Aree di interesse**

In questa sezione si farà luce, nel dettaglio, su alcuni ambiti specifici della Responsabilità Sociale interna: la salute e la sicurezza sul lavoro (par. 3.4.1), le pari opportunità per le lavoratrici (par. 3.4.2), la conciliazione lavoro-famiglia (par. 3.4.3), la gestione dei lavoratori socialmente disagiati (par. 3.4.4), la tecniche di fidelizzazione del personale (par. 3.4.5) e l’adattamento alle trasformazioni (par. 3.4.6).

Per ogni aspetto verrà fornito il relativo riferimento normativo all’interno della legislazione italiana, in modo da evidenziare nuovamente come la RSI vada *oltre* gli obblighi legali; si presenteranno anche casi reali di prassi responsabili che sono state adottate nei vari settori in questione.

### 3.4.1 Salute e sicurezza

*“Sicurezza. Dovere assoluto, diritto intoccabile.”*

(Campagna del 2008 di Pubblicità Progresso  
sulla sicurezza sul lavoro)

Si è ribadito a più riprese, finora, che fare RSI *non significa* rispettare gli obblighi legali. Nello specifico, un'impresa che aderisce agli obblighi giuridici vigenti in tema di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) non fa Responsabilità Sociale: essa si limita a sottostare alla legge, che è cosa ben diversa dall'investimento volontario in pratiche responsabili.

Il nostro ordinamento prevede diverse normative specifiche per il tema della SSL. Va menzionato anzitutto l'**articolo 2087 del Codice Civile** (“Tutela delle condizioni di lavoro”):

L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.

**Il decreto legislativo 626/1994** (e successive modifiche), incentrato prevalentemente sulla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, è considerato una forma di procedimentalizzazione dell'obbligo di sicurezza dell'art. 2087 c.c (Ricci 2005)<sup>70</sup>. Esso impone, tra le altre cose, il perseguimento e il mantenimento degli standard di massima sicurezza tecnologicamente fattibile, l'informazione e la formazione che consentano al lavoratore di farsi una cultura della sicurezza (art. 21 e 22), l'obbligo per il datore di lavoro di istituire un sistema di prevenzione dei rischi tramite la valutazione della struttura ambientale

seguita dalla stesura di un piano di sicurezza (PSC, *Piano di Sicurezza e Coordinamento*) e il dovere da parte del committente di verificare l'idoneità tecnico-professionale delle imprese esecutrici e dei lavoratori autonomi (art.7). Con il **d.lgs. 758/1994**, invece, sono state emanate specifiche direttive per le procedure di vigilanza e accertamento delle violazioni.

Il **d.lgs. 494/1996** rappresenta un ulteriore passo del legislatore per la tutela specifica della sicurezza nei lavori edili e di ingegneria civile<sup>71</sup>. **Nel Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro** (d.lgs. 9 aprile 2008, n.81), infine, sono riformate, riunite e armonizzate tutte le norme finora vigenti in questo tema. Il Testo Unico pone particolare importanza alla “valorizzazione ...su base volontaria dei codici di condotta ed etici e delle buone prassi che orientino i comportamenti dei datori di lavoro, anche secondo i principi della responsabilità sociale, dei lavoratori e di tutti i soggetti interessati, ai fini del miglioramento dei livelli di tutela definiti legislativamente”.

La responsabilità sociale in tema di SSL dà per scontato il rispetto di tutte queste leggi e va concretamente oltre, ponendosi come uno strumento volontario di autoregolazione e fornendo un apporto migliorativo alla normativa vigente.

Quella della salute e della sicurezza è uno dei temi più dibattuti all'interno della dimensione sociale della RSI, oltre che uno degli elementi essenziali dell'etica aziendale. L' Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (EU-OSHA), a questo proposito, ha sottolineato come la sicurezza sia “qualcosa di più di una semplice assenza o controllo di rischi”. Quest'affermazione appare ancora più sensata se si tiene presente che ogni anno nell'Unione Europea ci sono 5.580

incidenti sul lavoro fatali e le persone che subiscono danni alla propria salute sono migliaia.

Nel 2009 i casi di infortunio in Italia sono stati 790.112 e quelli di natura mortale 1.053, nonostante si sia verificato un calo rispetto agli anni precedenti rispettivamente del 9,7% e del 6,3% (Inail 2009). Nel biennio 2009-2010 l'Inail ha registrato (fig.5) un calo degli infortuni dell'1,9% e un decremento dei decessi pari al 6,9%.

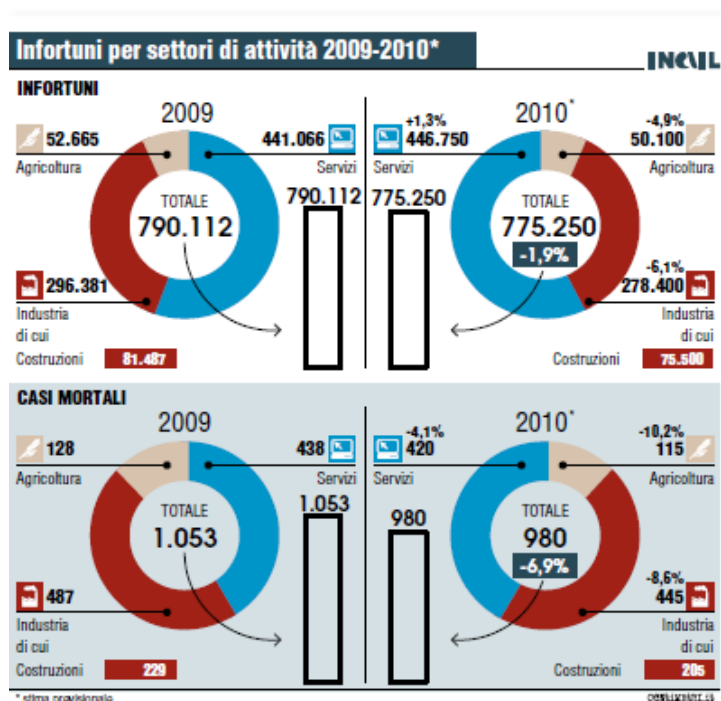


Fig. 5. Infortuni e morti sul lavoro nei 3 settori (biennio 2009-2010).

Fonte: Inail (Il Sole 24 Radiocor, n.3, marzo 2011)<sup>72</sup>

Secondo il sondaggio paneuropeo d'opinione sulla salute e la sicurezza sul lavoro (2009) l'87% degli italiani riconosce nel lavoro una possibile causa capace di provocare cattiva salute e il 69% ritiene che l'attuale crisi finanziaria causerà un peggioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro (Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute nei luoghi di lavoro, 2009).

Ciononostante, gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali costituiscono ancora una delle questioni irrisolte nella nostra economia e sono soprattutto tipiche delle piccole imprese, come mette in luce un rapporto di Inail e Ispesl del 2006:

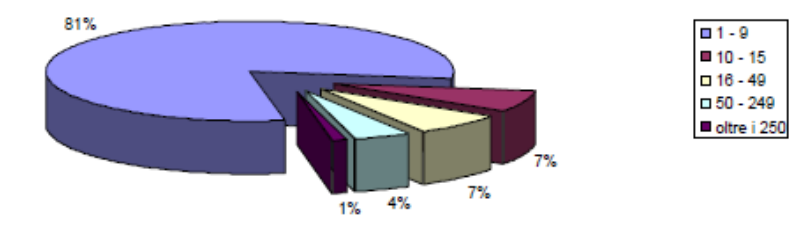


Fig. 6 Numero di infortuni per dimensione aziendale

Fonte: "Indagine integrata per l'approfondimento dei casi di infortunio mortale", rapporto di ricerca a cura di Ispesl, Inail e Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome – maggio 2006

Prima di analizzare in che cosa consista propriamente l'approccio responsabile alla SSL, e per comprendere a fondo l'importanza di garantirla, è opportuno sottolineare il nesso con il discorso sulla motivazione esposto nel primo capitolo.

E' stato messo in luce (cfr. cap.1, par. 3.1) come la SSL sia un fattore che, se assente, ha un influsso molto negativo sulla produttività del singolo poiché mina la motivazione alla base, generando insicurezza nella performance. La mappa concettuale riportata in figura 7 mostra come la garanzia di un ambiente di lavoro sicuro e sano arrechi benefici sia al singolo lavoratore, che può lavorare sereno, potenziare le sue abilità e correre meno rischi di infortuni (che gli arrecherebbero costi legali e medici), sia all'azienda stessa, che registrando meno incidenti ne ricaverà anche un minor assenteismo, un miglioramento dell'immagine (quindi una miglior posizione sul mercato) e un aumento della

produttività dovuto alla miglior performance dei dipendenti e alla loro fidelizzazione.

Nella figura che segue sono riassunti i benefici della SSL per le aziende (più produttività, oltre che sgravi fiscali) e per i lavoratori stessi (salute, sicurezza e motivazione):

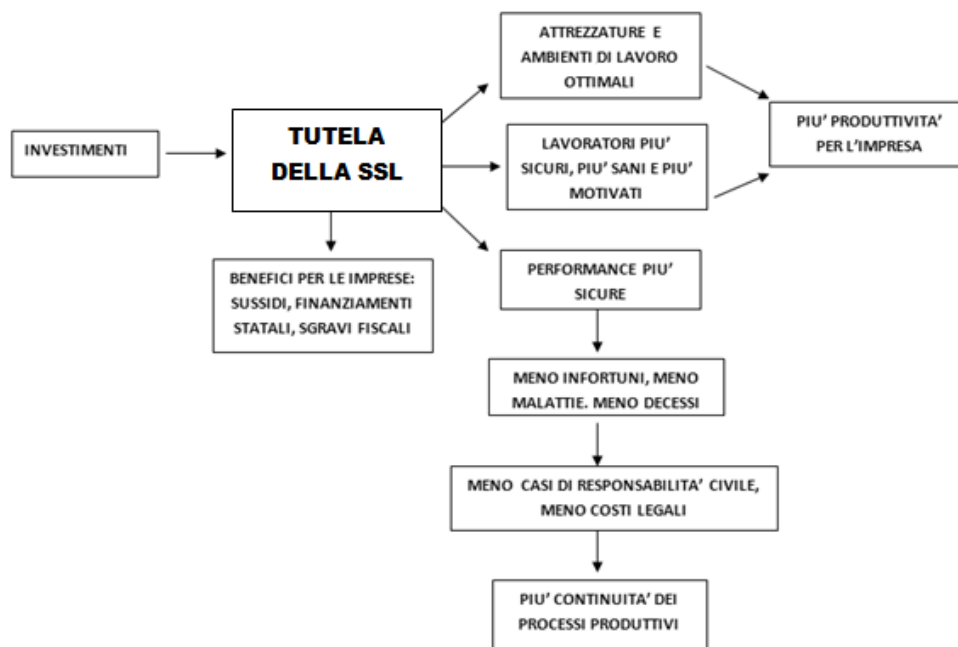


Fig.7 I benefici della SSL. Fonte: elaborazione propria

Dopo questa digressione sulla motivazione, è possibile focalizzarsi interamente sul rapporto RSI-SSL.

Associare la RSI alla SSL può sembrare, di primo acchito, un paradosso: la prima infatti è caratterizzata dalla volontarietà, mentre la seconda è regolata dalla legge.

I due temi, in realtà, sono strettamente connessi: la RSI può infatti creare una cultura d'impresa che favorisca la prevenzione, elemento chiave per la lotta agli infortuni e alle morti sul lavoro. La connessione tra i due temi è richiamata anche

nel d.lgs. del 9 aprile 2008, n. 81, dove si definisce la RSI come un modo di fare impresa e di prevenire gli incidenti sul lavoro<sup>73</sup>.

L'EU-OSHA ha assunto una prospettiva allargata del concetto di SSL, propria di un approccio tipicamente responsabile: nel suo alveo fa rientrare anche aspetti che esulano dall'obbligo legale, per esempio il benessere sul posto di lavoro, situazione che si raggiunge con “l'adattamento del singolo alla tecnologia e alle strumentazioni, il miglioramento dell'ambiente lavorativo, l'organizzazione del lavoro, la flessibilità degli orari, il contesto lavorativo e l'assistenza ai dipendenti”<sup>74</sup>.

Il tema della salute e della sicurezza sul lavoro può essere studiato sotto diversi aspetti, tra cui la prevenzione degli infortuni, l'utilizzo di sostanze pericolose, il rumore nei luoghi di lavoro, i disturbi muscoscheletrici, la valutazione dei rischi, lo stress e i rischi psicosociali, la promozione della salute nei luoghi di lavoro, gli incentivi economici (offerta di premi assicurativi o aliquote di imposta più bassi a una società a fronte di un miglioramento dei suoi risultati nel settore della SSL).<sup>75</sup>

Qui di seguito sono elencate alcune tra le più comuni iniziative di responsabilità sociale nel settore della SSL :

- Attività di sensibilizzazione, premi e iniziative di tipo etico;
- Scambio di conoscenze: buone prassi, reti, progetti pilota e linee guida;
- Certificazioni;
- Rendicontazione (verso l'esterno) e comunicazione;
- Forme innovative di partenariato: ONG, enti pubblici e privati;
- Coinvolgimento del settore finanziario/incentivi economici<sup>76</sup>;
- Installazione di attrezzature di controllo dei rischi di lavoro;

- Creazione e disseminazione di manuali operativi sulle politiche di salvaguardia del rischio sul luogo di lavoro;
- Fornitura di attrezzatura inerente la sicurezza personale;
- Implementazione di corsi sulla sicurezza e introduzione di servizi di consulenza in ambito di prevenzione<sup>77</sup>.

Tutti questi comportamenti di RSI, adottati su base volontaria, finiscono col sommarsi e sovrapporsi alla normativa vigente in tema di SSL, contribuendo così a esplorare nuove strategie in questo settore e a rafforzare le politiche esistenti. Va anche sottolineato come la RSI, oltre che avere gli effetti positivi sui dipendenti (come esposto poco sopra nella digressione sulla motivazione), permetta di integrare le politiche di SSL al livello strategico dell'organizzazione e contribuisca all'apprezzamento da parte del pubblico in termini di fidelizzazione dei consumatori e crescita del valore delle azioni. In quest'ultima ipotesi Mansley (2002) riferisce di alcune interviste a grandi investitori che hanno confermato l'importanza di disporre di indicatori e statistiche generali (nomina o meno di un direttore responsabile della salute e della sicurezza, livello di reportistica dei sistemi di gestione relativi alla SSL, numero di incidenti mortali, incidenza degli infortuni in termini di tempo di lavoro perduto, tasso di assenteismo) che permettano di valutare, al momento della decisione di investimento, il comportamento aziendale in tema di SSL<sup>78</sup>.

Molte imprese prevengono e combattono gli infortuni sul lavoro sviluppando progetti che possono a pieno titolo essere definiti di RSI, in quanto vanno deliberatamente oltre quanto è stabilito per legge. Una di queste iniziative, molto comune all'estero ma ancora poco in Italia, è chiamata “Zero incidenti sul lavoro”



e si basa sostanzialmente sul principio della prevenzione; Italcementi, una delle poche aziende italiane che ha sostenuto il progetto, ha dichiarato di aver ridotto l'indice di frequenza degli infortuni del 78% in 7 anni.<sup>79</sup>

Il progetto si basa, oltre che sul principio della prevenzione, anche su quello della *partecipazione*, intendendo con ciò che tutti i soggetti coinvolti nell'azienda sono parte attiva nel processo di individuazione dei rischi esistenti nel luogo di lavoro.

“Zero incidenti sul lavoro” prevede l'implementazione delle seguenti pratiche:

- Creazione di una figura specifica che gestisca e progetti le attività in ambito di SSL (per esempio il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, Rls);
- Formazione e sensibilizzazione di tutto il personale, specie con sessioni di training che spieghino i rischi sul lavoro e simulino situazioni reali. Di grande importanza sono anche i corsi di lingua per i dipendenti stranieri, che li aiutino a comprendere le politiche e i messaggi aziendali;
- Iniziative di comunicazione interna che coinvolgano il personale, specie con l'uso di figure e cartelli che indichino e illustrino i pericoli e come fare per evitarli;
- Stimolazione del dialogo con i lavoratori, tramite intranet o la classica “cassetta delle idee”;
- Realizzazione di studi interni sulle ragioni degli infortuni.

Nel 2009 Enel, magnate italiano del settore elettrico, ha ricevuto il premio Sodalitas Social Award (premio dell'associazione Sodalitas per le imprese che si dimostrano socialmente responsabili) per l'iniziativa dedicata alla Settimana

Internazionale della Sicurezza. Sono state organizzate, in tutto il mondo, più di 350 iniziative, tra cui: più di 70 safety walks con il top management per il controllo della sicurezza nei luoghi di lavoro presso gli impianti e gli uffici; oltre 90 simulazioni di sicurezza (tra prove antincendio ed evacuazione); workshop tematici con esperti di sicurezza; tavole rotonde con le istituzioni; family day presso gli impianti; incontri con ditte appaltatrici, scuole, associazioni e sindacati; concorsi fotografici in cui i dipendenti hanno rappresentato la SSL attraverso un'immagine; creazione di una casella di posta elettronica con cui i lavoratori hanno dato suggerimenti per migliorare i sistemi di sicurezza.

Per questo progetto Enel ha investito più di 1 milione di euro, ma i benefici che l'azienda ha tratto dal miglioramento pluriennale del circuito della SSL sono notevoli:

- Nel periodo 2004-2007 gli infortuni complessivi sono diminuiti del 45% (da 1.336 a 740).
- In tutto il Gruppo Enel l'indice di frequenza che rappresenta il numero di infortuni rapportato alle ore lavorate (in milioni) è diminuito, passando da 9,46 del 2004 a 5,47 del 2007, corrispondente ad una riduzione del 42%.
- Gli infortuni si sono ridotti anche in termini di gravità: negli ultimi 4 anni infatti l'indice di gravità di tutto il Gruppo Enel è sceso del 27%.
- Nel 2007 la quota investita nella sicurezza per ciascun lavoratore è di circa 540 euro (il 32% in più del 2004).<sup>80</sup>

### 3.4.2 Pari opportunità per le lavoratrici

*“Ah, se le donne volessero assecondare i miei desideri,  
vorrei che nei secoli futuri si ponesse il loro nome  
sullo stesso piano di quello dei più grandi uomini...  
Solo il merito dovrebbe portare ai posti migliori,  
come pure agli inferiori.”*

(Olympe de Gouges,  
drammaturga e rivoluzionaria francese,  
1748-1793)

*«l'Italia continua a essere uno dei paesi con i risultati più deludenti in Europa  
e riesce anche a far peggio rispetto all'anno scorso»<sup>81</sup>*

(Rapporto 2010 del *World Economic Forum*  
sulle pari opportunità in Europa)

Un altro degli ambiti presi in considerazione dalla RSI è quello delle pari opportunità uomo donna, un tema che implica la parità di trattamento e di uguaglianza, l'assenza di discriminazioni e di ostacoli alla partecipazione in ogni ambito lavorativo, la considerazione e la valorizzazione delle diverse condizioni, bisogni e motivazioni<sup>82</sup>. Le politiche per le pari opportunità permettono alle donne, sostanzialmente, di *poter scegliere* con effetti positivi che riducono i loro rischi individuali, familiari e sociali, mentre per le aziende significa poter disporre di una scelta più ampia di risorse umane, di maggiore diversità e creatività, di non disperdere l'investimento fatto, di avere lavoratrici più motivate e partecipi e con una miglior qualità della vita<sup>83</sup>.

Sono parecchi gli stereotipi che spesso limitano lo sviluppo delle carriere manageriali al femminile: il più comune è l'idea che le donne siano meno disponibili e flessibili degli uomini, specie in termini di una minor mobilità geografica per le carriere internazionali. Una volta conosciuto il problema, in

realtà, si può intervenire senza grosse difficoltà: è il caso del Gruppo Pirelli, che ha inserito un maggior numero di donne nelle posizioni di sviluppo strategico, riducendo in questo modo la durata massima dell'espatrio da 5 a 3 anni e introducendo la possibilità del *commuting*.<sup>84</sup>

Si è visto che nel Libro Verde della Commissione Europea, quando vengono elencati i temi inerenti alla RSI, figura anche quello delle pari opportunità (§ 7.1):

La responsabilità sociale delle imprese dovrà rispecchiare le radicali trasformazioni della società, quale, ad esempio, la presenza sempre più massiccia delle donne sul mercato del lavoro, assicurando l'adattamento ai cambiamenti strutturali e modificando l'ambiente di lavoro in modo tale da **creare condizioni più eque per entrambi i sessi, riconoscendo il contributo prezioso delle donne nel quadro di strategie di cui fruiscono sia la società che l'impresa stessa.**

Il Parlamento Europeo, tuttavia, ha osservato come in realtà a questo tema non sia dedicata, a differenza della SSL (al § 2.1.2 del Libro Verde), una specifica e dettagliata trattazione; ha altresì auspicato, in un report del 2003 sul Libro,

“ [...] misure per **aumentare il numero delle donne negli affari** in generale, comprese le PMI, **nei consigli di amministrazione e in posizioni manageriali**; miglior coinvolgimento delle donne nel dialogo, valutazione e presa di decisione; compilazione da parte dei partner sociali di statistiche dettagliate sulla rappresentanza degli organi consultivi e delle strutture interne.”

Si considerino ora alcuni dati concreti. Sul portale della Ce si legge che nelle principali aziende europee quotate in borsa le donne rappresentano meno di un decimo dei membri nel consiglio d'amministrazione; il divario salariale medio tra i sessi nell'UE è attualmente pari al 17,5%<sup>85</sup>. Al momento del pensionamento, a questi guadagni inferiori corrispondono anche pensioni più basse. Per ciò che concerne i livelli di istruzione, quelli delle donne sono altrettanto validi o migliori rispetto a quelli degli uomini, ma spesso le loro capacità non trovano il giusto

riconoscimento e le opportunità di sviluppo della carriera sono nettamente inferiori rispetto a quelle maschili.

Quanto alla situazione italiana, nel database “Women and men in decision-making” della Commissione Europea (sezione *Employment and Social Affairs*), emerge che **il nostro Paese occupa il penultimo posto in Europa con il 20% di donne in posizioni manageriali, rispetto a una media europea del 30%**. Secondo una ricerca dell'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi inerente al *gender pay gap* (2009), **in Italia una donna guadagna, in media, tra il 22,8% e il 25,2% meno di un uomo**. Se però si confrontano gli stipendi dei due sessi a parità di incarico/anzianità/azienda, la divergenza si riduce al 3%: questo suggerisce che la differenza è relativa principalmente al livello organizzativo. Nella classifica del Global Gender Pay Gap (report 2010) l'Italia figura al 74° posto su 134 paesi.<sup>86</sup>

La Banca d'Italia, dal canto suo, ha di recente stimato che l'aumento dell'occupazione femminile produrrebbe un aumento del Pil nazionale dello 0,5%.<sup>87</sup>

Nonostante questi dati allarmanti, si noti come in Italia il tema delle pari opportunità regga su una solida base normativa:

- **L'articolo 37 cost.**, primo comma:

“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione.”

- **L'art. 51 cost.:**

“Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge (2). A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini (3).”

- **Il D.lgs. 11 aprile 2006, n. 198** - "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" (dove è sancita la parità nei rapporti etico-sociali, economici, civili e politici).

Si noti poi (tab.3) la classifica delle aziende italiane partecipanti al concorso *Best Work Places 2010* indetto annualmente dall'Unione Europea: vi compaiono aziende, come Zeta Service, in cui la percentuale di donne manager arriva addirittura all'80%. Va osservato, tuttavia, che si tratta in larga parte di grandi aziende, che non costituiscono, in tema di pari opportunità, un campione fedelmente rappresentativo del vasto ed eterogeneo tessuto imprenditoriale italiano (fatto perlopiù di piccole e medie imprese).

Ranking	Società	Settore	Numero collaboratori	Donne	Uomini	% donne manager	N° Cv spontanei*
1	Elica	Manifatturiero	1.513	587	926	14%	3.350
2	Cisco Italy	Ict	496	108	388	16%	2.200
3	Microsoft It.	Ict	830	234	596	14%	1.500
4	W.L. Gore & Ass.	Chimica	86	42	44	25%	5.000
5	Nissan Italia	Commercio	200	51	149	14%	5.000
6	Mars Italia	Alimentare	246	141	105	50%	11.000
7	Novo Nordisk	Farmaceutica	332	175	157	24%	1.000
8	Tetra Pak	Manifatturiero	824	220	604	25%	2.537
9	PepsiCo Italia	Alimentare	268	91	177	27%	4.000
10	Medtronic It.	App. Medicali	557	297	260	24%	7.500
11	ConTe.it	Servizi finanz.	229	119	110	43%	24.000
12	FedEx Express	Trasporti	939	272	667	17%	2.250
13	Nat. Inst. Italy	High tech	70	29	41	42%	n.a.
14	Unieuro	Commercio	3.053	1.552	1.501	19%	15.000
15	Remax Italia	Immobiliare	1.500	600	900	20%	n.a.
16	Hilti Italia	Manifatturiero	1.174	144	1.030	7%	8.000
17	Quintiles	Ass. sanitaria	773	482	291	66%	600
18	Shire Italia	Ass. sanitaria	73	39	34	46%	350
19	S.C. Johnson It.	Largo consumo	179	92	87	51%	3.500
20	Kraft Foods	Alimentare	883	-	-	32%	11.000
21	Unilever Italia	Largo consumo	3.777	1.096	2.681	35%	10.000
22	Best Western It.	Alberghi	81	53	28	48%	5.000
23	AstraZeneca	Farmaceutica	880	353	527	31%	400
24	Eli Lilly Italia	Farmaceutica	1.012	402	610	34%	4.191
25	Merck Serono	Farmaceutica	683	321	362	41%	1.500
26	Leroy Merlin It.	Commercio	7.677	3.762	3.915	27%	47.840
27	Sas	Ict	343	150	193	29%	2.433
28	Zeta Service	Outsourcing	54	36	18	80%	5.000
29	Novartis Farma	Farmaceutica	1.666	594	1.072	36%	3.900
30	Mc Donald's	Ristorazione	3.383	2.026	1.357	44%	45.000
31	JT Italia	Tabacco	120	48	72	31%	5.341
32	Kellogg's Italia	Alimentare	134	67	67	50%	3.000
33	Sanofi-Aventis	Farmaceutica	380	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
34	Corio Italia	Immobiliare	70	43	27	8%	300
35	Everis Italia	Consulenza Az.	215	54	161	17%	800

(\*) Curriculum vitae ricevuti nel corso del 2010

Fonte: Great place to work Institute Italia

Tab.3- Classifica dei posti di lavoro più appetibili in Italia.

Fonte: [greatplacetowork.com](http://greatplacetowork.com)

Anche nell'ambito delle pari opportunità è possibile ricollegarsi al tema della motivazione dei dipendenti. Un management che non porge attenzione ai bisogni delle donne, ai loro impegni familiari e al loro sviluppo professionale si ritrova a dover fare i conti con il costo della non-equality, vale a dire lavoratrici che assumono atteggiamenti rinunciatari, demotivazione, estraneità e invisibilità all'interno dell'azienda. Questo ha pesanti ricadute sulla performance e la produttività stessa delle dipendenti.

Si impone quindi la necessità di individuare, al di là del rispetto delle norme sopra ricordate, le più efficaci modalità di implementazione delle pari opportunità. Per farlo servono sicuramente i quadri normativi e istituzionali, i sistemi di relazioni industriali, le buone condizioni di mercato, un'appropriate cultura aziendale, la partecipazione delle parti sociali e il sistema di relazioni con gli attori locali e l'Amministrazione Pubblica<sup>88</sup>.

Un'impresa che si limita al rigoroso rispetto dei divieti di discriminazione (diretta e indiretta, molestie di genere e sessuali incluse) non fa Responsabilità Sociale. Come osservano Bortolucci e Satta, "l'obiettivo delle politiche per le pari opportunità in un'ottica di Responsabilità Sociale deve mirare all'individuazione dei comportamenti discriminatori, alla considerazione dei diversi bisogni e condizioni di uomini e donne, alla valorizzazione delle diverse potenzialità, all'eliminazione delle disuguaglianze, alla promozione equa delle risorse"<sup>89</sup>.

Le quattro aziende vincitrici (nel 2003) del concorso *Best Work Places EU* si sono distinte per l'attuazione di pratiche socialmente responsabili nell'ambito delle pari opportunità, tra cui:

- Audit annuali per controllare che le donne ricevano la stessa paga e benefici degli uomini per lo stesso lavoro;
- Creazione di un Piano per l'Uguaglianza che descriva gli interventi da mettere in atto e una Task Force per l'Equality con il compito di monitorare, valutare e proporre obiettivi per l'Equality;
- Specifici incoraggiamenti alle donne a proporre candidature;
- Bonus ai manager per l'avanzamento delle carriere femminili;



- Obbligo di avere almeno una donna su tre candidati nelle nuove assunzioni per il management;
- Programmi di mentoring specifici per le donne;
- Creazione di comitati per problematiche femminili.<sup>90</sup>

In tema di best practices del settore pari opportunità vanno segnalate anche altre due aziende italiane:

- Bon Prix, che nel 2010 è stata inserita tra le 35 aziende migliori d'Italia nel rapporto, già menzionato, del Great Place to Work Institute. L'azienda ha 383 dipendenti, **di cui ben l'85% donne** (dati del 2009); **il 50% delle dipendenti donne sono dirigenti** (nei settori di risorse umane, servizio clienti e co-direzione).
- Sorin Group, azienda leader nel trattamento delle patologie cardiovascolari, ha 1053 dipendenti, **di cui il 72% donne** (dati del 2009); per le dipendenti è stata creata l'iniziativa "Il cuore delle donne", che offre un servizio gratuito di screening in orario di lavoro (seguito da un colloquio per la comunicazione dei risultati e dei suggerimenti per eventuali cure) per prevenire le malattie cardiache<sup>91</sup>.

### 3.4.3 Conciliazione lavoro-famiglia

*“Nell'insieme si deve ricordare ed affermare che la famiglia costituisce uno dei più importanti termini di riferimento, secondo i quali deve essere formato l'ordine socio-etico del lavoro umano.”*

(dall'Enciclica *Laborem Exercens*<sup>92</sup>)

Il prolungamento degli orari di lavoro e la flessibilità di luoghi e tempi ha reso il confine tra lavoro e vita privata sempre più labile: ciò comporta un crescente problema di conciliabilità tra vita lavorativa e familiare per uomini e, soprattutto, donne. Per queste ultime il problema è ancora più grande poiché spetta a loro, nella norma, la maggior parte degli oneri derivanti dalla gestione familiare. Lo dimostrano le stime dell'ISTAT, secondo le quali tra il 2008 e il 2009 il 76,2% del lavoro familiare delle coppie italiane è ancora a carico delle donne, ed è di poco più basso di quello registrato nel 2002-2003, corrispondente a 77,6%. Considerando le coppie con donna occupata di 25-44 anni, la giornata tipo di quest'ultima è così ripartita:

- La durata del tempo di lavoro familiare è pari a 4h 40' (contro 1h 54' degli uomini);
- Il lavoro extradomestico è pari a 4h 30' (contro 6h 16' maschili);
- Le attività di tempo libero occupano 2h 35' (58' in meno degli uomini);
- Per gli spostamenti sul territorio si impiega 1h 28' (contro 1h 34' maschili);
- Il tempo speso per le attività fisiologiche (dormire, mangiare, prendersi cura della propria persona) è pari a 10h 40' (contro le 10h 37' maschili).

Sempre secondo l'ISTAT (2005), in Italia è aumentato il lavoro part-time: a livello nazionale la percentuale di lavoratrici a tempo parziale è pari al 25.6%, contro il 4.6% degli uomini.<sup>93</sup>

Il Consiglio Europeo di Bruxelles (23-24 marzo 2006) ha imposto come impegno primario per le imprese l'attuazione di misure che assicurino un miglior equilibrio tra vita professionale e familiare. Per ciò che riguarda la normativa nazionale, invece, va menzionata, oltre al **D.lgs.26 marzo 2001 n.151** (“Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità”), la **Legge n.53 del 2000** (e successive modifiche, di cui l'ultima nel 2009), che reca disposizioni per il sostegno della maternità e paternità dei lavoratori e per il diritto alla cura e alla formazione dei figli, promuovendo così un equilibrio tra i tempi di lavoro e di vita familiare. La legge ha introdotto misure a sostegno della flessibilità di orario, dei congedi parentali e l'estensione del sostegno per i genitori di portatori di handicap.

Le politiche di conciliazione lavoro-famiglia rivestono un ruolo molto importante in termini di miglioramento del clima aziendale e di comunicazione con il personale. Quest'ultima, in particolare, dovrebbe essere il presupposto di ogni politica di conciliazione, essendo mirata all'incontro degli interessi e delle specifiche esigenze dei collaboratori.

Le pratiche di conciliazione sono molteplici e possono essere raggruppate come indicato in tabella 4. Si noti che si tratta di pratiche per le quali non vige un obbligo normativo, ragion per cui sono catalogabili come vere e proprie azioni di Responsabilità Sociale.

<b>AREA</b>	<b>TIPOLOGIA DI INTERVENTO RESPONSABILE</b>
<b>Orario flessibile</b>	<b>Orario mobile</b> (definizione di un orario centrale di presenza obbligatoria, mentre il resto del tempo è gestibile in modo autonomo sulla base delle proprie esigenze); <b>Part-time</b> (specie post-maternità); <b>Job-sharing</b> (uno o più posti ripartiti tra più impiegati, in modo che si possano scambiare gli orari a loro piacimento); <b>Orari family-friendly</b> (libera organizzazione degli intervalli di lavoro); <b>Esonero per emergenza familiare</b> (solitamente a breve termine); <b>Pianificazione vacanze</b> (precedenza delle ferie dei lavoratori con famiglia); <b>Banca ore</b> (le ore “dovute” sono ripartite su un intervallo di tempo esteso, di modo che i dipendenti che lo necessitano possono ritagliarsi più ore di tempo libero); <b>Bonus per figli</b> (giorni di vacanza supplementari “regalati” per la nascita dei figli); <b>Lavoro d'equipe</b>
<b>Luogo di lavoro</b>	<b>Telelavoro; Ufficio satellite</b> (luogo di lavoro decentrato, più vicino alla residenza dei dipendenti per ridurre il viaggio quotidiano); <b>Ufficio genitore-bambino</b> (ufficio in cui, nei casi di imprevisti, il dipendente può lavorare portando con sé il proprio figlio)
<b>Retribuzioni e corrispettivi</b>	<b>Calcolo congedi educativi; Mensa aziendale; Prestiti</b>
<b>Rientro dal congedo parentale</b>	<b>Colloquio di pianificazione; Cura dei contatti e aggiornamento professionale durante il congedo; Colloquio di reinserimento</b>
<b>Supporto aziendale per l'assistenza all'infanzia</b>	<b>Copertura delle spese di assistenza all'infanzia; Strutture aziendali per l'assistenza all'infanzia</b>

Tab.4– Aspetti connessi alla conciliazione lavoro-famiglia  
Fonte: Camera di Commercio di Bolzano<sup>94</sup>

I benefici delle pratiche di conciliazione sono molteplici:

- Il lavoratore è più propenso a restare in azienda e a consigliarla ai conoscenti in cerca di lavoro.
- La produttività cresce. Il part-time di 6 ore, ad esempio, è largamente preferito dalle donne appena rientrate dalla maternità poiché permette loro la gestione pomeridiana dei figli: questo implica una maggior produttività, concentrata nelle 6 ore anziché spalmata su un orario più esteso che

colliderebbe con le loro esigenze, provocando stress e un calo della concentrazione.

- I costi aziendali diminuiscono, grazie al calo dell'assenteismo e del turnover. Il telelavoro, inoltre, costa meno di una prestazione lavorativa ordinaria.
- Si registra un miglioramento dell'immagine e questo, per le aziende quotate, si riflette in una miglior performance finanziaria<sup>95</sup>.

Numerose sono le iniziative intraprese dalle imprese italiane in questo settore.

*Basic Net* è un'azienda che produce abbigliamento, calzature e accessori per lo sport. Ha un organico di 155 dipendenti, di cui il 70% donne<sup>96</sup>. Le sue iniziative di conciliazione lavoro-famiglia e lavoro-tempo libero sono le seguenti:

- Presenza, all'interno della sede, di supermercato, tintoria, banca, palestra e refettorio;
- Istituzione dello sportello Basic Care, volto all'assolvimento di funzioni burocratiche di varia natura su richiesta dei dipendenti (pagamento di bollette, assicurazioni, ticket, prenotazioni di visite mediche);
- Possibilità di lavoro part-time al 50%, 68% e 75% con criteri di rotazione;
- Telelavoro, usufruito attualmente da 5 dipendenti fissi, con parte del lavoro in presenza e a distanza, su modello part-time;
- Gestione flessibile degli orari e possibilità di ottenere permessi.

Poste Italiane ha stipulato un accordo sindacale il 4 ottobre 2007 inerente all'introduzione del telelavoro per le lavoratrici; Coop Estense s.c, con il progetto Coo.nciliare, ha promosso il lavoro a domicilio, oltre che la possibilità per il

lavoratore padre o madre di essere affiancato da un giovane in carriera a cui delegare le maggiori attività esecutive; Autogrill concede il part-time fino al compimento del terzo anno d'età del bambino; Telecom Italia ha creato un “libretto di assegno tempo”, che permette l'uso flessibile di 150 ore di permesso annuo; l'Azienda Agricola Fungar favorisce l'aiuto tra madri dipendenti facendole lavorare a settimane alterne (mentre una lavora, l'altra custodisce i figli di entrambe).

Nell'ambito delle iniziative italiane a favore della conciliazione lavoro-famiglia, infine, va menzionato l'annuale premio *NOI- Nuovi Orizzonti d'Impresa*<sup>97</sup>, che nasce da un'idea del Comitato Strategico Femminile Plurale dell' Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma. L'obiettivo della IV edizione dell'iniziativa (svoltasi a luglio 2010), patrocinata dal Ministero delle Pari Opportunità, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dall'associazione Working Mothers Italia, è stato quello di valorizzare le aziende che maggiormente si impegnano a sostenere i dipendenti nei loro percorsi familiari, attraverso specifici prodotti e servizi alla persona (scuolabus, servizi di disbrigo pratiche, servizio di baby sitting durante le riunioni, asilo aziendale etc.) e buone pratiche (corsi di formazione e campagne di comunicazione per la diffusione della cultura di genere in azienda, iniziative a supporto dello sviluppo di carriere al femminile etc.). Le aziende premiate sono state Coelmo (produttrice di gruppi elettrogeni) e Tenaris Dalmine (produzione di tubi d'acciaio) per la categoria *Leadership Femminile Plurale*; Radio Dimensione Suono e Ferrari per la categoria *Prodotti e/o Servizi alla persona*; Elica e Bem Services Center (società di elaborazione dati ed assistenza contabile) per la categoria *Iniziativa e/o buone pratiche*.

### 3.4.4 Gestione dei lavoratori socialmente disagiati

*L'applicazione del principio di una concezione uguale per tutti (vale a dire l'elaborazione di prodotti e servizi utilizzabili dal maggior numero possibile di persone, compresi i disabili) costituisce una delle più evidenti illustrazioni della responsabilità sociale delle imprese.*

(dal Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*)<sup>98</sup>

Considerando che una delle prime funzioni sociali di ogni business dovrebbe essere quella di fornire opportunità di impiego, assicurarsi che le persone in particolare disagio sociale possano trovare lavoro è sicuramente un modo di fare Responsabilità Sociale.

In materia di parità di trattamento nell'occupazione e nelle condizioni di lavoro, l'Europa ha emanato la direttiva 2000/78, in cui, in merito alla non-discriminazione nell'impiego dei disabili, viene esplicitato (grassetto dell'autore):

Per garantire il rispetto del principio della parità di trattamento dei disabili sono previste soluzioni ragionevoli. Ciò significa che il datore di lavoro prende i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per **consentire ai disabili di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione**, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato. Tale soluzione non è sproporzionata allorché l'onere è compensato in modo sufficiente da misure esistenti nel quadro della politica dello Stato membro a favore dei disabili.<sup>99</sup>

In attuazione di tale direttiva, in Italia sono stati presi diversi provvedimenti normativi, tra cui va ricordata la **L. 1 marzo 2006, n. 67** ("Misure per la tutela giudiziaria delle persone con disabilità vittime di discriminazioni"), la **L.6 marzo 2006, n. 80** ("Semplificazione degli adempimenti amministrativi per le persone con disabilità") e il **D.P.R. 6 giugno 2001, n. 380, art. 82** ("Eliminazione o

superamento delle barriere architettoniche negli edifici pubblici e privati aperti al pubblico")<sup>100</sup>.

Le aziende che mirano ad essere socialmente responsabili sul tema della disabilità, andando oltre i citati adempimenti legislativi, dovrebbero:

- Stabilire degli obiettivi d'impiego per le persone con disabilità e un piano d'azione specifico per raggiungere tali fini;
- Inserire persone disabili a *tutti* i livelli dell'organizzazione;
- Preferire fornitori e partner commerciali che impiegano disabili (tutte quelle organizzazioni dette *Sheltered Workshops*);
- Tenere in considerazione le caratteristiche delle persone disabili in *tutti* i processi di gestione delle risorse umane (selezione, assunzione, contrattazione, promozione, training, prevenzione di salute e sicurezza sul lavoro);
- Favorire l'inserimento di persone disabili che devono affrontare una sfida in più per entrare nel mercato del lavoro, come nel caso di donne e anziani disabili, o persone con handicap gravi.

Enel Italia nel 2009 ha presentato nel suo organico una quota di 2477 dipendenti disabili; un buon risultato, se si considera la crescita registrata dal 2008:

	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>Crescita dal 2008</b>	<b>Perimetro</b>
<b>Dipendenti disabili</b>	2477	2315	2387	7% <b>(+162 dipendenti disabili)</b>	Enel Italia

Tab.5 Impiego di dipendenti disabili presso Enel Italia. Fonte: Enel Bilancio di Sostenibilità 2009



Tramite il servizio “C'è posto per te-legge 104” Enel garantisce un posto auto riservato in stretta prossimità agli ingressi aziendali a tutti i colleghi con disabilità in situazione di gravità.

Per il personale con deficit visivo, inoltre, è stato studiato un progetto di riqualificazione professionale che, a seguito di opportuna formazione, ha consentito l'impiego delle persone in attività lavorative che prevedono l'utilizzo di personal computer, opportunamente accessoriati con ausili hardware o software.

Nell'ambito della gestione dei disabili psichici va segnalata anche l'esperienza di Bticino (che opera installazioni nel settore civile e industriale), con il suo progetto pluridecennale “Inserimento lavorativo dei disabili psichici” che prevede un articolato percorso formativo volto all'inserimento stabile in azienda del soggetto disabile. Dai dati elaborati dal C.F.P.I.L della Provincia di Varese, riferibili al solo periodo intercorrente tra il 1987 e il 2009, si contano 186 tirocini effettuati in Bticino: dei 173 disabili che hanno terminato il tirocinio 145 sono stati poi assunti presso aziende private ed enti pubblici (83%) e 7 stanno effettuando un progetto “Borsa Lavoro” presso aziende dove è prevista la loro assunzione. Delle sopracitate 145 ricollocazioni, 26 sono le assunzioni a tempo indeterminato avvenute in Bticino<sup>101</sup>.

In riferimento alle altre categorie di soggetti socialmente disagiati, vanno menzionate alcune pratiche nei confronti dei **lavoratori immigrati**. Deroma, leader mondiale nella produzione di vasi di terracotta, dal 1990 ha organizzato corsi di lingua per i dipendenti stranieri e corsi di formazione professionale, ha acquistato personalmente alcuni edifici risolvendo così il problema degli alloggi e

aiuta costantemente i dipendenti immigrati nell'espletamento delle burocrazie per la permanenza regolare in Italia.

Va menzionato anche Il Gruppo Mastrotto, azienda conciaria vicentina che ha particolarmente a cuore l'integrazione dei suoi lavoratori immigrati: tra le varie iniziative intraprese rileva la pubblicazione di un testo bilingue, "Benvenuto: il manuale dell'immigrato extracomunitario", che presenta in modo semplice modalità su come organizzare la giornata nel nostro Paese, affronta questioni legali e fiscali, spiega in che modo gestire i rapporti con le banche, si occupa di problemi legati alla ricerca della casa, del lavoro e della scuola, nonché delle attività da svolgere nel tempo libero<sup>102</sup>.

### *3.4.5 Fidelizzazione del personale*

*La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni.*

*Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori.*

(Art. 35 cost.)

Le politiche occupazionali della RSI vertono in modo specifico sulla fidelizzazione del personale (*job retention*), intendendo con questa espressione tutte quelle tecniche che concorrono al mantenimento del lavoratore in azienda al fine di favorire il rapporto contrattuale a tempo indeterminato.

La formazione "lungo tutto l'arco della vita" del dipendente (così come la definisce il Libro Verde) rientra a pieno titolo nei programmi di fidelizzazione: l'obiettivo è solitamente quello di tracciare percorsi di carriera individuali per sviluppare al massimo le competenze professionali.

Nei documenti di fonte europea si continua a ribadire l'importanza della formazione permanente e di quella continua: la prima è scelta dal lavoratore indipendentemente dalla professione da lui svolta, la seconda invece riguarda il miglioramento e l'aggiornamento della professionalità. E' importante che un'azienda sappia coniugare le qualifiche dei propri lavoratori con le esigenze del mercato, le quali sono in costante mutamento per via dei cambiamenti socio-economici; deve perciò dare la possibilità ai propri lavoratori di stare al passo con il progresso del sapere settoriale. “D'altro canto”, nota Gottardi (2007), “non esistono, o appartengono ad aree sempre più residuali, professioni in cui ci si possa permettere di entrare e continuare a lavorare senza più aggiornarsi né completare la propria formazione.”<sup>103</sup>

Con la Strategia di Lisbona del 2000 la Commissione Europea ha previsto, entro il 2020, una crescita del fabbisogno di competenze e di qualifiche per tutti i tipi di lavoro e a tutti i livelli dell'occupazione; specificatamente i datori di lavoro cercheranno competenze trasversali, quali la capacità di comunicare o le facoltà di analisi e di risoluzione dei problemi.<sup>104</sup>

Formazione continua e permanente costituiscono un vettore di innovazione e di competitività: forniscono gli strumenti per riflettere e applicare nuove metodologie, per aggiornare le competenze, per aumentare la professionalità e, in ultima analisi, la produttività (Gottardi 2007)<sup>105</sup>.

In merito a queste tematiche, il Libro Verde della Commissione Europea dichiara:

“Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, le imprese hanno un ruolo essenziale da svolgere a più livelli: aiutando a meglio definire i bisogni di formazione [...], facilitando il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro attraverso, ad esempio, posti di apprendista; **valorizzando la formazione**, in particolare grazie alla convalida dell'esperienza precedente e instaurando un ambiente propizio

all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati e più anziani.”<sup>106</sup>

In Italia vi sono diverse leggi che garantiscono i diritti dei lavoratori a ricevere una formazione continua. Tra queste va menzionata anzitutto **la circolare ministeriale 174/96**, che fornisce una precisa definizione di formazione continua:

“Per formazione professionale continua, nel contesto di questa legge [236/93], si intendono le attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, con particolare riferimento alle attività a cui il lavoratore partecipa per autonoma scelta, al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale, ed agli interventi formativi promossi dalle aziende in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo.”

La legge identifica alcuni requisiti della formazione che, se soddisfatti, possono permettere all'azienda di ricevere dei finanziamenti nazionali: tra essi figurano quei tipi di formazione che contribuiscono ad avviare processi quali la personalizzazione dei percorsi, il sostegno di progetti individuali di rimotivazione e outplacement, lo sviluppo di sistemi multimediali per la formazione a distanza etc.<sup>107</sup>

La **L. 53/2000** esplicita che la scelta di partecipare ad attività di formazione continua può derivare da un'autonoma decisione del lavoratore o da una precisa opzione d'impresa “[...] attraverso i piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le parti sociali”; vanno infine ricordate **le circolari 37/98 e 139/98**, inerenti alla formazione individuale, dove si precisa che le Regioni possono stanziare fino al 25% di fondi per le attività formative individuali.

Si può perciò dedurre che l'impegno “in più” a favore della formazione si configura laddove gli investimenti aziendali *superano* gli eventuali finanziamenti che l'impresa può ricevere dai fondi nazionali distribuiti tramite i canali regionali.

Il Gruppo Fiat, a questo proposito, si dimostra un caso di *best practice*. Nel 2010 l'Azienda ha aumentato del 32% l'investimento nella formazione dei dipendenti, portandolo a una quota di 64,5 milioni di euro. Sono state erogate più di 3 milioni di ore di formazione (+40% rispetto al 2009) a favore di quasi 139.000 persone (+20% rispetto al 2009). Gli investimenti in formazione in aula e on the job hanno riguardato lo sviluppo di capacità manageriali e la valorizzazione delle competenze professionali. A questi si aggiungono le attività on-line che hanno riguardato principalmente la diffusione dei valori aziendali di Responsabilità Sociale.

Un altro esempio virtuoso in tal senso è dato dall'esperienza del Gruppo Montepaschi, che propone da un lato un articolato programma di formazione per i managers, dall'altro un duplice percorso per i dipendenti: una formazione verticale (con esperienze operative in affiancamento) ed una orizzontale (“per favorire l'integrazione delle competenze su ruoli paritetici nell'ambito della stessa filiera”<sup>108</sup>). Quest'ultima tattica è anche utile, come osserva Ferraresi, per agevolare la possibilità di repêchage in caso di crisi o ristrutturazioni aziendali e per favorire, in un'ottica di mercato, una miglior spendibilità delle conoscenze acquisite.<sup>109</sup>

Tra le altre tecniche di fidelizzazione del personale, tipiche di un approccio socialmente responsabile, vanno anche menzionate:

- La predisposizione di piani pensionistici a condizioni vantaggiose;
- Le forme di azionariato dei dipendenti;
- L'attenzione al clima aziendale.

### 3.4.6 Adattamento alle trasformazioni

Sul fronte delle trasformazioni aziendali, le politiche di RSI sono principalmente orientate al dialogo e alla contrattazione con le organizzazioni sindacali.

Un' impresa responsabile, in primo luogo, comunica con largo anticipo e con meccanismi di consultazione la delibera di trasformazione; in secondo luogo, essa può prevedere piani sociali che riescano a contenere in parte gli esuberi, a prevedere il reinserimento dei lavoratori presso altri soggetti economici e ad assicurare la riqualificazione personale.

Un caso eccellente, in questa direzione, è rappresentato da Indesit Company, che si è meritata nel 2008 il premio Sodalitas Social Award. A inizio 2006, a seguito del momento di crisi del settore cucine, Indesit è stata costretta ad un ridimensionamento del personale nello stabilimento di Refrontolo. In questa circostanza il Gruppo ha individuato insieme ai sindacati una soluzione socialmente responsabile, nel rispetto della dignità dei lavoratori: è stato applicato lo schema di rioccupazione dei dipendenti in esubero C2C (*Company to Company*), attuato grazie all'accordo bilaterale con il sindacato, in cui quest'ultimo non ha avuto il consueto ruolo di mediatore tra azienda e parti sociali ma è intervenuto *dopo* l' accordo tra questi ultimi, al fine di rafforzarlo.

Indesit ha previsto, fermo restando i classici ammortizzatori sociali, l'erogazione di un contributo (inversamente proporzionato alle professionalità) alle aziende che avrebbero assunto a tempo indeterminato i dipendenti dello stabilimento.

Al fine di mantenere la produzione a Refrontolo, anche per non disperdere il patrimonio umano territoriale di competenze finora creato, Indesit Company ha

previsto, nel piano di investimenti aziendali, azioni di ammodernamento dello stabilimento per il suo rilancio<sup>110</sup>.

## **4. Il quadro italiano**

In questa sezione ci si focalizzerà nello specifico sul contesto italiano. Dopo una premessa sul particolare rapporto che intercorre tra RSI e piccole medie imprese (par. 4.1) verrà fornita una panoramica generale delle pratiche di RSI interna intraprese in Italia (par. 4.2). Si metteranno a fuoco, infine, le singole situazioni a livello regionale (par. 4.3).

### **4.1 RSI e PMI**

Prima di addentrarsi nell'analisi della situazione italiana in merito alla RSI, è bene fare una premessa: la struttura produttiva italiana è costituita in larga parte da imprese di piccole e medie dimensioni (d'ora in poi: PMI), dove il più delle volte azienda e famiglia sono un tutt'uno.

La misurazione del grado zero di Responsabilità Sociale attuato da un'impresa, dipendendo da fattori non sempre misurabili, è di solito difficilmente valutabile, specie nei contesti di capitalismo familiare come in Italia. Come osserva Romei (2006) infatti, i modelli, le prassi e gli strumenti della RSI sono stati pensati e concepiti a misura della grande impresa, spesso multinazionale. E' importante ricordare, in questa direzione, che per adottare pratiche socialmente responsabili non serve solo la buona volontà: serve la disponibilità di risorse, sia umane che

finanziarie, servono investimenti per tutte le connesse attività di comunicazione, misurazione di risultati e coinvolgimento di attori, e serve anche una solida cultura organizzativa e routine gestionali capaci di farsi carico della RSI come “iniziativa” o progetto (Panozzo 2007)<sup>111</sup>. Le PMI italiane, invece, sono caratterizzate da un basso livello di formalizzazione delle strutture e dei processi e sono orientate più al prodotto che non alla comunicazione o alla gestione dell'immagine aziendale. La presenza, poi, di una forte componente familiare rende difficile tracciare il confine tra l'adozione di pratiche socialmente responsabili da parte dell'azienda e l'impegno personale dell'imprenditore come persona fisica<sup>112</sup>, che il più delle volte vive la responsabilità come un fatto privato, legato a un concetto personale di solidarietà: un approccio, questo, che viene separato dall'agire economico. Quello che manca nelle PMI è dunque la consapevolezza, descritta al §1.1, che etica, economia e sociale sono connessi tra loro da forti sinergie.

Nelle PMI quindi non c'è, solitamente, una struttura dedicata espressamente alla RSI: ciò implica la scarsa sistematicità nell'eventuale adozione di pratiche responsabili. Va rilevato, infine, che nel tessuto delle PMI italiane varia moltissimo il livello di conoscenza della RSI e l'adozione dei suoi strumenti di comunicazione (cfr. Cap.3, par. 4); la sponsorizzazione e i contributi ad iniziative di carattere sociale sono pressochè assenti, e i rapporti con i dipendenti sono gestiti in modo molto più personale e diretto rispetto alle grandi aziende.

La conclusione che si può trarre alla luce di queste considerazioni è che nelle PMI italiane, essendovi di norma una debolissima cultura della comunicazione (specie nelle aziende del Nord-est, nota Panozzo<sup>113</sup>), la RSI appare prevalentemente come



una dimensione da coniugare “all'interno” dell'impresa e molto meno come un fattore da comunicare all'esterno. In questo senso dunque, se da un lato si può asserire che la RSI -seppur in modo poco sistematico e formale- è diffusa in Italia, dall'altro non si può ancora confermare che per le PMI essa costituisca un fattore pienamente strategico.<sup>114</sup>

## 4.2 Il modello italiano della RSI

Una recente ricerca Unioncamere<sup>115</sup>, estesa ad un campione di 3.663 aziende italiane (stratificate in base al numero di dipendenti, al macro-settore economico e all'area geografica), ha evidenziato che l'orientamento verso la Responsabilità Sociale risente sensibilmente delle dimensioni aziendali. Senza esaminare la questione in relazione a tutti i fattori della RSI è sufficiente, per il taglio specifico di questa trattazione, soffermarsi sulla sua dimensione interna: dalla suddetta ricerca è emerso che, nella gestione dei rapporti con il personale, le differenze tra piccole e grandi aziende concernono **l'assistenza sanitaria**, le **attività connesse al tempo libero** e gli **strumenti di comunicazione**. Ciò detto, è anche emerso (fig. 8) che le aziende con 20-49 addetti sono molto attive sul fronte dell' **orario flessibile** (46,3%), degli **incontri periodici per presentare obiettivi e risultati** (58,7%) e della **formazione estesa ad oltre il 20% del personale** (39,2%).

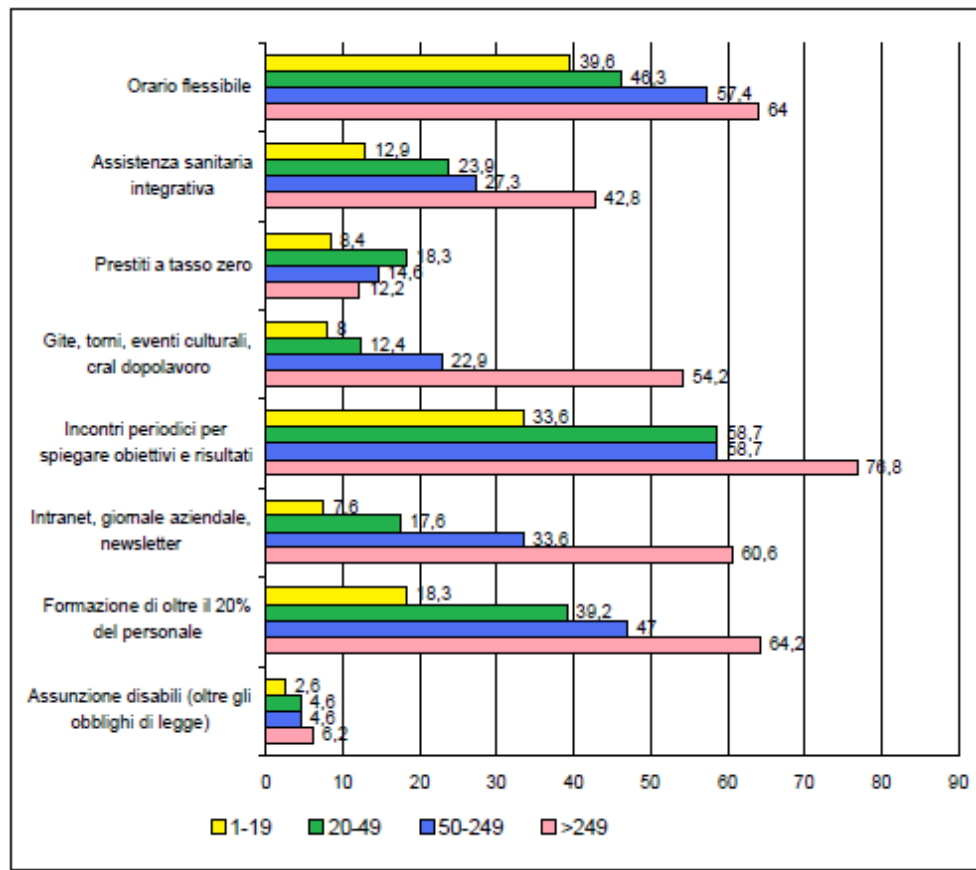


Fig.8- Alcune pratiche di RSI interna nei confronti del personale: istogrammi per classe dimensionale. Fonte: Unioncamere-ISVI (Adattato)

La stessa ricerca ha anche mostrato che l'interesse per i diversi settori specifici della RSI interna varia al variare delle dimensioni aziendali: **l'interesse più alto per le imprese di tutte le dimensioni risulta indirizzato alla sicurezza sul lavoro** (che oscilla tra il 30% e il 36% tra piccole e grandi aziende) **e al rapporto con i dipendenti**, come mostrato in tabella 6:

	fino a 19	da 20 a 49	da 50 a 249	oltre 250	Totale
Tutela ambiente	30,8	32,4	32,1	36,9	30,9
<b>Sicurezza sul lavoro</b>	<b>30,3</b>	<b>35,6</b>	<b>35,5</b>	<b>36,4</b>	<b>30,6</b>
<b>Tutela diritti dei lavoratori</b>	<b>13,8</b>	<b>15,4</b>	<b>21,9</b>	<b>19,2</b>	<b>14</b>
<b>Pari opportunità</b>	<b>1,1</b>	<b>1,4</b>	<b>3,1</b>	<b>3,9</b>	<b>1,2</b>
Diritti umani	6,2	9,2	10,7	5,2	6,3
Iniziative umanitarie	19,5	22,3	10,9	18,1	19,5
Iniziative locali	15,3	11,9	10,6	14,8	15,1
Trasparenza aziendale	10,6	14,1	20,7	33,6	11
<b>Rapporto con i dipendenti</b>	<b>23,3</b>	<b>29,9</b>	<b>35,6</b>	<b>38,2</b>	<b>23,8</b>
Rapporto con i fornitori	9,8	8,1	13,1	11,8	9,8
Rapporto con i clienti	7,2	11,4	6,6	10,9	7,3

Tab.6- Ambiti interessati dalla CSR relativamente alle dimensioni aziendali.  
Fonte: Unioncamere

Sempre Unioncamere ha poi comparato in un'altra ricerca<sup>116</sup> i profili di diverse aziende italiane, ciascuna impegnata su un preciso aspetto della RSI (impegno verso i dipendenti, verso i clienti, verso la comunità etc.). Da questo confronto (tab.7) è emerso che le aziende che sono più propense alla responsabilità verso i dipendenti affrontano un maggior quantitativo di ostacoli, tra cui:

- Costi elevati;
- Scarsa conoscenza del tema;
- Limitato sostegno da parte delle istituzioni;

- Problemi legati alla legislazione vigente, che non riguarda ancora nello specifico i precisi ambiti della RSI interna (oppure, se lo fa, la burocrazia si rivela eccessiva).

Se si osserva la tabella 7 si noter , infatti, che rispetto alla media calcolata sul totale delle aziende rientranti nel campione d'analisi **le aziende impegnate verso le risorse umane hanno il pi  scarso livello di conoscenza del tema** (39,6% su una media del 27,4%) e **riscontrano il pi  lungo iter burocratico per l'espletamento delle pratiche di RSI interna** (21,7% contro un 7,2% di media).

	Totale	Imprese impegnate verso le risorse umane	Imprese impegnate verso gli <i>shareholder</i>	Imprese con codice di condotta formalizzato verso dipendenti e azionisti	Imprese impegnate verso i clienti	Imprese impegnate verso i fornitori	Imprese vicine alla comunit�	Imprese vicine all'ambiente
Scarsa conoscenza	27,4	39,6	21,8	26,0	29,3	28,8	23,6	18,8
Mancanza assistenza da istituzioni	14,4	22,2	12,2	17,2	15,5	16,0	15,1	11,4
Lunghezze burocratiche	7,2	21,7	6,2	8,1	4,7	8,9	6,8	10,7
Mancanza di normativa specifica sulla CSR	5,0	10,0	4,8	5,0	8,0	10,3	6,0	2,7
Benefici aziendali tardi	2,9	4,6	4,8	5,7	3,9	4,0	3,7	3,9
Costi elevati	49,3	52,5	61,3	44,2	51,2	42,9	50,9	43,9
Scarse competenze aziendali	7,5	8,3	8,8	9,3	4,5	5,4	6,1	5,9
Clienti insensibili	7,0	9,7	5,3	7,9	7,6	7,3	7,7	3,4
Scarso impatto su problemi sociali e ambientali	4,4	4,0	6,7	10,2	6,3	6,1	5,7	3,6
Disinteresse dell'azienda	15,4	13,6	13,7	16,4	11,3	13,6	13,3	18,2
Nessun problema	12,6	2,9	8,6	12,9	9,7	11,9	14,2	18,0

Tab.7- Problemi legati alla realizzazione di iniziative nel campo della RSI avvertite dalle diverse aziende sotto esame. Fonte: Unioncamere

Alla luce di questi dati   possibile concludere che, per quanto vi sia una buona volont  da parte di molte aziende, il settore della responsabilit  verso i dipendenti in Italia   il pi  problematico e limitato di tutte le aree d'azione della RSI.

### 4.3 Le politiche regionali<sup>117</sup>

Nel monitoraggio delle politiche regionali in tema di RSI realizzato nell'ottobre 2010 per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali si ritrova la conferma delle statistiche di Unioncamere circa gli ambiti di RSI interna su cui le aziende italiane si impegnano di più. E' infatti emerso (fig.9) che i temi in cui è profuso l'impegno maggiore sono quelli della **salute e sicurezza sul lavoro** (78,3% del campione di regioni/province autonome oggetto d'analisi), della **conciliazione famiglia-lavoro** (69,6%) e delle **pari opportunità** (52,2%):

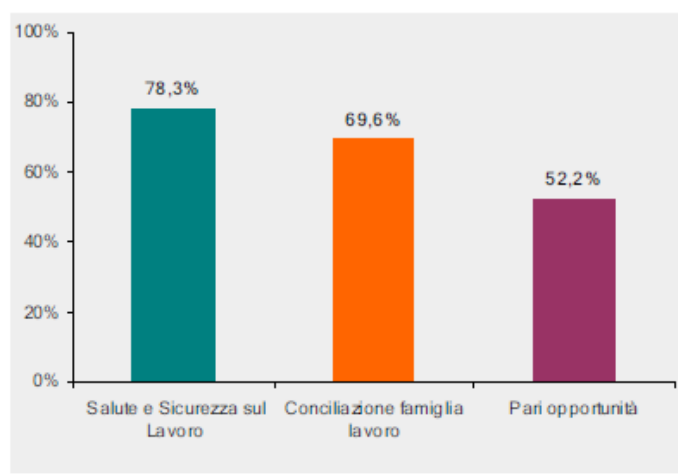


Fig. 9- Iniziative di RSI interna poste in essere dalle Regioni/Province Autonome tra il 2005 e il 2010. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Dall'indagine sono emersi anche alcuni dati interessanti circa le forme assunte dalle iniziative regionali di RSI interna:

- In riferimento al tema della **SSL**, le attività intraprese hanno assunto principalmente la forma di *contributi in conto capitale* (52,9% dei rispondenti), ovvero di incrementi dei mezzi patrimoniali per la

promozione delle iniziative in materia. Le amministrazioni hanno anche provveduto a costituire *Commissioni e Comitati* per coordinare meglio le attività (41,2%) e hanno stanziato *fondi di bilancio* per la promozione del tema (35,3%). Il 64,7% dei rispondenti ha promosso *iniziative di formazione* e il 58,8% ha provveduto alla *diffusione di buone pratiche*; solo il 5,9%, invece, ha costituito albi fornitori che tenessero in considerazione il tema della SSL.

Vanno menzionate a questo proposito: l'iniziativa della Regione Valle D'Aosta, che ha approvato un finanziamento a Confidi Valle d'Aosta per la realizzazione di corsi di formazione per diffondere la cultura della SSL; l'istituzione di forme premiali quali il Premio "Lavoro in sicurezza" della Provincia Autonoma di Trento; la campagna di sensibilizzazione "In Liguria più salute e sicurezza sul lavoro" condotta dalla Regione Liguria in collaborazione con l'Inail.

- In tema di **conciliazione lavoro-famiglia** è emersa la maggior propensione delle Amministrazioni a costituire *Commissioni o Comitati* (38,5%), seguita dalla tendenza a stanziare *contributi in conto capitale* (30,8%). Solo il 15,4% degli Enti intervistati ha stanziato fondi di bilancio e contributi in conto interesse.

Le tematiche maggiormente promosse dalle politiche regionali in questo settore sono state il telelavoro (64,3%), l'orario flessibile (50%), il part-time (50%) i congedi familiari (50%) e le agevolazioni lavorative in caso di maternità (42,9%).

Va segnalato, in questo settore d'intervento, l'innovativo strumento promosso dalla Regione Puglia dei *Patti Sociali di Genere*, accordi su base territoriale tra istituzioni locali quali Province, Comuni, Sindacati, imprese, scuole, aziende sanitarie locali e consultori, volti a sostenere la maternità e la paternità e sperimentare forme flessibili di organizzazione del lavoro. Altre regioni, come la Lombardia, offrono incentivi per la realizzazione di strutture di assistenza all'infanzia; altre ancora predispongono voucher di servizio per la conciliazione vita-lavoro a favore delle famiglie, come nel caso della Regione Sicilia ed Emilia Romagna.

- Per quanto concerne gli interventi regionali in tema di **pari opportunità**, si è riscontrata una notevole quantità di iniziative realizzate tramite *contributi in conto capitale* (36,4%) e *contributi in conto interesse* (18,2%). Le specifiche tematiche promosse dalle pubbliche amministrazioni intervistate riguardano principalmente la *formazione delle donne* (58,3%), il *sostegno all'imprenditorialità femminile* (58,3%), lo *sviluppo delle carriere* (41,7%) e l'*integrazione dei diversamente abili* (33,3%). Solo il 16,7% dei rispondenti individua tra gli obiettivi degli interventi l'istituzione delle quote rosa.

La Regione Toscana ha predisposto Fondi di Garanzia per gli investimenti dedicati alle imprese a maggioranza femminile e ha firmato un Protocollo d'Intesa con Unioncamere per la qualificazione professionale delle lavoratrici e delle imprenditrici; la Regione Lombardia promuove le pari opportunità tramite il bando "Piccoli Progetti per grandi idee"; la Regione

Valle D'Aosta ha attivato diversi progetti tra cui i corsi di alfabetizzazione informatica e riqualificazione professionale rivolti alle donne; la Regione Puglia ha predisposto un *Marchio di Genere* al fine di mettere in luce l'operato delle imprese che promuovono la di parità di genere, emanando una specifica legge (la Legge Regionale 7/2007) per definirne le dettagliate condizioni di attribuzione.

## **5. Conclusioni**

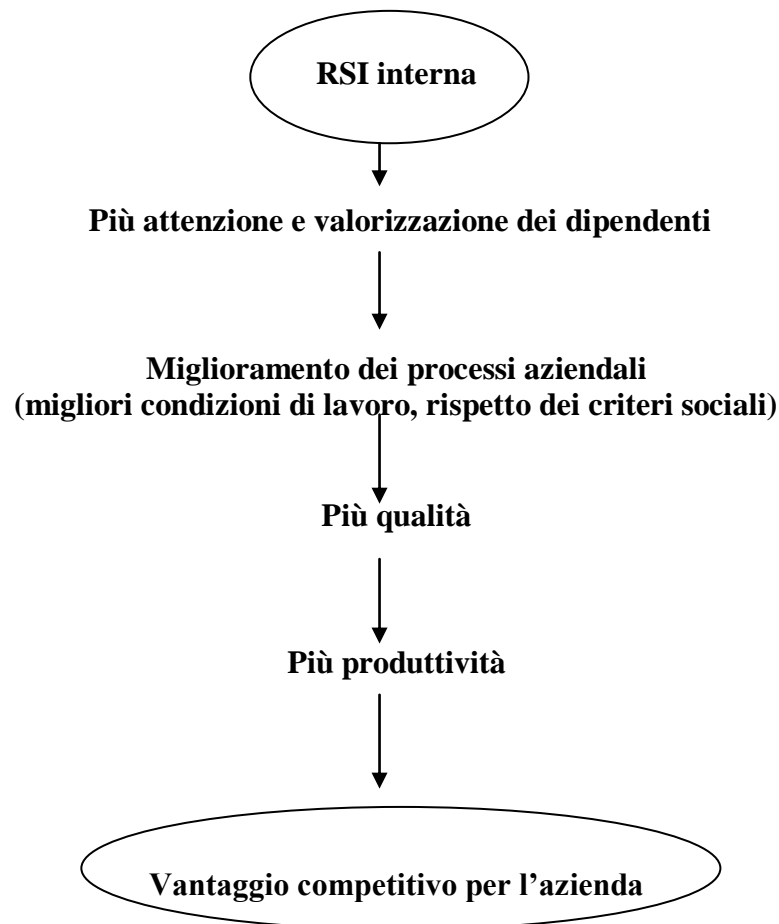
A conclusione di questa prima parte della trattazione e alla luce delle considerazioni svolte in questo ricco e articolato capitolo è ora opportuno, ricollegandosi alla riflessione elaborata nel primo capitolo, tirare le prime somme e richiamare in campo la tesi di base che sottende alle argomentazioni sviluppate sino ad ora.

L'intento dichiarato di questa tesi, come ribadito nella pagine introduttive, è quello di dimostrare che un'azienda attenta e responsabile nei confronti dei propri dipendenti è più produttiva e più competitiva. Nel primo capitolo si è fornita una prima argomentazione a sostegno di questo assunto: il lavoratore che ha che fare con un management disponibile, partecipativo e che si dimostra pronto ad andargli incontro è più motivato, si identifica maggiormente con la sua azienda e quindi è più produttivo, conferendo in tal modo all'impresa, nel lungo periodo, una maggior competitività.



In questo secondo capitolo si è messo a fuoco con maggior precisione che cosa si vuole intendere, in questa sede, con l'espressione generica *andare incontro al personale*: si è così introdotto dapprima il concetto di Responsabilità Sociale, intesa nella sua accezione globale, per poi focalizzarsi unicamente sulla sua dimensione interna, inerente al rapporto con i lavoratori. Il punto chiave di tutto il discorso sulla RSI, ribadito a più riprese, è il seguente: approcciarsi responsabilmente al personale (“andargli incontro”, come detto poco sopra) significa andare deliberatamente *oltre* gli adempimenti normativi e fare *qualcosa in più* per i dipendenti, riconoscendo in tal modo il ruolo centrale e insostituibile - come si è argomentato nel primo capitolo - che essi rivestono nell'organizzazione. Si è così arrivati alla definizione, nello specifico, di come può concretizzarsi la responsabilità nei confronti dei lavoratori: essa riguarda tutte quelle misure *in più* che possono essere adottate, ad esempio, in tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, a favore delle pari opportunità, a sostegno della conciliazione tra il lavoro e la vita familiare, in aiuto all'adattamento alle trasformazioni organizzative. Si è poi analizzato, in applicazione all'analisi teorica della RSI interna, lo specifico quadro italiano: ciò che è emerso, offrendo statistiche e risultati di ricerche sul campo, è che per quanto buona parte delle PMI e delle grandi aziende italiane si impegni sul fronte delle risorse umane, in questo settore vi sono più limiti rispetto alle altre dimensioni della RSI (come l'ambiente o il rapporto con la comunità): alti costi, scarsa conoscenza del tema e debole appoggio delle istituzioni risultano essere gli impedimenti più grandi.

A conclusione di queste considerazioni vale qui la pena offrire, come nota conclusiva, una conferma empirica della tesi finora sostenuta, per la quale, si ricordi:



Una ricerca di Unioncamere<sup>118</sup> ha dimostrato che tra il 2003 e il 2004 **le imprese italiane intervistate che si sono dichiarate impegnate sul fronte delle risorse umane hanno presentato performance di fatturato decisamente più incoraggianti** (con una crescita del +14,3%) **rispetto alla media delle imprese italiane rispondenti** (+7,8%). Tali risultati contribuirebbero a migliorarne anche la proiezione sui mercati, come dimostrerebbe un incremento del giro d'affari non

solo in Italia ma anche all'estero, rilevato che proprio tra questi profili aziendali appare più elevata la quota di export-oriented (tra il 14% e il 22%).<sup>119</sup>

	<b>Totale</b>	<b>Imprese impegnate verso le risorse umane</b>
<b>Aumento elevato (oltre il +15%)</b>	7,8	14,3
<b>Aumento moderato (tra il +4% e il 14%)</b>	27,2	32,5
<b>Stabilità (circa 3%)</b>	46,7	42,9
<b>Diminuzione (oltre il -4%)</b>	18,3	10,3

Tab.8- Andamento del fatturato tra il 2003 e il 2004 per i diversi profili aziendali che realizzano iniziative nel campo della responsabilità sociale (in % sul totale di ciascuna tipologia di impresa, al netto delle mancate risposte).

Fonte: Unioncamere

Le imprese maggiormente impegnate verso le risorse umane operano per i tre quarti nel settore manifatturiero e nella filiera commercio-turismo (dati Unioncamere). I ritorni delle iniziative intraprese sono stati, secondo il giudizio degli intervistati, estremamente positivi (nel 93% circa dei casi tali iniziative si sono rivelate utili per rinvigorire il business): ciò fa supporre che obiettivi quali il **rafforzamento dell'immagine aziendale**, la **fidelizzazione** e la **sicurezza del personale** siano stati ampiamente raggiunti.

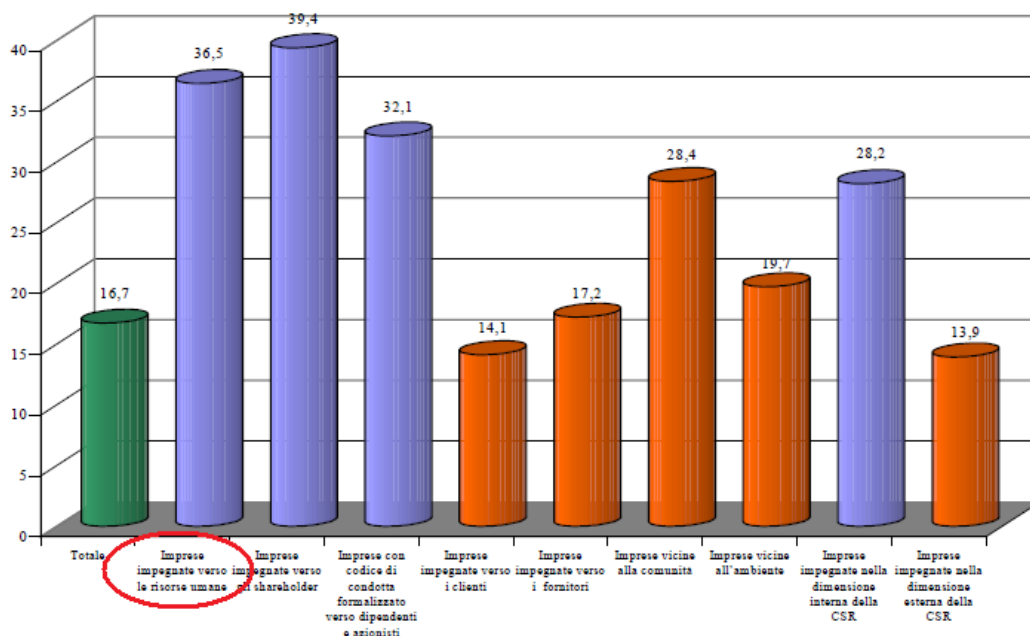


Fig.10- Performance economiche per i diversi profili aziendali che realizzano iniziative nel campo della RSI (saldo in punti percentuali tra imprese con aumento e diminuzione del fatturato tra il 2003 e il 2004). Fonte: Unioncamere

Ma l'aumento del fatturato non è l'unico beneficio che l'adozione della RSI interna può arrecare, come viene ribadito nel documento di promozione del Social Statement (un modello di rendicontazione sociale) del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali:

“...essere socialmente responsabili migliora il clima aziendale e aumenta la motivazione dei collaboratori”<sup>120</sup>

Dall'indagine CSR Monitor 2002, promossa da Gfk Eurisko, si ritrova la conferma della tesi secondo cui la RSI accresce la motivazione del personale. I comportamenti responsabili dell'azienda (in primis quelli di RSI interna, ma più in generale il discorso può essere esteso alla RSI globalmente intesa) hanno un impatto positivo sul rafforzamento del senso di coesione, di appartenenza e di lealtà verso la propria azienda da parte dei dipendenti<sup>121</sup>:

	<i>Molto d'accordo</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>
<i>Più la mia azienda è socialmente responsabile, più io mi sento motivato e leale come dipendente</i>	<b>61</b>	<b>32</b>
<i>La mia azienda ha bisogno di concentrarsi maggiormente sulle proprie responsabilità sociali</i>	<b>40</b>	<b>42</b>

**Fig.11-** L'opinione dei dipendenti sulla RSI intrapresa dalla propria azienda  
 Fonte: Seminario Eurisko, 27 febbraio 2003

Se dunque nella prima parte di questo elaborato si è illustrato il contenuto della RSI interna, giustificandola con le riflessioni svolte in merito alle finalità sociali dell'impresa e alla centralità innegabile dell'uomo al suo interno, nella seconda parte verrà dato ampio spazio ad un suo aspetto di particolare criticità: la sua comunicazione. La comunicazione del proprio operato responsabile, infatti, è una condizione fondamentale per l'impresa affinché si realizzi la logica

**RSI → + Competitività** sopra esposta: quando le prassi responsabili vengono comunicate, il pubblico che ne viene a conoscenza può apprezzare meglio l'impresa e quindi può contribuire al suo successo economico.

---

1 Scarcella, E., "Corporate Social Responsibility: un'opportunità di business per le imprese, una risposta dovuta alle aspettative degli stakeholder", articolo disponibile presso: [www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/CSR.htm](http://www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/CSR.htm) (22 marzo 2011)

2 Treu, T., "Responsabilità sociale delle imprese: condizioni e forme di promozione", p.149. In: Damiano...[et al.], *op. cit.*

3 Friedman, M., *Capitalismo e libertà*. Traduzione di Renato Pavetto. Pordenone: Studio tesi, 1987.

- 4 Manzone, G., 2002. *Responsabilità dell'impresa: business ethics e dottrina sociale della Chiesa in dialogo*. Brescia : Queriniana. p. 6
- 5 Manzone, *op. cit.*, p.8
- 6 Manzone, *op. cit.*, p.5
- 7 Dore, R., 1990. *Bisogna prendere il Giappone sul serio*. Bologna: Il Mulino
- 8 *Dottrina Sociale della Chiesa*, Dizionario di Storiografia. <http://www.pbmstoria.it/dizionari/storiografia/lemmi/058.htm> (12 Aprile 2011)
- 9 *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa. Appunti e relazioni*, 2005, a c. della Diocesi di Aversa [http://www.maristi.it/giugliano/archivio/compendio\\_dottrinasociale2007.pdf](http://www.maristi.it/giugliano/archivio/compendio_dottrinasociale2007.pdf) (4 Aprile 2011)
- 10 Manzone, *op.cit.*, p.22
- 11 *L'enciclica «Rerum novarum»*. Testo autentico e redazioni preparatorie dai documenti originali, a c. di G. Antonazzi, Edizioni di storia e letteratura. Roma,1957
- 12 *Lettera Enciclica “Laborem Exercens” sul lavoro umano*, 14 settembre 1981. Compendio utilizzato come fonte: v. <http://www.odielle.it/documenti/html/10019.html> (14 Aprile 2011).
- 13 *Caritas in Veritate*, Enciclica di Papa Benedetto XVI, 29 giugno 2009. In: Cap. 3, “Fraternità, sviluppo economico e società civile”, 33.
- 14 *Ibidem*, Cap.2: “Lo sviluppo umano nel nostro tempo”, 25.
- 15 *Ibidem*, Cap. 2: “Lo sviluppo umano nel nostro tempo”, 32.
- 16 *La Responsabilità Sociale d'Impresa nell'Enciclica Caritas in Veritate*, Discorso di Renato Schifani pronunciato in Sala Zuccari al Convegno "La Responsabilità Sociale d'Impresa nell'Enciclica Caritas in Veritate" organizzato dalla Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, con il patrocinio del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. 23 febbraio 2010. Disponibile presso: [http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=13&Itemid=&lang=it](http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=13&Itemid=&lang=it)
- 17 Panozzo, F., “La responsabilità sociale d'impresa tra strumentazioni formali e radicamento locale”, p.73, in: *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, Cesare Damiano [et al.], a cura di Adalberto Perulli, 2007. Matelica: Halley.
- 18 *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, a c. di Luigi Montuschi e Patrizia Tullini, con la collaborazione di Edoardo Ales ... [et al.] . Bologna : Zanichelli, 2006. p.39
- 19 COM(2001) 366, § 2, 20
- 20 Manzone, *op. cit.*, p. 174
- 21 Coda, V., 1988. *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino: UTET. Cap.2
- 22 Perulli, A., “Corporate Social Responsibility e diritto del lavoro”, p. 98, in: Damiano [et alt.], *op. cit.*

- 23 Bradley R. Agle ... [et al.], 2007. *Teoria degli stakeholder*, a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti. Milano: F. Angeli. p. 203
- 24 Ignazio Musu, "L'analisi economica e la responsabilità sociale d'impresa", p.69, in Damiano [et al.], *op. cit.*
- 25 A-Z. *L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility*, a c. della Fondazione Per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese. [http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it](http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it) (12 Aprile 2011)
- 26 Freeman, Rusconi, Dorigatti, *op.cit.*, p.54
- 27 Freeman, R. E., 1994. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n. 4, pp. 409-442
- 28 Freeman, Rusconi, Dorigatti, *op. cit.*, pp. 51-52
- 29 Mariano, L., 2005. *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*. Napoli: Liguori. p.39
- 30 Selznick, P., 1992. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkley: University of California Press.
- 31 v. Gallino, L., 2005. *L'impresa irresponsabile*, Torino: Einaudi. pp. 218-228
- 32 Gallino, *op. cit.*, p. VII
- 33 Gallino, *op. cit.*, p. 9
- 34 Ferrarotti, *op .cit.*, p. 87
- 35 Gallino, *op. cit.*, pp. XI-XIII
- 36 Gallino, *op. cit.*, p. 231
- 37 Gottardi, D., 2006. Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, in LD, 5 ss.
- 38 COM(2001) 366, § 3.3, 74
- 39 Freeman, Dorigatti, Rusconi, *op.cit.*, p. 203
- 40 Ferraresi, M. "Responsabilità sociale d'impresa", p.113. In: Marcello Pedrazzoli (a cura di), 2010. *Lessico giuslavoristico*, vol. 2. Bologna: Bononia University Press.
- 41 Freeman, Dorigatti, Rusconi, *op.cit.*, p. 197
- 42 Freeman, Dorigatti, Rusconi, *op.cit.*, pp.198-202
- 43 Magnani, "Responsabilità sociale dell'impresa e ruolo delle relazioni sindacali", p.110. In: *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, a c. di Montuschi e Tullini, 2006. Bologna: Zanichelli.
- 44 Ferraresi, *op. cit.*, p.113

- 45 Damiano, C., “Responsabilità sociale e politiche del lavoro”, p. 22. In: Damiano [et al.], *op. cit.*
- 46 Napoli, M., 1998. *Il lavoro e le regole. C'è un futuro per il diritto del lavoro?*, p.52
- 47 Bellini, *Relazione* al convegno *La responsabilità sociale dell'impresa*, cit., nota 13
- 48 Magnani, *op. cit.*, p.113
- 49 Perulli, A., “Corporate Social Responsibility e diritto del lavoro”, pp. 98-99. In: Damiano [et al.], *op. cit.*
- 50 Perulli, *op. cit.*, p. 105 (grassetto dell'autore)
- 51 Perulli, *op. cit.*, p.106
- 52 Ferraresi, *op. cit.*, p.115
- 53 Magnani, *op. cit.*, p.114
- 54 COM(2001) 366, § 2.1, 27
- 55 COM(2001) 366, § 2.1.1, 28
- 56 COM(2001) 366, § 2.1.1, 29
- 57 COM(2001) 366, § 2.1.1, 30
- 58 COM(2001) 366, § 2.1.2, 31-32
- 59 COM(2001) 366, § 2.1.3, 35
- 60 COM(2001) 366, § 2.1.3, 37
- 61 COM(2001) 366, § 3.3, 75
- 62 COM(2001) 366, § 2.2.3, 52 ss.
- 63 Perulli, A., “Corporate Social Responsibility e diritto del lavoro”, p. 103. In: Damiano [et altri], *op. cit.*
- 64 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (18 Aprile 2011)
- 65 COM(2002) 347, § 7.1
- 66 COM(2002) 347, § 7.1
- 67 COM(2006) 136, § 2
- 68 COM(2006) 136, § 2
- 69 COM(2006) 136, § 3



- 70 Ricci, M., “Ambiente di lavoro e responsabilità sociale d'impresa”, p. 42. In: *Lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, a cura di Luigi Montuschi e Patrizia Tullini, con la collaborazione di Edoardo Ales ... [et al.], 2006. Bologna: Zanichelli.
- 71 Ricci, *op. cit.*, p. 51
- 72 Disponibile presso: [http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/74678DA8-29E1-4614-A17B-88F0D24DBAA6/0/Newsletter\\_3\\_2011.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/74678DA8-29E1-4614-A17B-88F0D24DBAA6/0/Newsletter_3_2011.pdf) (26 Aprile 2011)
- 73 *La salute e la sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese italiane. Un approccio socialmente responsabile*, p.19. Ricerca realizzata per conto della Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese I-CSR, disponibile presso: [http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com\\_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it](http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it) (13 Aprile 2011)
- 74 Fornasari, V., 2002. *Occupational Health Services at the Workplace, Information Note on the ILO Convention on Occupational Health Services* (N.161), ILO, p.5
- 75 Agenzia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro. Elenco dei temi di interesse: <http://osha.europa.eu/it/topics> (23 Aprile 2011)
- 76 *Responsabilità sociale delle imprese e sicurezza e salute sul lavoro*, Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, 2005. <http://osha.europa.eu/it/publications/reports/210> (15 Aprile 2011)
- 77 *La salute e la sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese italiane. Un approccio socialmente responsabile*, I-CSR, p.21
- 78 Mansley, M., 2002. *Health and safety indicator for institutional investors; a report to the health and safety executive*, Claros Consulting. <http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf> (4 Aprile 2011)
- 79 *La salute e la sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese italiane. Un approccio socialmente responsabile*, I-CSR, p. 25
- 80 Sodalitas Social Solutions: buone pratiche di responsabilità sociale e sostenibilità. Caso aziendale ENEL [http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=146&id\\_p=1104](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=146&id_p=1104) (12 Aprile 2011)
- 81 “Pari opportunità, bene l'Europa- L'Italia è dietro Botswana e Tanzania”, articolo di F. Tortora, 13 ottobre 2010 su Corriere.it. [http://www.corriere.it/cronache/10\\_ottobre\\_13/uomo-donna-europa-italia-francesco-tortora\\_f382b702-d6c7-11df-831d-00144f02aabc.shtml](http://www.corriere.it/cronache/10_ottobre_13/uomo-donna-europa-italia-francesco-tortora_f382b702-d6c7-11df-831d-00144f02aabc.shtml) (12 Aprile 2011)
- 82 Satta e Bortolucci, *Le pari opportunità e la responsabilità sociale delle imprese. Una proposta di linee guida*, p.19. Paper disponibile presso: [http://www.uil.it/quadri/demo\\_programma/testi/cap4/archivio/2\\_Responsabilit%E0%20Sociale%20di%20Impresa.pdf](http://www.uil.it/quadri/demo_programma/testi/cap4/archivio/2_Responsabilit%E0%20Sociale%20di%20Impresa.pdf) (23 Aprile 2011)
- 83 Satta e Bortolucci, *op. cit.*, p.26
- 84 “Superare gli stereotipi di genere”, dal sito *Carta per le pari opportunità e le uguaglianze di genere* [http://www.cartapariopportunita.it/supporto/Superare\\_stereotipi.aspx](http://www.cartapariopportunita.it/supporto/Superare_stereotipi.aspx) (5 Aprile 2011)

- 85 Dati disponibili sul sito della Commissione Europea: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=it> (21 Aprile 2011)
- 86 *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di responsabilità sociale d'impresa*, realizzato per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, §1, p.6. Disponibile presso: [http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com\\_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it](http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it) (26 Aprile 2011)
- 87 “Viaggio nelle imprese dove parità è qualità”, articolo disponibile presso il portale *CSR Piemonte*, <http://www.csрпиemonte.it/csr/letteratura.htm> (21 aprile 2011)
- 88 Satta e Bortolucci, *op. cit.*, p.19
- 89 *Ibidem*, p.12
- 90 Le quattro aziende vincitrici sono:  
 - e.s.y. - 170 dipendenti, Finlandia (sistemi tecnologici)  
 - Lilly - 231 dipendenti, Belgio (Azienda Farmaceutica)  
 - Sara lee/DE – 3.200 dipendenti, Olanda (Commercio di caffè, tè e tabacco da pipa)  
 - Shering – 7822 dipendenti, Germania (Azienda Farmaceutica)
- 91 *Viaggio nelle imprese dove parità è qualità*, articolo disponibile presso il portale della RSI del Piemonte [http://www.csрпиemonte.it/focus/parita/tabloid\\_w.pdf](http://www.csрпиemonte.it/focus/parita/tabloid_w.pdf) (25 Aprile 2011)
- 92 §1, 10.
- 93 ISTAT: Rilevazione continua sulle forze di lavoro (RCFL). Dati reperiti nel documento *Monitoraggio delle politiche regionali in materia di responsabilità sociale d'impresa*, realizzato per conto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali. Disponibile su [www.i-csr.org](http://www.i-csr.org)
- 94 Fonte: *La conciliazione lavoro e famiglia come fattore di successo. Opportunità e impegno per le imprese*. Dott. Stefan Zublasing, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano/Sviluppo d'Impresa, 2009. [www.provincia.bz.it/politiche-sociali](http://www.provincia.bz.it/politiche-sociali)
- 95 *Quality. Viaggio nelle Imprese Dove Qualità è Parità*, report a cura della Regione Piemonte. Disponibile presso [http://www.csрпиemonte.it/focus/parita/tabloid\\_w.pdf](http://www.csрпиemonte.it/focus/parita/tabloid_w.pdf) (23 Aprile 2011)
- 96 *Ibidem*. Dati del 2009.
- 97 Per approfondire: <http://www.spmsd.it/cont/premio-noi/> e [http://blog.donnamoderna.com/mommypride/files/2010/06/presentazione\\_premio\\_noi\\_2010\\_.pdf](http://blog.donnamoderna.com/mommypride/files/2010/06/presentazione_premio_noi_2010_.pdf)
- 98 COM(2001) 366, 2.2.2, 51.
- 99 Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, 27 novembre 2000. Articolo 5, “Soluzioni ragionevoli per i disabili”. Disponibile presso <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:it:HTML> (3 Aprile 2011)
- 100 Per approfondire: <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale/225-diritti-dei-diversamente-abili>

- 101 Bticino. Caso aziendale su Sodalitas Social Solution  
[http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=280&id\\_p=386](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=280&id_p=386) (23 Aprile 2011)
- 102 Gruppo Mastrotto. Caso aziendale su Solidats Social Solution  
[http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=368&id\\_p=544](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=368&id_p=544) (28 Aprile 2011)
- 103 Gottardi, D., 2007. “La responsabilità sociale territoriale”, p.30. In: *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*, Damiano...[et al.]. Matelica: Halley
- 104 *Nuove competenze per nuovi lavori*,  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/em0012\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/em0012_it.htm)
- 105 Gottardi, *op. cit.*, p.30
- 106 COM(2001) 366, § 2.1, 30.
- 107 *La formazione continua in Italia nella legislazione nazionale*, <http://www.erfea.it/pdf/1/3.pdf> (10 Aprile 2011)
- 108 Bilancio Sociale 2007 del Gruppo Montepaschi, v. § “Strategie e modelli di sviluppo” ([www.mps.it](http://www.mps.it))
- 109 Marcello Pedrazzoli (a cura di), 2010. *Lessico giuslavoristico*, vol. 2. Bologna: Bononia University Press.
- 110 Indesit Company, studio del caso aziendale.  
[http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=83&id\\_p=840](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=83&id_p=840) (13 Aprile 2011)
- 111 Panozzo, *op. cit.*, p.90
- 112 Romei, R., 2006. “Lavoro e responsabilità sociale: dalle PMI alle multinazionali”, p.164, 173. In: *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, a c. di Montuschi e Tullini con la collab. Di Ales [et al.]. Bologna: Zanichelli
- 113 Panozzo, *op.cit.*, p.91
- 114 Panozzo, *op.cit.*, p.92
- 115 Ricerca svolta nell'ambito del progetto CSR-SC del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e realizzata in collaborazione con ISVI, disponibile presso: <http://www.sa8000.info/sa8000doc/modelliitaliano.pdf> (11 Aprile 2011)
- 116 *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, Rapporto Unioncamere, cap.1 “Il grado di integrazione tra gli ambiti di intervento e il possibile impatto sulla competitività aziendale”. Disponibile presso: [http://www.unioncamere.gov.it/Unioncamere\\_gestione/allegati/sintesi%20ricerca%20Unioncamere%20su%20CSR.pdf](http://www.unioncamere.gov.it/Unioncamere_gestione/allegati/sintesi%20ricerca%20Unioncamere%20su%20CSR.pdf) (25 Aprile 2011)
- 117 Paragrafo interamente dedicato al report *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di responsabilità sociale d'impresa*, realizzato per conto del Ministero del Lavoro e delle

Politiche Sociali e pubblicato dalla Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese

- 118 *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, rapporto di Unioncamere disponibile presso: [http://www.unioncamere.gov.it/Unioncamere\\_gestione/allegati/sintesi%20ricerca%20Unioncamere%20su%20CSR.pdf](http://www.unioncamere.gov.it/Unioncamere_gestione/allegati/sintesi%20ricerca%20Unioncamere%20su%20CSR.pdf) (5 aprile 2011)
- 119 *Ibidem*, §1 “I diversi profili delle imprese socialmente responsabili”, p.5
- 120 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Il Social Statement del Progetto Csr-Sc*, fascicolo allegato al “Sole- 24 Ore” del 10 dicembre 2004.
- 121 *Corporate Social Responsibility Monitor 2002*, Seminario Eurisko, 27 febbraio 2003. Disponibile presso: [http://www.fabricaethica.it/documenti/90.Eurisko\\_Corp40201.pdf](http://www.fabricaethica.it/documenti/90.Eurisko_Corp40201.pdf) (28 Aprile 2011)



**PARTE II**  
**Comunicare la RSI interna**  
**in un'ottica strategica**



# CAPITOLO III

## **Tra il dire e il fare: strumenti, benefici e criticità della comunicazione responsabile**

### **1. Introduzione**

*“Cominciare dalla comunicazione [...] è come cercare le radici della responsabilità.”*  
(M. Viviani)

In un recente numero della sua newsletter, Saatchi & Saatchi -colosso mondiale del settore pubblicitario- propone tre regole alla base di ogni forma di RSI: *make it real* (fai qualcosa di concreto), *make it visible* (comunicalo) e *be an agent of change* (fallo fare anche ai tuoi clienti). In questo capitolo ci si concentrerà proprio sul fattore *make it visible*, studiando le modalità e gli strumenti con cui l'impresa può comunicare ai vari stakeholder la propria responsabilità interna. Occorre però precisare, sin da subito, che non si può ridurre la RSI a sola comunicazione: in questo modo, infatti, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa perderebbe il suo significato sostanziale trasformandosi in una mera e utilitaristica questione di immagine. La reputazione, tuttavia, è un concetto che si lega immancabilmente alla comunicazione della responsabilità: non a caso Rob



van Tulder, docente alla Rotterdam School of Management, indica tra le colonne del “tempio della reputazione aziendale” proprio la Responsabilità Sociale d'Impresa. La reputazione è un elemento fondamentale, economicamente quantificabile e rilevante; è dunque innegabile il vincolo che spesso lega gli strumenti di RSI al marketing, proprio al fine di tutelare o migliorare l'immagine aziendale. Ciononostante, utilizzare messaggi e strumenti di tipo etico non supportati da un'effettiva gestione di questi aspetti e da un reale rispetto dei diritti dei lavoratori può comportare pericolosi effetti di boomerang.<sup>1</sup> A questo proposito la Commissione Europea, nel Libro Verde dedicato alla RSI, ha ribadito l'importanza di “garantire una valutazione efficiente e una verifica indipendente delle procedure di responsabilità sociale delle imprese”<sup>2</sup>, in modo da renderle credibili oltre che efficaci.

Quello della certificazione e del controllo della Responsabilità Sociale d'Impresa è un tema cruciale in questa sede. La comunicazione della responsabilità (tramite gli strumenti che si vedranno al §4) è la chiave di volta di tutta la riflessione sin qui svolta circa i benefici -in termini di maggior competitività e produttività- che la RSI interna arreca all'impresa. Se quest'ultima non comunica ciò che fa, gli stakeholder esterni (consumatori, azionisti, clienti etc.) non avranno modo di giudicarla positivamente e non potranno, quindi, aumentare il suo profitto acquistando i suoi prodotti/servizi/titoli etc. Quando comunicazione è sinonimo di trasparenza, la certificazione è ciò che permette all'opinione pubblica, ai lavoratori e in generale a tutti gli stakeholder di assicurarsi che un'impresa sia *davvero* responsabile, in che cosa consista la sua responsabilità e quale sia l'efficacia e la qualità delle sue azioni<sup>3</sup>.

La responsabilità, come nota Viviani (2006), non si realizza nel silenzio -se non altro perché essa è *sociale*- ma unicamente in un contesto definito da dichiarazioni e da manifestazioni di volontà: è per questo che le organizzazioni devono rendere espliciti i propri riferimenti valoriali, tramite i vari strumenti che saranno analizzati nei prossimi paragrafi.<sup>4</sup>

In questo capitolo, dunque, sarà evidenziato il forte legame che unisce la RSI, la sua comunicazione e il successo aziendale. Una premessa è doverosa, per evitare confusioni concettuali: sino al § 3.3, quando si parlerà di RSI (dei benefici della sua comunicazione, dei punti critici e del nuovo paradigma di comunicazione d'impresa) non si intenderà più solo la sua dimensione interna, come sin'ora fatto, ma ci si riferirà implicitamente alla sua dimensione più ampia. Questo perché, secondo l'autore di questa tesi, per definire un quadro generale della comunicazione della responsabilità non è sufficiente limitare il focus a uno solo degli aspetti che la riguardano. A partire dal §3.4, però, l'analisi verrà nuovamente circoscritta alla sola dimensione interna, in quanto si analizzeranno le modalità migliori per comunicarla ai dipendenti -i protagonisti della RSI interna- e alla società nel suo complesso- consumatori, azionisti, insomma il pubblico attento a valutare i comportamenti dell'azienda. A questo proposito, si inizierà proprio parlando del consumo e dell'investimento critico, che premiano le imprese responsabili a patto che tale responsabilità venga comunicata in modo chiaro e trasparente (par. 2). Si definirà poi, al par. 3, la comunicazione della RSI (*globalmente* intesa) mettendo in luce le sue caratteristiche principali, il nuovo paradigma della comunicazione d'impresa cui ha dato origine, i suoi benefici, i punti critici e i consigli per una comunicazione efficace che sappia distinguere gli

interlocutori (dipendenti/società) e adeguare il messaggio di conseguenza; si elencheranno in seguito i vari strumenti con cui l'azienda può comunicare la RSI interna, tra cui il codice etico (par. 4.1), il bilancio sociale (par. 4.2), le varie certificazioni (par. 4.3) e i marchi sociali (4.4); seguirà una sintetica conclusione sui punti principali che sono stati messi in luce nel corso del capitolo (par. 5).

## 2. Perché comunicare la RSI: il consumo critico

*Henry Ford diceva:  
“comprate un'automobile del modello T  
del colore che volete, purché nera”;  
oggi il consumatore ha un'ampia scelta  
a disposizione, e il comportamento  
delle aziende inizia ad essere  
un criterio di selezione.  
(L. Vannucci)<sup>5</sup>*

Una certa spinta alla comunicazione della RSI deriva da un importante soggetto che si muove sul mercato: il consumatore. Come osserva Vannucci (2006), si parla di “consumo critico” riferendosi a quei consumatori che al momento dell'acquisto non si chiedono solo qual è il rapporto qualità-prezzo del prodotto, ma anche in che modo è stato realizzato, che impatto ha avuto la sua produzione sull' ambiente e, aspetto che interessa in questa sede, **se sono stati rispettati i diritti dei lavoratori.**<sup>6</sup> Come sostiene De Luca (2006), quello che viene definito consumo critico è perseguito da quei consumatori che sono convinti di poter influenzare le scelte aziendali attraverso i propri consumi<sup>7</sup>: cresce sempre di più, infatti, la loro consapevolezza di poter incidere anche significativamente sulle

performance economiche delle imprese per mezzo delle proprie scelte d'acquisto, arrecando notevoli danni a quelle aziende che dimostrano di adottare comportamenti scorretti. E' quindi importante che l'impresa comunichi la propria condotta, dal momento che la percezione di comportamenti scorretti induce i consumatori critici a non acquistarne più i prodotti.<sup>8</sup>

Si può allora asserire che la reputazione, la fiducia e la comunicazione irrobustiscono la preferenza e la fedeltà dei consumatori per una data marca.<sup>9</sup>

Secondo le stime del CSR Monitor 2010, consistenti percentuali di consumatori nel mondo dichiarano di avere già premiato o punito un'impresa sulla base della “responsabilità” dei suoi comportamenti (CSR Monitor 2010):

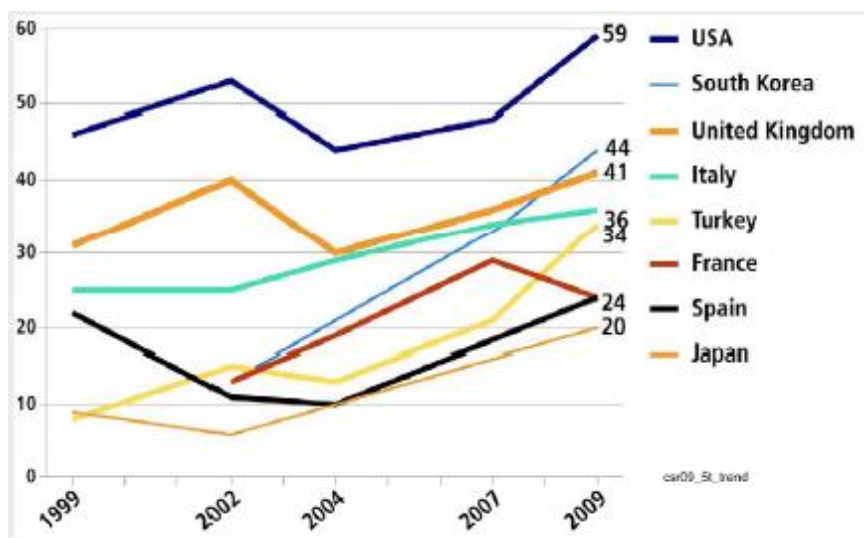


Fig.12 Imprese premiate dal consumatore per essere socialmente responsabili.  
Fonte: International CSR Monitor 2002-2009

La RSI, dunque, è una tematica che i consumatori conoscono bene. Una ricerca di Unioncamere, *La responsabilità sociale delle imprese e il comportamento del consumatore*, ha messo in luce quali siano le informazioni delle imprese produttrici di cui gli italiani vorrebbero entrare in possesso per regolare di

conseguenza il proprio comportamento di consumo: assolutamente prioritaria (per il 35,4% delle risposte degli intervistati) è risultata una tematica che rientra a pieno titolo nella dimensione interna della responsabilità, ossia **la sicurezza e i diritti dei lavoratori**. Nella ricerca si suggerisce che probabilmente a motivare questo diffuso interesse verso il trattamento riservato ai lavoratori abbia concorso, specie in questi ultimi anni in Italia, la crescente precarietà del lavoro, la frammentazione dei percorsi professionali e le riforme -dagli esiti incerti- del mercato del lavoro.

Forme d'abuso di potere	32,6
Attività nel terzo mondo	29,3
Comportamento nei confronti dell'ambiente	29,9
Armi ed esercito	16,2
Responsabilità nelle vendite	23,8
Produzione o uso di organismi geneticamente modificati	27,6
<b>Sicurezza e diritti dei lavoratori</b>	<b>35,4</b>
Sostegno a regimi politici non democratici	7,5
Illeciti e frodi	22,3
Animali	15,9
Etichette ingannevoli fornite ai consumatori	16,1
Esportazione dei capitali nei paradisi fiscali	8,6
<i>Totale</i>	265,2

Tab.9- Aspetti relativi ad eventuali comportamenti scorretti delle imprese sui quali essere informati (val.%). Fonte: Unioncamere

Secondo quanto affermato dal rapporto del 2006 sulla RSI in Italia presentato dall'ISVI in collaborazione con ALTIS, in Italia un'azienda per essere considerata

dai consumatori socialmente responsabile deve, anzitutto, rispettare e tutelare l'ambiente (74,5%) e i diritti della componente personale impiegata (66,8%). Va tuttavia notato che a distanza di tre anni, nel 2009, un'indagine di Nielsen ha evidenziato un notevole incremento nella **rilevanza delle problematiche ambientali a scapito di quelle sociali**: gli interlocutori hanno declinato la responsabilità aziendale essenzialmente in termini di rispetto dell'ambiente ed utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, attribuendo un'importanza secondaria alle problematiche inerenti la filiera produttiva, i fornitori e il personale. Le informazioni inerenti la Responsabilità Sociale dell'azienda, ad ogni modo, interessano più della metà della popolazione (54,9%), sebbene solo il 7,4% dei consumatori ricerchi attivamente le stesse.

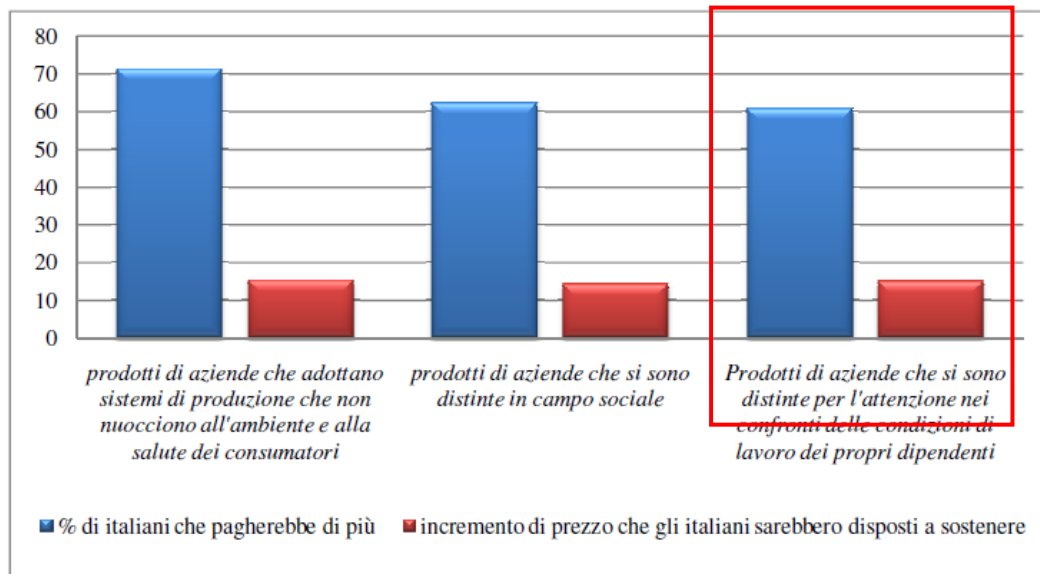
Secondo un'indagine Censis del 2003 ("La produzione del capitale sociale"), dal punto di vista delle classi d'età i consumatori più attenti e disponibili a "premiare" i comportamenti aziendali responsabili sono i più giovani: il 58,1% degli ultrasessantacinquenni è disposto a sostenere un maggior sacrificio economico per l'acquisto di prodotti di aziende attente alle problematiche sociali e ambientali, il 67,1% nella fascia compresa tra i 45 ed i 64 anni, il 78,6% nella classe dai 30 ai 44 anni, fino ad arrivare ad oltre l'80% tra coloro che hanno meno di 30 anni.

Nella definizione di consumatore critico va tenuto anche conto del livello di scolarizzazione: come evidenziato nella tabella 10, la percentuale più alta di consumatori attenti alle prassi delle imprese in merito al rispetto dei diritti dei lavoratori e, più in generale, al loro comportamento etico, si rileva tra chi ha conseguito la laurea (60,7% contro il 40,2% di chi ha un'istruzione elementare e il 44,7%/53% di chi ha un'istruzione media inferiore o superiore).

	Titolo di studio				Totale
	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media superiore	Laurea	
<i>Comportamento di consumo</i>					
• Ha acquistato prodotti dopo aver verificato che non inquinino e/o che per la loro produzione non siano stati impiegati minori e/o siano stati rispettati i diritti dei lavoratori	40,2	44,7	53	60,7	50,5
• Ha evitato di acquistare prodotti di aziende che si ritiene abbiano comportamenti non etici	37,3	37,4	43,9	51,8	40,5
• Ha partecipato a campagne di boicottaggio di prodotti di aziende che si ritiene abbiano comportamenti non etici	2,9	7,8	14,6	32,1	14,2
<i>% di italiani che pagherebbe di più per acquistare i prodotti di un'azienda che:</i>					
• Adotta sistemi di produzione che non nuociono all'ambiente e alla salute dei consumatori	64,3	73,1	74,4	79,5	71,2
• Si è distinta per il suo impegno in campo sociale	56,1	65,3	65,1	63,9	62,2
• Si è distinta per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti	56,4	62,6	62,8	63,9	60,8

Tab.10 L'orientamento al consumo responsabile per titolo di studio (val %)  
Fonte: Indagine Censis 2003

Dalla stessa ricerca emerge anche un altro dato molto interessante: **la percentuale di italiani che pagherebbe di più per un'impresa che si è distinta per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti è grosso modo uniforme qualunque sia il titolo di studio posseduto** (con un margine di differenza pari a 7,5% tra l'istruzione elementare e quella accademica). **Il 60,8% degli italiani sarebbe dunque disposto a pagare fino al 15% in più per aziende che praticano la RSI interna** (contro un 71,2% disposto a pagare il 15,2% per aziende orientate alla sostenibilità ambientale):



Fonte: Indagine Censis 2003

E' quindi possibile concludere che sempre più spesso, in futuro, la responsabilità dei comportamenti verso la società e i lavoratori sarà oggetto di valutazione e criterio di scelta al momento dell'acquisto. Comunicare la Responsabilità Sociale assume allora anche un ruolo di **cautela** nei confronti di un'opinione pubblica sempre più vigile e critica.

Così come vi sono consumatori disposti a pagare di più per un prodotto di un'impresa attenta ai propri lavoratori, allo stesso modo non mancano quei risparmiatori che sono più propensi ad acquistare titoli di aziende che rispettano la qualità del lavoro. Secondo una ricerca condotta da Astra Demoskopea, sul totale dei risparmiatori italiani il 45% si rivela critico. Lo stesso vale per gli investitori istituzionali, che sono anche disposti ad applicare un *discount rate* più basso alle imprese socialmente responsabili, per via della loro maggior affidabilità: in esse infatti il rischio che una crisi improvvisa ne colpisca l'immagine è molto più basso che nelle altre imprese (Cerana 2004). Secondo una ricerca della società Avanzi



per il Gruppo Unicredit, **il 56% degli investitori istituzionali ritiene che vi sia una correlazione tra la RSI e la performance del suo titolo**; tale correlazione, se comunicata in modo efficace, si manifesta nel lungo periodo. A confermarlo è anche uno studio dell'Università Bocconi, secondo il quale “alcune misure di sostenibilità contribuiscono in maniera determinante alla definizione del rapporto tra prezzo di Borsa e bilancio patrimoniale dell'azienda, [facendo sì che] la RSI rivesta valore per il mercato finanziario accrescendo la credibilità strategica delle imprese”.<sup>10</sup>

### **3. Cosa significa comunicare la RSI**

Per essere imprese socialmente responsabili è necessario anzitutto avere l'idea di ciò che si intende realizzare e bisogna *dire, comunicare* in modo chiaro i propri intenti. La comunicazione non si deve manifestare solo quando l'impresa decide di dimostrare la propria responsabilità, ma deve consistere in un atteggiamento continuo e stabile, che deve connotare ogni azione. Comunicare quindi non è un'azione specifica e tecnica, ma un impegno costante<sup>11</sup>.

La comunicazione della RSI nasce, anzitutto, dalla necessità delle imprese di **confrontarsi** con i propri interlocutori, di condividere con essi le esperienze maturate da ciascuno, al fine di crescere insieme e arricchirsi reciprocamente. In questo modo si finisce con l'accrescere un know how complessivo che diviene una risorsa a disposizione di tutti, e si crea un circolo virtuoso di creazione di valore mediante la diffusione di una nuova cultura d'impresa e delle *best practices* applicate. Corollario della necessità di confrontarsi sentita dall'impresa

responsabile, quindi, è **la natura fortemente partecipativa della comunicazione della RSI.**

Secondo Cerana (2004), la comunicazione è una fase essenziale del processo di Responsabilità Sociale perché instaura canali di relazione duraturi e fiduciari con tutti gli interlocutori interessati all'impresa e crea la reputazione.<sup>12</sup> Premesso che con quest'ultimo termine s'intende la percezione di affidabilità che un'impresa si crea nel lungo periodo, si può allora affermare, usando le parole di Chirieleison (2002), che

“le imprese che si rendono socialmente responsabili verso un numero significativo di stakeholder interni ed esterni tendono a sviluppare una reputazione positiva e a costruirsi un'identità distintiva all'interno della propria area competitiva.”<sup>13</sup>

In conclusione, quindi, si può affermare che comunicare la RSI è importante per un'impresa perché la aiuta -con l'apporto di tutti i suoi stakeholder- a definire la propria **identità**, ma anche perché contribuisce a costruire una salda **reputazione** e dunque a instaurare e rafforzare rapporti di **fiducia**, senza i quali non sarebbe possibile svolgere alcuna attività economica<sup>14</sup>.

Va infine osservato che molte imprese di piccole dimensioni (cfr Cap. 2, §4.1) spesso non effettuano una comunicazione adeguata sulle proprie attività di RSI: alcune perché non vogliono essere viste come chi utilizza strategie di cinico marketing, altre perché pensano che la comunicazione della RSI sia appannaggio esclusivo delle grandi aziende, altre ancora considerano la Responsabilità Sociale come un fattore di natura secondaria. Di fatto, però, come si è appena visto, far sì che le persone conoscano ciò che un'impresa fa di responsabile significa fornire informazioni sui valori aziendali, offrendo anche un esempio positivo alle altre

imprese. Sebbene vi siano forti argomentazioni secondo cui le grandi aziende siano più efficaci nella comunicazione della RSI, va altresì osservato che le aziende più piccole sono capaci di un impatto molto forte, essendo più vicine alla comunità di appartenenza<sup>15</sup>.

Alla luce di queste considerazioni si può concludere che per la maggioranza delle imprese, grandi o piccole che siano, una comunicazione chiara, costante ed efficace è in grado di avere un impatto positivo e diretto sull'utile netto, offrendo, in particolare, nuove opportunità di mercato.

### **3.1 Un nuovo paradigma per la comunicazione d'impresa**

Nel secondo capitolo, parlando della teoria degli stakeholder, si è messo in luce come l'avvento della RSI abbia mutato profondamente la cultura d'impresa, aprendo la strada a nuove forme di *governance* che puntano ad una maggiore interazione con tutti gli stakeholder coinvolti nell'attività d'impresa. Allo stesso modo è possibile ritenere, come osserva Cerana (2004, 42), che la logica della RSI sta mutando anche il modo di fare comunicazione, favorendo la nascita di un nuovo paradigma che sembra avere ben poche similarità con quello più classico della comunicazione aziendale.

Il paradigma classico attribuisce all'impresa solo la responsabilità di produrre valore economico: in quest'ottica, dunque, la comunicazione si muove dentro il territorio dell'immagine, cioè presta attenzione unicamente al modo in cui l'azienda è percepita dal pubblico dei clienti, dai quali cerca di essere apprezzata per i suoi asset tangibili di prodotto e intangibili di marca<sup>16</sup>. Quando però la

responsabilità dell'impresa si estende *oltre* le finalità prettamente economiche (cfr. piramide di Carroll, cap. 2, §2), la comunicazione esce dal rapporto esclusivo azienda-mercato per entrare nel territorio più complesso del rapporto con la società. L'azienda comincia allora a curare le relazioni con *tutti* i suoi interlocutori, dai quali cerca di essere apprezzata per la sua capacità di rispondere alle attese etiche e sociali. Questo, naturalmente, a patto che riveda il suo modo di fare comunicazione. Le caratteristiche di questo nuovo paradigma, secondo Cerana, sono le seguenti:

- **I valori etici come punto di riferimento per tutte le iniziative di comunicazione d'impresa.** Essi devono essere definiti attraverso un processo consapevole del management che include il coinvolgimento e il dialogo con tutti i portatori di interesse, in modo da diffondere i valori all'interno e all'esterno dell'impresa.
- **La comunicazione simmetrica e l'ascolto.** Il bilanciamento di interessi diversi è l'elemento basilare di ogni comunicazione di RSI. Si è visto ad esempio che le pratiche di conciliazione lavoro-famiglia, nella responsabilità interna, hanno come presupposto proprio il dialogo con i dipendenti al fine di incontrarne bisogni, necessità, interessi (cfr. cap.2, § 3.4.3). Si tratta dunque di una comunicazione a due vie, simmetrica, un dialogo costante tra l'impresa e i suoi stakeholder. E' compito dell'impresa realizzare un attento ascolto di questi soggetti, così da individuarne attese e aspettative che, se soddisfatte, garantiranno un posizionamento dinamico dell'azienda.

- **L'approccio sistemico.** La comunicazione della RSI deve essere orizzontale e deve coinvolgere *tutti* gli stakeholder, senza escludere nessuno: l'esclusione, infatti, potrebbe comportare gravi danni all'azienda, in termini economici e di reputazione. L'impresa deve quindi instaurare con i suoi interlocutori relazioni stabili e durature, non effimere.
- **Dal target agli stakeholder.** Nel nuovo paradigma i destinatari della comunicazione non sono visti come *target* (ossia come gruppi di individui definiti secondo criteri economici, sociali e demografici su cui concentrare messaggi al fine di stimolare comportamenti economici) bensì come *stakeholder*, dunque come portatori attivi di un interesse da tutelare.
- **Dalle promesse ai comportamenti concreti.** Comunicare le proprie prassi responsabili non significa fare dichiarazioni velleitarie né creare aspettative che potrebbero essere deluse. Se ciò accadesse, infatti, l'azienda perderebbe la credibilità e ciò influirebbe negativamente sulla sua reputazione: dietro la comunicazione socialmente responsabile ci devono essere programmi e progetti concreti. Investire per comunicare il proprio impegno è dunque un dovere per l'impresa. Va però osservato che tra un'impresa che fa poco di responsabile e investe molto per comunicarlo, e un'altra che fa molto nel sociale ma investe poco per comunicarlo è da preferire quest'ultima. Ciò implica che esiste un delicato confine tra la comunicazione veritiera e quella che ingrandisce smisuratamente l'impegno assunto dall'impresa.
- **Dall'output all'outcome.** Mentre nel paradigma classico della comunicazione d'impresa la misurazione dei risultati è legata

sostanzialmente al concetto di *output*, inteso come l'impatto quantitativo generato (numero di contatti, di impressions etc.), nel nuovo paradigma ciò non è più sufficiente: occorre saper valutare anche gli *outcome*, ossia gli effetti indiretti della comunicazione (come la qualità dell'atto comunicativo, l'efficacia, l'utilità etc.). La valutazione degli *outcome* richiede il coinvolgimento degli stakeholder attraverso interviste, questionari, sondaggi di opinione etc.

Alla luce di questo nuovo modo di fare comunicazione d'impresa, si possono individuare alcuni tratti distintivi della comunicazione della RSI:

<b>INTEGRAZIONE STRATEGICA</b>	<b>Le politiche di comunicazione della RSI non sono mai decise a caso: devono essere definite a livello strategico e improntate a principi di continuità.</b>
<b>GESTIONE SPECIFICA</b>	Il coordinamento delle strategie di comunicazione della RSI è affidato ad <b>apposite strutture organizzative</b> collocate presso gli uffici comunicazione o relazioni esterne.
<b>CHIAREZZA E COERENZA</b>	Elementi fondamentali della comunicazione della RSI devono essere <b>chiarezza, trasparenza, rilevanza e coerenza con il sistema valoriale dell'impresa.</b>
<b>BIDIREZIONALITA'</b>	La comunicazione è sempre <b>bidirezionale</b> , essendo un dialogo che mira a garantire equilibrio e rispetto tra gli interlocutori.
<b>CONCRETEZZA</b>	I messaggi della comunicazione sono contraddistinti da concretezza, cioè <b>fanno riferimento ad azioni e comportamenti effettivamente messi in atto.</b>
<b>STRUMENTI OPERATIVI FLESSIBILI E RELAZIONALI</b>	Alcuni strumenti particolarmente adatti alla comunicazione risultano essere le <b>Relazioni Pubbliche</b> e la <b>comunicazione online</b> , cui sono spesso affiancate <b>la pubblicità</b> e la <b>comunicazione promozionale.</b>
<b>MONITORAGGIO CONTINUO</b>	I programmi di comunicazione devono sempre essere sottoposti a una costante <b>misurazione, valutazione e rendicontazione</b> non solo quantitativa, ma anche e soprattutto qualitativa, con riferimento ai risultati sociali raggiunti.

Tab.11- Caratteri della comunicazione della RSI  
Fonte: Cerana [a c. di], *op. cit.*, pp. 167-168

### 3.2 Benefici

Se nel capitolo precedente si è messo in luce come l'assunzione di pratiche di responsabilità interna può portare a un incremento del fatturato e della competitività, ora è possibile identificare il tassello mancante e fondamentale perché questo si realizzi: la sua comunicazione. Il Rapporto Ferpi Sulla Comunicazione Socialmente Responsabile<sup>17</sup>, pubblicato nel 2006, ha messo in luce che sia il campione di comunicatori d'impresa sia quello degli stakeholder “tecnici” (ossia esperti di RSI, come opinion maker, organizzazioni sindacali etc.) ha espresso giudizi prevalentemente positivi in merito agli effetti prodotti dalla comunicazione delle politiche di RSI: tra i primi tre benefici identificati dai rispondenti come principali effetti di questa comunicazione compaiono **il miglioramento dell'immagine, l'aumento della fiducia e la crescita della partecipazione dei dipendenti** (un dato, quest'ultimo, che si era già messo in evidenza alla fine del capitolo precedente, §5):

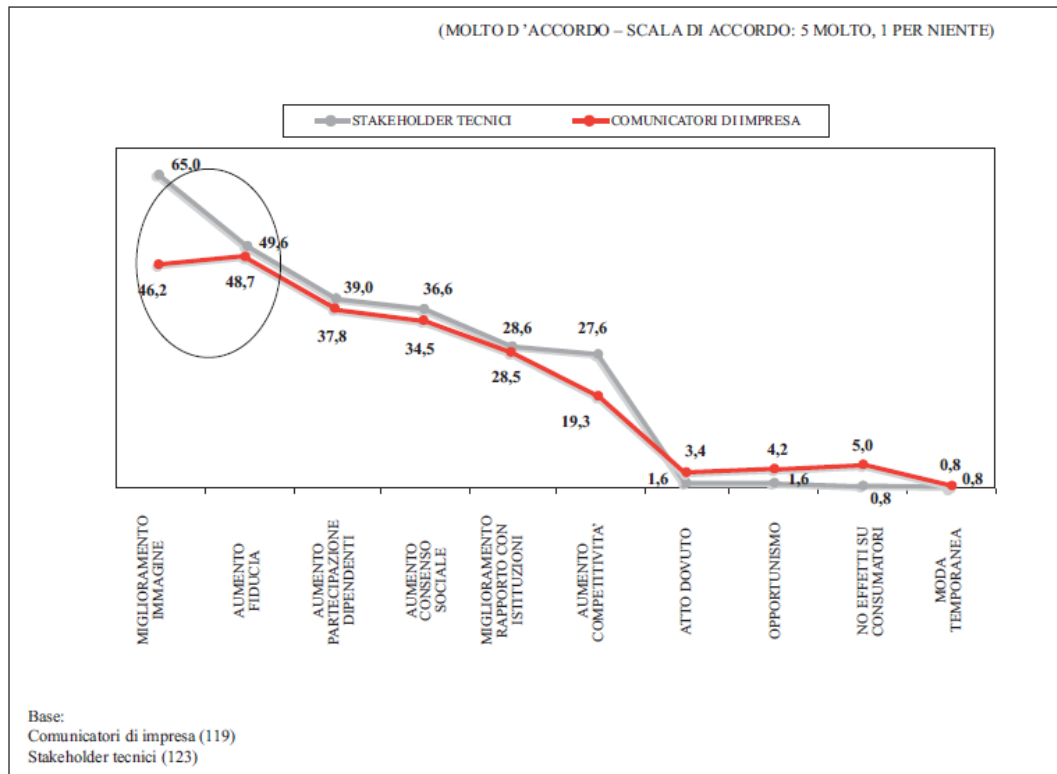


Fig.14- Effetti della comunicazione delle politiche di RSI. Fonte: Ferpi

I benefici della comunicazione della RSI possono allora essere riassunti come segue<sup>18</sup>:

- Miglioramento dell'immagine dell'impresa e quindi attrazione di nuovi clienti, soci in affari, investitori e lavoratori;
- Creazione di valore aggiunto per i prodotti dell'impresa e maggiore differenziazione dalle altre imprese;
- Maggiore soddisfazione per i lavoratori, che tenderanno a parlare bene della propria azienda in situazioni formali e informali;
- Attivazione di un circolo virtuoso: altre imprese nel settore potrebbero decidere di adottare pratiche di Responsabilità Sociale;
- Maggior coinvolgimento degli stakeholder e promozione del confronto.



### 3.3 Criticità

La comunicazione delle politiche di RSI è minacciata da una serie di criticità, capaci di minare i benefici appena visti.

Dal Rapporto Ferpi, già citato, è emerso che i principali fattori critici sono la **mancaza di una cultura aziendale orientata alla RSI e l'incoerenza tra i principi dichiarati dalle imprese** (inerenti ad esempio la centralità delle risorse umane in ogni dimensione aziendale) e **gli interessi effettivamente perseguiti**. Seguono la **mancaza di riconoscimento ufficiale da parte dei vertici** (come nel caso, già analizzato, delle PMI) e la **scarsità di risorse umane e finanziarie dedicate**.

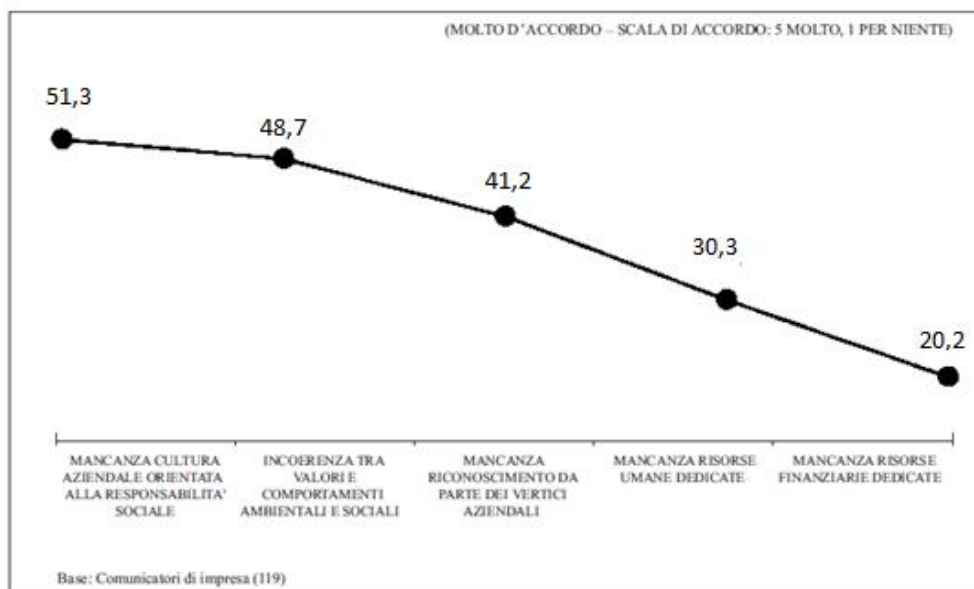


Fig.15- Criticità che influenzano negativamente la comunicazione delle politiche di RSI  
Fonte: Ferpi

Quello della **credibilità** è un altro punto critico che non può essere ignorato. Come messo in luce al §2.1 nell'elencare i principali tratti della comunicazione

responsabile, essa è credibile solo quando c'è coerenza tra business d'impresa e interventi di RSI e quando questi ultimi sono misurati, misurabili e continui.<sup>19</sup> Coerenza e continuità dell'impegno si configurano, dunque, come i principali criteri utilizzati per giudicare la credibilità della comunicazione. Come si vedrà in dettaglio al §4, gli strumenti di comunicazione e le fonti di informazione ritenute più efficaci e credibili per conoscere e valutare le politiche di RSI delle imprese sono tutti quelli garantiti da terzi: certificazioni, marchi di qualità, premi e riconoscimenti conseguiti.

Il Rapporto Ferpi (fig.16) evidenzia che la comunicazione della RSI è ritenuta non credibile perché **non veritiera** (30,5% degli stakeholder esterni e 17,3% dei comunicatori), **opportunistica, confusa, strumentale**; tra i comunicatori d'impresa dilaga anche un certo **scetticismo** rispetto alla sua utilità (21%). Dal rapporto emerge, in ultima analisi, che la cultura di RSI che oggi domina nelle imprese è ancora una “cultura apparente” e una “cultura dell'apparenza”: è stato rilevato che la comunicazione della responsabilità è vista, per la maggior parte degli intervistati, come uno strumento di immagine e un insieme di iniziative filantropiche (che, come si è visto nel capitolo precedente, da sole *non* sono sufficienti per integrare la fattispecie di RSI) rivolte prevalentemente all'esterno; percezione rafforzata, peraltro, dal fatto che essa è svolta molto spesso attraverso i mezzi di comunicazione di massa, strumenti molto meno performanti rispetto a quelli, più precisi, della rendicontazione sociale e dei codici etici (v. §4).

Va anche notato che in molte aziende manca un'organica strategia comunicativa in tema di RSI, nonostante vengano attuati molti dei suoi principi. La comunicazione

rimane perciò spesso limitata ad eventi e strumenti episodici, mancando una regia che integri fra loro i vari interventi comunicativi.<sup>20</sup>

**Potenziamento degli strumenti in uso e definizione di una strategia comunicativa ad hoc** possono quindi definirsi due importanti linee su cui muoversi per valorizzare la comunicazione della RSI.

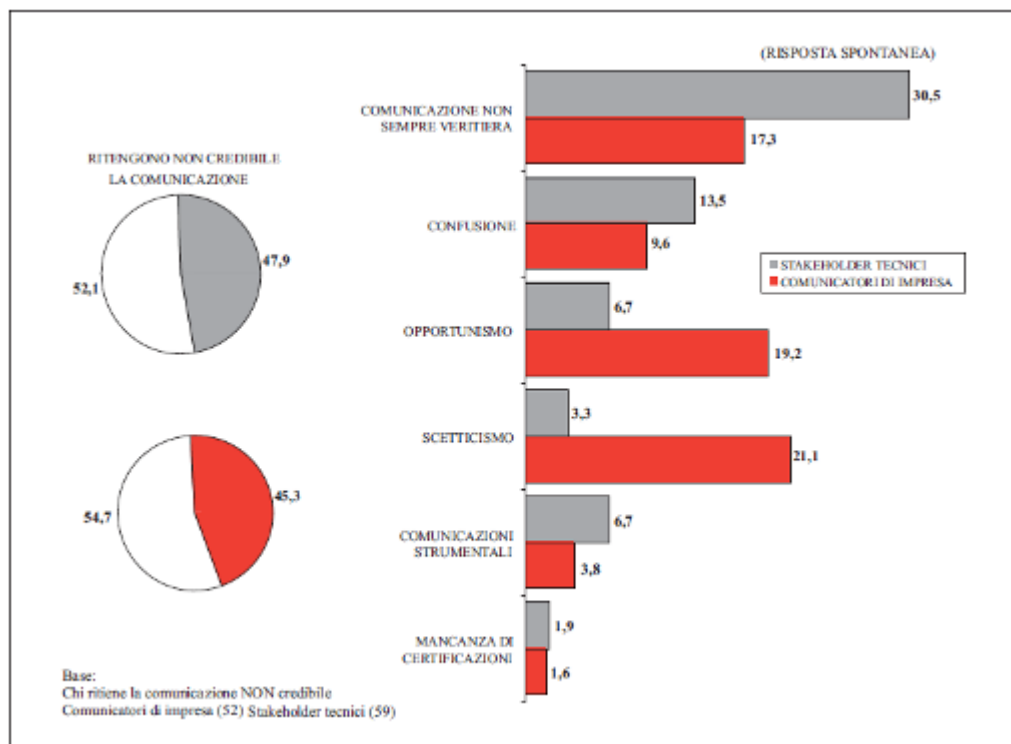


Fig.16- Le motivazioni della non credibilità  
Fonte: Ferpi

### 3.4 Decalogo per una buona comunicazione

Per conseguire i benefici illustrati al §2.2 è strettamente necessario che la comunicazione della RSI sia fatta in maniera efficace. **Ricerca della massima trasparenza** (collegando le promesse alle performance), **realismo** e **pazienza** (puntando a progredire invece che ad avere un successo immediato) sembrano

essere, secondo quanto suggerito da alcuni esperti nel CSR Magazine del luglio 2010, le condizioni fondamentali per comunicare in modo proficuo la responsabilità.<sup>21</sup> Molto utile è anche, a tal fine, creare **canali di comunicazione reciproca** e di scambio con la società civile, **condividendo le buone pratiche** con altri imprenditori. E' poi importante, come già ribadito, considerare gli stakeholder come ricettori attivi, comprendendo le loro diverse aspettative: buona cosa sarebbe quindi quella di utilizzare il più possibile **strumenti di comunicazione interattivi** e soprattutto recepire in qualunque modo i loro suggerimenti e le loro osservazioni. E' fondamentale, in questo senso, attivare canali di comunicazione sia interni -rivolti principalmente alle risorse umane- che esterni, coinvolgendo i dipendenti nell'elaborazione di messaggi relativi alla responsabilità sociale, favorendo la comunicazione e lo scambio di buone pratiche con altre imprese, elaborando una mission e una vision aziendali che includano la Responsabilità Sociale. Successive e più approfondite manovre per comunicare possono poi concretizzarsi, ad esempio, nell'esplicitare l'impegno dell'impresa nelle offerte di lavoro, nel redigere un Bilancio Sociale e di Sostenibilità, nell'adottare un Codice Etico che includa i valori fondanti dell'impresa (§4) etc.

Qualunque sia il mezzo che si sceglie per comunicare la RSI, è essenziale che la comunicazione si avvalga di un linguaggio semplice, lineare, diretto e che sia accompagnato da una presentazione accattivante.<sup>22</sup> Nei paragrafi che seguono verranno identificati i mezzi di comunicazione più semplici, comuni ed efficaci, in particolare quelli per le aziende più piccole e con risorse finanziarie limitate.

Si ricordi che in quest'analisi saranno considerate *esclusivamente* le modalità migliori per comunicare *la dimensione interna della RSI, non la sostenibilità*

ambientale e gli altri aspetti di responsabilità che esulano dal taglio specifico di questa trattazione. Lo scopo della comunicazione sulla RSI interna è quello di raggiungere *non solo* gli stakeholder direttamente coinvolti -i dipendenti- bensì anche il grande pubblico, al fine di contribuire alla costruzione di una consapevolezza comune, con la volontà da un lato di stimolare l'interesse degli interlocutori aprendo spazi per nuovi interrogativi, dall'altro di formarli fornendo un'informazione adeguata.<sup>23</sup>

I destinatari privilegiati della comunicazione sulla RSI interna saranno, dunque, il personale stesso e la società (per i motivi del consumo critico illustrati al §2) nel suo insieme.

#### *3.4.1 Comunicare al personale*

La comunicazione e il coinvolgimento dei dipendenti è parte integrante del processo di costruzione di un'azienda di successo. Come già messo in luce in precedenza, fornire informazioni adeguate e coerenti sulla responsabilità intrapresa dall'azienda farà sì che ciascun dipendente si senta parte di un processo virtuoso, venga sensibilizzato sulle attività svolte, si senta un membro del team e sia quindi più motivato, fedele, efficiente e collaborativo. Si consideri il caso dell'introduzione di nuovi benefit per i dipendenti: l'informazione diffusa su tale offerta, all'interno dell'azienda, contribuirà alla maggior motivazione e produttività dei dipendenti stessi.

La comunicazione sul posto di lavoro riguarderà dunque le iniziative di RSI interna tese a migliorare la **soddisfazione professionale, la salute** e la **sicurezza**,

**la formazione delle risorse umane, le pari opportunità di impiego, la gestione della diversità e l'equilibrio lavoro/vita privata.**

Esistono diversi modi per comunicare efficacemente con il proprio personale, a seconda del numero dei dipendenti e delle risorse a disposizione (competenze, tempo, fondi, infrastrutture etc.). Nella tabella che segue ne sono riassunti alcuni<sup>24</sup>:

<b>RIUNIONI CON LO STAFF E INCONTRI FORMATIVI</b>	Più piccola è l'azienda, più facile sarà effettuare riunioni con tutto lo staff costantemente, al fine di informarlo sulle iniziative di RSI e di raccogliere i suoi feedback per un miglioramento continuo.
<b>CASSETTE DEI SUGGERIMENTI</b>	Con questo strumento l'azienda può adottare nuove idee e consigli dal personale, che possono contribuire al miglioramento o al consolidamento di eventuali iniziative in atto.
<b>MANUALI, LINEE-GUIDA</b>	Nella formazione (e informazione) dei dipendenti non perdono importanza alcuni strumenti tradizionali quali manuali e linee guida distribuiti in versione cartacea, oltre che i magazine aziendali con uscita periodica.
<b>POSTER E BANNER</b>	I poster e i banner sono di facile realizzazione e relativamente economici. Possono essere messi ovunque, hanno un'alta visibilità per i dipendenti e trasmettono in modo efficace il valore dell'azienda.
<b>NEWSLETTER</b>	Le newsletter interne, specie per le aziende più grandi, sono molto utili per informare il personale su quanto accade all'interno dell'impresa. Un'idea potrebbe essere quella di introdurre periodicamente un articolo dedicato alle iniziative di RSI interna che sono state adottate.
<b>MEMO O E-MAIL</b>	Un altro modo per coinvolgere lo staff nella RSI è quello di inviare regolarmente ai dipendenti memo o e-mail esplicative a riguardo.
<b>VIDEO O BROCHURE INTERNE</b>	Per le imprese più grandi, dotate di maggiori risorse, le brochure o i video che spieghino ai dipendenti l'idea dell'azienda riguardo alla RSI possono essere molto efficaci. Anche se la realizzazione di prodotti credibili può essere dispendiosa in quanto richiede competenze esterne, questi strumenti possono costituire un valore aggiunto effettivo per la sensibilizzazione e la formazione dello staff.
<b>INTRANET</b>	Le reti intranet, ossia i siti web ad accesso controllato per un uso interno, consentono in modo diretto e interattivo i feedback e la partecipazione dei dipendenti. L'uso di intranet permette una certa riduzione dei costi informativi e il superamento delle barriere spaziali (specie per le aziende con produzioni delocalizzate).
<b>COMUNICAZIONE AL MOMENTO DELL'ASSUNZIONE</b>	Il momento meno considerato ma più importante per informare i dipendenti sui valori e le iniziative responsabili dell'azienda è proprio l'assunzione.

Tab.12- Come comunicare la RSI al personale  
Fonte: csrpiemonte.it

### 3.4.2 Comunicare al mercato e alla società

Saper comunicare in modo efficace al mercato e alla società nel suo insieme rappresenta, per un'azienda, l'occasione per potersi differenziare ponendo l'accento sulla propria attitudine innovativa, trasparente ed aperta. Qui di seguito sono elencati alcuni degli strumenti comunicativi più indicati in tal senso:

<b>BROCHURE AZIENDALE</b>	Ottima per raggiungere clienti, consumatori e potenziali nuovi dipendenti; ideale per illustrare nel dettaglio i programmi di RSI interna.
<b>MAILING LIST</b>	Mantenere aggiornato l'elenco dei nomi delle persone che hanno espressamente manifestato interesse verso l'azienda è il primo passo per instaurare stabili rapporti comunicativi e per informarli delle proprie pratiche responsabili. E' importante anche separare i vari contatti a secondo del tipo di informazioni che verrà comunicato.
<b>EVENTI</b>	Se si sta lanciando un'iniziativa di RSI si può organizzare un evento specifico, come un ricevimento, un convegno o anche solo una piccola conferenza stampa, in modo da attirare l'attenzione della società. Questi eventi rappresentano anche una modalità per celebrare risultati eccellenti conseguiti sul campo, o la fine di un determinato progetto. Un'altra idea può essere l'invio di un rappresentante dell'azienda in occasione di eventi collegati alla RSI presso club o associazioni locali.
<b>SITO WEB</b>	Se si possiede un sito web aziendale, occorre far conoscere ai visitatori l'impegno dell'azienda nella RSI. I siti web sono estremamente utili a tal fine, in quanto offrono informazioni ad ogni tipo di pubblico e perché il loro aggiornamento è semplice ed economico (cfr. cap. 4).
<b>PUBBLICITA'</b>	Adatta soprattutto per comunicare i valori che ispirano l'operato aziendale (meno indicata, per le esigenze di brevità e sintesi che la caratterizzano, per spiegare nel dettaglio cosa l'azienda faccia in concreto di responsabile).
<b>REPORT AZIENDALI</b>	Realizzare una pubblicazione o un report specificatamente dedicati alle attività di RSI può offrire all'azienda l'ulteriore vantaggio di dare un'idea più comprensiva ed oggettiva del suo operato responsabile.
<b>COMUNICATI STAMPA</b>	Uno dei mezzi privilegiati per il contatto con i media (specie per le grandi aziende) è il comunicato stampa, ottimo per la promozione di tutto ciò che è connesso alla responsabilità dell'azienda.
<b>ARTICOLI SUI GIORNALI</b>	Specie con gli articoli pubblicati sui giornali a tiratura nazionale, è possibile comunicare a un vasto e variegato pubblico importanti traguardi dell'azienda (ottenimento di una certificazione, pubblicazione del bilancio sociale etc.). In questo modo si può comunicare anche con quelle fasce di pubblico che conoscono meno il tema della RSI, sensibilizzandole.

Tab.13- Come comunicare la RSI al mercato e alla società.

Fonte: csrpiemonte.it

## 4. Comunicare la RSI interna: gli strumenti specifici

In questo paragrafo si offrirà una breve panoramica degli strumenti al servizio della comunicazione sulla dimensione interna della responsabilità. Prima di questa breve rassegna, però, si considerino i risultati dell'indagine di Unioncamere circa l'orientamento dei consumatori nei confronti degli strumenti di comunicazione della RSI adottati dalle imprese: l'opinione pubblica è decisamente spaccata circa l'utilità e l'efficacia degli strumenti di valutazione e di rendicontazione sociale. Un 38,3% stima le informazioni sociali veicolate all'esterno dall'azienda come una valida bussola per orientarsi nel proprio comportamento quotidiano di consumatore; il 39,3% dei rispondenti invece vede in questo tipo di comunicazione delle probabili manovre strumentali atte a sviluppare, accrescere o conservare il consenso intorno all'impresa o al marchio. Soltanto un punto percentuale divide le due posizioni.<sup>25</sup>

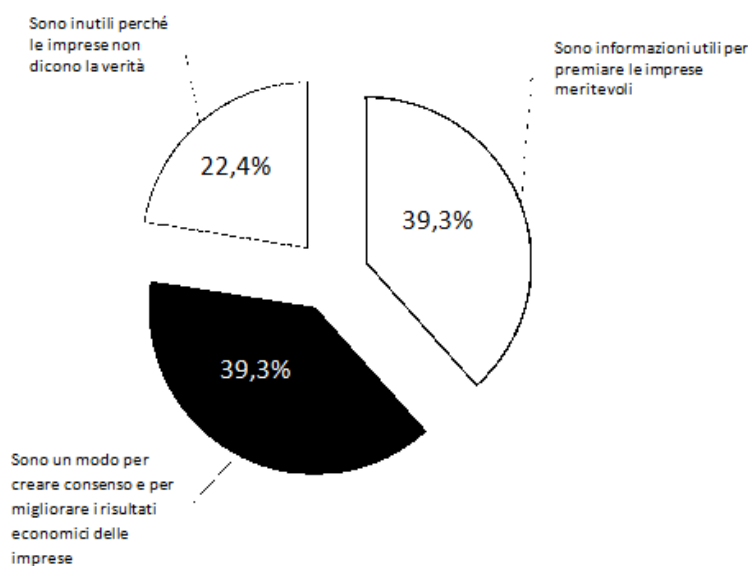


Fig.17- Opinioni sugli strumenti di Responsabilità sociale delle Imprese. Fonte: Unioncamere



## 4.1 Il Codice Etico

Il punto di partenza di *ogni* forma di comunicazione della RSI (interna/esterna) è la **visione etica d'impresa**, che, come osserva Bianchini,

“identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici aspettative dei vari stakeholder, componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'organizzazione.”<sup>26</sup>

Questo concetto ribadisce ancora una volta la necessità di coerenza e unitarietà all'interno della comunicazione della RSI: nello scegliere tra un vasto ventaglio di possibili strumenti comunicativi, è molto importante che le aziende riconducano il proprio impegno ad un'unica strategia di utilizzo, per evitare confusioni e prevenire così eventuali effetti negativi.

Il Codice Etico può essere definito come la dichiarazione *volontaria* dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti gli stakeholder: è l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica di impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi (Cerana 2004, 74, cit.). Sebbene esista una pluralità di modi di articolare il Codice, Lorenzo Sacconi<sup>27</sup> osserva come esso **dovrebbe sempre contenere, tra gli altri punti, i principi etici dell'impresa in merito ai rapporti con i lavoratori**. Gli altri temi rilevanti del Codice sono i rapporti con clienti, fornitori, concorrenza, autorità politiche, le norme standard di comportamento, le procedure di attuazione e la revisione delle procedure aziendali alla luce degli standard di condotta (Cerana 2004, 75).

Una volta approvato dal vertice, il Codice Etico deve essere comunicato **all'interno** e **all'esterno** dell'impresa: la sua comunicazione è fondamentale perché

permette che esso venga effettivamente integrato in tutte le decisioni e i comportamenti aziendali. La sua divulgazione può avvenire in diversi modi, attraverso semplici stampati, tramite internet, con una campagna di affissioni interne/esterne all'impresa o con programmi d'informazione e formazione interna. Il Gruppo Enel (multinazionale, si ricordi) predispose ogni anno un piano molto articolato per la comunicazione del suo Codice: a livello di comunicazione interna lo spedisce a più di 60mila dipendenti unitamente a una lettera dell'amministratore delegato e del presidente, dedica speciali trasmissioni nella Web Tv aziendale, pubblica il testo sul canale intranet d'azienda e organizza corsi di formazione per i dipendenti inerenti all'apprendimento del codice; la comunicazione esterna prevede la pubblicazione sul sito internet, oltre che l'invio di lettere sul tema ai fornitori.

## 4.2 Il Bilancio sociale

Il Bilancio Sociale è un sistema di misurazione, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto delle attività d'impresa sul benessere dei suoi stakeholder ed è uno strumento di valutazione della coerenza fra i risultati raggiunti e gli obiettivi derivanti dai valori d'impresa e dal codice etico<sup>28</sup>, descritto nel paragrafo precedente.

Si tratta, dunque, dello **strumento informativo per eccellenza** attraverso il quale l'impresa riferisce i riflessi sociali della sua attività (tutti quegli aspetti della RSI interna analizzati nel capitolo precedente), integrando così le informazioni economico-finanziarie riportate nel Bilancio d'Esercizio (Cerana 2004, 146). Con

quest'ultimo, il Bilancio Sociale condivide solo la funzione informativa e la natura di documento consuntivo che si inserisce nel flusso delle comunicazioni esterne che l'impresa fornisce a terzi; la metodologia che lo ispira e i contenuti, tuttavia, sono nettamente diversi.

Oltre alla comunicazione dell'impatto sociale delle attività, gli obiettivi che un Bilancio Sociale, se adeguatamente comunicato, si propone di raggiungere sono i seguenti (Beda & Bodo 2004):

- Fornire un quadro complessivo della performance aziendale, aprendo così un processo interattivo di comunicazione sociale;
- Ampliare e migliorare la conoscenza e la possibilità di valutazione/scelta degli *stakeholder*;
- Focalizzarsi sul miglioramento continuo della prestazione complessiva dell'organizzazione.<sup>29</sup>

Nell'ultimo capitolo di questa trattazione si studierà un esempio di Bilancio Sociale aziendale: si analizzerà nello specifico com'è strutturata la sezione dedicata alle risorse umane, quali punti sono trattati e quali informazioni vengono comunicate. Per il momento, dunque, è sufficiente mettere in luce che esistono diversi modelli di Bilancio Sociale: il più diffuso in Italia è il Gbs, secondo cui il documento deve articolarsi in almeno tre parti relative rispettivamente a identità aziendale, calcolo e distribuzione del valore aggiunto e relazione sociale.

La presentazione e la pubblicizzazione del Bilancio Sociale rappresentano una fase critica che viene gestita in vario modo all'interno delle diverse imprese. Molte optano per una presentazione pubblica allargata e indifferenziata, altre

preferiscono degli incontri con gruppi ristretti di stakeholder, altre ancora si servono delle conferenze stampa, di internet, pagine di advertising sulla grande stampa nazionale, di una presentazione congiunta a quella annuale del Bilancio Ordinario (Cerana 2004, 150). Enel, ad esempio, ha presentato il suo Bilancio di Sostenibilità 2002 ad un convegno sulla RSI presso l'Università di Bologna; Filca Cisl (Federazione italiana lavoratori costruzioni e affini, fig. 18) e Banca Credito Cooperativo (fig.20) hanno pubblicizzato l'evento di presentazione sia sul sito che con manifesti cartacei; Vodafone Italia (fig.19), tramite il suo canale dedicato su You Tube, ha messo online diversi video in cui viene dettagliatamente illustrato e promosso il suo Bilancio Sociale<sup>30</sup>. Unicredit Banca illustra annualmente il suo Bilancio di Sostenibilità in una pluralità di canali: agli azionisti è presentato assieme al Bilancio d'Esercizio in sede di Assemblea Annuale e poi inviato in un cofanetto a coloro che sono iscritti al libro dei soci, alle autorità finanziarie e ai grandi clienti corporate; ai dipendenti viene consegnato in copie su CD, viene messo sulla rete Intranet e viene illustrato direttamente dal presidente e dall'amministratore delegato del Gruppo ad una selezione di dipendenti rappresentativi delle diverse componenti aziendali; alla stampa nazionale ed internazionale viene presentato tramite la funzione "investor relations" e viene inviato a centri di ricerca economica, istituti accademici, al mondo della solidarietà, alle associazioni di impegno civile e a quelle dei consumatori (Cerana 2004, 155).

Per l'uso del sito web aziendale nella promozione del Bilancio Sociale si rimanda al capitolo successivo, dove sarà fornita un'analisi specifica.



**Fig.18.** Promozione del Bilancio Sociale Filca.  
Fonte: filca.cisl.it



**Fig.19** Presentazione del Bilancio Sociale Vodafone su You Tube.  
Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=kJy5HWgdvKM>



**Fig.20.** Promozione del Bilancio Sociale di BCC  
Fonte: fano.bcc.it

### 4.3 Le certificazioni sociali

Tra i principali strumenti di comunicazione dell'impegno responsabile assunto dall'impresa verso i lavoratori figurano le certificazioni sociali, ossia quei riconoscimenti ufficiali, garantiti e rilasciati da soggetti imparziali, che danno visibilità agli sforzi compiuti dalle imprese in campo sociale (Cerana 2004, 122). Una spinta molto forte all'esigenza di certificazione sentita dalle aziende è data dal dilagare del consumo critico, descritto al §2: il consumatore (o, più in generale, la società nel suo complesso), dinanzi a incoerenze tra quanto comunicato da pubblicità e codici etici e l'operato irresponsabile di molte aziende, chiede strumenti per riconoscere quelle che davvero rispettano i criteri etici dichiarati. Le certificazioni sociali più comuni sono il Social Accountability 8000 (SA 8000) e l'OSHAS 18001.

#### 4.3.1 SA 8000

Il SA 8000 è il primo standard internazionale certificabile che ha come obiettivo la tutela dei diritti dei lavoratori (Vannucci 2007).<sup>31</sup>

Di applicazione volontaria, questa certificazione è basata sulle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Convenzione dell'ONU sui diritti del bambino: lo standard, dunque, **accerta che le condizioni di lavoro siano giuste e umane** e che sia all'interno dell'azienda che tra i suoi fornitori venga **bandita ogni forma di sfruttamento dei lavoratori** (Cerana 2004, 123).

La certificazione viene rilasciata da un ente specifico, il SAI (Social Accountability International), ed è una norma molto flessibile: può essere adottata da aziende di qualunque settore merceologico, di qualunque Paese del mondo e di qualsiasi dimensione e natura (sia enti pubblici che privati). Trattando di diritti umani, la sua applicazione trova largo riscontro nelle imprese multinazionali, su cui è particolarmente puntato l'occhio del consumatore critico. Come osserva Nogler (2006)<sup>32</sup>, la SA 8000 è una certificazione tarata specialmente sulla realtà della corporate-attore globale. Ciononostante, essa è in grado di apportare in qualunque azienda miglioramenti al clima interno, in quanto i lavoratori si sentono più tutelati: lo standard infatti impone, alle imprese che lo richiedono, la piena soddisfazione di precisi requisiti inerenti salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, non-discriminazione, procedure disciplinari, orari di lavoro e retribuzione.

Come è facilmente intuibile, quelli trattati dalla SA 8000 sono aspetti già disciplinati dalla legislazione di molti paesi. Tuttavia, come nota Vannucci (2006, 129), le leggi nazionali spesso non sono sufficienti a tutelare realmente i diritti dei lavoratori: nel mondo ci sono circa 250 milioni di bambini che lavorano, di cui 350 mila solo in Italia; si registrano ovunque numerosissimi casi di discriminazioni nelle assunzioni e nei trattamenti lavorativi; aumenta nel mondo il numero di schiavi e al contempo nascono nuove forme di schiavitù come quella del debito; è in crescita il numero di violazione dei diritti sindacali nel mondo. E' per questi motivi che, a livello internazionale, si è riconosciuta la necessità di creare un ulteriore standard di qualità del lavoro.

La norma SA 8000 richiede esplicitamente all'impresa di attivare flussi di comunicazione a due livelli: il primo riguarda la **comunicazione interna**, allo scopo di motivare il personale illustrandogli le implicazioni concrete dell'adozione di questa certificazione; il secondo concerne la **comunicazione esterna** per far conoscere, fuori dall'azienda, la politica e le azioni svolte sulla base dello standard (Cerana 2004, 124). A questo proposito si considerino, a titolo esemplificativo, le comunicazioni -tramite articoli su siti web, comunicati stampa etc.- inerenti all'adozione di SA 8000 di alcune aziende italiane:

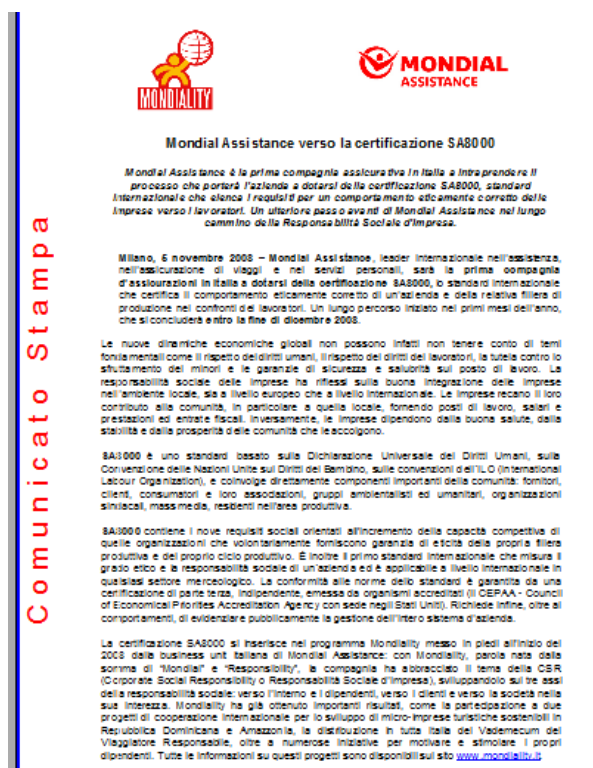


Fig. 21- Comunicato stampa del Gruppo Mondial Assistance inerente all'ottenimento della SA8000. Fonte: [http://www.mondial-assistance.it/img/italy/MOY09-CS02SA8000\\_tcm54-144101.pdf](http://www.mondial-assistance.it/img/italy/MOY09-CS02SA8000_tcm54-144101.pdf)



Servizi e soluzioni | I nostri clienti | Richiedici una quotazione

## SA8000 - Castello Banfi lavora nel rispetto dei diritti umani

L'impegno etico e sociale di Castello Banfi è stato certificato da DN<sup>®</sup> dell'azienda vinicola di Montalcino sono conformi allo standard inter per il miglioramento delle condizioni di lavoro e il rispetto della salut dei lavoratori.

A A A Stampa Salva come PDF Invia il link via e-mail

**Un'azienda nota in tutto il mondo**  
Il marchio Banfi è ovunque sinonimo di qualità straordinaria. Fondata nel 1978, l'a rapidamente diventata una delle più importanti realtà italiane del vino, un autentic livello mondiale per chi opera in questo settore. Situata sul versante sud del comu

Fig. 22- Ottenimento di SA8000 da parte di Castello Banfi: promozione sul sito web. Fonte: [http://www.dnv.it/servizi/assessment/corporate\\_responsibility/clienti/SA8000\\_castellobanfi.asp](http://www.dnv.it/servizi/assessment/corporate_responsibility/clienti/SA8000_castellobanfi.asp)

AREA STAMPA

- » Comunicati Stampa
  - » 2011
  - » 2010
  - » 2009
  - » 2008
  - » 2007
  - » 2006
  - » 2005
  - » 2004
  - » 2003
- » Rassegna Stampa
- » Media Kit
- » Credits

AGENDA  
RUBRICHE  
NEWSLETTER

## CMS certificata SA8000

Data : 03 dicembre 2010  
Autore : Andrea Milano - Relazioni esterne CMS



CMS spa certificata per la Responsabilità Sociale  
L'ottenimento della SA8000

Il 26 novembre 2010 il prestigioso ente Det Norske Veritas ha rilasciato a CMS spa – l'azienda di Marano sul Panaro che realizza lavorazioni e montaggi meccanici per conto terzi – la certificazione SA8000 per la Responsabilità Sociale. La norma internazionale testimonia valori che da sempre sono insiti nel modo di fare impresa in CMS: il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità del posto di lavoro. L'azienda certificata

Fig. 23- Comunicato stampa CMS sulla SA8000. Fonte: <http://www.symbola.net/html/press/pressrelease/CMSSA8000>

#### 4.3.2 OHSAS 18001

OSHAS 18001 (“Occupational Health and Safety Assessment Series”) è uno standard, riconosciuto a livello internazionale, che fissa i requisiti di cui deve essere in possesso un sistema di gestione a tutela della salute e della sicurezza dei

lavoratori per favorire la conformità legislativa e il miglioramento dell'ambiente di lavoro<sup>33</sup>. La certificazione di conformità rilasciata verifica quindi l'applicazione volontaria, da parte dell'azienda, di un sistema capace di integrare quanto prescritto dalla legge.

Lo standard si basa sul metodo PDCA (Plan, Do, Check, Act), riconosciuto come il più efficace per l'orientamento ai risultati in un contesto di problem solving. La struttura prevede:

- Pianificazione della politica aziendale in materia di sicurezza;
- Azione/attuazione in base a quello che si è pianificato;
- Monitoraggio/misurazione dei risultati (audit);
- Mantenimento delle performance e attuazione di modifiche per il miglioramento continuo, che si traduce in un investimento di tempo e di risorse.

Si notino, come esempi di strumenti per comunicare l'adozione della norma: il comunicato stampa di Metelli Group; il Bilancio Sociale di Fiat; l'organizzazione di un convegno sul tema da parte di Tecno Bios; un articolo specifico online per Indesit; la pubblicità del Gruppo PQA che promuove la norma in azienda.

## METELLI, OTTENUTA LA CERTIFICAZIONE OHSAS 18001:2007 PER LA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Il nuovo riconoscimento arriva a pochi giorni dal rinnovo della ISO TS 16949:2009 per la qualità dell'organizzazione dei processi aziendali

Fig. 24- Comunicato stampa di Metelli Group.  
Fonte: metellisp.it

The screenshot shows the website for Tecno-Bios s.r.l. The header includes the company name and a list of services: Valutazione del rischio da rumore negli ambienti di lavoro, Igiene Ambientale ed Industriale, Microclima e Gas Anestetici, Lumetria, Consulenza Amministrativo-Gestionale. A navigation menu on the left lists various locations. The main content area features a banner for 'LABORATORI' with categories like ALIMENTARE, AMBIENTALE, NON-FOOD, RICERCA E SVILUPPO, and BPL. Below this is a search bar and a section titled 'CONVEGNO SICUREZZA SUL LAVORO: BENEFICI DELLA CERTIFICAZIONE OHSAS 18001' dated 'giovedì 28 aprile 2011 ore 9.30 - Tecno Bios srl'.

Fig. 25- Convegno sull'OHSAS 18001 organizzato da TECNO-BIOS s.r.l.  
Fonte: <http://www.tecnobios.com/>

The screenshot shows the Indesit Company website. The header features the Indesit logo and a navigation menu with categories like azienda, brand & prodotti, media, investitori, responsabilità sociale, join in, fornitori, download, and contatti. A sub-menu under 'comunicati stampa' is visible. The main content area displays a press release titled 'Indesit Company ottiene la certificazione Multi Sito SGS secondo lo standard OHSAS per la Sicurezza e Salute sul Lavoro' dated 01/03/2010. The text describes the certification process and mentions that the company has been recognized as a well-organized and committed example of a company.

Fig. 26- Promozione sul sito Indesit dell'ottenimento dell' OHSAS 18001.  
Fonte: [http://www.indesitcompany.com/inst/it/press\\_room/pressReleasesDetail.action?id=1401](http://www.indesitcompany.com/inst/it/press_room/pressReleasesDetail.action?id=1401)

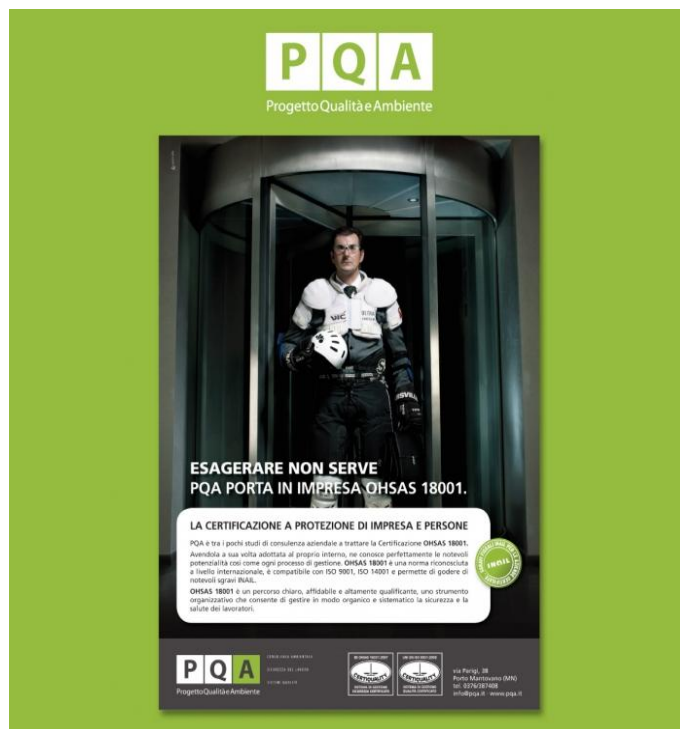


Fig. 27- Annuncio pubblicitario di PQA sulla propria adozione della norma OHSAS18001.  
 Fonte: mantovanotizie.com



Fig. 28- Sezione del Bilancio Sociale FIAT inerente alla norma OHSAS 18001.  
 Fonte: Bilancio Sociale FIAT 2010

#### 4.4. I marchi di qualità sociale del lavoro

Per completare questa rassegna di strumenti comunicativi vale la pena soffermarsi anche sul marchio di qualità sociale del lavoro<sup>34</sup>.

Strumento adatto soprattutto per le imprese multinazionali, l'etichettatura sociale (*social labeling*) permette al consumatore critico di esprimere il proprio giudizio sulle condizioni di lavoro *unfair* praticate nel terzo mondo. Nel contesto municipale italiano, i fenomeni più interessanti di etichettatura sociale sembrano essere i cosiddetti *marchi territoriali*. Caso emblematico è il “Progetto marchio di qualità sociale del lavoro e della produzione”, commissionato dalla Regione Emilia Romagna e volto a stimolare le imprese della regione (specie quelle ad alta densità di dipendenti immigrati) e a migliorare la qualità del loro lavoro al fine di dare un'ulteriore connotazione valoriale (e *sociale*, si potrebbe aggiungere) a prodotti e servizi da esse forniti.

Anche la Provincia di Chieti si è impegnata in tale direzione, istituendo il Marchio di Qualità Sociale per promuovere l'inserimento e l'integrazione nel mondo del lavoro dei disabili psichici disoccupati.

La Commissione Europea, a questo proposito, ha predisposto l'assegnazione di un marchio sociale, il **CEEP-CSR**, per quelle aziende del servizio pubblico locale che si distinguono per l'integrazione delle pratiche di responsabilità sociale nelle operazioni gestionali.



Fig. 29. Marchio CEEP-CSR  
Fonte: [www.ceep.eu](http://www.ceep.eu)



Fig. 30. Marchio di Qualità Sociale della  
Provincia di Chieti.  
Fonte: mauriziodimatteo.it

## 5. Conclusioni

In questo capitolo si è messo in luce che la comunicazione permea tutto il processo di Responsabilità Sociale (globalmente intesa): l'impresa deve comunicare i suoi valori etici, i suoi principi, gli obiettivi di responsabilità e, una volta messi in pratica, deve rendere conto ai suoi stakeholder dei risultati raggiunti.

Il nesso tra quanto esposto precedentemente riguardo alla RSI interna e questo capitolo è il seguente: **senza comunicazione la Responsabilità Sociale e i suoi benefici non si realizzano a pieno.** In un periodo di forte perdita di credibilità, le imprese per accreditarsi sono sempre più frequentemente costrette a dar prova di essere in grado di rendere conto sul piano sociale del proprio operato.<sup>35</sup>

Si è poi visto come la domanda di una comunicazione “onesta e trasparente”, capace di comunicare la visione complessiva e le motivazioni di un'impresa oltre che le sue azioni concrete, sia fortemente richiesta alle aziende che fanno RSI (Gfk CSR Monitor 2010). Si è infatti parlato dei consumatori critici, che tengono

conto dei comportamenti responsabili o irresponsabili delle imprese nelle proprie scelte d'acquisto; è chiaro, quindi, che la percezione della responsabilità dell'impresa dipende fortemente da quanto quest'ultima comunica bene ed in modo efficace ciò che di responsabile fa veramente.

Spostando poi nuovamente il focus sulla RSI interna, si sono visti alcuni tra gli strumenti principali e internazionalmente riconosciuti con cui poterla comunicare: il codice etico, il bilancio sociale, i marchi di qualità del lavoro e le varie certificazioni. Nel prossimo e ultimo capitolo, offrendo il *case study* di un'azienda, ci si focalizzerà su un ulteriore, potente strumento comunicativo della RSI: internet. Si metterà in luce che il sito web, quando implementato nella maniera più efficace, è un canale di comunicazione con gli stakeholder dotato di grandi potenzialità.

---

1 Vannucci, L., "CSR e Certificazione SA 8000", p. 130. In: Adalberto Perulli [a cura di], *op. cit.*

2 COM(2001) 366, §1, 18

3 Damiano, C., "Responsabilità sociale e politiche del lavoro", p.19. In: *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*, Damiano [et al.], a c. di Adalberto Perulli, 2007. Matelica: Halley

4 Viviani, M., 2006. *Dire dare fare avere. Percorsi e pratiche della responsabilità sociale*. Bologna: Il Mulino. p. 160, cit.

5 Vannucci, L., "CSR e Certificazione SA8000", p. 129. In: Damiano...[et al.], *op. cit.*

6 In: Adalberto Perulli [a c. di], *op. cit.*, p. 129

7 Patrizia De Luca, Professore Associato dell'Università Cà Foscari di Venezia, *Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore* (relazione presentata al Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", 20-21 gennaio 2006). Disponibile presso: [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006\\_cp/Materiali/Paper/It/DeLuca.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/It/DeLuca.pdf)

8 *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, Impronta Etica (luglio 2004), p.6

- 9 *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. A cura di Nicoletta Cerana. Milano: Franco Angeli, 2004. p. 33
- 10 Gualandi, *La situazione della CSR in Italia*, in: [www.tesionline.it](http://www.tesionline.it)
- 11 Viviani, M., *op. cit.*, p.160
- 12 Cerana [a c. di], *op. cit.*, p. 32
- 13 Chirieleison, C., 2002. *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*. Milano: Giuffrè Editore
- 14 *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, Impresa Etica (luglio 2004), p.6
- 15 Commissione Europea, *Responsabilità sociale delle imprese. Guida ad una comunicazione efficace*.
- 16 Cerana [a c. di], *op. cit.*, p. 42
- 17 Ricerca realizzata da Lorien Consulting e ETHOS s.r.l con il contributo dei ricercatori: Valente, Rossi, Carpasso e Barella. Il gruppo di ricerca è stato coordinato da Nicoletta Cerana, responsabile CSR FERPI, ed è stato reso pubblico nel luglio 2006. Disponibile presso: [http://www.csvnet.it/repository/dly\\_cont\\_schedemm/34\\_file.pdf](http://www.csvnet.it/repository/dly_cont_schedemm/34_file.pdf)
- 18 Contenuti parzialmente tratti da: Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit- A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, pp. 167-168, in [www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf](http://www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf) e da UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses to increase their profitability and responsibility*, pp.12-13, in [www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme\\_final%20low%20res.pdf](http://www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf)
- 19 Cerana [a c. di], *op. cit.*, p. 61
- 20 *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, Impronta Etica (luglio 2004), p. 25
- 21 CSR Europe, *CSR Magazine*, 2002, p.31, disponibile presso: [www.csreurope.org/data/files/csr\\_magazine\\_july\\_2002.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_july_2002.pdf) , e ripreso in: *Responsabilità Sociale d'Impresa: Istruzioni per l'Uso*, benchmarking realizzato dalla Regione Piemonte nel marzo 2011, disponibile presso: [http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali\\_info.htm](http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm) (30 Aprile 2011)
- 22 *Responsabilità Sociale d'Impresa: Istruzioni per l'Uso*, pp. 79-81. benchmarking realizzato dalla Regione Piemonte nel marzo 2011, disponibile presso: [http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali\\_info.htm](http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm) (30 Aprile 2011)
- 23 *Quando l'impresa comunica la responsabilità sociale*, luglio 2004, Impronta Etica, p.24
- 24 Tabella ricavata da informazioni contenute nella pubblicazione: Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Guida ad una comunicazione efficace*. Disponibile presso: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_it.pdf)
- 25 *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, Rapporto di Unioncamere, p.14



- 26 Bianchini, M., 2004. *Perché alle organizzazioni del XXI secolo si chiede di essere Socialmente Responsabili? In che modo possono realizzare un comportamento etico e come possono comunicarlo?*, it Consult. Disponibile presso: [www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc\\_bianchini\\_responsabilit%C3%A0\\_sociale.pdf](http://www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc_bianchini_responsabilit%C3%A0_sociale.pdf) (30 Aprile 2011)
- 27 Professore al Cele- Centre for Ethics Law and Economics
- 28 Cerana [a c. di], *op. cit.*, 146
- 29 BEDA A., BODO R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore.
- 30 <http://www.youtube.com/watch?v=kJy5HWgdvK4> (1 maggio 2011)
- 31 Adalberto Perulli [a cura di], *op. cit.*, p. 127
- 32 In: Montuschi e Tullini [a c. di], *op. cit.*, p. 152
- 33 *La salute e la sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese italiane. Un approccio responsabile*. A c. di I-CSR, p. 35
- 34 Paragrafo ispirato a: Nogler, L., 2006. "Gli strumenti di commercializzazione", pp. 151-152. In: Montuschi e Tullini, [a c. di], *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*.
- 35 Nogler, L., *op. cit.*, p.144

# CAPITOLO IV

## **Il Gruppo Hera: *best practice* nella RSI interna e nella sua comunicazione online**

### **1. Introduzione**

Nel corso di questo capitolo, che chiude la trattazione, si applicherà quanto sostenuto sino ad ora ad un caso aziendale, il Gruppo Hera: in applicazione delle riflessioni svolte nella prima parte della tesi si studieranno, tramite l'analisi del suo Bilancio di Sostenibilità, le prassi adottate di RSI interna; in linea con quanto argomentato nel capitolo precedente, invece, si vedrà come l'azienda si è distinta per l'efficacia della **comunicazione online** del suo operato responsabile, occupando nel 2010 il primo posto della classifica italiana delle migliori comunicazioni di RSI nei siti web aziendali. Se dunque nel capitolo precedente sono stati descritti molteplici strumenti con cui è possibile comunicare il proprio impegno responsabile (la rendicontazione, il Codice Etico etc.), in questa sezione si tratterà esclusivamente un canale comunicativo, quello online. Esso è dotato di un'importante particolarità: a differenza degli altri strumenti visti in precedenza, il sito web non è solo una vetrina dell'operato responsabile dell'impresa, ma è anche e soprattutto uno scenario di interattività e interscambio tra l'azienda e i suoi stakeholder.

Dopo una descrizione delle principali caratteristiche della comunicazione online della RSI (par. 2), si analizzerà nello specifico il caso del Gruppo Hera (par. 3): ad un breve inquadramento dell'azienda (par. 3.1) farà seguito l'analisi del suo Codice Etico (par.3.2), del Bilancio di Sostenibilità (3.3) e delle varie modalità comunicative con i suoi stakeholder (3.4). Ci si soffermerà infine sulla comunicazione online della sua RSI, studiando come è costruito nello specifico il sito web aziendale e con quali particolari strategie e tecnologie viene comunicato il delicato messaggio della responsabilità (par.3.5).

## **2. Comunicare online la RSI**

Comunicare bene ciò che si fa di responsabile significa riuscire a integrare le leve della comunicazione on-line e off-line; ed è la prima, in modo particolare, che diventa sempre più determinante e che merita quindi una maggiore attenzione.

Il sito web aziendale è la prima occasione che l'impresa ha per stabilire un dialogo con i propri stakeholder, per interessare il visitatore dandogli un motivo per tornare, magari periodicamente, per creare insomma una relazione basata sulla trasparenza, la coerenza, l'efficacia e la completezza dell'informazione. Una logica, questa, che vale per ogni tipo d'impresa e per ogni dimensione delle proprie attività; ma vale in particolare per la Responsabilità Sociale, perché offrire un'informazione trasparente, chiara e completa è già in sé un atto di responsabilità. Mettere in piedi strategie di RSI faraoniche e poi negare l'informazione, o metterla a disposizione in modo parziale, incompleto, con

discontinuità o con un taglio eccessivamente autoreferenziale, è una contraddizione che un'impresa impegnata nella responsabilità non si può permettere.<sup>1</sup>

Da un'indagine condotta da *Hallvarsson & Halvarsson Milano* e guidata dalla società *Joakim Lundquist* (che già da 10 anni analizza la qualità della comunicazione finanziaria on-line attraverso la ricerca *Webranking*) è emerso che la grande maggioranza degli utenti ritiene che le informazioni sulla RSI siano fondamentali per conoscere a fondo un'impresa. Circa un quarto dei rispondenti di questa indagine ritiene che il sito web aziendale sia la fonte primaria di tali informazioni, mentre quasi la metà lo considera abbastanza rilevante: si può allora asserire che **il sito web è ritenuto nella media una fonte autorevole per informarsi sui comportamenti aziendali in tema di responsabilità**. Anche dal Rapporto FERPI 2006 sulla comunicazione socialmente responsabile<sup>2</sup> è emerso che l'opinione pubblica italiana si informa sulla responsabilità sociale delle aziende per l'86% tramite giornali, radio e tv, e per un buon 31,5% tramite internet. Come evidenziato nel rapporto *CSR Monitor 2010* di Gfk Eurisko, **internet è in prospettiva il mezzo più ricco di potenzialità** per le aziende che intendono comunicare le proprie prassi responsabili, proprio in virtù del crescente uso che gli utenti interessati fanno per informarsi sul tema:

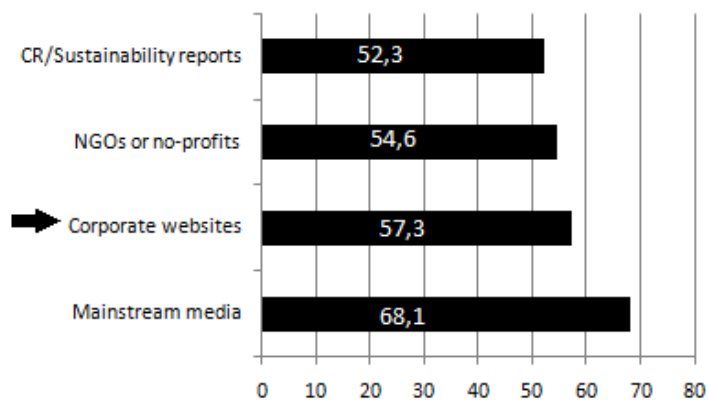


Fig. 31- Fonti d'informazione sulla RSI  
Fonte: CSR Europe (2009)

Malgrado dunque il predominare dei mass media tradizionali e delle singole pubblicità come canali cui il pubblico attinge per conoscere l'operato delle aziende, internet merita un discorso a sé stante, poiché da la possibilità a chiunque lo desideri, 24 ore su 24, di effettuare un esame minuzioso delle società e delle loro attività. Si può allora asserire che una comunicazione proattiva online è fondamentale per il successo di tutta la strategia RSI di un'azienda, considerando che essa:

- Migliora la **trasparenza** e permette la **verifica esterna**;
- Crea la **consapevolezza degli obiettivi e delle performance aziendali**, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione;
- Crea nuovi canali di **interazione e dialogo** con gli stakeholder, fornendo modi innovativi di rispondere alle critiche e alle richieste esterne;
- Permette alle imprese di **diffondere le proprie pratiche migliori** e di confrontarsi con i propri peers;
- Stimola ulteriormente il **dibattito** sulla RSI, sia internamente sia nella comunità economica in generale<sup>3</sup>.

Il sito web dell'azienda rappresenta, dunque, il mezzo privilegiato per comunicare con consumatori e soci. Esso è solitamente composto da apposite sezioni sulla RSI che riassumono i contenuti del Bilancio Sociale e diventa una sorta di archivio in cui è possibile trovare documenti ufficiali, pubblicazioni, video. In questo modo, da un lato si rendono accessibili a tutti gli interessati tali documenti riducendo in modo significativo i costi informativi (es. costi di spedizione), dall'altro si ha l'occasione di diffondere alcune pubblicazioni tematiche promuovendo ulteriormente la cultura della sostenibilità. Occorre però chiedersi quanto questo mezzo sia incisivo a seconda della composizione della propria clientela e del *core business* di riferimento: si può infatti rischiare di non raggiungere quei clienti che non hanno accesso o consuetudine al web.<sup>4</sup>

Le dimensioni lungo cui progettare e realizzare la comunicazione on-line della RSI all'interno di un sito aziendale sono molteplici e in mutamento continuo, data la natura stessa della rete<sup>5</sup>. Assumono criticità a questo riguardo non solo i contenuti ma anche il modo in cui l'informazione viene strutturata, organizzata, articolata all'interno del sito, la facilità con cui può essere reperita, i formati, i canali e gli strumenti con cui può essere fruita e gestita dagli utenti. La sostanza dei contenuti è prioritaria e non potrebbe non esserlo, ma è nelle modalità della sua presentazione e fruizione che si rivela l'efficacia o meno della comunicazione. Come deve essere strutturato, quindi, il sito web aziendale affinché la comunicazione della RSI si dimostri veramente efficace? La ricerca CSR Online Awards 2010, realizzata dalla società di comunicazione Lundquist, ha individuato 6 caratteri fondamentali:

- **Esauritivo.** Il sito deve soddisfare tutte le esigenze informative degli utenti, evitando percorsi di ricerca troppo articolati per il reperimento delle varie informazioni sulla RSI.
- **Integrato.** E' opportuno che il sito funzioni come un tutt'uno e fornisca link tra le diverse sezioni, oltre che ai social media.
- **Aperto.** Feedback, discussioni e dibattiti dovrebbero sempre essere garantiti.
- **User-friendly.** Gli utenti devono poter trovare le informazioni desiderate in breve tempo grazie ad un sistema di navigazione intuitivo e privo di termini tecnici. Il sito deve essere in grado di rendere accessibili a ciascuno le informazioni desiderate, predisponendo una diversificazione dell'informazione a seconda del tipo di utente.
- **Accattivante.** E' molto importante combinare elementi emozionali con un'informazione razionale e ragionata, bilanciandoli opportunamente e in modo accattivante. Il modo migliore per farlo è utilizzare una gamma di strumenti multimediali (video, animazioni, immagini, grafici, interviste) al fine di catturare l'attenzione dell'utente raccontando una storia dinamica.
- **Concreto.** Aldilà di autoreferenziali messaggi di marketing, è fondamentale che il sito fornisca fatti concreti, dati credibili e pertinenti.

Non tutte le aziende, però, sanno sfruttare a pieno le potenzialità espressive dei propri siti web. Dall'indagine promossa da Impronta Etica (2004) sulle strategie comunicative della RSI<sup>6</sup>, è emerso che i problemi più comuni dei siti aziendali costituenti il campione d'analisi sono la **rintracciabilità dei documenti della RSI** e la **leggibilità** degli stessi, dal momento che risulta spesso assai difficoltoso

scaricarli ai fini della consultazione. Inoltre, per l'utente può risultare onerosa la lettura del testo completo in mancanza di versioni ridotte o scaricabili. Nei paragrafi conclusivi del capitolo si metterà in luce come il sito web del Gruppo Hera, in questo senso, sia da ritenersi un esempio di mirabile efficacia comunicativa. D'altra parte, come osserva Di Turi, se un'azienda intende operare in direzione della RSI, che per sua definizione è un processo che non può avere termine, pare quanto meno corretto che si ponga il problema di come riuscire a comunicare con i suoi molteplici pubblici attraverso quella piattaforma informativa globale che è Internet e il web in modo particolare, destinata nel prossimo futuro a dominare l'informazione. Come già ribadito, la volontà di comunicare bene è in linea con un serio impegno nella RSI.<sup>7</sup>

### **3. Il Gruppo Hera: un'azienda responsabile**

In questa sezione conclusiva ci si focalizzerà interamente sull'attività di un'azienda italiana, il Gruppo Hera, dimostrando due aspetti fondamentali del suo operato: la Responsabilità Sociale interna e l'efficacia della comunicazione online inerente a quest'ultima.

#### **3.1 L'azienda**

“Quello che siamo è il risultato del nostro impegno”, si legge nella sezione *Chi siamo* del sito aziendale.<sup>8</sup> Nato nel 2002 dall'unione di undici aziende di servizi pubblici dell'Emilia Romagna e quotato in borsa dal 2003, il Gruppo Hera è fra i



leader italiani nella gestione dei servizi legati al ciclo idrico (potabilizzazione, depurazione, fognatura), nel settore energetico (distribuzione e vendita di metano ed energia, risparmio energetico, teleriscaldamento e soluzioni innovative) e nella gestione dei servizi ambientali (raccolta e smaltimento dei rifiuti, igiene urbana, termovalorizzazione, compostaggio); si occupa, inoltre, dell' illuminazione pubblica e semaforica e del Teleriscaldamento. Nel 2009 ha fatto registrare ricavi pari a 4,2 miliardi di Euro, in crescita del 13,1% rispetto al 2008. Il Gruppo serve oltre 3 milioni di clienti e conta circa 6.700 dipendenti.<sup>9</sup>

### **3.2 Il Codice Etico**

Missione e valori sono i pilastri su cui si fonda lo sviluppo strategico del Gruppo ed abbracciano non solo gli impegni verso gli azionisti, i clienti, i dipendenti, ma anche quelli assunti di fronte alla collettività: l'obiettivo dichiarato è quello di agire sempre per promuovere lo sviluppo sostenibile nell'ambiente economico, sociale e civile in cui l'azienda opera.

Approvato dal Consiglio d'amministrazione nel settembre 2007, il Codice etico del Gruppo

“E’ stato costruito attraverso una modalità partecipativa, **coinvolgendo in particolare i lavoratori**, con l’obiettivo di definire criteri di condotta con valore etico positivo il più possibile condivisi all’interno del Gruppo.”<sup>10</sup>

L'attenzione dell'azienda verso i propri lavoratori è ribadita in tutto il Codice.

Sin dalle prime pagine del documento, il Gruppo dichiara di voler essere “motivo di orgoglio e fiducia” anzitutto “per gli uomini e le donne che lavorano nell'impresa, perché siano protagonisti dei risultati con la loro competenza, il loro

coinvolgimento e la loro passione”. Nel definire, poi, la propria Responsabilità Sociale, nel Codice si legge che Hera intende “essere un’impresa costruita per durare nel tempo e per migliorare la società e l’ambiente delle generazioni future.” Coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori sono dunque due concetti estremamente rilevanti nella dichiarazione etica dell’impresa, specie laddove si dichiara che “la differenziazione sulla base del merito caratterizzerà [...] il processo di valorizzazione dei lavoratori” e che

“Hera si impegna a valorizzare l’esperienza e sviluppare le competenze di tutti i lavoratori, a promuovere la cooperazione e lo scambio di conoscenze, affinché il lavoro sia fonte di **soddisfazione, orgoglio** per le persone oltre che **fattore rilevante per il successo** dell’impresa. Si vogliono premiare i comportamenti coerenti con la missione e con i valori. Hera intende promuovere, attraverso la cultura del **dialogo**, la diffusione dell’informazione e lo **spirito di appartenenza** a un gruppo unico e integrato.”

Nella specifica sezione dedicata ai rapporti con i dipendenti vengono dichiarati tutti quei principi che stanno alla base di quel riconoscimento della centralità del lavoratore di cui si è argomentato nel primo capitolo della trattazione, e possono essere così sintetizzati<sup>11</sup>:

- **Valorizzazione delle risorse umane.** Viene garantito un ambiente di lavoro in cui ciascun lavoratore possa esprimere la propria attitudine professionale: l’azienda valorizza le competenze, le potenzialità, l’impegno di ciascun dipendente.
- **Tutela della persona e delle pari opportunità.** Hera evita qualunque forma di discriminazione, sia essa relativa alla condizione fisica, alle

opinioni politiche, alla nazionalità, alla religione, al sesso, all'orientamento sessuale e all'identità di genere.

- **Formazione.** Il Gruppo attua un piano di formazione annuale per i propri dipendenti e collaboratori, coniugando le esigenze di crescita aziendale con il fabbisogno formativo espresso dai lavoratori.
- **Gestione del tempo dei dipendenti e dei collaboratori.** Tutti coloro che sono dotati di responsabilità sono tenuti a valorizzare il tempo di lavoro dei propri collaboratori e a richiedere esclusivamente prestazioni coerenti con l'esercizio delle loro mansioni e con le esigenze dell'azienda.
- **Abuso di autorità.** Il superiore gerarchico non può chiedere ai propri collaboratori favori personali o qualunque altro comportamento non previsto dai contratti di lavoro e dalle norme del Codice.
- **Coinvolgimento dei dipendenti.** Viene promosso un ambiente di lavoro fondato sul coinvolgimento dei dipendenti, in particolare tramite la chiara definizione dei ruoli aziendali e la condivisione degli obiettivi durante incontri collettivi periodici.
- **Tutela della salute e della sicurezza.** Hera si impegna a diffondere tra i dipendenti la cultura della sicurezza, sviluppando la consapevolezza dei rischi; adotta sistemi di gestione della SSL e salvaguardia i propri dipendenti da molestie sessuali, atti di violenza psicologica e da ogni altro atteggiamento discriminatorio o lesivo della persona.
- **Attenzione alla sfera privata del dipendente.** Il Gruppo rispetta la sfera privata dei propri dipendenti prestando attenzione alle loro necessità in

tutte quelle situazioni di difficoltà che impediscono il normale svolgimento dell'attività lavorativa.

Come si può facilmente intuire facendo scorrere i principi appena esposti, il Codice Etico è un insieme di enunciazioni teoriche inerenti ai principi cui l'operato d'impresa si ispira nel suo svolgersi quotidiano. E' invece nel Bilancio di Sostenibilità, che sarà analizzato nel paragrafo seguente, che Hera rende conto concretamente di come ha applicato questi principi ideali nelle sue attività, ed è pertanto quello il banco di prova della sua responsabilità.

### **3.3 Il Bilancio di Sostenibilità e la RSI interna**

*“Il Bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera per l'anno 2010 contiene i numeri delle tre responsabilità: economica, sociale e ambientale. Focus sugli impegni presi, i risultati ottenuti e le prospettive future.”<sup>12</sup>*

Il Bilancio di Sostenibilità 2010 testimonia un processo di relazione con gli stakeholder che incide profondamente sulla vita dell'azienda. Si tratta di un vero e proprio “racconto autobiografico”<sup>13</sup>, la storia dell'identità, dei valori e delle finalità del Gruppo; un documento importante, dunque, che introduce il lettore ai risultati più significativi in direzione della RSI.

Il Bilancio è di tipo “Triple Bottom Line” in quanto integra il rendiconto delle attività economiche, ambientali e sociali; redatto in 198 pagine, è suddiviso in 11 capitoli, ciascuno dedicato a un tema o uno stakeholder specifico (lavoratori,

clienti, fornitori, azionisti, ambiente, generazioni future, comunità locale etc.) e in ognuno dei quali sono illustrati nel dettaglio i risultati conseguiti nei confronti di tali soggetti. Come già anticipato a più riprese, in questa sede non si analizzerà l'intero Bilancio di Sostenibilità, ma esclusivamente il capitolo dedicato alle risorse umane, che qui interessa.

Il capitolo, come del resto l'intero Bilancio stesso, è graficamente strutturato in modo molto chiaro: la pagina d'apertura -intitolata appunto "Lavoratori"- è fatta di un'immagine, un abstract che riassume alcune cifre chiave inerenti alle risorse umane (indice d'infortuni, percentuale di contratti a tempo indeterminato, numero di assunzioni negli ultimi tre anni) e un



## 4 I lavoratori

I lavoratori di Hera al 31 dicembre erano 6.656. Il 95,8% dei lavoratori è inquadrato con contratto a tempo indeterminato. Negli ultimi 3 anni sono state assunte 570 persone con contratto a tempo indeterminato, 176 nel solo anno 2010.

Gruppo Hera, il bilancio di sostenibilità 2010

quadro che reitera, in modo schematico e con un buon impatto visivo, gli stessi dati numerici. L'intento comunicativo è dunque quello di fornire al lettore, qualunque sia il livello della sua conoscenza dell'azienda (che sia un azionista, uno studente interessato a conoscerne il Bilancio, un dipendente o un fornitore), un semplificato quadro sintetico sulla situazione delle risorse umane in azienda.

Sempre a fini di chiarezza espositiva, all'interno di specifici riquadri arancioni sono messe in evidenza iniziative, riconoscimenti ottenuti, progetti inerenti a particolari rami della gestione del personale e della responsabilità interna. In una delle prime pagine, ad esempio, cattura l'attenzione il riquadro intitolato "Hera tra

le Top Employers 2010”, dove viene ricordato che il Gruppo ha ricevuto la certificazione *Top Employers 2010*, posizionandosi tra le 25 imprese italiane con i più alti standard in materia di gestione delle risorse umane (remunerazione e benefit, formazione e sviluppo, condizioni di lavoro, opportunità di carriera e cultura aziendale).

Va notato che la schematizzazione, proprio in virtù dell'efficace sintesi che permette, è un elemento grafico di cui si fa uso ricorrente nel Bilancio del Gruppo. Tanto in questo documento quanto nella sezione del sito dedicata alle risorse umane, ad esempio, è riportato uno schema molto chiaro ed esaustivo che pone tre colonne di informazioni specifiche a confronto: “Avevamo detto di fare”, “Abbiamo fatto” e “Faremo”. Quest' impostazione rivela sin da subito un approccio molto trasparente e coscienzioso alla fornitura di informazioni: il Gruppo sottolinea gli obiettivi raggiunti ma non esita a evidenziare i propri limiti e lacune, proponendosi così come un'azienda consapevole di sé stessa e dei traguardi che intende raggiungere per migliorarsi di continuo.

Si considerino ora, nel dettaglio, gli specifici interventi di RSI interna adottati dal Gruppo nei diversi ambiti analizzati al capitolo 2:

<p style="text-align: center;"><b>PARI OPPORTUNITA'</b></p>	<p>Nell'ottobre 2009 il Gruppo ha siglato la Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro (promossa, tra gli altri, da Impresa Etica, Fondazione Sodalitas, Ministero delle Pari opportunità etc.). Tra i vari impegni, la Carta prevede l'individuazione di funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità. La percentuale femminile nel direttivo aziendale è pari al 31,3%, contro il 29% del 2009.</p>
<p style="text-align: center;"><b>VALORIZZAZIONE DEI DISABILI</b></p>	<p>Dal 2008 Hera ha lanciato il progetto “<b>Da obbligo a risorsa</b>”, volto a valorizzare competenze e potenzialità delle persone disabili in azienda. Diverse sono state le azioni realizzate nel 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di <b>monitoraggio dell'inserimento</b> e del primo anno di lavoro del disabile;</li> <li>• <b>Ricognizione straordinaria degli ambienti di lavoro</b> in sette sedi principali del Gruppo con il coinvolgimento del</li> </ul>

	<p>personale disabile;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Attivazione di 11 progetti individuali</b> (formazione specifica, cambio mansione, informatizzazione etc.);</li> <li>• <b>Formazione dei gestori del personale</b> sulla metodologia di inserimento lavorativo e gestione della disabilità fin dalla prima fase di selezione;</li> <li>• Creazione di una sezione del Portale Informativo Aziendale dedicata alle disabilità e al progetto, online da febbraio 2011.</li> </ul>
<b>CONCILIAZIONE VITA-LAVORO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel 2010, su 35 richieste di <b>lavoro part-time</b> da parte di lavoratrici successivamente a congedi di maternità, ne sono state concesse 33;</li> <li>• E' stato realizzato l'opuscolo <b>“Mamma&amp;papà al lavoro: opportunità e diritti per un equilibrio tra i tempi di lavoro e di cura dei figli”</b>, finalizzato a migliorare l'informazione tra i lavoratori su congedi di maternità, paternità e parentali;</li> <li>• Hera ha promosso già dal 2007 l'esperienza dei <b>nidi aziendali e interaziendali</b>. Dopo “Tirithera” e “il nido di Cornelia”, nell'ottobre 2010 a Ravenna è stato inaugurato il nido “l'Hera dei bimbi”, che ha ospitato 8 figli di lavoratori.</li> </ul>
<b>SALUTE E SICUREZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata ottenuta la certificazione <b>OSHAS 18001</b>;</li> <li>• E' stato realizzato un nuovo processo informatico relativo alla <b>sorveglianza sanitaria</b> che garantisce la corretta applicazione dei protocolli sanitari;</li> <li>• Sono stati informatizzati il <b>processo di registrazione degli infortuni</b> e l'individuazione delle <b>azioni preventive</b>.</li> <li>• E' stato realizzato un modulo informatico per l'<b>analisi delle mansioni</b> con cui effettuare uno studio basilare delle attività lavorative (ambiente, strumentazioni, sostanze usate etc.);</li> <li>• <b>L'indice di gravità degli infortuni è pari allo 0,9</b>, in netto miglioramento rispetto al 2009;</li> <li>• La SOT Imola-Faenza ha partecipato al "Tavolo 81", un'interessante iniziativa dedicata alla cultura della salute e della sicurezza sul lavoro. Una delle attività proposte da “Tavolo 81” è stata l'<b>istituzione a Imola di un campo prove per l'addestramento del personale</b>, in cui è possibile provare e sperimentare macchine, tecniche e materiali, acquisendo un'esperienza che altrimenti richiederebbe mesi se non anni di apprendistato;</li> <li>• Nella SOT di Modena ha preso il via nel 2010 un'iniziativa per <b>sensibilizzare alla SSL tramite i cellulari aziendali</b>. Direttamente sul telefonino, la direzione invia regolarmente degli SMS al personale operativo con informazioni e suggerimenti utili per operare sempre in modo sicuro durante le attività di lavoro quotidiano;</li> <li>• Il Gruppo partecipa al <b>“Tavolo tematico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro”</b> avviato nel 2009, promosso da Università di Bologna e Fondazione Alma Mater con il patrocinio del Presidente della Repubblica. Le attività proseguono con la progettazione di un “meta-modello” per la scelta, l'esame e la validazione dei Sistemi di Gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Nel corso del 2011 sono previste fasi di sperimentazione sul campo per valutare l'applicabilità dei contenuti progettuali. Seguirà la diffusione del modello alle molte organizzazioni aderenti e, relativamente al Gruppo Hera, la sua integrazione nel percorso “Un anno per la sicurezza nei luoghi di lavoro”.</li> <li>• E' stato avviato l'Osservatorio, previsto dal Contratto</li> </ul>

	Collettivo Integrativo di Gruppo, denominato <b>“LaborHERA”</b> , con l’obiettivo di definire iniziative finalizzate a migliorare la cultura sulla sicurezza.
<b>FORMAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel 2010 i lavoratori coinvolti in almeno un evento di formazione raggiungono una percentuale di coinvolgimento pari al 96%, grazie anche alle <b>attività di informazione e sensibilizzazione relative alla sicurezza nei luoghi di lavoro</b> e alla formazione manageriale. Hera utilizza inoltre un <b>sistema di valutazione della formazione che tiene conto del grado di soddisfazione espresso dai lavoratori che partecipano ai corsi</b> e della valutazione dei responsabili di funzione in merito all’impatto delle attività formative sullo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori. Il grado di soddisfazione, misurato sulle valutazioni fatte dai partecipanti al termine dei corsi di formazione su una scala da 0 a 5, è stato pari all’83% per tutti i corsi; il grado di rispondenza, ossia la valutazione dei responsabili, è invece pari al 64%.</li> </ul>

Tab.14- Aree di RSI interna coperte dall’operato aziendale.  
Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2010 del Gruppo Hera

Come anticipato poco sopra, il Gruppo si adopera costantemente anche per il miglioramento della comunicazione con i lavoratori al fine di creare maggiore coesione nel segno del coinvolgimento, dell’interazione e della trasparenza, segnali questi ultimi di un atteggiamento all’insegna della responsabilità. Grande importanza, ad esempio, riveste l’**indagine sul clima interno**, considerata dal Gruppo uno strumento fondamentale nei processi di miglioramento continuo e di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori (che, ricordiamo, sono due dei principi di funzionamento chiave espressi nel Codice Etico). Tra le altre azioni, è stato deciso di effettuare un’indagine sulla qualità percepita dei servizi interni (facility management, mensa, sistemi informativi) attraverso la realizzazione di interviste con i responsabili dei servizi interessati e con un campione di lavoratori che gestiscono tali servizi.

Nell’ottica di coinvolgere i lavoratori con un’informazione tempestiva sull’operato dell’azienda, poi, sono stati pubblicati **speciali approfondimenti** sull’indagine di



clima interno, sui percorsi di aggregazione/integrazione con altre società e sui risultati del Gruppo; sono stati pubblicati **articoli a puntate** sulle certificazioni ottenute, sulla privacy, sulla sicurezza sul lavoro e sugli incontri del Vertice con i lavoratori; si è dato spazio a **interviste per far emergere i talenti dei lavoratori** di Hera anche in contesti extralavorativi per accrescere il senso di appartenenza e favorire la creazione di una comunità interna; si è dato vita all'**iniziativa “C'è uno spettacolo per te”**, che mette a disposizione dei dipendenti biglietti a ingresso gratuito o ridotto per concerti e spettacoli sul territorio; sono aumentate le **iniziative ludico-sportive** volte a favorire l'aggregazione dei lavoratori provenienti da diversi territori, grazie alla collaborazione del Coordinamento Circoli Interaziendali Hera.

Quanto alla **comunicazione interna**, va rilevato che sulla home del Portale Informativo Aziendale un'ampia visibilità è data alle informazioni e iniziative che coinvolgono i lavoratori, per accrescere il senso di appartenenza e favorire la condivisione di obiettivi e valori aziendali; è stato intensificato l'**uso dei video per comunicare in modo più diretto ed efficace** rispetto ai temi più importanti; è stata creata una **bacheca di annunci online**, molto apprezzata dalla comunità interna, dove è possibile pubblicare inserzioni; per comunicare meglio con il personale operativo, infine, sono state realizzate nei vari reparti delle **postazioni touch screen** da cui è possibile accedere al portale interno. Nel corso del 2010 è continuato il coinvolgimento del personale attraverso **Gruppi di miglioramento** finalizzati a creare partecipazione attiva al miglioramento delle attività lavorative quotidiane; essi permettono anche di valorizzare le competenze professionali e, conseguentemente, migliorare il clima, la motivazione e il senso di appartenenza

dei lavoratori. La SOT di Forlì-Cesena, ad esempio, ha realizzato un gruppo finalizzato ad analizzare i “mancati infortuni”, con l’obiettivo di censirne e mapparne più del 50%. Herambiente ha dedicato un gruppo alla classificazione degli infortuni e all’analisi dei quasi infortuni, analizzando in dettaglio le cause e individuando i possibili suggerimenti per la riduzione dei rischi derivanti.

All’interno del Bilancio di Sostenibilità si parla anche della **distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder**. Per valore aggiunto, si ricordi, si intende la differenza tra i ricavi e i costi della produzione che *non* costituiscono una remunerazione per gli stakeholder aziendali e che pertanto sono redistribuiti tra tutti gli stakeholder. Come si è argomentato in precedenza, l’adozione sistematica di pratiche di RSI può essere determinante per l’aumento della produttività e del successo aziendale; la crescita registrata del valore aggiunto, quindi, può essere interpretata in questa sede come un indicatore di tale miglioramento di performance, ragionevolmente imputabile per una certa percentuale -che qui non si starà a discutere- all’implementazione della RSI. **La quota di valore aggiunto destinato ai lavoratori**, ad esempio, è **aumentata di 9,9 milioni di euro (+3%)** rispetto al 2009. Rispetto al totale del valore aggiunto prodotto, questa quota rappresenta il 35,8% ed è composta da salari e stipendi (comprensivi dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro). **La quota destinata agli azionisti di Hera o delle società controllate è cresciuta di 22,1 milioni di euro (+21%)** ed è pari al 12,4% del totale.

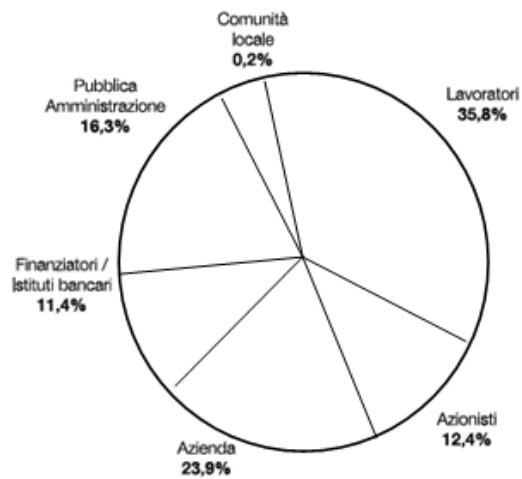


Fig. 32- Distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholder (2010)  
 Fonte: Bilancio di Sostenibilità Hera 2010

Senza analizzare nello specifico gli indicatori prettamente economici del Bilancio d'Esercizio, operazione che esulerebbe dai confini di questa trattazione, ci si limiti ad osservare la crescita del fatturato tra 2008 e 2009, come conferma dell'aumento della produttività di cui sopra:

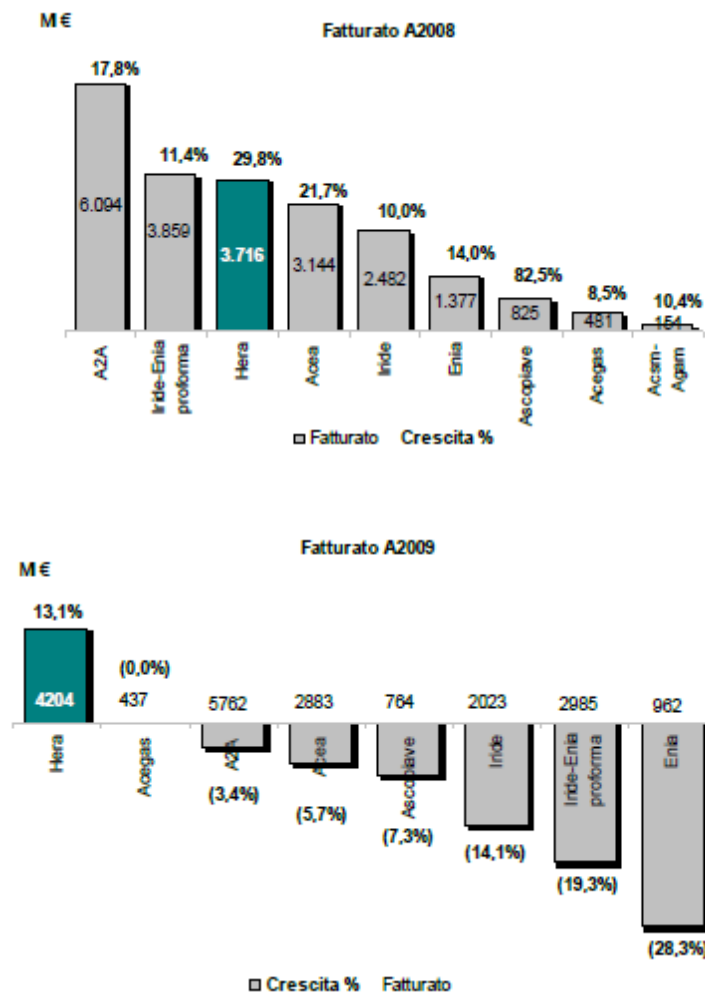


Fig. 33- Confronto tra il fatturato annuo del 2008 e del 2009 (benchmarking con le altre aziende del settore). Fonte: Bilancio di Sostenibilità Hera 2010

Nelle pagine conclusive del Bilancio, a dimostrazione del carattere veritiero e credibile di quanto esposto nel documento, è presente la *dichiarazione di assurance*, in cui viene confermata l'approvazione del documento da un ente di verifica esterno, il Det Norske Veritas Italia S.r.l (DNV). Secondo questo ente il Bilancio di Hera risulta avere caratteri di **inclusività, materialità, completezza e rispondenza**. Tra i diversi livelli previsti, il DNV conferma il raggiungimento del livello applicativo A+.

Constatato, tramite questa sintetica analisi della sezione Lavoratori del Bilancio di Sostenibilità, un impegno su più versanti per assicurare il benessere delle risorse umane andando ben oltre i semplici adempimenti normativi, **Hera può dirsi a tutti gli effetti un'impresa con un approccio responsabile verso i dipendenti.**

Anche se in questa sede non se ne parlerà, è bene sottolineare che le strategie di RSI del Gruppo Hera toccano *tutti* i territori di pertinenza: dalla catena della fornitura alla salvaguardia dell'ambiente, dallo sviluppo sostenibile al rapporto con i consumatori.

In questo quadro le politiche di Responsabilità Sociale sono il perno di una strategia di comunicazione finalizzata a stabilire e mantenere un sistema di relazioni con tutti gli stakeholder interni ed esterni e a rafforzare l'identità aziendale.

### **3.4 La comunicazione con gli stakeholder**

Il Gruppo Hera mostra una spiccata apertura al dialogo con *tutti* gli stakeholder. Va ricordato, a questo proposito, che Hera è un'azienda quotata in Borsa, e come tale è molto importante per il suo successo finanziario comunicare bene il proprio operato (specie quello responsabile) agli azionisti, alla comunità e ai dipendenti. Nella tabella che segue sono riportati i principali veicoli comunicativi utilizzati dall'azienda per questo dialogo:

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>ARGOMENTI DEL DIALOGO</b>	<b>INIZIATIVE DI CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE</b>
<b>LAVORATORI</b>	Stabilità, clima interno, formazione, valorizzazione, incentivi, remunerazione, conciliazione vita/lavoro, pari opportunità, sicurezza.	Indagine biennale di clima interno; incontri di presentazione del Bilancio di Sostenibilità; sottoscrizione del Contratto Collettivo Integrativo a conferma dell'impegno per la RSI interna.
<b>AZIONISTI</b>	Dividendi, andamento del titolo, prassi di responsabilità sociale	Introduzione sul sito internet del bilancio semestrale navigabile, per agevolare il monitoraggio dell'andamento del titolo); implementazione di una chat settimanale che consente all'azienda di interagire in tempo reale con gli azionisti; assemblee.
<b>COMUNITA' LOCALE</b>	Sostegno alle iniziative, investimenti sul territorio, comunicazione trasparente, gestione aziendale socialmente responsabile	Convegni di presentazione del Bilancio di Sostenibilità 2009 agli stakeholder locali a Imola, Ravenna, Forlì, Rimini, Ferrara, Modena; visite guidate agli impianti di termovalorizzazione.

Tab. 15- La comunicazione del Gruppo con gli stakeholder  
Fonte: Bilancio di Sostenibilità del Gruppo 2010

### 3.5 Il sito web: l'efficacia della comunicazione della RSI interna



Come messo in luce al §2, la capacità di comunicare efficacemente le proprie politiche di RSI attraverso il sito web aziendale è destinata ad essere sempre

più rilevante per un'azienda, specie se è quotata in Borsa come Hera. I modi per farlo non attengono solo ai contenuti, ma anche ai canali, agli strumenti e alle soluzioni grafiche e interattive che vengono scelte. La comunicazione online del Gruppo Hera, in questo senso, rappresenta un caso indiscusso di *best practice*. A

confermarlo è la terza edizione della ricerca **CSR Online Awards**, svolta dalla società di comunicazione Lundquist in collaborazione con Il Sole 24 Ore, che nel 2010 ha premiato al primo posto proprio Hera per la sua apertura al dialogo con i vari stakeholder.

Lo studio ha analizzato le sezioni RSI dei siti web delle 50 maggiori società quotate in Italia, secondo ben 77 criteri, definiti da oltre 250 esperti di Responsabilità Sociale da 30 Paesi. Sebbene in generale i risultati mostrino che la RSI non sia ancora entrata a pieno titolo tra le aree di impegno a livello di comunicazione online, traducendosi il più delle volte in generiche dichiarazioni di intento, va evidenziato che, rispetto all'edizione 2009, e nonostante la maggiore specificità e severità dei criteri di valutazione, il punteggio medio è salito di più di 1 punto, a testimonianza di una rilevante crescita di attenzione al tema. Va anche ricordato che nel 2010 Hera si è classificata seconda nella classifica **Webranking**, svolta ogni anno da Hallvarsson & Halvarsson in collaborazione con il Corriere della Sera e finalizzata a valutare la qualità della comunicazione on-line delle 100 società italiane a maggiore capitalizzazione quotate alla Borsa di Milano.

Il direttore RSI del Gruppo ha dichiarato in un'intervista durante la premiazione del CSR Online Awards:

“Internet è un mezzo di comunicazione molto potente, ma per comunicare bene occorre imparare a essere **rapidi, chiari e concisi**. Non basta aggiornare gli stakeholder sulle iniziative di RSI una volta all'anno, ma continuamente. Per noi che siamo un'impresa relativamente piccola è una grande sfida, e ci stiamo lavorando con costanza.”<sup>14</sup>

Grafici interattivi, 60 video caricati, 2500 news pubblicate, 6000 form compilati solo nel 2010, Hera-Ipad e Hera-mobile: queste sono solo alcune delle

caratteristiche del sito web del Gruppo che saranno analizzate nello specifico nel corso di questa sezione. Gli elementi chiave che saranno considerati, pertanto, comprendono contenuti, strumenti, struttura, articolazione, impatto visuale, interazione tra contenuti di RSI e altri contenuti aziendali, tipologia di informazioni e loro dettaglio, livello di interattività. Si tratta di dimensioni fondamentali che Hera ha saputo curare, integrare, coordinare in modo accurato, ottenendo così un ottimo risultato comunicativo, efficace, produttivo e capace di rafforzare la reputazione aziendale. Si ricordi, nuovamente, che la responsabilità di cui si indagheranno le modalità comunicative online è unicamente quella *interna*: il sito di Hera è ricco anche di comunicazioni inerenti al suo impegno per la tutela ambientale, che esulano però dall'oggetto di questa tesi e non saranno pertanto considerate.

### *3.5.1 Rintracciabilità delle informazioni*

Nella pagina di benvenuto del sito compare sin da subito la voce “Responsabilità Sociale d'Impresa”: cliccando sul tasto “Gruppo”, infatti, si apre un menu a tendina con un elenco di aree tematiche, che a sua volta riporta alla home page dove è possibile accedere direttamente alla sezione dedicata alla RSI. Va rilevato che in questa pagina di benvenuto all'utente è già segnalata la presenza del Bilancio di Sostenibilità grazie a un annuncio (figura sotto) che compare alla destra del logo alternandosi allo slogan descrittivo dell'azienda.



Avvisare l'utente, sin dalla home page, della presenza di una specifica area dedicata alla RSI è una strategia che suggerisce l'importanza riconosciuta dal Gruppo al tema, oltre che il palese impegno profuso in esso. Un altro indizio che

#### Focus



**Bilancio di Sostenibilità 2010**  
Scopri il Bilancio di Sostenibilità di Hera

» Consulta online



**Bilancio consolidato 2010**  
con evidenza su performance, risultati e key indicators

» Consulta online

#### I nostri video



**Bilancio di Sostenibilità 2010**  
Ce ne parla Maurizio Chiarini (Amministratore Delegato del Gruppo Hera)



esibisce l'attenzione dell'azienda per il tema è

la presenza fissa, sulla colonna sinistra della pagina, di una serie di link ed elementi riferiti

alla responsabilità: vi si trovano, sotto il tag

“Focus”, i link al Bilancio di Sostenibilità e

al Bilancio Consolidato (sia per il formato

pdf che per la consultazione online); c'è il

link al video dell'amministratore delegato, in

cui è presentato e descritto il Bilancio; si

trovano poi altri tre link, rispettivamente al

*fact sheet* (che riporta anche notizie in merito

al Comitato Etico), al *company profile* in pdf

(dove di nuovo vi sono riferimenti alla RSI) e

al Codice Etico (uno dei principali veicoli comunicativi della responsabilità, come

si è visto); vi si trova infine un riquadro intitolato “Utilità RSI”, con i contatti per

ricevere ulteriori informazioni sul tema, i link al calendario degli eventi in tema di

RSI e quello alla rivista online sulla sostenibilità *Vedo Hera*. E' allora possibile

asserire, da questa prima panoramica generale, che **il sito aziendale è permeato**

**di continui riferimenti alla RSI**, oltre che avere una specifica area dedicata al

tema. In questo senso, dunque, la consultazione da parte dell'utente in cerca di

materiale sul tema risulta estremamente facilitata. Le informazioni, tramite i

reiterati riferimenti fissi sul lato destro della pagina, sono accessibili anche seguendo percorsi di navigazione differenti: il visitatore, così, ha modo di crearsi una visione complessiva dell'azienda e dei comportamenti da essa adottati, a partire da qualsiasi aspetto che ha motivato il suo interesse.

### 3.5.2 La sezione sulla RSI

**Responsabilità sociale**

Lavoratori a tempo indeterminato: 6.491  
 Clienti gas: 1.081,6 mila  
 Cittadini serviti: 3,2 milioni

**In evidenza**   **Bilancio di Sostenibilità**   **Newsletter VedoHera**

Hera agisce per sviluppare e promuovere politiche aziendali finalizzate a soddisfare in maniera equilibrata le esigenze di tutti gli stakeholder. Missione e Valori e Codice Etico costituiscono la base di ogni azione e relazione tra azienda e stakeholder. Costituiscono l'orizzonte strategico e culturale sulla base del quale:

- si disegna il piano industriale;
- si rendono con trasparenza i risultati attraverso il Bilancio di Sostenibilità;
- si definisce annualmente la pianificazione economica;
- si struttura il sistema incentivante per dirigenti e quadri (sistema Balanced Scorecard).

La sezione del sito dedicata alla RSI può definirsi a tutti gli effetti esaustiva e capace di offrire un'informazione a 360° sull'operato responsabile del Gruppo. Nella pagina d'apertura è inserito uno *slideshow* che presenta, in sequenza, i dati più significativi riportati nel Bilancio di Sostenibilità; sul lato sinistro un elenco di link riporta a tutte le aree d'interesse della responsabilità; nella barra di navigazione sottostante allo *slideshow* vi sono 3 voci cliccabili che raggruppano i principali canali informativi sul tema, ossia le news in evidenza, il Bilancio di Sostenibilità e la newsletter aziendale:

- **“In evidenza”**. Qui si trova un abstract che sintetizza che cosa l'azienda intenda per Responsabilità Sociale e in che senso si adopera per essa; sono poste anche le principali news e gli eventi in calendario. Va notato che è prassi comune, nei siti corporate che si occupano di RSI, mettere le news e gli eventi in programma tra le prime informazioni reperibili sulla pagina dedicata al tema.
- **“Bilancio di Sostenibilità”**. Dopo una breve descrizione di che cosa sia questo documento è fornito il relativo link che permette la sua consultazione online (di cui si parlerà tra poco). Non è certo un caso il fatto che sia posto al centro della barra di navigazione, dotandolo di visibilità centrale nella pagina.
- **“Newsletter Vedo Hera”**, sezione da cui è possibile iscriversi al servizio informativo (quadrimestrale) e accedere all'archivio delle edizioni passate.

Due altri elementi della pagina meritano un'osservazione. Il primo, che non sempre si trova nei siti corporate, è la presenza del contatto del responsabile Direzione Corporate Social Responsibility, a cui l'utente interessato può richiedere ulteriori informazioni. Si noti anche come il solo fatto di avere una Direzione per la RSI suggerisca la formalità e la sistematicità con cui il tema trova spazio nell'organigramma del Gruppo. Il secondo dato è la presenza fissa, come una sorta di elemento decorativo, della fila di certificazioni etiche e marchi sociali dell'azienda (cfr. Cap.3, §4.3, 4.4), a cui è anche riservata una pagina a parte (cfr. § 3.4.6).

Al Bilancio di Sostenibilità, come si diceva, è dedicata un'area specifica per la consultazione online, dove vengono riproposti in modo sintetico e schematico i suoi vari contenuti. La consultazione online permette diversi vantaggi di usabilità rispetto al semplice formato pdf, tra cui la possibilità di aggiungere elementi multimediali e link che facilitano e velocizzano la consultazione, oltre che di personalizzare il contenuto offerto.

La schermata di benvenuto alla sezione (che ripropone il marchio aziendale e l'immagine usata nella copertina cartacea del Bilancio) offre la scelta del linguaggio, italiano o inglese, chiaro segno dell'apertura internazionale della multiutility. Al suo interno -dove si trova, tra l'altro, il video di presentazione del Bilancio da parte dell' ad Maurizio Chiarini- l'utente può scegliere tra diverse opzioni, che configurano un buon livello di **personalizzazione della navigazione**:

- E' possibile scegliere tra il formato **pdf** del Bilancio, oppure la **consultazione online** vera e propria. La rintracciabilità e la leggibilità del Bilancio risultano quindi ottime, essendo agevole sia da trovare che da scaricare. La presenza dell'abstract, inoltre, raggiunge il lettore in modo più diretto e rende meno onerosa la lettura.
- Esiste un **motore di ricerca interno al Bilancio online**, che permette all'utente di ricercare contenuti specifici;
- Gli esperti di comunicazione online della RSI ammoniscono di non “bombardare” eccessivamente l'utente con grovigli di informazioni caotiche ed eterogenee, in modo da non alterare la finalità di trasparenza e chiarezza espositiva che un buon sito aziendale dovrebbe perseguire<sup>15</sup>. Nel

sito in analisi **il contenuto è suddiviso** -nella barra di navigazione principale- **per gruppi di stakeholder**: in questo modo ad ogni utente/stakeholder è possibile accedere direttamente alla sezione che lo riguarda o alla quale è interessato.

- Sono presentati dei **grafici interattivi, per i quali l'utente può scegliere l'indicatore di performance di suo interesse** e, cliccando sulla voce corrispondente, osservarne il relativo grafico;
- E' possibile aggiungere ogni pagina del Bilancio online tra i **segnalibri e inviarla via mail**.

Nella sezione *Lavoratori* sono essenzialmente ripresi tutti i contenuti esposti nel Bilancio cartaceo.

Vai a GRUPPOHERA.IT      Puoi consultare anche: BS07 BS08 BS09      Cerca nel BS10      ENGLISH

Approvato dal CdA il 24 Marzo 2011

## Bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera 2010

Contiene i numeri delle tre responsabilità: economica, sociale e ambientale. Focus sugli impegni presi, i risultati ottenuti e le prospettive future

Chi siamo   Stakeholder   Valore aggiunto   **Lavoratori**   Clienti   Azionisti   Finanziatori   Fornitori   Pubblica Amministrazione   Comunità locale   L'ambiente

Lettera agli stakeholder  
Come leggere questo Bilancio  
Come è stato costruito questo Bilancio  
La dichiarazione di assurance  
Scarica il BS2010 in Pdf

**Obiettivi e Risultati**  
Avevamo detto di fare, abbiamo fatto, faremo...  
Ogni anno nel nostro Bilancio di Sostenibilità dichiariamo i nostri obiettivi e rendicontiamo sui risultati raggiunti, in modo trasparente.

**La responsabilità sociale in Hera**

**Indicatori chiave di performance**  
Valore aggiunto

Anno	Valore aggiunto (milioni di euro)
2005	~700
2006	~800
2007	~850
2008	~950
2009	~1000
2010	~1050

Valore aggiunto distribuito (milioni di euro)

L'Amministratore Delegato presenta il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Hera  
"Anche questo Bilancio di Sostenibilità, per il quarto anno consecutivo, viene portato in Assemblea degli azionisti assieme al Bilancio di Esercizio."  
Maurizio Chiarini

Hai domande sulla Sostenibilità?  
**Bschatd@y**  
20 Aprile 2011

VedoHera, la newsletter sulla sostenibilità  
Scopri dove va a finire la raccolta differenziata  
Dati termovalorizzatori, emissioni trasparenti  
La qualità dell'acqua del tuo rubinetto

Va infine rilevata la possibilità, per l'utente, di fruire del Bilancio di Sostenibilità sul cellulare e sul proprio Ipad. L'adattabilità del formato di questo documento è indice della consapevolezza del Gruppo della convergenza tecnologica e dell'importanza di permettere ai formati dei materiali proposti di essere visualizzati su una pluralità di piattaforme.

### *3.5.3 Aggiornamento delle informazioni: RSS, podcast, e-mail, newsletter*

Un altro elemento che si nota navigando nel sito del Gruppo è la ricorrenza con cui compaiono aggiornamenti, news, link alla newsletter e al calendario degli eventi di RSI in programma. La frequenza degli aggiornamenti inerenti alle prassi responsabili ha un importante impatto sull'autenticità e la credibilità di queste ultime.

E' essenziale infatti, ai fini della credibilità, che la comunicazione della RSI si allontani dal modello di divulgazione annuale e si incammini verso un **rapporto in tempo reale** con gli stakeholder: questi ultimi infatti esigono un flusso costante di informazioni, attraverso mezzi e formati diversi.

News ed informazioni “in evidenza” sono un'ulteriore dimostrazione dell'impegno di Hera verso una comunicazione sempre più trasparente, che crea anche opportunità di dialogo interattivo. Il Gruppo offre la possibilità agli utenti di restare aggiornati su tutte le news della propria RSI in diversi modi: sottoscrivendo un **feed RSS** (formato che, si ricordi, permette la distribuzione e la diffusione su diversi canali di liste di link, titoli e sommari di news); ricevendo un **avviso via mail** o **via sms** quando un nuovo contenuto è aggiunto nella sezione

RSI (basta cliccare la voce Mail Alert e compilare un breve form); iscrivendosi alla **newsletter quadrimestrale online** *Vedo Hera*, dedicata alla sostenibilità e ai temi della qualità, della sicurezza e dell'ambiente (nella newsletter di gennaio 2011, ad esempio, è stato promosso il già citato opuscolo informativo per i lavoratori in merito alle forme di conciliazione famiglia-lavoro); consultando il **calendario online** e ricevendo una **mail di promemoria** il giorno prima di ogni evento inerente alla RSI; utilizzando il servizio di **podcasting**, che automaticamente scarica i file audio offerti sul sito inerenti a conferenze, relazioni semestrali etc.; accedendo alla sezione Media, dove sono raccolti i vari **comunicati stampa** di Hera s.p.a e del territorio, con la possibilità, per i giornalisti, di ricevere tempestivamente via e-mail ogni nuovo comunicato; consultando la voce **Comunicazione**, dove si trova una rassegna degli eventi principali (al momento della consultazione da parte di questo autore, sotto la voce “In primo piano” compare l'avviso dell'avvio del progetto “Un anno per la sicurezza nel Gruppo Hera”, con relativo link al comunicato stampa e video-intervista dell' ad); proponendo nelle varie pagine dei riquadri che elencano in breve una lista di **“Progetti in pillole”**, accompagnati dalla finestra degli aggiornamenti in tema.

## Comunicazione

In primo piano

06/05/2011

### Al via il progetto "Un anno per la sicurezza nel Gruppo Hera"

La multiutility ha presentato ufficialmente ai propri dipendenti i progetti destinati a far crescere la cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro. 15 i progetti in cui saranno coinvolti tutti i 6.654 lavoratori del Gruppo



### 3.5.4 Elementi multimediali

I contenuti multimediali, che permettono la fruizione delle informazioni in

#### Hera on Demand

Video

Parola :  indice :

#### Iniziative per i dipendenti



18/08/2008 - L'Amministratore Delegato presenta l'iniziativa del gioco AlfabEtico



18/08/2008 - Dimostrazione del gioco AlfabEtico



14/04/2008 - Guarda il video di 5 anni di noi



14/04/2008 - Video nido aziendale Tirithera



23/11/2009 - Hera inaugura "CiboAmico, la solidarietà in mensa"

maniera alternativa al testo,

migliorano l'usabilità e la

cosiddetta *user experience*,

ossia l'esperienza che

l'utente fa della navigazione;

essi consentono, inoltre, di

veicolare i messaggi in

modo molto più

coinvolgente e

personalizzato rispetto al

semplice testo scritto, dando



un volto agli sforzi aziendali in termini di RSI (per esempio con video di interviste, discorsi etc.).

Il sito del Gruppo, in questa direzione, sfrutta molto le potenzialità del **video**. A questo proposito è stata creata l'apposita sezione “Hera on demand”, dove è possibile selezionare i video relativi a diverse tematiche; al link “Iniziativa per i dipendenti”, ad esempio, sono postati alcuni video tra cui uno inerente alla formazione sul Codice Etico per il personale e uno che presenta il progetto degli asili nido aziendali per la conciliazione lavoro-famiglia; nella sezione “Responsabilità Sociale” si trova un importante discorso dell' ad sull'iniziativa “Un anno per la sicurezza”, dove viene ribadito che la SSL deve essere, per ogni lavoratore, uno dei temi centrali del proprio lavoro.

Anche il format del **podcast**, come ribadito nel paragrafo precedente, è molto utilizzato: nel sito vi sono diversi file audio di convegni, conferenze e dichiarazioni del Vertice facilmente scaricabili e fruibili comodamente sul proprio I-pod.

E' anche presente un archivio di pubblicità cartacee e contenuti televisivi di diverse campagne pubblicitarie. Per i fini di questa trattazione è sufficiente proporre due manifesti pubblicitari che sottolineano l'impegno costante del Gruppo a favore delle risorse umane:



Una delle sfide più grandi della comunicazione online sulla RSI è costituita dal fatto di presentare tematiche complesse e vaste quantità di dati in un formato user-friendly. Le tecnologie del web in questo senso offrono interessanti opportunità per rappresentare la RSI in una **grafica di forte impatto visivo**, come Hera ha scelto di fare con il suo Bilancio di Sostenibilità online. Alla voce “La responsabilità sociale in Hera”, ad esempio, si trova una figura molto chiara ed esaustiva che permette, anche a chi si affaccia per la prima volta al tema, un’immediata comprensione di queste dinamiche. Lo stesso discorso vale per la sezione “Chi siamo”, che non ha a che fare con la RSI ma che merita di essere menzionata per la qualità degli aspetti grafici e interattivi: alla voce “Timeline”, ad esempio, compare una linea del tempo animata in cui passando col mouse sopra ai diversi punti -corrispondenti alle varie date della storia del Gruppo- appaiono finestre con immagini e descrizioni degli eventi più significativi del

periodo selezionato. Alla voce “Numeri interattivi di bilancio” si apre una finestra esterna al sito che permette una consultazione interattiva e dinamica dei vari dati del Bilancio d'Esercizio.

### *3.5.5 Dialogo interattivo: chat e social network*

Il Gruppo Hera ha vinto il premio CSR Online Awards con la seguente motivazione: “per la sua **apertura al dialogo con gli stakeholder**”. Quali strumenti ha usato, dunque, per questo fine?

Va anzitutto premesso che lo sviluppo del web e dei siti aziendali ha introdotto nuove opportunità di dialogo interattivo con i vari gruppi di stakeholder. L'interattività è una dimensione che da sola può essere in grado di decretare il successo o l'insuccesso di un'iniziativa di comunicazione online.<sup>16</sup>

Internet chiaramente *non può* sostituire le tradizionali forme di coinvolgimento degli stakeholder, ma strumenti quali le webchats, le wiki, i blog e i social network possono essere estremamente utili nel migliorare l'interazione e raggiungere nuove fette di audience. Il sito del Gruppo permette il coinvolgimento interattivo degli stakeholder in numerosi modi. Il più semplice di tutti è quello, già visto, di **fornire il contatto e-mail per ricevere feedback**; allo stesso fine è stato predisposto, su ogni pagina del Bilancio, un link che apre un **form per la sua valutazione** (esaustività, completezza, chiarezza etc.).

Un altro degli strumenti usati per stimolare il dialogo interattivo è sicuramente la **live chat sulla sostenibilità**, che, nonostante richieda una certa quantità di organizzazione e di attività di marketing in anticipo, costituisce uno dei mezzi più

vantaggiosi del dialogo online. La chat -che non è sempre attiva, ma vengono fissati periodici appuntamenti online- permette agli utenti di dialogare direttamente con i membri della direzione RSI, esponendo dubbi e domande inerenti ai contenuti del Bilancio.

Va rilevata anche la presenza della pagina **FAQ**, dedicata alle risposte alle domande più frequenti sulla RSI.

Un ruolo chiave è infine rivestito dai **social network**, che rappresentano importanti piattaforme di discussione, dialogo e condivisione di informazioni. Hera ha collegamenti con **Wikipedia**, **Linkedin** e **You Tube**. Linkedin, in particolare, offre una vasta quantità di informazioni sull'andamento dell'azienda e sui suoi dipendenti (qualifiche, università frequentate, percorsi professionali), oltre che rappresentare un fertile terreno di comunicazione tra questi ultimi e la direzione (242 dipendenti sono presenti sul social network). Su You Tube, dove il Gruppo ha un canale dedicato, vengono continuamente caricati nuovi video inerenti alle varie iniziative dell'azienda in tema di RSI, oltre che filmati informativi sull'operato generale del Gruppo.

### *3.5.6 Evidenza di premi e riconoscimenti*

Nella sezione “Riconoscimenti” Il Gruppo esibisce all'utente una lunga lista di premi ricevuti per diversi aspetti del suo operato; nella tabella che segue sono mostrati quelli specificatamente inerenti alla gestione delle risorse umane e alla qualità della rendicontazione sociale.

	<p>Nel 2009 Hera si è aggiudicata il <i>CEEP - CSR Label Award</i> sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, assegnato all'interno del progetto della Commissione Europea <i>Discerno 3</i>. Si tratta di un marchio di qualità riconosciuto alle aziende del servizio pubblico locale che si distinguono per <b>l'integrazione delle pratiche di responsabilità sociale e ambientale nelle operazioni gestionali</b>.</p>
	<p>L'<i>Intellectual Capital Value Award</i> ha premiato Hera nel 2009 poiché <b>ha saputo distinguersi per il proprio capitale intellettuale</b>, che costituisce uno degli aspetti di maggiore importanza per ogni organizzazione. Il capitale intellettuale è inteso come l'insieme del capitale relazionale (relazioni con gli stakeholder), del capitale umano e di quello strutturale.</p>
	<p>Il 13 giugno 2007 Hera è risultata fra le aziende finaliste della quinta edizione del premio <i>Sodalitas Social Award</i> per la categoria "<b>Programma di responsabilità sociale rivolto alla valorizzazione del capitale umano</b>". Il progetto candidato è stato "La scuola dei mestieri", che ha lo scopo di valorizzare le competenze tecniche e operative caratteristiche del Gruppo.</p>
	<p>L'azienda ha ricevuto la certificazione "Top Employers" 2011: come nel 2010, è <b>l'unica multiutility ad offrire i più alti standard nazionali in materia di gestione delle risorse umane</b>. Eccellenza assoluta per cultura aziendale e offerta formativa.</p>
	<p>4° posto per Hera nella classifica <i>Employer Branding Online Awards</i> che ha valutato come le maggiori società utilizzano il sito corporate per <b>attrarre e fidelizzare i migliori talenti</b>.</p>
	<p>Hera vince nel 2007 il premio Oscar di Bilancio, da oltre cinquant'anni il più prestigioso riconoscimento del settore che premia le aziende che si sono distinte per la <b>migliore comunicazione economica, sociale e ambientale</b>.</p>

## 4. Conclusione

Nell'operato del Gruppo Hera è possibile rintracciare tutti i temi centrali che sono stati trattati nel corso di questa tesi:

- **E' un'azienda che valorizza i propri dipendenti, riconoscendone il valore anzitutto come persone (cfr. Cap.1).** Questa visione, come si è visto, è espressa sia nel Codice Etico che, a più riprese, nel Bilancio di Sostenibilità; è altresì confermata dai numerosi riconoscimenti che l'azienda ha collezionato finora, tra cui la certificazione *Top Employers 2011*, che ha premiato proprio la sua cultura aziendale e le sue eccellenti pratiche di gestione del personale.

- **Come conseguenza diretta dell'importanza riconosciuta alle persone che in essa lavorano, l'azienda implementa importanti prassi di Responsabilità Sociale interna (cfr. Cap.2).** L'operato di Hera nei confronti dei suoi 6000 dipendenti può dirsi a tutti gli effetti responsabile, coprendo la maggior parte delle aree tematiche della RSI interna studiate nel Cap. 2 (SSL, formazione, gestione della disabilità, pari opportunità etc.).
- **Per amplificare gli effetti benefici dell'assunzione di pratiche di responsabilità interna, l'azienda si è sempre distinta per una spiccata e lodevole tendenza al dialogo e alla comunicazione con tutti gli stakeholder (cfr. Cap.3).** Hera cerca la trasparenza in tutto ciò che fa, puntando a una comunicazione aperta a tutti gli stakeholder. Come si è visto nel corso del capitolo 3, la trasparenza e la coerenza tra discorsi e operato quotidiano sono due ingredienti fondamentali per la credibilità della comunicazione: per questo Hera si rivela un'azienda che sa comunicare in modo efficace la propria responsabilità.

RSI, comunicazione e vantaggio competitivo: nel corso della trattazione si è insistito molto sulla relazione tra questi tre elementi. Hera è un'azienda quotata in borsa, quindi come tutte le società quotate sa meglio di altre quanto conti rendere noto di essere responsabile. Gli azionisti critici infatti, come è stato precedentemente messo in luce, sono più propensi a comprare titoli da un'azienda responsabile, perché responsabilità significa anche maggiore stabilità economica e quindi più sicurezza finanziaria. Hera in questo senso è un'impresa responsabile e sicura, e a confermarlo

sono i dati economici del suo Bilancio di Sostenibilità e quelli del Bilancio d'Esercizio. Un indicatore positivo in tal senso, come si è visto, è il valore aggiunto distribuito agli stakeholder nel 2010 -si ricordi infatti che un corollario della teoria degli stakeholder è proprio la distribuzione del valore aggiunto tra *tutti* gli stakeholder d'impresa- che è stato pari a 1.010,4 milioni di euro (+3% rispetto al 2009). La quota di valore aggiunto destinata ai lavoratori è aumentata di 9,9 milioni di euro rispetto al 2009.

- **L'azienda si distingue anche per la capacità di usare il proprio sito web in maniera innovativa e coinvolgente, sfruttandolo come veicolo principale della comunicazione di tutto ciò che essa fa in tema di responsabilità.** Si è visto come il sito web del Gruppo dia ampio spazio ai risultati raggiunti e agli obiettivi futuri, resi ancora più concreti da esempi tangibili del proprio agire e da notizie ed eventi dedicati alla RSI, valorizzati anche da una newsletter ad hoc. Secondo quanto espresso da Lundquist, la società responsabile del concorso *CSR Online Awards*, il sito di Hera eccelle sotto tra aspetti particolari: **contenuti** (sono presenti dati su *tutte* le aree della RSI), **user experience** (navigabilità, accessibilità, grafica e impatto visivo) e **ongoing engagement** (interattività e dialogo: presenza di video, news, social media, chat, comunicati stampa etc.).

---

N.b. Tutte le immagini di questo capitolo sono prese dal sito del Gruppo Hera, [www.gruppohera.it](http://www.gruppohera.it)

1 Andrea di Turi, su *Ticonzero* n. 75/2007, p.2

2 Rapporto FERPI sulla comunicazione socialmente responsabile, Luglio 2006. Disponibile presso: [http://www.csvnet.it/repository/dly\\_cont\\_schedemm/34\\_file.pdf](http://www.csvnet.it/repository/dly_cont_schedemm/34_file.pdf) (30 Aprile 2011)

- 3 *Lundquist CSR Online Awards Italy 2010. Valutare la comunicazione online della CSR in base ai bisogni degli stakeholder*, 4 Ottobre 2010, p. 6. Disponibile presso:  
[http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist\\_CSR\\_Online\\_Awards\\_\\_Executive\\_Summary\\_\\_ITA\\_041010.pdf](http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_CSR_Online_Awards__Executive_Summary__ITA_041010.pdf) (3 maggio 2011)
- 4 *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, Impronta Etica, luglio 2004
- 5 Andrea Di Turi, *Comunicare bene la CSR sul web: gli esperti ci dicono come*. In *Ticonzero*, n.75/2007, pp. 2-3
- 6 *Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, Impronta Etica, luglio 2004. pp. 25-26
- 7 Di Turi Andrea, "Comunicare bene la CSR sul web: gli esperti ci dicono come", p.8, in: *ticonzero*, n.75/2007, disponibile presso: [ticonzero.info](http://ticonzero.info)
- 8 Presentazione dell'azienda, [http://www.gruppohera.it/gruppo/chi\\_siamo/](http://www.gruppohera.it/gruppo/chi_siamo/) (30 Aprile 2011)
- 9 Gruppo Hera, Company profile. Disponibile presso:  
[http://www.gruppohera.it/binary/hr\\_press/press\\_kit/company\\_profile\\_lug\\_10\\_ITA.1280916901.pdf?utm\\_source=\\_gruppo\\_chi\\_siamo\\_codice\\_etico\\_&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=company\\_profile](http://www.gruppohera.it/binary/hr_press/press_kit/company_profile_lug_10_ITA.1280916901.pdf?utm_source=_gruppo_chi_siamo_codice_etico_&utm_medium=banner&utm_campaign=company_profile) (3 maggio 2011)
- 10 Codice Etico del Gruppo Hera, p.2
- 11 v. Codice Etico del Gruppo Hera, pp. 27-28
- 12 Dalla copertina del Bilancio di Sostenibilità 2010 del Gruppo Hera
- 13 Cerana [a c. di], *op. cit.*, p. 153 (riferimento a UniCredit)
- 14 Intervista in lingua inglese a Filippo Bocchi, responsabile CSR del Gruppo Hera, durante l'evento di premiazione del CSR Online Awards 2010. Traduzione dell'autore. Video dell'intervista disponibile presso:  
[http://www.gruppohera.it/gruppo/hera\\_ondemand/web\\_channel/-responsabilita\\_sociale/](http://www.gruppohera.it/gruppo/hera_ondemand/web_channel/-responsabilita_sociale/) (6 maggio 2011)
- 15 CSR Europe, *Trends and best practice in online CSR/Sustainability reporting*, p.22
- 16 Di Turi, A., *op.cit.*,p. 6



## NOTE CONCLUSIVE

Scopo dichiarato di questa trattazione era quello di dimostrare che la RSI *interna*, quando integrata nella strategia d'impresa e quando comunicata nella maniera più efficace, rappresenta un elemento di sviluppo competitivo e qualificato, oltre che un'influenza determinante, nel lungo periodo, per un incremento della produttività e della motivazione dei lavoratori.

A dimostrazione di tale assunto sono state proposte diverse argomentazioni, sintetizzabili come segue:

- Un'indagine di Unioncamere ha mostrato come il fatturato delle imprese che praticano RSI interna in maniera continua e sistematica, integrandola nella strategia d'impresa, possa crescere nel lungo periodo. Riguardo al campione in analisi di tale indagine, l'aumento del fatturato delle imprese impegnate in politiche a favore delle risorse umane è risultato pari al +14,3%, un dato molto positivo rispetto a quello della media delle imprese italiane (+7,8%).
- Il consumatore di oggi è dotato di grande competenza di scelta, richiede un'informazione cristallina sull'operato aziendale e mostra una maggiore sensibilità verso l'ingiustizia sociale. Diverse indagini hanno confermato l'attenzione del consumatore per le condizioni di lavoro delle risorse umane, motivo che giustifica l'attuazione di pratiche di responsabilità interna da parte delle aziende e l'esigenza di una loro comunicazione

trasparente alla società. Se un'azienda è socialmente responsabile verso i propri dipendenti e lo comunica in modo credibile, il consumatore critico sarà più propenso a valutarla positivamente, acquistando i suoi prodotti e migliorando quindi la sua posizione sul mercato.

Si è visto a tal proposito che secondo una ricerca Censis (2003) il 60,8% degli italiani sarebbe disposto a pagare fino al 15% in più per aziende che praticano la RSI interna, dato che suggerisce che sempre più spesso, in futuro, la responsabilità dei comportamenti verso i lavoratori sarà oggetto di valutazione e criterio di scelta al momento dell'acquisto.

- La comunicazione della responsabilità interna, oltre che permettere la legittimazione sociale dell'impresa, ha un influsso positivo sulla governance aziendale, specie in termini di crescente sensibilità ai bisogni di ciascun stakeholder e di maggiore capitalizzazione delle risorse (*know how* e capitale umano, in primis) per il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo.
- Adottare pratiche di RSI interna implica anche creare un clima aziendale motivante, e la motivazione è un fattore che un management morale non può sottovalutare. La ricerca CSR Monitor 2010 (indetta da Gfk Eurisko) ha messo in luce come i dipendenti, dinanzi all'implementazione di pratiche di RSI interna, si sentano più motivati e si identifichino maggiormente nell'azienda, con conseguente miglioramento della propria performance e con influenza positiva sulla produttività

dell'organizzazione. I benefici che la RSI interna è in grado di arrecare, infatti, sono tutti strettamente connessi tra di loro: l'aumento della motivazione dei dipendenti, conseguente all'avvicinamento responsabile del management ai loro bisogni, migliora il clima aziendale, che a sua volta permette migliori performance di tutti i collaboratori e quindi, nel lungo periodo, una maggior produttività e competitività per l'impresa nel suo complesso.

- Proponendo un breve approfondimento di psicologia di lavoro si è messo in luce che la RSI interna copre sia quei fattori cosiddetti *igienici* (condizioni di lavoro, sicurezza, retribuzione, politiche aziendali di avvicinamento al personale) sia quelli *motivanti* (riconoscimenti, sviluppo della carriera, relazioni interpersonali con il capo e con i pari). Considerando che secondo la teoria di Herzberg la mancanza dei primi genera demotivazione e malessere nel lavoratore, mentre l'assenza dei secondi implica insoddisfazione e atteggiamenti passivi, è possibile concludere che adottare pratiche di RSI interna permette di mantenere stabile o di accrescere il livello di motivazione dei dipendenti, con conseguente influsso positivo su performance, atteggiamento e produttività del singolo nel contesto lavorativo.
- Il Case study finale del Gruppo Hera ha dimostrato nuovamente non solo come la RSI interna (insieme a quella esterna, che però non è stata analizzata) possa rivelarsi determinante per il successo economico di

un'organizzazione (si è visto a questo proposito parte del Bilancio d'Esercizio), ma anche e soprattutto come la comunicazione di tale responsabilità giochi un ruolo fondamentale per la creazione di un'immagine positiva, per la sicurezza degli azionisti e per la fidelizzazione dei dipendenti.

Sfruttare le potenzialità che il web offre (primo fra tutti l'interattività) è un'opportunità in più che l'azienda ha per offrire una comunicazione trasparente e credibile sul proprio operato e per guadagnarsi di conseguenza l'approvazione da parte degli stakeholder esterni, fondamentale per il successo economico citato nell'assunto di partenza.

Alla luce di tutte queste argomentazioni è ora interessante affrontare un ultimo, critico quesito: la RSI interna, a conti fatti, è un costo o un investimento per l'impresa?

La questione assume particolare rilievo per le piccole e medie imprese, realtà caratteristica del tessuto imprenditoriale italiano. Nel corso della trattazione si è messo in luce come gli alti costi, la scarsa cultura della comunicazione e la mentalità di brevissimo termine (ancora un po' corporativa, si potrebbe osservare) costituiscano gli ostacoli più grandi all'attuazione della Responsabilità Sociale nelle PMI.

E' innegabile che la RSI implichi dei costi per l'organizzazione: vi sono costi diretti (costi per la sicurezza sul lavoro, per le retribuzioni conformi ai contratti, per la formazione etc.) e costi indiretti (quali ad esempio l'acquistare prodotti e servizi da terzi che a loro volta rispettino le norme vigenti in tema di RSI interna e diritto del lavoro). Una volta effettuata la scelta di dotarsi di uno strumento di

Responsabilità Sociale, peraltro, occorre mantenerlo nel tempo: vi sono dunque anche dei costi di mantenimento che non possono essere trascurati. A tutto ciò si aggiungono, per quelle imprese che se lo possono permettere, i costi inerenti alle politiche di marketing e comunicazione, con l'ovvia e giustificabile finalità di pubblicizzare la propria eticità e migliorare in tal modo l'immagine aziendale.

Essere responsabili verso i propri dipendenti, dunque, *costa*. Tuttavia, un'azienda in cui il personale non si sente motivato, non percepisce la sicurezza sul posto di lavoro o si sente discriminato può davvero funzionare ed avere successo nel lungo periodo? La risposta fornita da questo autore è negativa. Ciò che invece si suggerisce, anche e soprattutto alle PMI, è di considerare la Responsabilità Sociale interna *non* come un costo sterile, fine a se stesso o comunque legato a iniziative sporadiche e discontinue, ma come un vero e proprio investimento sulle risorse umane, fattore che, come si è argomentato a più riprese, è sempre più rilevante<sup>40</sup>. Sono state seguite, nel corso della trattazione, due fondamentali linee argomentative a sostegno di questa posizione: una maggiormente legata all'ottica del profitto, della strategia e dei benefici d'immagine legati alle politiche di comunicazione e marketing della RSI interna, l'altra inerente a tutto il discorso etico delle finalità sociali che ogni impresa dovrebbe perseguire. Secondo questo autore, le due dimensioni sono strettamente connesse e le sinergie tra loro esistenti non devono essere perse di vista per poter comprendere a pieno le potenzialità di lungo periodo della RSI. Il caso Olivetti, illustrato nel primo capitolo, esemplifica perfettamente la doppia dimensione della Responsabilità Sociale interna: eticità e finalità sociali da un lato, utilitarismo strategico dall'altro. Olivetti, infatti, intuì che quando i lavoratori sono più motivati, grazie alle politiche di avvicinamento

responsabile, costituiscono *anche* un fattore di produzione più efficiente, con ovvio vantaggio in termini di produttività complessiva. Per quanto dunque questo autore condivide a pieno la denominazione di “manager illuminato” che sovente si sente conferire ad Adriano Olivetti in virtù di tutto ciò che effettivamente mise in pratica a favore dei lavoratori e del benessere sul posto di lavoro, è anche vero che non si può svincolare il suo operato responsabile dalle considerazioni strategiche che senza dubbio lo accompagnarono. Con questo non si intende sminuire l’aurea mitizzante che avvolge la figura di questo manager, bensì accrescerla: Olivetti fu in grado di mettere in pratica la sua personale etica sociale d’impresa, rese migliori le condizioni di lavoro e il benessere dei suoi lavoratori e in tutto questo soddisfò in modo eccellente anche l’attesa di profitto che ogni organizzazione persegue, arrivando ad avere il più alto fatturato delle aziende di settore dell’epoca. In questo senso l’Olivetti ha considerato la RSI interna come un vero investimento sui lavoratori, che non ha tardato a dare i ritorni economici attesi.

Olivetti ha mostrato che un’impresa innovativa e competitiva può realizzare profitti e al contempo agire in modo socialmente responsabile verso i propri dipendenti, senza che una di queste due azioni escluda necessariamente l’altra; è un esempio, insomma, di come la Responsabilità Sociale interna possa essere un fattore determinante per lo stesso modello di business e diventare un asset strategico, capace di ridisegnare le strategie di base e la mission d’impresa. Questo permette di maturare un importante e conclusivo corollario delle considerazioni sin qui svolte, cui si è fatto implicito riferimento nel corso di tutta la trattazione: la RSI *non può* essere *puramente* un concetto di filantropia, di etica, di moralità e di centralità dell’individuo all’interno dell’organizzazione, ma deve

necessariamente coniugarsi, in un'ottica più pragmatica, con la strategia e le finalità economiche dell'impresa. E' per questo che una considerazione *anche* strumentale della RSI interna, secondo questo autore, è perfettamente lecita: avvicinarsi al personale e accrescerne la motivazione tanto per un fatto morale quanto per una considerazione in un'ottica di produttività dei dipendenti è una strategia che l'impresa, come entità preposta alla produzione, ha il permesso di compiere.

Finalità sociali e profitto si configurano allora come due facce della stessa medaglia. Investire tanto nella RSI interna per una miglior performance nel lungo periodo quanto nella sua comunicazione e nelle attività di marketing per un buon posizionamento sul mercato: dovrebbero essere questi, secondo questo autore, i punti di partenza concettuali che anche e soprattutto alle PMI devono essere chiari affinché vi sia la volontà di riservare una parte dei propri investimenti al sociale.

Come ha osservato Natale Forlani, presidente di Italia Lavoro, quello che manca in molte imprese italiane è proprio l'approccio culturale al tema della Responsabilità. “Si ritiene, sbagliando, che siano i prodotti più astratti come il mercato e le azioni a fare la qualità dell'azienda. In realtà a fare la qualità è la capacità di investimento su quei fattori come, ad esempio, le risorse umane...”<sup>41</sup>.

Ciononostante, si è evidenziato come l'impegno proattivo in direzione della Responsabilità non manca in molte aziende italiane, seppur di piccole dimensioni.

Creare la consapevolezza, specie a livello locale, tanto dell'importanza quanto della convenienza dell'investimento nella RSI, è il primo passo per l'estensione di tale pratica anche alle imprese più piccole. Gli incentivi pubblici, poi, svolgono un ruolo importante nell'incanalare i comportamenti degli imprenditori verso le *best*

*practice*: l'appoggio delle istituzioni in questa direzione, quindi, conta moltissimo, specie per le imprese che hanno più difficoltà ad accedere al credito.

Per concludere, va osservato che per le PMI soddisfare le attese dei propri stakeholder interni ed esterni, andando oltre gli obblighi legislativi, potrebbe diventare un loro vantaggio sul mercato rispetto alla concorrenza, considerando soprattutto l'attuale contesto economico -caratterizzato dalla globalizzazione e dalla delocalizzazione produttiva- che rischia di far perdere competitività alle PMI.

Un' ultima considerazione, infine, merita il tema chiave della comunicazione della Responsabilità. Il coinvolgimento e il dialogo costante con gli stakeholder sono in grado di creare un "circolo virtuoso" di spinta reciproca verso comportamenti sostenibili. La comunicazione permette la relazione, lo scambio di pratiche, la riflessione costante sulla RSI: questo può concretamente favorire la creazione di imprese più competitive, più sostenibili, più aperte al mercato e alle sfide della globalizzazione, creando un dinamismo virtuoso dell'economia locale. Scrive a tal proposito Mara del Baldo:

“La ricchezza e il fascino di una testimonianza virtuosa, trasferito attraverso idonei strumenti, chiama a imitarne le virtù.”<sup>42</sup>

Se l'impresa non è miope avrà convenienza ad agire dimostrando di essere capace a rispettare le proprie dichiarazioni di eticità, in modo da testimoniare, grazie alla comunicazione, di voler davvero porre i propri lavoratori al centro dell'operato aziendale. La RSI interna deve essere considerata un terreno di confronto, di iniziativa e soprattutto di partecipazione, non solo per migliorare la tutela dei lavoratori, ma soprattutto per far progredire lo sviluppo sostenibile nel nostro



Paese.

---

<sup>40</sup> Damiano, Vannucci...[et al.], *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*, p.133

<sup>41</sup> *Csr, Inail e Italia Lavoro: investire sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*. Articolo sul convegno tenutosi a Roma il 10 marzo 2011 “Csr: nuovi scenari e nuove prospettive”, disponibile presso: [http://www.adnkronos.com/IGN/Sostenibilita/Csr/Inail-e-Italia-Lavoro-investire-sulla-responsabilita-sociale-dimpresa\\_104970708.html](http://www.adnkronos.com/IGN/Sostenibilita/Csr/Inail-e-Italia-Lavoro-investire-sulla-responsabilita-sociale-dimpresa_104970708.html) (23 maggio 2011)

<sup>42</sup> Mara del Baldo, docente di Economia all'Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”. Seminario *Responsabilità sociale e PMI*, 5a edizione, anno 2009-2010.

# BIBLIOGRAFIA

Andrea Di Turi, *Comunicare bene la CSR sul web: gli esperti ci dicono come*. In *Ticonzero*, n.75/2007

Beda A., Bodo R., 2004. *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore

Bradley R. Agle ... [et al.], 2007. *Teoria degli stakeholder*, a cura di R. Edward Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti. Milano: Franco Angeli

*Caritas in Veritate*, Enciclica di Papa Benedetto XVI, 29 giugno 2009

Chirieleison, C., 2002. *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*. Milano: Giuffrè Editore

Coda, V., 1988. *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino: UTET.

Commissione Europea, COM(2001) 366, Libro Verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

Commissione Europea, COM(2006) 136, Comunicazione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo. *Il Partenariato per la crescita e l'occupazione. Fare dell'Europa un polo d'eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*.

Damiano...[et al.], 2007. *L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility*, a c. di Adalberto Perulli. Matelica: Halley

Dispense dell'anno 2009-2010 del corso di Humanistic Management, *Il Modello dello Scientific Management*. Università di Pavia, Corso Interfacoltà in Comunicazione, Innovazione, Multimedialità.

Dore, R., 1990. *Bisogna prendere il Giappone sul serio*. Bologna: Il Mulino

Ferrarotti, F., 2001. *Un imprenditore di idee. Una testimonianza su Adriano Olivetti*, Torino: Edizioni di Comunità.

Fornasari, V., 2002. *Occupational Health Services at the Workplace, Information Note on the ILO Convention on Occupational Health Services* (N.161), ILO.

Freeman, R. E., 1994. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n. 4, pp. 409-442

Friedman, M., *Capitalismo e libertà*. Traduzione di Renato Pavetto. Pordenone: Studio tesi, 1987

Gallino, L., 2001. *L'Impresa Responsabile. Un'Intervista su Adriano Olivetti*, Torino: Edizioni di Comunità.

Gallino, L., 2005. *L'impresa irresponsabile*. Torino: Einaudi. p. XV

Gottardi, D., 2006. Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, in LD, 5 ss.

Edoardo Ales ... [et al.], 2006. *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, a c. di Montuschi e Tullini. Bologna: Zanichelli.

*L'enciclica «Rerum novarum»*. Testo autentico e redazioni preparatorie dai documenti originali, a c. di G. Antonazzi, Edizioni di storia e letteratura. Roma, 1957

*Lettera Enciclica "Laborem Exercens" sul lavoro umano*, 14 settembre 1981. Compendio utilizzato come fonte: v. <http://www.odielle.it/documenti/html/10019.html> (14 Aprile 2011).

Manzone, G., 2002. *La responsabilità dell'impresa. Business Ethics e Dottrina Sociale della Chiesa in dialogo*. Brescia: Queriniana.

Mariano, L., 2005. *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*. Napoli: Liguori.

Marcello Pedrazzoli (a cura di), 2010. *Lessico giuslavoristico*, vol. 2. Bologna: Bononia University Press.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Il Social Statement del Progetto Csr-Sc*, fascicolo allegato al "Sole- 24 Ore" del 10 dicembre 2004.

Napoli, M., 1998. *Il lavoro e le regole. C'è un futuro per il diritto del lavoro?*, p.52

Nicoletta Cerana [a cura di], *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. Milano: Franco Angeli, 2004.

*Quando l'impresa comunica la sua responsabilità sociale*, Impronta Etica (luglio 2004), p.6

Rebora, G., 2004. *Manuale di organizzazione aziendale*. Roma: Carocci Editore

Selznick, P., 1992. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkley: University of California Press.

Viviani, M., 2006. *Dire dare fare avere. Percorsi e pratiche della responsabilità sociale*. Bologna: Il Mulino. p. 160, cit.

Zizzadoro, F., 2006. *Umane risorse. La valorizzazione del capitale umano nelle aziende del XXI secolo*. Torino: Anake.

# SITOGRAFIA

Agenzia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro. Elenco dei temi di interesse:  
<http://osha.europa.eu/it/topics> (23 Aprile 2011)

Aquino, A. *Mayo: Human Relations Movement*,  
<http://www.ch.unich.it/facolta/psicologia/matdid0708/bignami070408/mayo.pdf> (22 marzo 2011)

A-Z. *L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility*, a c. della Fondazione Per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese. [http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it](http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it) (12 Aprile 2011)

Belsito, M.L., Borra, S., Decastri, M. *La motivazione al lavoro. La replica italiana della ricerca di Herzberg*, "Quaderni di Management", 2005, p.70.  
[http://www.eosmc.com/docs/qm/DecastriBorraBelsito\\_14.pdf](http://www.eosmc.com/docs/qm/DecastriBorraBelsito_14.pdf) (23 Aprile 2011)

Bianchini, M., 2004. *Perché alle organizzazioni del XXI secolo si chiede di essere Socialmente Responsabili? In che modo possono realizzare un comportamento etico e come possono comunicarlo?*, it Consult. Disponibile presso:  
[www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc\\_bianchini\\_responsabilit%C3%A0\\_sociale.pdf](http://www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc_bianchini_responsabilit%C3%A0_sociale.pdf) (30 Aprile 2011)

Bilancio Sociale 2007 del Gruppo Montepaschi, v. § "Strategie e modelli di sviluppo" [www.mps.it](http://www.mps.it)

Brasca, G. *Capitalizzare le Persone. L'Idea di Risorsa Umana e il Suo Valore Economico*  
[http://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2011/03/capitalizzare\\_persone.html](http://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2011/03/capitalizzare_persone.html) (3 Aprile 2011)

Bticino. Caso aziendale su Sodalitas Social Solution:  
[http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=280&id\\_p=386](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=280&id_p=386) (23 Aprile 2011)

Commissione europea, DG Imprese e Industria, *Guida ad una comunicazione efficace*. Disponibile presso:  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_it.pdf)

*Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa. Appunti e relazioni*, 2005, a c. della Diocesi di Aversa [http://www.maristi.it/giugliano/archivio/compendio\\_dottrinasociale2007.pdf](http://www.maristi.it/giugliano/archivio/compendio_dottrinasociale2007.pdf) (4 Aprile 2011)

*Corporate Social Responsibility Monitor 2002*, Seminario Eurisko, 27 febbraio 2003. Disponibile presso: [http://www.fabricaethica.it/documenti/90.Eurisko\\_Corp40201.pdf](http://www.fabricaethica.it/documenti/90.Eurisko_Corp40201.pdf) (28 Aprile 2011)

CSR Europe, *CSR Magazine*, 2002, disponibile presso: [www.csreurope.org/data/files/csr\\_magazine\\_july\\_2002.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_july_2002.pdf), e ripreso in: *Responsabilità Sociale d'Impresa: Istruzioni per l'Uso*, benchmarking realizzato dalla Regione Piemonte nel marzo 2011, disponibile presso: [http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali\\_info.htm](http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm) (30 Aprile 2011)

CSR Europe, *Trends and best practice in online CSR/Sustainability reporting*. Disponibile presso: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys\\_and\\_reports/trends\\_and\\_best\\_practice\\_in\\_online\\_csr\\_and\\_sustainability\\_rep\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/files/surveys_and_reports/trends_and_best_practice_in_online_csr_and_sustainability_rep_en.pdf) (14 maggio 2011)

Danish Commerce and Companies Agency, *People and Profit- A practical guide to corporate social responsibility*, 2006, in [www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf](http://www.overskudmedomtanke.dk/graphics/publikationer/CSR/Final%20OmO%20in%20WB%20edition-ny.pdf) (8 maggio 2011)

Di Turi Andrea, “Comunicare bene la CSR sul web: gli esperti ci dicono come”, p.8, in: *ticonzero*, n.75/2007, disponibile presso: [ticonzero.info](http://ticonzero.info)

Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, 27 novembre 2000. Articolo 5, “Soluzioni ragionevoli per i disabili”. Disponibile presso <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:it:HTML> (3 Aprile 2011)

*Dottrina Sociale della Chiesa*, Dizionario di Storiografia. <http://www.pbmstoria.it/dizionari/storiografia/lemmi/058.htm> (12 Aprile 2011)

EURISKO, *Corporate Social Responsibility Monitor 2009*, [http://www.sodalitas.it/files/18/Anselmi\\_Eurisko.pdf](http://www.sodalitas.it/files/18/Anselmi_Eurisko.pdf) (5 maggio 2011)

Gaiffi, E., 2005. *Elthon Mayo e la Scuola delle Relazioni Umane*,  
<http://www.psicolab.net/2005/elton-mayo-e-la-scuola-delle-relazioni-umane/> (27 Marzo 2011)

Gaiffi, E., 2005. *I Motivazionisti*, <http://www.psicolab.net/2005/i-motivazionalisti/> (3 Aprile 2011)

Gruppo Mastrotto. Caso aziendale su Sodalitas Social Solution:  
[http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=368&id\\_p=544](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=368&id_p=544) (28 Aprile 2011)

Gualandi, *La situazione della CSR in Italia*, in: [www.tesionline.it](http://www.tesionline.it)

Il Bilancio sulla Responsabilità Sociale di Vodafone.  
<http://www.youtube.com/watch?v=kJy5HWgdvKM> (7 maggio 2011)

Indesit Company, studio del caso aziendale.  
[http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=83&id\\_p=840](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=83&id_p=840) (13 Aprile 2011)

Inserito speciale "Qualità del lavoro" de *Il Sole 24 ore*, 13 dicembre 2010. Disponibile presso:  
[http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/il\\_sole\\_ore\\_articolo\\_classifica\\_bw\\_2011.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/il_sole_ore_articolo_classifica_bw_2011.pdf) (8 maggio 2011)

Intervista in lingua inglese a Filippo Bocchi, responsabile CSR del Gruppo Hera, durante l'evento di premiazione del CSR Online Awards 2010. Traduzione dell'autore. Video dell'intervista disponibile presso: [http://www.gruppohera.it/gruppo/hera\\_ondemand/web\\_channel/-responsabilita\\_sociale/](http://www.gruppohera.it/gruppo/hera_ondemand/web_channel/-responsabilita_sociale/) (6 maggio 2011)

*La conciliazione lavoro e famiglia come fattore di successo. Opportunità e impegno per le imprese*. Dott. Stefan Zublasing, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano/Sviluppo d'Impresa, 2009. [www.provincia.bz.it/politiche-sociali](http://www.provincia.bz.it/politiche-sociali) (28 maggio 2011)

*La formazione continua in Italia nella legislazione nazionale*, <http://www.erfea.it/pdf/1/3.pdf> (10 Aprile 2011)

*La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, Rapporto Unioncamere, cap.1 “Il grado di integrazione tra gli ambiti di intervento e il possibile impatto sulla competitività aziendale”. Disponibile presso: [http://www.unioncamere.gov.it/Unioncamere\\_gestione/allegati/sintesi%20ricerca%20Unioncamere%20su%20CSR.pdf](http://www.unioncamere.gov.it/Unioncamere_gestione/allegati/sintesi%20ricerca%20Unioncamere%20su%20CSR.pdf) (25 Aprile 2011)

*La Responsabilità Sociale d'Impresa nell'Enciclica Caritas in Veritate*, Discorso di Renato Schifani pronunciato in Sala Zuccari al Convegno "La Responsabilità Sociale d'Impresa nell'Enciclica Caritas in Veritate" organizzato dalla Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, con il patrocinio del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. 23 febbraio 2010. Disponibile presso [http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=13&Itemid=&lang=it](http://www.i-csr.it/home/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=13&Itemid=&lang=it) (2 Maggio 2011)

*La salute e la sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese italiane. Un approccio socialmente responsabile*, p.19. Ricerca realizzata per conto della Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese I-CSR, disponibile presso: [http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com\\_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it](http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it) (13 Aprile 2011)

*Lavoratori Italiani: il 50% è demotivato*, 28 Aprile 2008, <http://cv-lavoro.org/blog/lavoratori-italiani-il-50-e-demotivato-151> (6 Aprile 2011)

*Lettera Enciclica “Laborem Exercens” sul lavoro umano*, 14 settembre 1981. Compendio utilizzato come fonte: v. <http://www.odielle.it/documenti/html/10019.html> (14 Aprile 2011)

Libanora, L., 2009. *I Cento Anni del Taylorismo in Italia*, <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/209/i-100-anni-del-taylorismo-in-italia/?mobile=0> (24 marzo 2011)

*L'Organizzazione del Lavoro Capitalista e il Malessere dei Lavoratori*. Articolo dal blog: <http://marcos61.wordpress.com/2010/10/19/lorganizzazione-del-lavoro-capitalista-e-il-malessere-dei-lavoratori/> (5 Aprile 2011)

*Lundquist CSR Online Awards Italy 2010. Valutare la comunicazione online della CSR in base ai bisogni degli stakeholder*, 4 Ottobre 2010, p. 6. Disponibile presso: [http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist\\_CSR\\_Online\\_Awards\\_Executive\\_Summary\\_ITA\\_041010.pdf](http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_CSR_Online_Awards_Executive_Summary_ITA_041010.pdf) (3 maggio 2011)



Mansley, M., 2002. *Health and safety indicator for institutional investors; a report to the health and safety executive*, Claros Consulting. <http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf> (4 Aprile 2011)

*Monitoraggio delle politiche regionali in tema di responsabilità sociale d'impresa*, realizzato per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, §1, p.6. Disponibile presso: [http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com\\_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it](http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=category&id=1&Itemid=88&lang=it) (26 Aprile 2011)

Moretti, M. C., 2005. *Gestire il Personale in Azienda: le Teorie di Maslow ed Herzberg*. [http://www.malavoltaconsulting.it/vedi\\_articolo.php?id=31](http://www.malavoltaconsulting.it/vedi_articolo.php?id=31), (4 Aprile 2011)

*Nuove competenze per nuovi lavori*, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/em0012\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/em0012_it.htm) (2 maggio 2011)

Orsi, R., 2010. *Una Ricerca Conferma: Se Motivato il Lavoratore è Più Produttivo*, [http://www.repubblica.it/economia/2010/09/07/news/una\\_ricerca\\_conferma\\_se\\_motivato\\_il\\_lavoratore\\_pi\\_produttivo-6828152/](http://www.repubblica.it/economia/2010/09/07/news/una_ricerca_conferma_se_motivato_il_lavoratore_pi_produttivo-6828152/) (6 Aprile 2011)

*Pari opportunità, bene l'Europa- L'Italia è dietro Botswana e Tanzania*, articolo di F. Tortora, 13 ottobre 2010 su Corriere.it. [http://www.corriere.it/cronache/10\\_ottobre\\_13/uomo-donna-europa-italia-francesco-tortora\\_f382b702-d6c7-11df-831d-00144f02aabc.shtml](http://www.corriere.it/cronache/10_ottobre_13/uomo-donna-europa-italia-francesco-tortora_f382b702-d6c7-11df-831d-00144f02aabc.shtml) (12 Aprile 2011)

Patrizia De Luca, Professore Associato dell'Università Cà Foscari di Venezia, *Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore* (relazione presentata al Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", 20-21 gennaio 2006). Disponibile presso: [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006\\_cp/Materiali/Paper/It/DeLuca.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/It/DeLuca.pdf) (8 Maggio 2011)

Peretti, A., 2010. *Gli otto valori dell'impresa secondo Adriano Olivetti*, [http://www.adrianolivettiannouno.it/archivio/news/Gli\\_8\\_valori\\_dell\\_impresa\\_secondo\\_la\\_concezione\\_di\\_Adriano\\_Olivetti\\_di\\_Alberto\\_Peretti.html](http://www.adrianolivettiannouno.it/archivio/news/Gli_8_valori_dell_impresa_secondo_la_concezione_di_Adriano_Olivetti_di_Alberto_Peretti.html) (5 aprile 2011)

Portale del Ministero delle Pari Opportunità: <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/normativa-nazionale/225-diritti-dei-diversamente-abili> (8 maggio 2011)

Premio NOI, Nuovi Orizzonti d'Impresa. Articoli disponibili presso:

<http://www.spmsd.it/cont/premio-noi/> e

[http://blog.donnamoderna.com/mommypride/files/2010/06/presentazione\\_premio\\_noi\\_2010\\_.pdf](http://blog.donnamoderna.com/mommypride/files/2010/06/presentazione_premio_noi_2010_.pdf)

Progetto CSR-SC del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e realizzata in collaborazione con ISVI, disponibile presso: <http://www.sa8000.info/sa8000doc/modelliitaliano.pdf> (11 Aprile 2011)

Quotidiano online *Sicurezza e Prevenzione*: [http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/74678DA8-29E1-4614-A17B-88F0D24DBAA6/0/Newsletter\\_3\\_2011.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/74678DA8-29E1-4614-A17B-88F0D24DBAA6/0/Newsletter_3_2011.pdf) (26 Aprile 2011)

Rapporto FERPI sulla comunicazione socialmente responsabile, Luglio 2006. Disponibile presso: [http://www.csvnet.it/repository/dly\\_cont\\_schedemm/34\\_file.pdf](http://www.csvnet.it/repository/dly_cont_schedemm/34_file.pdf) (30 Aprile 2011)

*Responsabilità sociale delle imprese e sicurezza e salute sul lavoro*, Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro, 2005. <http://osha.europa.eu/it/publications/reports/210> (15 Aprile 2011)

*Responsabilità Sociale d'Impresa: Istruzioni per l'Uso*, pp. 79-81. Benchmarking realizzato dalla Regione Piemonte nel marzo 2011, disponibile presso: [http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali\\_info.htm](http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm) (30 Aprile 2011)

Ricerca realizzata nel luglio 2006 da Lorien Consulting e ETHOS s.r.l, disponibile presso: [http://www.csvnet.it/repository/dly\\_cont\\_schedemm/34\\_file.pdf](http://www.csvnet.it/repository/dly_cont_schedemm/34_file.pdf) (15 Aprile 2011)

Satta e Bortolucci, *Le pari opportunità e la responsabilità sociale delle imprese. Una proposta di linee guida*, p.19. Paper disponibile presso: [http://www.uil.it/quadri/demo\\_programma/testi/cap4/archivio/2\\_Responsabilit%E0%20Sociale%20di%20Impresa.pdf](http://www.uil.it/quadri/demo_programma/testi/cap4/archivio/2_Responsabilit%E0%20Sociale%20di%20Impresa.pdf) (23 Aprile 2011)

Scalabrelli, C., 2008. *Le Risorse Umane Come Fonte di Successo*, <http://www.psicolab.net/2008/le-risorse-umane-come-fonte-di-successo/> (8 Aprile 2011)

Scarcella, E., "Corporate Social Responsibility: un'opportunità di business per le imprese, una risposta dovuta alle aspettative degli stakeholder", articolo disponibile presso: [www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/CSR.htm](http://www.eccellere.com/Rubriche/Marketing/CSR.htm) (22 marzo 2011)

Scudeletti, G. *L'Ingegnere Taylor, l'Inventore dell'Uomo Macchina*.  
<http://www.storiain.net/arret/num114/artic5.asp> (3 Aprile 2011)

Sito della Commissione Europea: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=it> (21 Aprile 2011)

Smith Barnes, E., 2003. *No Lay-Off Policy*, <http://www.workforce.com/section/hr-management/feature/no-layoff-policy/index.html> (4 Aprile 2011)

Sodalitas Social Solutions: buone pratiche di responsabilità sociale e sostenibilità. Caso aziendale ENEL [http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi\\_aziendali\\_dettaglio.php?id\\_cat=146&id\\_p=1104](http://www.sodalitas.socialsolution.it/casi_aziendali_dettaglio.php?id_cat=146&id_p=1104) (12 Aprile 2011)

*Superare gli stereotipi di genere*, dal sito *Carta per le pari opportunità e le uguaglianze di genere* [http://www.cartapariopportunita.it/supporto/Superare\\_stereotipi.aspx](http://www.cartapariopportunita.it/supporto/Superare_stereotipi.aspx) (5 Aprile 2011)

UK Small Business Consortium, *Better Business Journey - Helping small and medium sized businesses* [www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme\\_final%20low%20res.pdf](http://www.smallbusinessjourney.com/files/pdf/bitc%20sme_final%20low%20res.pdf) (13 Aprile 2011)

*Viaggio nelle imprese dove parità è qualità*, articolo disponibile presso il portale *CSR Piemonte*, <http://www.csрпиemonte.it/csr/letteratura.htm> (21 aprile 2011)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (18 Aprile 2011)