

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: ANALISI DI SITI WEB."

RELATORE:

CH.MO PROF. BOESSO GIACOMO

**LAUREANDA: ALICE QUAGLIO
MATRICOLA N. 1137944**

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

Introduzione	4
1. Capitolo Primo: La Responsabilità Sociale d’Impresa	
1.1 Definizione di RSI	6
1.2 Evoluzione del concetto di RSI	7
1.3 Ambiti di applicazione.....	8
1.4 Benefici e critiche	10
2. Capitolo Secondo: La Responsabilità Sociale d’Impresa verso i Dipendenti	
2.1 Responsabilità Sociale Interna.....	12
2.2 La centralità delle risorse umane in azienda: evoluzione nel tempo	14
2.3 Gestione efficace delle risorse umane	15
2.3.1 Motivazione.....	17
2.3.2 Soddifazione	18
2.4 RSI interna e diritto del lavoro	19
2.5 Aree di interesse	21
3. Capitolo Terzo: Comunicare la Responsabilità Sociale d’Impresa Interna: strumenti specifici	
3.1 Il Codice Etico	24
3.2 Il Bilancio Sociale	25
3.3 Le Certificazioni Sociali.....	26
3.3.1 SA 8000	26
3.3.2 ISO 45001	27
4. Capitolo Quarto: Analisi di una azienda eccellente nelle pratiche di RSI: azienda Ferrero	28
Conclusioni	35

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 – Visione strategica e visione etica della RSI.....	8
Tabella 2 – Dimensione interna ed esterna della RSI.....	9
Tabella 3 – Benefici della RSI secondo Kotler e Lee.....	10
Tabella 4 – Elementi chiave della RSI	11
Tabella 5 – Approccio strumentale e costitutivo alle Risorse Umane	16
Tabella 6 – Ambiti e Benefici della RSI interna.....	23
Tabella 7 – Variabili chiave RSI	28
Tabella 8 – Fondazione Ferrero	32
Tabella 9 – Giudizio finale RSI Ferrero	33
Figura 1 – Piramide di Maslow... ..	18

INTRODUZIONE

Da oltre un ventennio, anche in Italia, si discute della Responsabilità Sociale delle Imprese, cioè ci si domanda se le imprese, le organizzazioni e le aziende debbano avere obblighi di natura sociale, oltre a quelli di natura legale, nei confronti delle società in cui operano. Attraverso numerosi sondaggi d'opinione e ricerche empiriche è infatti emerso che la società non tollera più l'impresa che, per sentirsi legittimata ad operare nel mercato, si limita a creare ricchezza. Ecco che, la celebre tesi di Milton Friedman, uno dei critici più rappresentativi della Responsabilità Sociale d'Impresa, viene messa fortemente in discussione. Friedman sosteneva che *“L'unico vero dovere sociale dell'impresa fosse ottenere profitti più elevati”*¹. Nel suo celebre libro *“Capitalism and Freedom”*² sottolinea anzi, come la RSI sia una grande minaccia al sistema capitalistico, si legge infatti *“Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti”*. E poco più avanti *“(…) chiedere a un'impresa di impegnarsi in attività diverse dall'esclusiva ricerca del profitto è una dottrina fondamentalmente sovversiva”*. Oggi appare fortemente condiviso il contrario: il profitto non può e non deve essere l'unica preoccupazione del fare impresa, ma ad essa devono affiancarsi altre tensioni, meno tangibili, ma non per questo meno importanti.

In questo elaborato ho scelto di presentare in generale la Responsabilità Sociale d'Impresa, andandone a definire le caratteristiche principali, per poi focalizzarmi su un ramo della stessa: la Responsabilità Sociale Interna, cioè orientata ai Lavoratori. La RSI nella sua dimensione interna mira ad impegnarsi nelle aree di salute e sicurezza sul lavoro, pari-opportunità, equilibrio famiglia-lavoro andando volontariamente oltre ciò che la legge prescrive. Possiamo quindi definire la RSI interna come quella decisione dell'azienda di dare maggiore centralità e massimo valore al lavoratore.

Le due domande che mi hanno quindi guidata nella stesura di questo documento sono state, in un primo momento verificare se, al giorno d'oggi, le imprese hanno compreso l'importanza che la RSI riveste per i consumatori, per le organizzazioni e per la società in generale, investendo quindi volontariamente nella stessa. Una volta compreso questo, il mio obiettivo

¹ FRIEDMAN MILTON, 1970. The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.

² FRIEDMAN MILTON, 1962. *Capitalism and Freedom*. USA: University of Chicago Press.

principale è stato capire se, un'impresa che attua pratiche di RSI interna, aumentando il benessere per i lavoratori riesce ad ottenere più profitto e più successo nel lungo periodo. Le aziende quindi, garantendo il benessere delle proprie risorse umane sul posto di lavoro, motivandole e soddisfacendole, dovrebbe riuscire “più” delle altre ad ottenere migliori prestazioni produttive, nonché occupare un migliore posizionamento competitivo, specialmente in un contesto caratterizzato dalla crescente competitività.

A seguito delle mie ricerche posso affermare che la RSI, e anche quella interna, se inserite nella strategia d'impresa, procurino numerosi benefici all'azienda. Risulta chiaro che un lavoratore sentendosi ascoltato, considerato e “coccolato”, sarà più motivato e soddisfatto; non solo sarà più presente sul luogo di lavoro, diminuendo i costi dell'impresa per assenteismo e turnover, ma la sua performance sarà migliore, aumentando la produttività dell'azienda. Inoltre un'azienda etica sarà più apprezzata dal mercato, dalla società, e dagli azionisti conseguendo un vantaggio competitivo.

Il primo capitolo presenta in generale la definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa e la sua evoluzione nel corso degli anni. Verranno poi descritti quali sono i molteplici ambiti di applicazione della RSI, i benefici che ne derivano per l'azienda e le principali critiche che la riguardano.

Il secondo capitolo tratta della Responsabilità Sociale Interna. Dopo una breve definizione si osserverà come nel tempo la centralità delle risorse umane in azienda sia mutata e come gestirle in modo efficiente ed efficace, soprattutto attraverso la motivazione e soddisfazione dei dipendenti. Successivamente si analizzerà la relazione tra Responsabilità Sociale Interna e Diritto del Lavoro, specificando infine le molteplici aree di interesse.

Nel terzo capitolo verranno esposti i principali strumenti per comunicare internamente la Responsabilità Sociale d'Impresa: Codice Etico, Bilancio Sociale e Certificazioni Sociali.

L'ultimo capitolo è dedicato all'analisi di un'azienda italiana Ferrero Spa, seguendo le variabili che sono state evidenziate nella Tabella 8 a seguito della parte teorica. Dopo una breve introduzione dell'azienda, andrò ad analizzare in primo luogo se l'azienda sia in generale socialmente responsabile, analizzando il suo sito aziendale. Successivamente cercherò di dimostrare quanto l'azienda sia attiva ed impegnata nell'ambito della RSI orientata alle sue risorse umane analizzando i suoi valori fondamentali, il codice etico, il report della RSI e le aree in cui interviene.

CAPITOLO 1

1.1 DEFINIZIONE DI RSI

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) riguarda nel gergo economico e finanziario le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è il desiderio di grandi, piccole e medie imprese di voler gestire in maniera efficace le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività.

Nonostante ancora oggi non esista una definizione unitaria di Responsabilità Sociale d'Impresa, quella che troviamo in ambito europeo, e più precisamente nel Libro Verde³ intitolato “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” è stata largamente accettata fino al 2011, quando L'Unione Europea ha proposto una Comunicazione⁴ contenente la strategia rinnovata dell'Unione Europea in materia di RSI.

Nel 2001 la Commissione Europea ha definito la RSI come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”⁵. E' quindi, l'insieme delle responsabilità che l'azienda ha nei confronti dei vari soggetti che, in misura diversa sono influenzati dal suo operato con il fine di, non solo ottenere dei risultati che possano procurare benefici e vantaggi a sé stessa, ma soprattutto al contesto in cui opera, contenendo gli effetti negativi sugli stakeholder stessi. La RSI in tutte le sue dimensioni si fonda sulla volontarietà di questo interessamento, spinto da un dovere morale e non dal semplice rispetto degli obblighi giuridici. “*Essere socialmente responsabili significa non limitarsi ai soli obblighi giuridici, ma fare “di più” nei confronti del capitale umano, dell'ambiente e dei rapporti con le altre parti interessate*”⁶. Come detto in precedenza, l'UE 10 anni dopo ha semplificato e allargato la definizione iniziale di RSI, per impedire lo sviluppo di un approccio soggettivo alla materia, dicendo che rispettare la legislazione vigente è una premessa necessaria per fare fronte a tale responsabilità e che per soddisfarla nel modo migliore “*le imprese devono [...] integrare le questioni sociali,*

³COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online]. Disponibile all'indirizzo: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_it.pdf

⁴Commissione delle Comunità Europee, 2011. *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. COM 681/2011 [online]. Disponibile all'indirizzo: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681 /com_co m\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_co m(2011)0681_it.pdf)

⁵COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online].

⁶Ibid.

*ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base*⁷.

1.2 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI RSI

Per ripercorrere l'evoluzione di questo concetto è necessario spostarsi oltre oceano: è infatti negli Stati Uniti che tra gli anni Trenta e Cinquanta cominciano a diffondersi le prime scuole di pensiero che conferiscono ai manager obblighi sociali, oltre che giuridici. Nonostante il concetto non sia ancora maturo in quanto il solo soggetto a dover essere responsabile è il dirigente e non l'impresa stessa, è proprio qui che si concepisce l'organizzazione in un nuovo modo. Nella prima pubblicazione dell'economista Bowen⁸ intitolata "Social Responsibility of the Businessman" per la prima volta viene evidenziato come sia doveroso considerare, non solo i fini economici, ma anche gli effetti che l'impresa ha sulla società e il territorio in cui opera. Poco dopo, fra gli anni Sessanta e Settanta quando le imprese cominciavano ad avere un'influenza globale, la titolarità della responsabilità venne estesa all'impresa stessa. In questo momento un importante contributo teorico sulla RSI è stato dato da Carroll che nel 1979 afferma che essa "*comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento*"⁹. Egli, con queste aspettative, creò una piramide delle priorità che le imprese avrebbero dovuto considerare per definirsi socialmente responsabili. Gli anni Ottanta vedono il contributo di due filoni di letteratura: la Teoria degli Stakeholder di Freeman¹⁰ e gli studi di Business Ethics. Secondo Freeman un'impresa socialmente responsabile deve considerare, tutti gli stakeholder, in quanto questi diventano delle persone con le quali l'azienda si interfaccia e da cui l'azienda dipende. Cercare di raggiungere equilibrio nel soddisfacimento degli interessi economici, sociali e ambientali di questi "portatori di interessi" è necessario per poter operare con successo. Gli studi di Business ethics che si concentrano sul versante morale hanno portato alla nascita di due visioni distinte della RSI:

⁷ Ibid.

⁸ BOWEN HOWARD ROTHMANN, 1953. *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row.

⁹ CARROLL ARCHIE, 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. Vol.4.

¹⁰ FREEMAN ROBERT EDWARD, 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Tabella 1 – Visione strategica e visione etica della RSI

Visione strategica	Visione etica
Individua il sorgere di un certo tipo di vantaggio economico e/o reputazionale dal perseguimento di finalità sociali da parte dell'impresa.	Avendo l'impresa una sorta di dovere ad agire correttamente senza danneggiare alcun soggetto, tale agire deve essere perpetrato anche se non necessariamente vantaggioso.

Fonte: rielaborazione propria.

Su queste basi, a partire dagli anni Novanta, si sono susseguiti ulteriori studi sempre più approfonditi e specifici sull'argomento. Uno di questi è la Triple Bottom Line, coniato da Elkington nel 1994¹¹. Profitto, Pianeta e Persone, le 3P, sono le uniche variabili su cui l'azienda deve stabilire la sua strategia per generare risultati e quindi conseguire un vantaggio competitivo nel medio periodo.

La tematica della RSI ha richiamato l'attenzione anche delle istituzioni che si sono attivate attraverso:

- Il Global Compact,¹² cioè un patto globale condiviso da numerose multinazionali per *“allineare le strategie e le operazioni con principi universali su diritti umani, ambiente e anti-corrruzione e intraprendere azioni che promuovano gli obiettivi della società”*.
- Le *“Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali”*¹³, un insieme di raccomandazioni e direzioni per le imprese che desiderano agire responsabilmente.

1.3 AMBITI DI APPLICAZIONE

La Responsabilità Sociale d'Impresa, dovrebbe, come già in precedenza sottolineato, caratterizzarsi per la sua volontarietà. Questo significa che *“potenzialmente potrebbe essere applicata in tutte le diverse aree delle attività economiche e gestionali di un'impresa che*

¹¹ ELKINGTON JOHN, 2000. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*.

¹² United Nation Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>.

¹³Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, 2011. Raccomandazioni per una condotta responsabile d'impresa in un contesto globale. [online]. Disponibile all'indirizzo: http://www.unioncamere.gov.it/csr/uploaded/CSR/Linee_Guida_Ocse_ITALIANO.pdf.

potrebbero migliorare o impattare dal punto di vista ambientale e sociale, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore produttivo”¹⁴.

In particolare, l'Unione Europea¹⁵ ha esplicitato che “le pratiche socialmente responsabili possono concernere la dimensione esterna e la dimensione interna dell'impresa” (si veda tabella 2). Naturalmente i comportamenti responsabili possono essere declinati ed attuati in vario modo, in relazione alla situazione di ciascuna impresa e al contesto in cui opera.

Tabella 2 – Dimensione interna ed esterna della RSI

DIMENSIONE INTERNA	DIMENSIONE ESTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle risorse umane • Salute e sicurezza sul lavoro • Capacità di adattamento al cambiamento • Gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunità locali • Clienti e fornitori • Rispetto dei diritti umani • Rispetto delle istanze ambientali e sociali¹⁶

Fonte: COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online].

Possiamo dunque sintetizzare i diversi ambiti di applicazione della RSI nelle seguenti categorie:

1. Ambiente: salvaguardia dell'ecosistema.
2. Risorse Umane: pari opportunità, sicurezza sul lavoro, ecc.¹⁷
3. Trasparenza finanziaria: bilanci veritieri, controlli da parte di enti neutrali
4. Mercato: clienti, consumatori, fornitori e partner commerciali.
5. Legami con stato ed enti locali: rispetto delle norme locali.
6. Relazioni con il territorio: impegno sociale con la comunità

¹⁴ Gruppo Giovani Imprenditori – Confindustria Modena, 2008. RSI, Guida di sintesi e Buone Pratiche Locali. [online]. Disponibile all'indirizzo:

<http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf>

¹⁵ COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online].

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Si veda paragrafo 2.5.

E' importante sottolineare che *“le aree funzionali dell'impresa, che dovrebbero occuparsi di RSI, sono tra di loro trasversali con modalità orizzontali e verticali, per riuscire a coinvolgere tutti i livelli operativi”*¹⁸.

1.4 BENEFICI E CRITICHE

La rapida diffusione della Responsabilità Sociale nella cultura e nelle strategie aziendali dimostra come l'attuazione di pratiche di RSI, non sia semplicemente un costo, ma al contrario, come è stato sostenuto da Kotler¹⁹ e Lee nel loro libro, può avere un impatto favorevole su diversi aspetti organizzativi:

Tabella 3: Benefici della RSI secondo Kotler e Lee

Miglioramento performance finanziaria e incremento delle quote di mercato.	Possibilità di attirare nuovi investitori istituzionali e risparmiatori, particolarmente sensibili e attenti ai valori etici.
Accesso facilitato alle fonti di finanziamento.	Grazie alla riduzione del profilo di rischio e ad una maggiore autorevolezza e stima riconosciute nel mercato.
Attrarre e trattenere risorse qualificate.	Permette di favorire la fidelizzazione e la motivazione delle risorse umane, di migliorare il dialogo, i rapporti bidirezionali e il coinvolgimento dei dipendenti, nonché il clima aziendale.
Miglioramento del posizionamento e immagine percepita.	Consolidamento della fiducia e fedeltà dei consumatori, comunità locali e mercati finanziari.

Fonte: Rielaborazione propria.

Nonostante i molteplici vantaggi connessi alla Responsabilità Sociale d'Impresa, questa non è esente da altrettante posizioni e pareri contrastanti²⁰. In generale possiamo affermare che le critiche a questo approccio sono di due tipi.

¹⁸ Confindustria Modena, 2008. *RSI, Guida di sintesi e Buone Pratiche Locali* [online]. Disponibile all'indirizzo:

<http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf>

¹⁹ KOTLER, P., LEE, N., 2008. *Marketing e responsabilità sociale d'impresa: come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*. Milano: Sole 24 Ore.

²⁰ Da ricordare per esempio, il già citato Milton Friedman nell'introduzione.

Le prime contestano l'efficacia delle pratiche di RSI. A tal proposito è importante citare Markley, che nel suo articolo *The limits of "Corporate Social Responsibility"*²¹ sottolinea che

- i benefici che la RSI procura alle aziende non sono scontati essendo molto difficili se non impossibili da misurare.
- l'azienda, anche senza avviare pratiche di RSI, porta comunque alla società dei benefici attraverso il proprio business.
- l'affermazione della RSI può tramutarsi in obblighi ancora più stringenti per le imprese.
- le imprese non sono gli unici importanti soggetti nella società sulle quali focalizzarsi,

Le seconde affermano che la RSI non sia altro che un tentativo delle imprese di distogliere l'attenzione dagli enormi profitti realizzati in maniera irresponsabile spesso approfittando del loro grande potere e della loro natura multinazionale per mettere in atto strategie di gestione che sono al limite degli obblighi stabiliti da leggi, regolamenti e buone pratiche. A supporto di questa tesi possiamo menzionare Gallino che nel suo libro²² scrive che il più delle volte la Responsabilità Sociale d'Impresa è solo una maschera che nasconde comportamenti irresponsabili e la definisce addirittura come un ramo delle pubbliche relazioni.

Per concludere questa prima parte teorica vorrei sintetizzare gli aspetti più importanti della RSI attraverso la seguente tabella.

Tabella 4: Elementi chiave della RSI

1.	Volontarietà.	La RSI non è un obbligo imposto dalla legge per le imprese. Questo aspetto è molto importante, dal momento che le imprese possono scegliere se avviare o meno pratiche socialmente responsabili. Molte aziende nei loro siti le dedicano ampi spazi, altre non ne fanno alcun cenno. Questa volontarietà può essere un segnale della sensibilità verso l'ambiente, le persone, le comunità, i consumatori delle aziende e può essere considerato un valore aggiunto
----	---------------	---

²¹ MARKLEY ANDREW, 2008. *The limits of Corporate Social Responsibility*. V&V Paper.

²² GALLINO LUCIANO, 2005. *L'impresa irresponsabile*. Torino: Einaudi.

		dell'azienda.
2.	Importanza.	La crescita economica senza freni che ha caratterizzato per molti decenni il nostro paese si sta rivelando inadatta allo scenario in cui viviamo e addirittura pericolosa per la stessa sopravvivenza delle imprese. Inquinamento, incertezza, disuguaglianza sociale, sfruttamento, sono oramai centrali e sempre più all'attenzione dei consumatori che sono diventati più consapevoli ed esigenti in merito a queste tematiche. Ecco perché ad oggi, la maggioranza delle imprese si dichiara attiva e impegnata nel campo della RSI.
3.	Dimensione interna ed esterna.	Le pratiche socialmente responsabili possono riguardare queste due dimensioni. A prescindere da ciò su cui sceglierà di focalizzarsi l'impresa, la RSI dovrebbe riguardare l'intera strategia aziendale e non focalizzarsi esclusivamente su un singolo ed isolato ambito. La sfida è quella di portare l'azienda a bilanciare la dimensione economica e quella sociale e di renderle il suo punto di forza, la caratteristica che la differenzi dalla concorrenza e che porti ad uno stato di approvazione sociale e positività da parte di tutti gli stakeholders.
4.	Benefici.	La RSI permette alle aziende di conseguire numerosi vantaggi che consentono loro una maggiore produttività e competitività sul mercato.

Fonte: elaborazione propria.

CAPITOLO 2

2.1 RESPONSABILITÀ SOCIALE INTERNA

Riprendendo quanto abbiamo in precedenza affermato²³ la Responsabilità Sociale d'Impresa comprende due dimensioni: la dimensione interna e la dimensione esterna. Essendo la dimensione interna e specialmente l'area delle risorse umane, l'oggetto principale della nostra ricerca, andremo ora ad approfondirla.

²³ Si veda capitolo 1, paragrafo 3.

Nel già citato Libro Verde delle Ce in riferimento alla Responsabilità Sociale Interna è enunciato che *“Le prassi socialmente responsabili hanno riflessi sui dipendenti e riguardano gli investimenti nel capitale umano, nella salute e nella sicurezza e nella gestione del cambio [...] Esse aprono una via che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività”*²⁴.

Roberto Lorusso nel suo libro dice che *“il benessere delle persone all’interno delle organizzazioni è l’elemento fondamentale attorno al quale un’azienda può scegliere di costruire il suo futuro e il suo successo”*²⁵. In quest’ottica l’azienda socialmente responsabile deve andare oltre il semplice rapporto di lavoro attraverso un’ampia gamma di investimenti *“in più”* nel capitale umano.

Parlando proprio di risorse umane, il Libro Verde sostiene che esse dovrebbero essere gestite in modo responsabile in quanto attrarre e conservare i lavoratori qualificati è una delle maggiori sfide che oggi le imprese si trovano ad affrontare e diventa quindi preferibile in questo contesto adottare una serie di misure adeguate quali *“l’istruzione e la formazione, un migliore bilanciamento tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, e una maggiore uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai benefici e le formule di azionariato”*²⁶. Per raggiungere obiettivi nel campo della lotta alla disoccupazione e dell’esclusione sociale viene evidenziato che un’impresa socialmente responsabile dovrebbe sostenere l’assunzione di persone che appartengono a minoranze etniche e a categorie deboli (donne, anziani e disabili). Inoltre, in merito alla formazione e istruzione, le imprese sono al centro dell’attenzione in quanto considerate coloro che devono promuovere attività di questo genere per facilitare il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro, per aiutare il lavoratore a comprendere ciò che ha necessità di imparare, promuovendo un ambiente idoneo all’istruzione e formazione. Particolare attenzione è rivolta alla tematica della salute e sicurezza nel lavoro. La Commissione Europea dopo aver sottolineato che tradizionalmente questi temi sono stati affrontati tramite misure legislative e coercitive, le imprese e i governi si interessano sempre di più a delle forme complementari e quindi volontarie per promuovere la salute e la sicurezza e non solo; queste misure diventano *“un criterio di selezione per l’acquisto di prodotti e*

²⁴ COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online].

²⁵ LORUSSO ROBERTO, 2015. *Benessere organizzativo: la persona al centro dell’impresa di successo*. Kindle Edition.

²⁶ COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online].

servizi presso altre imprese e un elemento di marketing per la vendita dei propri prodotti e servizi”²⁷.

22 LA CENTRALITÀ DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA: EVOLUZIONE NEL TEMPO

Il rapporto tra uomo e impresa è sempre stato al centro di dibattiti di varia natura. Tuttavia, oggi, per riuscire ad affrontare l’instabile panorama politico ed economico e per raggiungere un vantaggio competitivo durevole, le organizzazioni devono sviluppare una strategia che sia orientata alla valorizzazione della componente umana, cioè ai propri dipendenti. Sono infatti molte le teorie organizzative che ci aiutano a comprendere come *“il vero vantaggio sui concorrenti può derivare solamente dall’acquisizione di persone competenti, grazie alle quali è garantita la trasmissione di conoscenza e di informazioni. In questo modo è possibile [...] raggiungere più facilmente gli obiettivi di sviluppo prefissati”*²⁸. La centralità dell’uomo nell’organizzazione è indiscutibile: tanto è vero che la parola stessa organizzazione, dal latino *organum*, richiama l’analogia degli organismi viventi, parti diverse del corpo umano che concorrono ad un fine comune svolgendo contemporaneamente diverse funzioni. L’impresa è in primo luogo un organismo sociale che nasce dall’uomo per l’uomo.

Tuttavia, quanto abbiamo appena affermato non è sempre stato così scontato. Tra fine Ottocento e inizio Novecento Frederick Taylor fu il promotore del noto approccio dello Scientific Management. Nella sua concezione, chiamata Taylorismo, il ciclo produttivo era *“organizzato secondo criteri ripetitivi, parcellizzati e standardizzati”* in modo da minimizzare i tempi morti e velocizzare la produzione e i lavoratori erano considerati esclusivamente come un fattore produttivo sostanzialmente adattabile. Lui stesso nella sua opera centrale *L’Organizzazione Scientifica del Lavoro* del 1911 afferma che *“l’operaio è semplicemente un individuo che ha, le caratteristiche di un bue, pesante di mente e di corpo”*²⁹. In altre parole, gli addetti sono considerati come delle macchine. Risulta evidente come si sia lontanissimi dal considerare i lavoratori come capitale fondamentale e patrimonio d’azienda. Lo stesso successe con l’erede più devoto della teoria taylorista Henry Ford, che introdusse nell’ambito produttivo reale i principi organizzativi sviluppati in teoria da Taylor ed aprì la strada alla

²⁷ Ibid.

²⁸ SCALABRELLI CASSANDRA, 2008. *Le Risorse Umane Come Fonte di Successo* [online]. Disponibile all’indirizzo:

<http://www.psicolab.net/2008/le-risorse-umane-come-fonte-di-successo/>

²⁹ BRASCA GIUDITTA, 2001. *Capitalizzare le Persone. L’Idea di Risorsa Umana e il Suo Valore Economico* [online]. Disponibile all’indirizzo:

https://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2011/03/capitalizzare_persone.html

produzione di massa e alla catena di montaggio (1913): i lavoratori si trasformarono da macchine con una certa discrezionalità a semplici appendici della macchina, tanto che Ford stesso li chiamò “scimpanzé addestrati”. I principi del management scientifico e del sistema organizzativo fordista furono messi in discussione da una ricerca condotta tra il 1927 e 1932 all'interno della Western Electric Company di Hawthorne nell'Illinois. Lo studio fu diretto da Elton Mayo³⁰ e fu teso a determinare in quale misura i miglioramenti delle condizioni di lavoro dei dipendenti (l'illuminazione in questo caso) migliorano la produttività sul posto di lavoro. Il risultato fu inaspettato, giungendo alla conclusione che ci fosse un'altra variabile interveniente, il cosiddetto fattore umano, ovvero un insieme di elementi che hanno una certa influenza sul comportamento del lavoratore. Mayo stesso scrisse “*Avvenne che sei individui diventarono una squadra. Di conseguenza le operaie avevano il sentimento di una partecipazione libera e senza ripensamenti ed erano più contente*”³¹ I lavoratori infatti consci di essere soggetti ad osservazione, miglioravano le loro prestazioni lavorative con conseguente aumento della produttività. Fu proprio con Mayo e con le sue ricerche, che presero il nome di Human Relations, che si pose l'attenzione non solo sulla retribuzione, ma sull'intero contesto lavorativo e fu proprio questo il punto di partenza per tutte le teorie contemporanee di gestione delle risorse umane dove per la prima volta si riconobbe significato e valore alla dimensione umana nel contesto d'impresa. Finalmente in Giappone all'inizio degli anni Ottanta ci fu una risposta concreta alle teorie della scuola Human Relations. Il dirigente della Toyota Motor Corporation, che formulò il Toyota Production System dichiarò che “*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. [...]*” Secondo lui quindi le persone in un'azienda sono la unica fonte di cambiamento e miglioramento continuo e le stesse diventano un costo inutile se devono per tutto il giorno compiere meccanicamente la stessa operazione, senza alcun grado di autonomia.

2. 3 GESTIONE EFFICACE DELLE RISORSE UMANE

La gestione delle risorse umane è una funzione aziendale che comprende l'insieme dei processi, delle politiche e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti. Vediamo i principali ambiti:

- Reclutamento e selezione dei dipendenti giusti

³⁰ Professore di Sociologia Industriale all'Harvard Graduate School of Business Administration.

³¹ MAYO ELTON, 1993. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Viking

- Formazione e Sviluppo delle loro abilità e competenze
- Retribuzione
- Motivazione verso un certo livello di performance
- Mantenimento dell'impegno verso l'organizzazione

Assunzione, sviluppo, retribuzione, motivazione e mantenimento sono le parole chiave per una gestione del personale che sia efficace. Tuttavia, affinché questa gestione possa davvero realizzarsi in modo efficace è necessario che l'impresa sia vicina al suo personale, che lo valorizzi, che gli vada incontro – ad esempio con pratiche socialmente responsabili – e che riesca a creare un clima aziendale in cui le risorse umane si sentano motivate e soddisfatte. Infatti, quanto più un individuo si identifica e si sente parte della propria organizzazione, tanto più si adopererà per essa e sarà quindi fruttuoso in termini di performance. Il termine contratto psicologico è per lo più usato in questo contesto e serve proprio ad evidenziare la stretta relazione che si crea tra azienda e dipendente: da un lato l'impresa si aspetta di ricevere da parte del dipendente tempo, impegno, responsabilità, competenze e capacità; dall'altro essa garantisce la sicurezza dell'impiego e buone opportunità di carriera, un certo grado di autonomia, orari più flessibili e opportunità di formazione e di sviluppo professionale.

Secondo Costa e Camuffo³² è possibile adottare due tipologie di approcci in base all'orientamento verso i dipendenti:

Tabella 5: Approccio strumentale e costitutivo alle Risorse Umane

Approccio Strumentale.	Approccio costitutivo.
La risorsa umana è solamente un soggetto passivo sul quale si deve intervenire, affinché le sue caratteristiche e i suoi comportamenti siano in linea con i bisogni del business.	La risorsa umana entra in maniera costitutiva nella definizione del vantaggio competitivo, essendo un portatore di un valore originario ed autonomo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni anticipando le esigenze del cliente.

Fonte: GIANECCHINI, M., COSTA, G., 2013. *Risorse umane, persone, relazioni e valori*. Milano: McGraw-Hill Education.

³² CAMUFFO, A., COSTA, G., 1993. *Strategic Human Resource Management: Italian Style*. Sloan Management Review. N.2, Vol. 4.

Ad oggi, il secondo metodo appare quello più adatto e costituisce per le imprese il punto da cui partire per gestire l'intera attività. Inoltre, le tematiche della motivazione e soddisfazione, che sono inerenti a quella tipologia di approccio, ricoprono un ruolo dominante. Infatti, un recente studio dell'Osservatorio Socialis³³ su un campione di più di 4000 lavoratori di cooperative italiane ha evidenziato l'impatto delle motivazioni intrinseche su produttività e salari: i lavoratori più motivati e soddisfatti sono più produttivi, e si caratterizzano per avere più giorni di ferie arretrati e più straordinari non pagati.

2.3.1 LA MOTIVAZIONE

Con il termine motivazione intendiamo il processo dinamico, nonché l'insieme di motivi ad agire, partecipare o produrre, che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo.

E' proprio negli anni Sessanta e Settanta che, negli Stati Uniti, si sviluppano le teorie Motivazionali, le quali si basano sull'idea che l'azienda riesce a raggiungere i suoi obiettivi, tanto meglio quanto più il personale è soddisfatto. Si può notare come queste siano fortemente contrapposte al modello taylorista-fordista, che si basava su lavori monotoni, degradanti e privi di motivazione per il dipendente. Tuttavia, è bene evidenziare che motivazione non è sinonimo di performance, cioè il lavoratore che esegue perfettamente la sua mansione non comporta che sia anche fortemente motivato.

Abraham Maslow è oggi ritenuto il padre delle teorie motivazionali, di cui abbiamo parlato sopra, ed in particolare della motivazione. Secondo Maslow, il motore alla base della motivazione è influenzato dal desiderio di soddisfare i propri bisogni. Nel suo libro³⁴, Maslow distingue 5 tipologie di bisogni dei lavoratori che variano in funzione dell'oggetto a cui sono rivolti e li dispone in una scala gerarchica:

³³ ORSI ROBERTO, 2010. *Una ricerca conferma: se motivato il lavoratore è più produttivo*. La Repubblica [online]. Disponibile all'indirizzo: https://www.repubblica.it/economia/2010/09/07/news/una_ricerca_conferma_se_motivato_il_lavoratore_pi_produttivo-6828152/

³⁴ MASLOW ABRAHAM, 1970. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper and Row.

Figura 1: Piramide di Maslow



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

I primi due ordini di bisogni si definiscono primari e gli ultimi tre superiori. Questo significa che i bisogni del livello più elevato non vengono nemmeno percepiti dall'individuo fino a che quelli inferiori non sono soddisfatti. Inoltre, non ci sarà motivazione da un bisogno che ha già trovato soddisfazione.

Occorre ora chiarire quale sia la relazione tra questi bisogni e l'impresa. Considerando i primari, ci sono vari modi con cui l'impresa li può incontrare, aldilà della semplice retribuzione. Si pensi alle varie pause, i coffee break, alle opportunità di riposo e di praticare attività fisica che possono essere concesse. Molte aziende dopo essersi rese conto dell'importanza di questi bisogni per i lavoratori, propongono ai dipendenti diversi programmi ed attività per soddisfarli, raggiungendo un incremento della coesione tra i dipendenti, miglioramento del clima aziendale e migliori performance. In seguito a tutte queste azioni, l'individuo sarà motivato a soddisfare anche i bisogni di ordine superiore. Molte imprese organizzano degli "eventi" dove i dipendenti possano stare in mezzo agli altri e sentirsi accettati, o pubblicare nella newsletter i nomi dei dipendenti del mese per poter essere apprezzati dagli altri ed essere fieri di sé stessi.

2.3.2. LA SODDISFAZIONE

"A pleasurable of positive emotional state resulting from the appraisal of one's job" così Locke ha definito la soddisfazione lavorativa. Nonostante la soddisfazione sia uno stato d'animo fortemente soggettivo e quindi difficile da comprendere, è importante capire quali siano i fattori che riescono ad influenzare in modo positivo il lavoratore.

Una teoria che vale la pena di analizzare più approfonditamente è quella di Herzberg. Dopo aver condotto, negli anni Cinquanta, una ricerca su 200 ingegneri e contabili operanti nelle aziende di Pittsburgh, ai quali venne chiesto di raccontare delle situazioni lavorative nelle quali si erano sentiti particolarmente soddisfatti o insoddisfatti, Herzberg arrivò a 2 importanti conclusioni:

- Soddisfazione e insoddisfazione sono distinte e quindi alimentate da gruppi diversi di fattori.
- I fattori igienici, legati al contesto organizzativo generano insoddisfazione mentre i fattori motivanti legati al contenuto del lavoro generano soddisfazione.

Secondo Herzberg sono igienici i fattori legati alle condizioni fisiche di lavoro, alla sicurezza del proprio posto di lavoro, alla retribuzione base, alla policy aziendale. Essendo questi dati per scontati dal lavoratore, la loro assenza genera insoddisfazione, protesta e malessere lavorativo mentre la loro presenza non origina necessariamente un atteggiamento positivo. Sono invece motivanti quelli la cui presenza genera soddisfazione nei confronti dell'attività che si sta svolgendo, per esempio la possibilità di carriera e di raggiungere risultati prestigiosi, riconoscimento e lavoro in sé. Queste considerazioni hanno importanti implicazioni per le organizzazioni, dal momento che per evitare l'insoddisfazione sul lavoro e le relative conseguenze sarà necessario investire molto sui fattori igienici, in quanto molti studi e sondaggi rilevano che nella maggior parte dei casi sono proprio questi la fonte principale di insoddisfazione: tra i più popolari ricordiamo ambiente lavorativo sovraffollato, poco luminoso, rumoroso, poco sicuro, ad alte temperature e poco arieggiato.

Per sottolineare ulteriormente la centralità delle risorse umane e la necessità di implementare pratiche di RSI interna una ricerca di Unioncamere ha dimostrato che tra il 2003 e il 2004 le imprese italiane intervistate impegnate in prima linea nei confronti delle proprie risorse umane hanno presentato performance di fatturato decisamente più favorevoli (con una crescita del +14,3%) rispetto alla media delle imprese italiane rispondenti (+7,8%). Gli intervistati hanno infatti dichiarato che sono stati raggiunti gli obiettivi di rafforzamento dell'immagine aziendale, fidelizzazione e la sicurezza del personale.

2.4 RSI INTERNA E DIRITTO DEL LAVORO

Considerando che lo statuto della RSI non è particolarmente chiaro e preciso, e avendo appurato l'importanza dei dipendenti come stakeholders interni primari, nonché come punto focale di molte strategie aziendali, sorge la problematica dell'accostare il discorso sulla RSI

interna a quello del diritto del lavoro. Infatti, il giuslavorista che intende affrontare una tematica quale quella della RS interna (ma anche più in generale della RSI), oltre a fronteggiare dei rischi legati al fatto che il rapporto tra la RS interna e il Diritto del lavoro è ancora largamente inesplorato, avverte anche un certo imbarazzo dovuto da una serie di dubbi e problemi che da questo rapporto scaturiscono. Diventa necessario, per il giuslavorista, comprendere se la RS interna sia considerata come una ratio normativa e quindi si identifichi con lo stesso diritto del lavoro o un elemento della strategia aziendale esclusivamente basato su criteri etico-sociali. Sono proprio loro, i giuslavoristi che più volte hanno pubblicato il proprio disagio di fronte all'ampiezza dell'argomento, alla sua natura multidisciplinare e alla sua complessità. Noi per primi comprendiamo come ci sia un confine molto confuso tra le due tematiche, in quanto abbiamo sempre precisato che la RS interna, e di conseguenza anche la RSI siano rigorosamente volontaristiche ed extra-legali.

La domanda che bisogna porsi è: quale è il ruolo del diritto del lavoro quando si parla di Responsabilità Sociale interna? La risposta più comune è che il ruolo del diritto del lavoro sarebbe confinato alla costruzione di un ambiente normativo favorevole allo sviluppo della RS interna. Tuttavia, non va dimenticato che la Responsabilità Sociale tocca delle tematiche, quali i "diritti universali", che evocano direttamente l'idea di una complementarità, e anche compenetrazione, tra ciò che è obbligatorio e ciò che è giusto. Perulli³⁵ sottolinea infatti che la Responsabilità Sociale d'Impresa non van mai pensata come un'alternativa al diritto del lavoro. Infatti, la RS interna non è dotata di giuridicità, non ha alcun carattere imperativo e non è giustiziabile in sede civile o penale, a differenza del diritto del lavoro. Perulli³⁶ aggiunge anche che, nonostante le differenze formali tra le due, la Responsabilità Sociale Interna ha uno stretto legame con l'ordinamento generale: spesso accade che il diritto tradizionali si "appropri" di prassi sociali o rinvii ad esse; allo stesso modo accade che queste, "interiorizzino" il diritto, lo interpretino e lo arricchiscano, provocandone l'evoluzione e condizionandone l'effettività.

Concludendo sottolineiamo quindi, che RS interna e Diritto del Lavoro non sono né antagonisti, né alternativi; bensì complementari poiché entrambi cercano un punto di incontro tra etica ed economia, tra efficienza e giustizia sociale. E' possibile dunque affermare che le imprese socialmente responsabili abbiano un particolare atteggiamento nei confronti del

³⁵ PERULLI, A., a cura di, 2007. L'impresa responsabile. Diritti sociale e corporate social responsibility. Matelica: Halley editrice.

³⁶ Ibid.

sistema giuslavoristico: esse adottano politiche di gestione basate su standard sociali più elevati di quelli derivanti dalla legge.

2.5 AREE DI INTERESSE

Ecco che, dopo aver cercato, almeno in parte, di spiegare quale sia il rapporto tra la Responsabilità Interna e il Diritto del Lavoro tratteremo, nel dettaglio, alcuni ambiti specifici della Responsabilità Sociale interna:

Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Il nostro ordinamento prevede diverse normative specifiche per il tema della SSL:

1. L'articolo 2087 del Codice Civile: Tutela delle condizioni di lavoro
2. Il decreto legislativo 626/1994: Prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali
3. Il decreto legislativo 758/1994: Procedure di vigilanza e accertamento delle violazioni
4. Nel Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro (d.lgs. 9 aprile 2008, n.81) che contiene tutte le norme finora vigenti in questo tema riunite ed armonizzate.

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 mediante attività di sensibilizzazione, comunicazione, certificazioni, diffusione di manuali operativi sulla sicurezza. Il Testo Unico sulla Sicurezza del Lavoro sottolinea l'importanza dei codici di condotta ed etici e delle buone prassi volontarie che i datori di lavoro possono seguire per orientare i loro comportamenti.

Inclusione sociale. Le politiche aziendali che sono finalizzate allo stabile inserimento nel contesto produttivo di lavoratori in particolare disagio sociale riguardano la cosiddetta disparità di trattamento economico-normativo ed è una questione centrale per le imprese che si definiscono socialmente responsabili. Vediamone le principali fonti normative:

1. Direttiva europea 2000/78³⁷: Non discriminazione nell'impiego dei disabili.
2. Legge 1° marzo 2006, n. 67: Misure per la tutela giudiziaria delle persone con disabilità vittime di discriminazioni.

³⁷ Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, 27 novembre 2000. Articolo 5, *Soluzioni ragionevoli per i disabili.*

3. Legge 6 marzo 2006, n. 80: Semplificazione degli adempimenti amministrativi per le persone con disabilità.

Andando oltre, quanto prescritto dalla legge, le imprese dovrebbero per esempio, preferire fornitori e partner commerciali che impiegano disabili, inserire persone disabili a tutti i livelli dell'organizzazione e anche stabilire degli obiettivi d'impiego per le persone con disabilità e un piano d'azione specifico. Molte imprese, per affrontare in maniera più organica le difficoltà di inclusione di questi soggetti, hanno provveduto alla creazione di un'apposita fondazione³⁸. E' opportuno segnalare l'attenzione riservata in alcune prassi aziendali ai lavoratori immigrati, alla risocializzazione di ex tossicodipendenti e portatori di disabilità psichica, la cui piena integrazione dipende il più delle volte, non dalla considerazione dei loro indici di produttività, ma dalla capacità di instaurare con gli altri collaboratori delle relazioni.

Pari opportunità per le lavoratrici. Nel Libro Verde della Commissione Europea³⁹, ma anche nella Costituzione agli articoli 37 e 51, si parla delle pari opportunità e in particolare è scritto che bisogna “*creare condizioni 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*”. Sono parecchi gli stereotipi che spesso limitano lo sviluppo delle carriere femminili: il più comune è l'idea che le donne siano meno disponibili e flessibili degli uomini, più legate alla vita familiare che a quella lavorativa. Le imprese socialmente responsabili dimostrano di non discriminare e di rimuovere qualsiasi ostacolo alla partecipazione delle stesse in ogni ambito lavorativo.

Conciliazione tra esigenze lavorative e di vita familiare. Molte imprese ed enti pubblici hanno cominciato ad adottare strategie di conciliazione famiglia-lavoro. Le motivazioni sono molteplici ma le principali sono finalizzate a favorire un maggiore accesso alle donne nel mercato del lavoro, rendere possibile la cura delle relazioni familiari anche nel caso in cui sia padre e madre siano occupati.

Le imprese socialmente responsabili fanno leva su

- promuovere tipi contrattuali con flessibilità potenzialmente “amica” del lavoratore: part-time, telelavoro e il lavoro a domicilio.

³⁸ La Fondazione IBM Italia, una organizzazione non for profit costituita dall'omonima azienda informatica, la quale ha redatto il programma “*Linee Guida per l'inserimento dei disabili in azienda*”.

³⁹ COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001 [online].

- organizzare l'orario di lavoro: orari flessibili, in entrata e in uscita ed anche con riferimento alla pausa intermedia; possibilità di un ampio utilizzo di permessi e periodi di aspettativa.
- sulla formazione e sui servizi alla persona: asili nido aziendali, sostegno economico per la frequenza degli stessi, misure che agevolano l'effettivo reinserimento dei lavoratori che abbiamo usufruito di congedi di maternità o paternità.

Nella tabella sottostante, da me elaborata, ho evidenziato tutti i benefici di cui l'impresa potrebbe giovare dalle pratiche di Responsabilità Sociale Interna di cui abbiamo discusso in questo paragrafo.

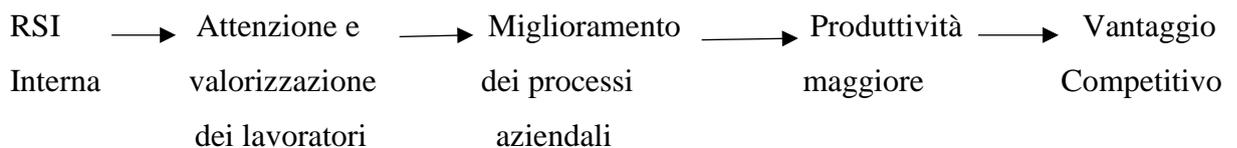
Tabella 6: Ambiti e Benefici della RSI interna

Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro	Sussidi, finanziamenti, sgravi fiscali per l'impresa Lavoratore più sicuro, più in salute e più motivato Ambiente di lavoro ottimale Minori incidenti, malattie e decessi Maggiore produttività Meno costi legali
Inclusione sociale	Incentivi economici Miglioramento immagine aziendale nel mercato
Pari opportunità per le lavoratrici	Maggiore disponibilità di risorse umane per l'azienda in termini di diversità, creatività e intelligenza emotiva Possesso di lavoratrici fortemente motivate e partecipi Aumento delle entrate fiscali e previdenziali
Conciliazione tra esigenze lavorative e di vita familiare	Maggiore propensione del lavoratore a restare in azienda e fare buona pubblicità La produttività cresce Minori costi aziendale derivanti da minore assenteismo e turnover Miglioramento dell'immagine aziendale e conseguente migliore performance finanziaria

Fonte: elaborazione propria.

Per concludere questo capitolo è opportuno fornire una sintesi che ci aiuti a dimostrare il nostro assunto principale: un'azienda attenta e responsabile nei confronti dei propri dipendenti è più produttiva e più competitiva. Nella prima parte del capitolo abbiamo provato che il

lavoratore che ha che fare con un'organizzazione disponibile, partecipativa e che si dimostra pronta 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. Nella seconda parte invece abbiamo chiarito più nello specifico, cosa significa effettivamente “andare in contro al lavoratore”. Abbiamo elencato tutto ciò che l'impresa, andando oltre quanto stabilito dalla legge, può fare in più per le sue risorse e i numerosi benefici che ne derivano, rendendola superiore alle altre imprese che non siano socialmente responsabili.



CAPITOLO 3

L'impresa, vista l'importanza della RSI e della conduzione etica degli affari, avverte l'esigenza di effettuare ad intervalli regolari una misurazione della propria performance sociale al fine di, oltre che valutare i progressi compiuti sotto tale profilo, dimostrare ai vari interlocutori con cui entra in contatto, il proprio grado di sensibilità rispetto ad una più moderna impostazione del governo aziendale.

In questo capitolo tratteremo quindi, molto brevemente gli strumenti che sono al servizio della comunicazione sulla dimensione *interna* della Responsabilità. Ma prima, mi sono chiesta, quanto è effettivamente importante comunicarla? Secondo un'indagine effettuata da Unioncamere sull'orientamento dei consumatori nei confronti degli strumenti di comunicazione della RSI adottati dalle imprese il 39% sostiene che sia solo una modalità per creare consenso e migliorare i risultati economici dell'impresa, il 39% è a favore perché permette di premiare le imprese meritevoli ed infine il 24% la ritiene inutile perché in ogni caso le imprese non dicono la verità.

3.1 IL CODICE ETICO

Il codice etico è il documento “*attraverso il quale le imprese enunciano i valori che sono alla base della propria cultura organizzativa ed imprenditoriale, dichiarano la propria responsabilità nei confronti dei diversi stakeholder e prescrivono le norme di comportamento cui devono attenersi dipendenti e collaboratori*”⁴⁰. Nonostante la redazione del Codice Etico

⁴⁰ CODA V., *Codici etici e liberazione dall'economia*. Workshop Isvi su *Codici etici e cultura di mercato*, Milano, 5 novembre 1993.

non sia obbligatoria, esso riveste un ruolo centrale dato che le organizzazioni sono costituite da persone ed infatti sempre più imprese lo utilizzano. Possiamo dire che l'utilizzo di questi codici si è diffuso dagli anni Ottanta e le imprese lo utilizzavano principalmente come "scudo", per difendersi cioè da azioni scorrette dei propri dipendenti e danni all'immagine.

Tuttavia, la semplice redazione dello stesso, non assicura la riuscita della diffusione dei principi etici all'interno dell'organizzazione: la comunicazione del codice è quindi essenziale affinché i suoi contenuti siano conosciuti e possano diventare determinanti ed effettivamente efficaci nelle decisioni e nei comportamenti dell'impresa, aiutando a creare un bel clima aziendale fondato sul rispetto, sulla fiducia e sulla chiarezza degli impegni e aspettative reciproci. Anche i sistemi di monitoraggio risultano spesso fondamentali per l'effettiva valenza del codice etico in contesti dove spesso il dipendente che segnala il comportamento scorretto di qualche collega può spesso esser considerato come "spia" o come inaffidabile dai colleghi.

3.2 IL BILANCIO SOCIALE

Il Bilancio Sociale è un sistema di misurazione, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto sociale delle attività dell'azienda e agli effetti che si ripercuotono sul benessere degli 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 (si veda paragrafo precedente). Di conseguenza possiamo affermare che è uno strumento fondamentale per migliorare le relazioni sia sociali sia industriali, per rafforzare nella società la percezione positiva delle azioni dell'azienda socialmente responsabile e per accrescere la legittimazione e il consenso della collettività.

Tuttavia, il bilancio sociale non è uno strumento contabile, e anche se è strettamente collegato al bilancio annuale dal quale infatti attinge notizie e come quest'ultimo viene redatto annualmente, la metodologia che lo ispira e i contenuti, tuttavia, sono nettamente diversi. I Bilanci Sociali seguono delle linee guida comuni stilate da associazioni non governative (GBS e ABI) che hanno portato ad una sorta di standardizzazione in modo da evitare documenti troppo diversi tra loro. Infine, è opportuno segnalare che il Bilancio Sociale è diventato obbligatorio con la direttiva Europea e il suo recepimento in Italia con il D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 per le aziende di interesse pubblico e per le aziende o gruppi di grandi

dimensioni che abbiano: 500 dipendenti in media, attivo patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro e ricavi netti maggiori di 40 milioni di euro.

3.3 CERTIFICAZIONI SOCIALI

Le certificazioni sociali sono dei riconoscimenti ufficiali, garantiti e rilasciati da soggetti imparziali, che premiamo gli sforzi “sociali” compiuti dalle imprese. L’importanza che le stesse rivestono è aumentata sempre di più negli anni, in quanto aumentate sono le richieste formulate dal consumatore (e dalla società più in generale) dinanzi a incoerenze tra quanto comunicato da pubblicità e codici etici e l’operato irresponsabile di molte aziende, finalizzate ad ottenere degli strumenti “oggettivi” ed “affidabili” per riconoscere quelle che davvero rispettano i criteri etici dichiarati.

Le certificazioni sociali più comuni sono il SA 8000 e l’ISO 45001.

3.3.1 SA 8000

SA 8000 (Social Accountability) è uno standard internazionale volontario di certificazione che ha come obiettivi il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di igiene e di sicurezza sul posto di lavoro. Questa certificazione venendo rilasciata da un ente specifico il SAI (Social Accountability International) è considerata più “oggettiva” e con una maggiore “garanzia” rispetto ai codici elaborati dalle aziende. Infatti, l’ente la rilascia solo dopo aver verificato che, l’organizzazione che ne fa domanda rispetti 8 determinati requisiti in relazione alle tematiche sopracitate ed è molto flessibile, nel senso che può essere richiesta da tutte le tipologie di aziende.

Questa certificazione venendo rilasciata da un ente specifico il SAI (Social Accountability International) è considerato più “oggettivo” rispetto ai codici che sono elaborati dalle aziende. Infatti, l’ente la rilascia solo dopo aver verificato che

Questa certificazione permette alle imprese di:

- *“Preservare la credibilità e la reputazione*
- *Conquistare maggiore fiducia da parte dei consumatori e delle organizzazioni sociali*
- *Migliorare i rapporti con le istituzioni*
- *Controllare l’eticità e la correttezza sociale nella catena dei fornitori e sub-fornitori*

- *Migliorare il clima aziendale*⁴¹

3.3.2 ISO 45001

La norma ISO 45001 rappresenta l'evoluzione di una serie di norme dedicate alla salute e sicurezza, in particolar modo lo standard OHSAS 18001 applicabile fino alla fine del 2015.

La certificazione OHSAS 18001 ("Occupational Health and Safety Assessment Series") è uno standard volontario internazionale, che attesta l'applicazione, all'interno di una organizzazione di un sistema che permette di garantire un adeguato controllo della sicurezza e della salute dei lavoratori e il miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Per motivi di standardizzazione la norma ISO 45001 ha la *Struttura di Alto Livello* cioè è identica per tutti i sistemi di gestione, utilizza gli stessi testi e terminologie ed è più semplice.

Continua ad essere basata sul modello "Plan-Do-Check-Act", ma viene assegnata maggiore importanza al cosiddetto contesto dell'organizzazione e al ruolo del top management che deve garantire la propria leadership.

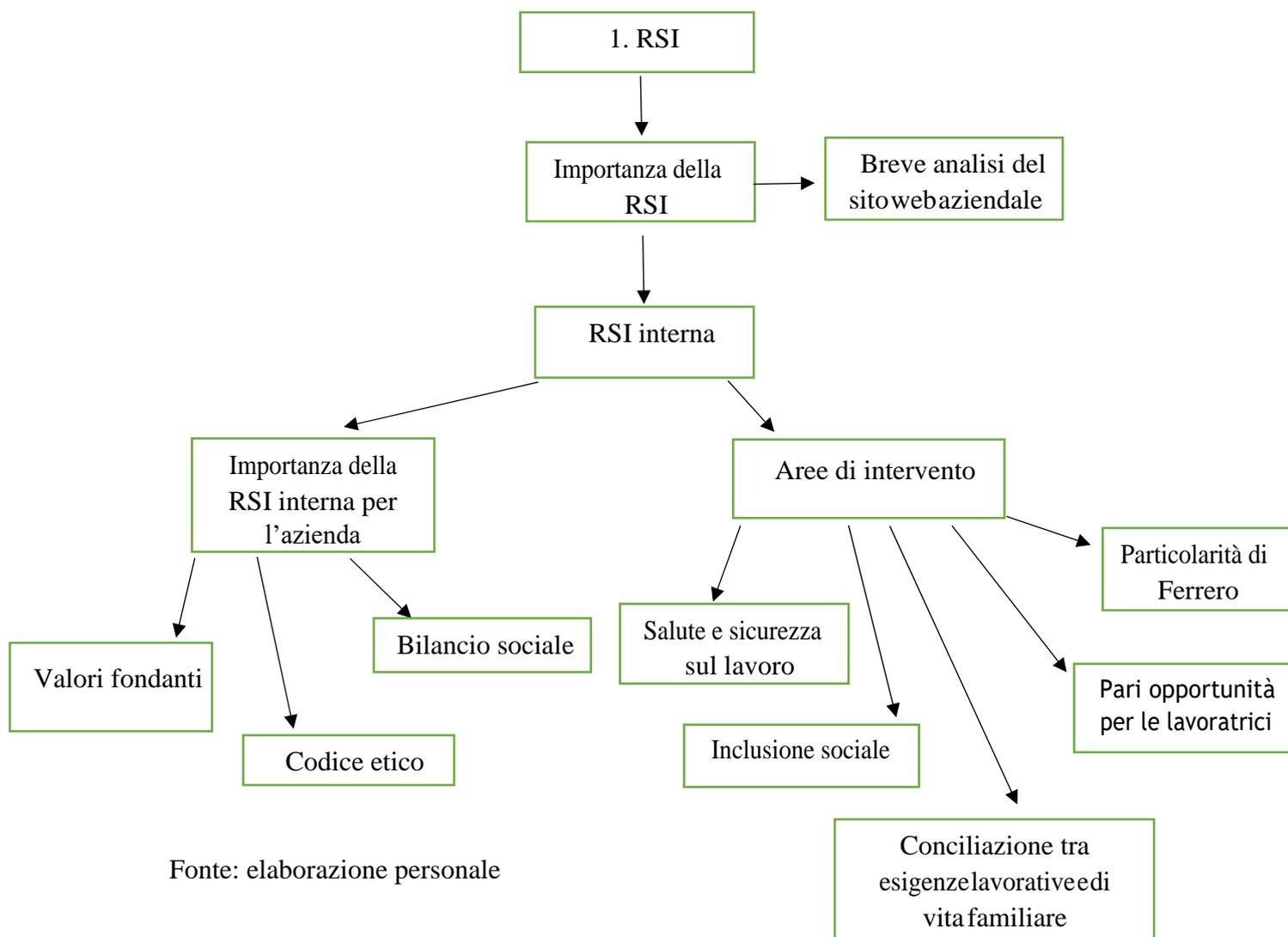
Questa certificazione permette alle imprese di:

- Migliorare l'immagine e la reputazione aziendale.
- Maggiore motivazione dei dipendenti rafforzando collaborazione e partecipazione.
- Controllare e mantenere la conformità legislativa e monitoraggio della sicurezza e salute sui luoghi di lavoro.
- Garantire un approccio sistematico e preordinato alle emergenze derivate da infortuni e incidenti.

Avendo, nei capitoli precedenti, concluso l'analisi della RSI in generale e della RSI interna, ho individuato quali sono le variabili chiave che qualificano un'impresa socialmente responsabile, in particolare verso le sue risorse umane.

⁴¹ Disponibile all'indirizzo http://www.methaconsulting.it/responsabilita-sociale-sa-8000_17.html

Tabella 7: Variabili chiave RSI



Fonte: elaborazione personale

CAPITOLO 4

Ferrero Spa, nata nel 1946 ad Alba in Piemonte per opera di Pietro Ferrero e oggi guidata dal nipote Giovanni Ferrero, è una delle industrie dolciarie più importanti nel mondo che opera in 123 nazioni diverse. Nel 2017⁴² il suo fatturato è stato di 10,7 miliardi di Euro, (+ 2,1% rispetto all'anno precedente), le vendite di prodotti finiti sono aumentate del 3,5% e l'organico puntuale ammontava a 35.146⁴³ dipendenti, in aumento rispetto ai 34.543 al 2017.

La prima variabile che sarà analizzata in questo case Study è la RSI, ed in particolare, se l'azienda Ferrero, dopo aver compreso la direzione dei consumatori, del mercato e della società in generale in merito alla tematica, gli dedichi la giusta attenzione. Nel capitolo 1

⁴² Al 31 agosto 2017

⁴³ In aggiunta ci sono 11 dipendenti dalla Fondazione Ferrero ed altre 7171 persone esterne che lavorano con il Gruppo, per un totale di 41.725 dipendenti.

abbiamo infatti dimostrato come per le aziende di oggi, la RSI non può che essere una parte essenziale della strategia, nonché le fondamenta della stessa. Per capire questo, cioè la centralità della RSI verrà brevemente commentato il sito web di Ferrero.

Appena si entra nel sito di Ferrero, salta subito all'occhio la voce Responsabilità Sociale d'Impresa, la quale a sua volta si espande in ulteriori voci, che si espandono in altre voci ancora. Questa modalità di benvenuto fa subito capire al cliente che verso la tematica l'azienda riconosce un certo impegno. Durante la fase di selezione dell'azienda da analizzare, mi sono imbattuta in alcuni siti che, o non facevano minimamente riferimento alla RSI oppure ne parlavamo molto sommariamente, come se non fosse un tema centrale per l'azienda, ma un modo per "accontentare" il cliente e per crearsi una bella facciata. La sezione del sito di Ferrero dedicata alla RSI può infatti definirsi a tutti gli effetti esaustiva e capace di offrire un'informazione a 360° sull'operato responsabile del Gruppo, sul suo Codice Etico e sui vari report della RSI.

Proprio parlando di RSI Ferrero Spa ogni anno propone l'Analisi di Materialità, finalizzata all'individuazione e valutazione di diversi temi in ambito di Responsabilità Sociale d'Impresa che incidono sulla sua capacità di generare valore e le tematiche che sono rilevanti per tutti i suoi stakeholder. In altre parole, è un processo che consente di dare delle priorità, basate esclusivamente sulle percezioni interne ed esterne alla azienda. Questo dimostra come Ferrero non solo sia sensibile ed attento alla tematica, ma come sia riuscita ad integrare perfettamente la RSI nella sua strategia, riconoscendole la capacità di portare alla sua azienda, e non solo, numerosi benefici, coinvolgendo tutti gli stakeholder interni ed esterni. Più volte è stato ribadito che per l'azienda la RSI ha da sempre rappresentato una questione cruciale, al punto *"da privilegiare questi aspetti piuttosto che gli obiettivi finanziari"*.

La seconda e più importante variabile, oggetto della mia analisi, è la RSI interna. Abbiamo già visto come Ferrero sia un'azienda socialmente responsabile, ma sappiamo anche che esistono numerosi ambiti interni ed esterni dell'azienda⁴⁴, nei confronti dei quali l'azienda si impegna. La domanda è quindi: l'azienda Ferrero attua delle policy aziendali orientate ai suoi lavoratori?

A tal proposito andremo a verificare:

- I valori fondanti dell'azienda.
- La presenza del Codice Etico.

⁴⁴ Si veda tabella 2.

- La presenza del Bilancio Sociale.

Sempre consultando il sito web di Ferrero, nella sezione RSI, sono elencati i valori sui quali l'Azienda si fonda. In questa analisi ho voluto focalizzarmi solamente su quelli che sono riferiti alle risorse umane. In particolare, l'azienda afferma di basare tutti i comportamenti e i rapporti che scaturiscono in azienda *“sulla reciproca lealtà e fiducia tra i colleghi, sulla piena disponibilità e trasparenza verso tutte le parte con le quali interagiscono quotidianamente”*⁴⁵. Inoltre, essi dichiarano che l'azienda si fonda sul rispetto dell'eguaglianza, della non discriminazione e che tutte le loro risorse vengono valorizzate, attraverso *“la loro realizzazione personale e professionale”*⁴⁶. Ferrero ha come obiettivo quello di creare legami continuativi nel tempo, guidati dal principio di crescita professionale e di ricompensazione del merito, fin dal momento in cui la persona viene assunta. Sono anche molto attivi nel rispettare i Diritti Umani, in particolare *“la tutela della dignità umana, l'abolizione dello sfruttamento minorile e del lavoro forzato e coercitivo”* in qualsiasi posto l'azienda operi.

Ho deciso poi, di analizzare il codice etico e il bilancio sociale perché come abbiamo visto nel capitolo 3, sono gli strumenti essenziali per comunicare la RSI interna, nonché ai lavoratori dell'azienda. Di conseguenza la loro assenza o la loro superficiale preparazione è segno dello scarso interesse dell'azienda nella RSI interna, nonché nei confronti delle sue risorse umane.

Fin dalle prime righe del Codice Etico, posizionato in bella vista nel sito aziendale, viene ribadita l'attenzione dell'azienda verso i lavoratori: *“il consolidamento del nostro futuro non può passare che attraverso il continuo coinvolgimento di tutti coloro che nell'azienda collaborano investendo tempo, lavoro, idee: è a loro che rivolgiamo il nostro pensiero più forte ed è anche per riconoscere il loro impegno che oggi abbiamo confermato quei valori e principi che, applicati da sempre, hanno garantito il nostro successo”*⁴⁷. All'interno dello stesso c'è un'ampia sezione dedicata alle Risorse Umane, le quali in base a quanto dichiarato dall'azienda rappresentano il più prezioso patrimonio per l'azienda. Si capisce quindi, molto chiaramente, che Ferrero ha trasformato le risorse umane nella sua fonte di successo e si impegna da molto tempo ad investire negli stessi, andando oltre quello che la Legge stabilisce: il Codice Etico viene redatto dall'azienda senza che vi sia alcun obbligo nel farlo, ma esclusivamente su base volontaria.

⁴⁵ Ferrero, Responsabilità Sociale d'Impresa [online]. Disponibile all'indirizzo:

<https://www.ferrerocrs.com/il-gruppo-ferrero/i-valori-fondanti/fc-3955>

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ferrero, Codice Etico [online]. Disponibile all'indirizzo:

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3604.pdf>

Parlando del Bilancio di Sostenibilità, Ferrero fornisce un archivio sul sito, nel quale è possibile consultare tutti i loro rapporti RSI, che iniziano nell'anno 2008. Questi report rappresentano uno strumento per spiegare la strategia socialmente responsabile di Ferrero e le loro attività globali. Per sottolineare ancora quanto Ferrero sia all'avanguardia in tema di RSI interna è bene sapere che nell'anno 2017, dal suo report sulla RSI⁴⁸, risulta che il 59,6% del valore aggiunto, sia stato distribuito per le risorse umane in salari e stipendi, servizi di welfare, attività di formazione e sviluppo e interventi in materia di SSL. Sempre dallo stesso report è emerso, grazie ad un sondaggio chiamato SimpliYOU effettuato nell'Aprile 2017, che per la prima volta quasi tutti i lavoratori di Ferrero (85%) hanno partecipato. Lo scopo di questo sondaggio era collezionare informazioni aggiornate sulla percezione che i dipendenti hanno delle azioni promosse dall'azienda. L'alta partecipazione dimostra come i lavoratori si sentano un tutt'uno con l'azienda, nonché parte fondamentale della stessa.

Per concludere l'analisi della RSI interna di Ferrero, ho deciso di focalizzarmi sulla specifica sezione dedicata ai rapporti con i dipendenti presente sia nel Codice Etico, sia nel Report RSI relativo all'anno 2016/2017. Attraverso la lettura di queste sezioni si evidenzia ancora una volta la centralità e la valorizzazione del lavoratore, tanto che Ferrero Spa è stata definita "l'azienda dei sogni dei lavoratori italiani". Randstad Employer Brand Research nel 2019 ha realizzato una ricerca, utilizzando come campione più di 7.700 persone, tra i 18 e 65 anni, occupate, disoccupate, o studenti. A loro venne chiesto di esprimere una propria preferenza sulla base della percezione delle aziende. Ferrero è stata percepita come l'azienda migliore per sicurezza del posto di lavoro, atmosfera di lavoro piacevole, ottimo work-life balance e reputazione.

Dopo aver, nel capitolo 2, presentato alcuni ambiti specifici della Responsabilità Sociale orientata ai lavoratori presentiamo di seguito le aree di intervento specifiche di Ferrero Spa:

- **Salute e sicurezza sul lavoro.** Ferrero è molto attiva nel diffondere la sicurezza sul lavoro per rendere tutti i collaboratori più consapevoli dei rischi e disposti a tenere comportamenti responsabili, intervenendo frequentemente con azioni per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori, definendo e implementando degli standard di riferimento. Nel 2016 sono stati quasi 20.000 i lavoratori che hanno partecipato a queste sessioni, con un aumento del 10% rispetto agli anni precedenti. Oltre al normale rispetto della normativa vigente in materia di SSNL, Ferrero adotta le migliori tecnologie, le controlla e le

⁴⁸ Ferrero, Report Responsabilità Sociale d'Impresa [online]. Disponibile all'indirizzo: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3633.pdf>

aggiorna costantemente, effettua una continua analisi del rischio e delle criticità e programma continui interventi formativi rivolti a tutti i livelli dell'organizzazione.

- **Inclusione sociale.** La presenza di 34.543 lavoratori su un totale di 41.725 che provengono da 123 nazioni diverse dimostra come Ferrero promuova l'inclusione sociale. Inoltre, sempre nel 2016, l'azienda ha continuato a promuovere iniziative finalizzate a supportare la cultura della diversità e attraverso la piattaforma online, YourLearning di FerreroUniversity i lavoratori possono accedere ad informazioni sulle diverse dimensioni della diversità ed inclusione dell'azienda.
- **Conciliazione tra esigenze lavorative e di vita familiare.** Ferrero effettua una scrupolosa pianificazione delle attività, cercando di tenere in considerazione le esigenze lavorative, rispettando il tempo libero e la vita dei collaborati, in modo da garantire il miglior bilanciamento tra vita privata e lavorativa per i suoi lavoratori.
- **Pari opportunità per le donne.** Ferrero è molto attenta nel garantire uguali opportunità a tutti i dipendenti e a tutti i livelli, soprattutto alle donne (44% dei dipendenti). L'unico fattore che viene infatti considerato per la promozione e la compensazione delle loro persone è la performance lavorativa. Inoltre, Ferrero entro il 2020 vuole incrementare la presenza femminile nella popolazione dei senior manager (+ 1.2% nell'anno 2016).

Infine, sempre all'interno di questa importante area della RSI Ferrero promuove una ulteriore iniziativa socialmente responsabile che la differenzia e la rafforza ancora di più nel mercato in cui opera.

Tabella 8: Fondazione Ferrero

Fondazione Ferrero	Michele Ferrero crea nel 1983 questa Fondazione che “ <i>opera in campo sociale, filantropico, culturale e artistico</i> ⁴⁹ ” principalmente in aiuto degli anziani Ferrero (circa 3500) - ovvero i dipendenti in pensione dell'azienda - e dei bambini. La Fondazione offre dei luoghi di incontro, laboratori per attività manuali, una biblioteca, un auditorium polivalente, palestre, sale per mostre e convenzioni a cliniche mediche. Per i figli dei dipendenti è inoltre attivo dal 2009 un modernissimo asilo nido.
--------------------	--

Fonte: Ferrero Spa Responsabilità Sociale d'Impresa. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ferrerocrs.com/>

⁴⁹ Disponibile all'indirizzo: <https://www.ferrerocrs.com/iniziative-ex-dipendenti>

Per concludere questa analisi ripropongo ora la Tabella 8 che rappresentava, in uno schema ad albero, le variabili chiave della RSI, trasformata in una tabella dove esprimo dei brevi commenti a seguito delle mie indagini.

Tabella 9: Giudizio finale RSI Ferrero

Variabile d'analisi	Risultato	Commento
1. RSI	L'azienda è perfettamente in linea con la rilevanza che la tematica ha acquisito negli ultimi tempi.	L'azienda presenta un ottimo approccio alla RSI, riuscendo a far percepire alla società quanto sia importante per lei. Dimostra come la RSI sia perfettamente integrata nella strategia dell'azienda.
1.1 Sito web	Il sito dell'azienda si presenta tra i migliori per fornire una panoramica sulla RSI.	
2. RSI interna	L'azienda è più che in linea con il concetto di centralità delle risorse umane in azienda che si è affermato negli ultimi decenni.	Fin dall'inizio dell'analisi si percepisce subito quanto l'azienda dedichi attenzione e valorizzi le sue risorse umane, definendole il suo patrimonio.
2.1 Valori fondanti	Perfettamente in linea con quanto in precedenza affermato l'azienda dichiara di fondarsi su valori di reciproca lealtà e fiducia tra i colleghi, rispetto dei diritti umani, trasparenza verso tutti i collaboratori ed impegno continuo verso lo sviluppo personale e professionale delle risorse	Le risorse umane rappresentano uno dei valori fondanti dell'azienda, fin da quando è nata 70 anni fa.

	umane.	
2.2 Codice Etico	Il codice etico è bene formulato e facilmente individuabile nel sito aziendale.	Un'ampia sezione è destinata alle risorse umane dell'azienda e fin dalle prime righe si appura il loro valore.
2.3 Report RSI	Il report della RSI è facilmente individuabile ma in molti contenuti può essere sostituito dal Codice.	Pochi e dispersi dati. Ho notato la mancanza di una sezione destinata a delle tabelle che riassumano in dati quanto raccontato a parole.
2.4 Aree di intervento	Rispetto agli obblighi previsti dalla legge e analizzati nella parte teorica l'azienda "fa" molto di più, andando oltre quanto è prescritto dalla legge.	L'azienda ha creato una fondazione, i cui servizi sono destinati esclusivamente ai suoi ex dipendenti, dipendenti e relative famiglie. L'azienda ha quindi investito "di più" nel capitale umano. Inoltre, è molto attiva nelle tematiche di inclusione sociale e formazione dei dipendenti attraverso personali piattaforme online e accordi con l'università.

Fonte: elaborazione personale.

CONCLUSIONI

Lo scenario competitivo attuale caratterizzato dalla crescente complessità ed instabilità, e dalla presenza di consumatori più attenti, esigenti e critici ai comportamenti delle imprese ha fatto sì che, oggi, la Responsabilità Sociale d'Impresa rivesta un ruolo centrale, rispetto al passato, all'interno delle imprese. Ecco che queste, anche a fronte dei numerosi benefici che ne derivano, decidono su base volontaria di impegnarsi in attività socialmente responsabili, sviluppando dei nuovi modelli di gestione e governo delle stesse e rendendo la RSI la base su cui costruire l'intera strategia aziendale.

Lo scopo primario di questo elaborato era dimostrare che la RSI orientata ai lavoratori (un ramo interno della RSI), rappresenta un elemento di sviluppo competitivo e qualificato, oltre che una determinante per l'incremento della produttività e competitività dei lavoratori, nonché dell'impresa. A supporto di questa tesi, durante l'elaborato è stato infatti riscontrato che:

- L'impresa che adotta pratiche di RSI interna, e che quindi mette al centro dell'azienda le risorse umane, riesce a creare un clima aziendale stimolante e come la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori siano un elemento decisivo affinché essi si sentano un tutt'uno con l'azienda, migliorino la propria performance, riducendo i costi di assenteismo e di turnover, migliorando la reputazione aziendale e influenzando positivamente la produttività e la competitività dell'impresa.
- In merito alla motivazione e soddisfazione è stata effettuata una più approfondita analisi delle stesse, sottolineando come la scarsa attenzione dell'azienda verso questi due aspetti "interiori" del lavoratore possano portare a demotivazione, malessere, insoddisfazione e atteggiamenti passivi e quindi ad una perdita di produttività per l'azienda. Ancora una volta, è possibile concludere che adottare pratiche di RSI interna permette di mantenere stabile, se non di accrescere il livello di motivazione e soddisfazione dei dipendenti, con conseguente influenza positiva su performance, atteggiamento e produttività nel contesto lavorativo.
- Abbiamo inoltre mostrato tramite un'indagine di Unioncamere che il fatturato delle imprese che adottano una strategia basata sulla RSI Interna può crescere nel lungo periodo. Con riferimento al campione d'indagine, l'aumento del fatturato delle imprese che avviano pratiche orientate ai lavoratori è del 14% rispetto alla crescita media delle imprese italiane che è del 7.8%.

- Sono stati presentati i vari ambiti in cui l'impresa può andare oltre quanto già prescritto dalla legge, favorendo il lavoratore e sono stati riassunti in una tabella tutti i vantaggi che ciò genera all'impresa.
- Oggi ci troviamo in un mercato dove i consumatori e la società in generale sono più sensibili verso le ingiustizie sociali. Questo è un ulteriore motivo che deve spingere le imprese ad adottare policy di RSI interne, in quanto il consumatore avendo appurato "cosa di buono fa l'azienda" attraverso il Bilancio Sociale ed il Codice Etico, sarà più propenso a valutarla positivamente, acquistando i suoi prodotti e migliorando la sua posizione nel mercato.
- Infine, abbiamo presentato l'azienda Ferrero, una fra i leader mondiali nel settore dolciario, che ci ha dimostrato come il dedicare attenzione e impegno fin dall'inizio della sua attività nelle "sue persone" sia stata la base per il suo successo. Oggi Ferrero è l'azienda dei sogni degli italiani. Questa azienda non è tuttavia, l'unico caso di successo nella gestione della RSI ed è stata scelta non per essere esaustivi nella tematica, in quanto non esistono delle formule univoche per avere successo, bensì per fornire esempi e pratiche concrete di RSI che possano costituire un punto di riferimento e di stimolo per tutte le altre organizzazioni, che non sono così all'avanguardia.

La capacità di saper inserire attività socialmente responsabili verso i lavoratori all'interno della strategia aziendale rappresenta per l'impresa, in un quadro politico e sociale così instabile e complesso, la più grande possibilità di crescita che permette di creare valore economico e competitività. Ecco che questa crescita sociale dev'essere vista non più come un obiettivo secondario, ma deve diventare quello principale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BOWEN HOWARD ROTHMANN, 1953. *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row.

CAMUFFO, A., COSTA, G., 1993. *Strategic Human Resource Management: Italian Style*. Sloan Management Review. N.2, Vol. 4.

CARROLL ARCHIE, 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. Vol.4.

CODA V., *Codici etici e liberazione dall'economia*. Workshop Isvi su *Codici etici e cultura di mercato*, Milano, 5 novembre 1993.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2011. *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. COM 681/2011. [online]. Disponibile all'indirizzo: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681 / com_com\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_it.pdf) [data di accesso: 15/05/2019]

COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 366/2001. [online]. Disponibile all'indirizzo: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_it.pdf [data di accesso: 15/05/2019].

Direttiva del Consiglio Europeo 2000/78/CE del 27 novembre su *Articolo 5: Soluzioni ragionevoli per i disabili*.

ELKINGTON JOHN, 2000. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*.

FERRARESI MARCO, 2012. *Responsabilità Sociale dell'Impresa e Diritto del Lavoro*. Milano: LCC.

FREEMAN ROBERT EDWARD, 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

FREEMAN, E., RUSCONI, G., e DORIGATTI, M., 2007. *Teoria degli stakeholder*. Milano: Franco Angeli.

FRIEDMAN MILTON, 1962. *Capitalism and Freedom*. USA: University of Chicago Press.

- FRIEDMAN MILTON, 1970. The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- GALLINO LUCIANO, 2005. *L'impresa irresponsabile*. Torino: Einaudi.
- GIANECCHINI, M., COSTA, G, 2013. *Risorse umane, persone, relazioni e valori*. Milano: McGraw-Hill Education.
- GUBITTA, P., COSTA, G., PITTINO, D., 2016. *Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education.
- KOTLER, P., LEE, N., 2008. *Marketing e responsabilità sociale d'impresa: come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*. Milano: Sole 24 Ore.
- LORUSSO ROBERTO, 2015. *Benessere organizzativo: la persona al centro dell'impresa di successo*. Kindle Edition.
- MACCIOCCA MASSIMO, 2009. *Gestione e valorizzazione delle Risorse Umane. Come gestire con successo la più importante risorsa aziendale*, Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- MARKLEY ANDREW, 2008. *The limits of Corporate Social Responsibility*. V&V Paper.
- MASLOW ABRAHAM, 1970. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper and Row.
- MAYO ELTON, 1993. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Viking.
- MONTUSCHI, L., TULLINI, P., 2010. *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*. Torino: Zanichelli Editore.
- PERULLI, A., a cura di, 2007. *L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility*. Matelica: Halley editrice.
- SCIARELLI SERGIO, 2007. *Etica e Responsabilità Sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore,
- SLACK, N., JONES, A. B., JOHNSTON, R., 2016. *Operations Management*. Harlow, England: Pearson Education.
- TAYLOR FREDERIK, 1911. *The Principles of Scientific Management*, New York and London: Harper and Brothers Publishers.
- ZAMAGNI STEFANO, 2013. *Impresa responsabile e mercato civile*. Bologna: Il Mulino.

SITOGRAFIA

BRASCA GIUDITTA, 2001. *Capitalizzare le Persone. L'Idea di Risorsa Umana e il Suo Valore Economico* [online]. Disponibile all'indirizzo: https://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2011/03/capitalizzare_persone.html [data ultimo accesso: 23/05/2019].

Ferrero, Codice Etico [online]. Disponibile all'indirizzo: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3604.pdf> [data ultimo accesso: 14/06/2019].

Ferrero, Report Responsabilità Sociale d'Impresa [online]. Disponibile all'indirizzo: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3633.pdf> [data ultimo accesso: 15/06/2019].

Ferrero, Responsabilità Sociale d'Impresa [online]. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ferrerocrs.com/> [data ultimo accesso 13/06/2019].

Confindustria Modena, 2008. *RSI, Guida di sintesi e Buone Pratiche Locali*. [online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.focus-lab.it/wp-content/uploads/2015/06/Guida-RSI-Confindustria-MO-copia.pdf> [data ultimo accesso: 10/06/2019].

Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, 2011. *Raccomandazioni per una condotta responsabile d'impresa in un contesto globale* [online]. Disponibile all'indirizzo: http://www.unioncamere.gov.it/csr/uploaded/CSR/Linee_Guida_Ocse_ITALIANO.pdf [data ultimo accesso 16/05/2019].

MATICHECCHIA ANTONELLA, 2013. Elton Mayo e l'effetto Hawthorne: il significato delle risorse umane [online]. Disponibile all'indirizzo: <https://www.igorvitale.org/2013/11/28/elton-mayo-effetto-hawthorne-significato-risorse-umane/> [data ultimo accesso: 24/05/2019].

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2000. *Evoluzione del concetto della responsabilità sociale d'impresa* [online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf> [data ultimo accesso: 17/05/2019].

ORSI ROBERTO, 2010. *Una ricerca conferma: se motivato il lavoratore è più produttivo*. La Repubblica [online]. Disponibile all'indirizzo: https://www.repubblica.it/economia/2010/09/07/news/una_ricerca_conferma_se_motivato_il_lavoratore_pi_produttivo-6828152/ [data ultimo accesso: 24/05/2019].

Portale della responsabilità sociale d'impresa del Sistema Camerale. *Che cos'è* [online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Che-cos-%EF%BF%BD.htm> [data ultimo accesso: 14/05/2019].

Portale della responsabilità sociale d'impresa del Sistema Camerale. *Vantaggi alle imprese* [online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C372S370/Vantaggi-alle-imprese.htm> [data ultimo accesso: 20/05/2019].

Unioncamere Lombardia CSR. *Ambiti di Applicazione* [online]. Disponibile all'indirizzo: http://www.csr.unioncamerelombardia.it/index.phtml?Id_VMenu=139 [data ultimo accesso: 19/05/2019].

United Nation Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> [data ultimo accesso: 16/05/2019].

SCALABRELLI CASSANDRA, 2008. *Le Risorse Umane Come Fonte di Successo* [online]. Disponibile all'indirizzo: <http://www.psicolab.net/2008/le-risorse-umane-come-fonte-di-successo/> [data ultimo accesso: 22/05/2019].