



RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL SETTORE TURISMO





Via Lucullo, 3 00187 Roma

Tel.: +39 06 42012372 Fax: +39 06 42012404

info@ebnt.it www.ebnt.it























RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL SETTORE TURISMO





L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, UILTUCS - UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazio-

ne, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico- scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo. EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro. L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti. EBNT ha investito sul valore della bilateralità, interpretando le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.



VIA NIZZA 128 - 00198 ROMA
TEL. +39 06 84242247
FAX +39 06 85354779
AGSG@AGSG.IT - WWW.AGSG.IT

L'Agenzia Generale Studi e Gestioni S.r.l. è una società di assistenza e consulenza in materia di studi e ricerche nel settore della distribuzione commerciale, del turismo e dei servizi, attività editoriale, stampa periodica e non, riviste, produzione di supporti informatici e televisivi, formazione professionale (dalla ideazione e progettazione alla gestione operativa di progetti pilota finanziati dall'UE, azioni di sistema FSE/Ministero del Lavoro, pro-

grammi regionali di formazione e corsi tematici).

In particolare, per quanto attiene alle attività di formazione per gli adulti, svolge iniziative formative per lavoratori dipendenti, quadri e lavoratori autonomi, e apprendistato per i settori turismo, commercio, terziario, terziario avanzato e servizi, in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro per le figure indicate dal D.lgs. n. 81/2008, antincendio e primo soccorso; nell'area comportamentale, con particolare riguardo a comunicazione, negoziazione e contrattazione; nelle materie di carattere tecnico-amministrativo, informatica e tecniche di gestione contabile ed amministrazione del personale. Per queste attività si avvale della collaborazione sia in fase di progettazione che di realizzazione dei corsi, di professionisti con esperienza pluriennale, quali medici di lavoro, ingegneri, architetti, docenti di diritto del lavoro, psicologi del lavoro, sociologi, esperti in comunicazione, PNL, coaching, esperti di gestione finanziaria, tecnica bancaria, previdenza e docenti madrelingua per i corsi di lingue straniere.

Proprietà riservata

La responsabilità sociale d'impresa nel settore turismo ed i relativi diritti di utilizzazione economica, sono di esclusiva proprietà dell'Ente Bilaterale Nazionale del settore Turismo che ha acquisito il diritto di utilizzarli, cederne la proprietà o diffonderli in modo parziale o totale in qualsiasi forma, direttamente o indirettamente. L'opera è stata realizzata grazie al contributo che le imprese ed i lavoratori sono tenute a versare agli Enti Bilaterali ai sensi del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti da aziende del settore Turismo stipulato il 6 ottobre 1994 e successive modifiche ed integrazioni.

L'elaborazione della ricerca è stato realizzata da A.G.S.G. S.r.l..

Autore: dr. Massimo Forti

Coordinamento: *Parmenio Stroppa* Editing: *Barbara Tarallo e Sara Vasta*

INDICE

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1 - EVOLUZIONE STORICA DELLA RSI	13
1.1 Cos'è la Responsabilità sociale d'impresa	13
1.2 Evoluzione del concetto di RSI	16
1.2.1 La teoria degli Stakeholder	19
1.3 Il contesto economico-produttivo	23
1.4 I vantaggi della RSI come approccio integrato e strategico	
per le imprese	26
CAPITOLO 2 - IL CONTESTO INTERNAZIONALE	31
2.1 Le strategie dell'Unione Europea in materia di RSI	33
2.2 Gli organismi internazionali di indirizzo	42
2.2.1 L'ONU e la dichiarazione Universale dei diritti	
dell'uomo	42
2.2.2 Il Global Compact	43
2.2.3 Linee Guida Ocse per le multinazionali	45
2.2.4 La dichiarazione tripartita dell'OIL	46
CAPITOLO 3 - LA NORMATIVA ITALIANA SULLA RSI	49
3.1 Il recepimento delle direttive europee	49
3.2 I Codici etici ed il rapporto con la RSI	53
3.3 Il Decreto legislativo 231/2001	57
CAPITOLO 4 - GLI STRUMENTI DELLA RSI	61
4.1 Le Certificazioni e gli standard internazionali	61
4.1.1 <i>AA1000</i>	63
4.1.2 <i>SA8000</i>	65
4.2 Le certificazioni ambientali	69
4.2.1 <i>ISO</i> 14001	70
4.2.2 <i>EMAS</i>	72
4.2.3 ECOLABEL	75

4.3 Bilancio sociale e bilancio di sostenibilità	78
4.3.1 GRI (Global Reporting Iniziative)	82
4.3.2 <i>GBS</i>	86
CAPITOLO 5 - LA RSI NEL SETTORE TURISMO	91
5.1 Il concetto di turismo sostenibile	91
5.2 Il Contratto Collettivo di lavoro del Turismo in Italia	97
5.3 Ruolo degli Enti Bilaterali nella formazione professionale	
di settore	101
5.4 Dialogo Sociale nel settore turismo	107
5.5 Vantaggi dell'adozione della RSI nelle imprese del Turismo	
BIBLIOGRAFIA	121

INTRODUZIONE

Il tema della Responsabilità sociale delle imprese appare oggi come un argomento centrale nel dibattito sulla gestione delle Organizzazioni. La dimensione "etica" dell'agire imprenditoriale si costituisce come il substrato concettuale su cui tessere le fila discorso riferito alla capacità di *governance* delle imprese, ma che, in un contesto più ampio, include anche riferimenti più generali sulla costituzione di un sistema economico virtuoso, attento alle esigenze di tutela sociali ed ambientali.

Le grandi trasformazioni avvenute negli ultimi decenni nell'economia mondiale, il tema della globalizzazione con le sue implicazioni controverse, il logoramento dell'ambiente a favore di interessi di parte, raramente conciliabili con il bene comune, rendono più che mai attuale il ragionamento intorno alla Responsabilità sociale delle imprese, da intendere come strumento imprescindibile per il raggiungimento di un equilibrio sostenibile tra interessi leciti di sviluppo e garanzia del bene comune.

Secondo questa prospettiva, si è ritenuto indispensabile prendere in considerazione in particolare il settore del turismo, come parte del settore produttivo italiano ed europeo estremamente sensibile alle tematiche della sostenibilità, e della integrazione delle buone pratiche all'esercizio del *business* del comparto.

In questo caso alimentare il concetto del "fare impresa in senso responsabile", passa attraverso molti ed articolati punti di vista, tanti quanti sono i portatori di interesse (*stakeholder*) che hanno un legame con l'impresa in questione. Non è un caso che la nozione di "responsabilità" in capo alle imprese abbia avuto nel corso del tempo un significato dinamico, legato soprattutto al ragionamento sulla "finalità" che doveva avere l'attività commerciale dell'azienda.

Tale aspetto è approdato, non senza difficoltà, al riconoscimento che l'impresa ha il dovere di creare non soltanto ricchezza alla proprietà o agli azionisti, ma deve altresì determinare le condizioni essenziali affinché vi sia attenzione verso il sociale, ponendo in essere politiche che garantiscano un trattamento di miglior favore alle comunità ed agli

stakeholder. In un'ottica di superamento delle normali condizioni poste in essere dalla legge, le aziende dovranno sforzarsi, per risultare "etiche", andare oltre gli aspetti meramente legislativi, pur ottemperando a tutti gli obblighi previsti, e fare un di più per tutti coloro che hanno un interesse diretto o indiretto nei confronti dell'impresa.

Nel Capitolo 1, Evoluzione storica della RSI, si prendono in esame proprio le diverse prospettive esistenti rispetto alle finalità dell'impresa, e si analizzano le diverse posizioni della dimensione dinamica ed evolutiva, per approdare poi ad una definizione largamente condivisa (ma non unanime) dove alle aziende si richiede un atteggiamento di responsabilità in quanto elemento importantissimo dello sviluppo della società civile. In questa prospettiva, notevole rilevanza assume il contesto economico-sociale generale, anche europeo, in cui si concretizza qualsiasi ragionamento sulla opportunità di promozione di ogni iniziativa sulla RSI.

Nel Capitolo 2, *Il contesto internazionale*, si analizzano in particolare le strategie dell'Unione Europea in materia di RSI, ma si amplia il discorso chiamando in causa gli organismi internazionali di indirizzo che hanno avuto in passato, e mantengono tutt'ora, alta l'asticella dei diritti fondamentali, fornendo indicazioni utili alle strategie di composizione di un quadro che vede la RSI come uno strumento efficace di attuazione e controllo delle politiche internazionali.

Nel Capitolo 3, *Normativa italiana sulla RSI*, si scende a ragionare a livello Paese relativamente a quali strumenti l'Italia dispone per l'attuazione delle pratiche di RSI. Si evidenzia il fatto che nel nostro paese non esiste obbligo alcuno per le aziende ad approcciarsi in modo etico al proprio *business* di riferimento, salvo il doveroso rispetto della legge e delle norme contrattuali vigenti. Lo strumento primario che viene individuato, e cioè il Codice Etico, scaturisce dall'applicazione della legge 231/2001, e rappresenta l'unico impegno richiesto alle aziende in termini di responsabilità sulle azioni svolte.

Il Capitolo 4, *Gli strumenti della RSI*, analizza le diverse tipologie di certificazione sociale che concorrono a definire il concetto di Responsabilità sociale d'impresa, costituendone la struttura di base. Le certificazioni sociali, ambientali, cristallizzate nei bilanci sociali e nei rapporti di sostenibilità, rappresentano per le imprese non soltanto la forma più avanzata di verifica del loro impegno di tipo etico della propria

attività, ma sono il mezzo più immediato e sicuro per definirne le politiche strategiche di indirizzo. Il valore prodotto dall'ottenimento di una o più certificazioni assume ulteriore importanza nella comunicazione interna ed esterna all'impresa, al fine di dimostrare a tutti i portatori di interesse, alla comunità, alle istituzioni pubbliche ecc., il valore delle azioni intraprese.

Il Capitolo 5, La RSI nel settore turismo, scende sul terreno del confronto tra aziende e sindacati attraverso la disamina delle possibilità insite nella contrattazione tra le parti, non soltanto in questo caso intesa come effetto regolatorio per ciò che attiene al mercato del lavoro, ma in particolar modo nella definizione di una strategia politica concordata per promuovere lo sviluppo del settore, con occhio di riguardo al tema della sostenibilità. La formazione, il ruolo degli enti bilaterali, lo sviluppo del dialogo sociale in Italia ed in Europa, concorrono a definire un quadro del sistema articolato, tendente ad offrire un ampio ventaglio di manovra per la gestione e la crescita del settore turistico in ottica di buona governance dell'intero comparto produttivo.

Per concludere non possiamo esimerci dal dichiarare due aspetti metodologici che hanno ispirato questo lavoro. Il primo riguarda la costante attenzione al ruolo degli *stakeholder*, alle loro priorità, ai loro interessi, e soprattutto a quale funzione viene loro attribuita nella realizzazione della RSI. Il ruolo dei portatori di interessi ha rappresentato per noi il filtro attraverso il quale abbiamo letto le diverse prospettive che a mano a mano venivano prese in esame, come punto di riferimento primario, ma anche come leva imprescindibile per azioni di miglioramento delle strategie generali di realizzazione della RSI.

Il secondo punto riguarda la concatenazione di livelli diversi che attengono al settore turismo, che, inevitabilmente, si ripercuotono sul tema della Responsabilità sociale delle imprese, attraverso dinamiche che riflettono il frastagliato panorama economico-sociale del comparto, e che ulteriormente si amplificano ancor di più se si guarda alla velocità con cui cambiano gli equilibri. Nel mondo sempre più globalizzato, e in considerazione dell'accorciamento delle distanze e dei tempi di comunicazione dovuti allo sviluppo delle tecnologie, il riferimento a tempi di relazione discontinui e rarefatti diventa sempre più marcato. Il settore del turismo non può sfuggire a questa legge del tem-

po odierno, e dunque le politiche di *governance* ne dovranno tenere conto.

Il turismo è un fenomeno mondiale, che assume caratteristiche peculiari nei diversi luoghi del globo, ma che tuttavia trovano sempre più sintesi in un approccio globale che, per ovvi motivi, si innerva in situazioni locali e territoriali. Dunque, leggere i fenomeni legati al settore turismo e ricondurli alle pratiche della RSI, non può che rimandare ai diversi livelli internazionali, nazionali, regionali e locali, come anelli di un'unica catena, in una dialettica che vede il particolare e il generale configurarsi come un unico fenomeno senza soluzione di continuità.

CAPITOLO 1 - EVOLUZIONE STORICA DELLA RSI

1.1 Cos'è la Responsabilità sociale d'impresa

Il tema della Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI) non è nuovo. É diventata ormai unanimemente accettata l'idea che l'impresa possieda una dimensione "etica", oltre che economica e giuridica. La RSI, tuttavia, nella sua accezione più ampia, rappresenta una conquista culturale e sociale non scontata, anche se ancora non pienamente affermata, che negli ultimi decenni ha faticato non poco nel trovare la propria dimensione teoretica, oltre che pratica.

La Responsabilità Sociale delle Imprese è la traduzione dell'accezione inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR), e può essere definita come "l'integrazione su base volontaria, date dalle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

La definizione di RSI sopra riportata è tratta dal Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366.

Poco oltre, nello stesso documento, si esplicita con maggiore chiarezza il concetto di RSI in chiave esclusivamente ermeneutica, consentendo così una più facile comprensione ed escludendo di fatto interpretazioni devianti. "Essere socialmente responsabili" sostiene la Commissione, "significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nel rapporto con le parti interessate".

Conseguentemente a questa affermazione, ne scaturisce che "l'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione ed il personale, può avere dal canto suo un impatto sulla produttività".

Nella successiva Comunicazione prodotta dalla Commissione Europea dal titolo *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese* (COM 2011) del 25 ottobre 2011, ben dieci anni dopo la pubblicazione del Libro Verde, la definizione di RSI venne aggiornata ed ampliata. La Commissione, infatti, proponeva una nuova definizione di RSI come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".

Questa piccola integrazione non è di poco conto. Attraverso il termine "impatto" (usato anche nella definizione di RSI delle Linee Guida ISO26000), il legame con la società e l'ambiente diventa ancora più stretto e vincolante. Oltre a garantire il benessere diffuso di tutti gli stakehorlder (portatori di interesse) attraverso il comportamento etico e responsabile, l'impresa deve contribuire allo sviluppo sostenibile della società e assicurare la salvaguardia dell'ambiente, andando al di là della conformità della legge applicabile, in coerenza con le norme internazionali di comportamento in materia di governance aziendale.

Infatti, nella definizione di RSI, si dice che "il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori [...]".

L'obiettivo proposto dalla Commissione, con riguardo alla prospettiva della promozione della RSI, è fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i proprietari/azionisti e gli altri soggetti interessati della società civile, al fine di identificare, prevenire e mitigare i possibili effetti avversi.

Dunque, la condivisione degli obiettivi da parte di tutte le parti interessate, rappresenta il fulcro della definizione di RSI. La scommessa è quella della creazione di un approccio strategico delle imprese che tenda al benessere della società, da attuarsi mediante produzione di servizi, prodotti, modelli commerciali innovativi e sostenibili, che possano dare valore aggiunto al sistema economico-sociale. Ma tale sensibilità può essere declinata anche sotto forma di prevenzione di possibili azioni recanti danni al contesto sociale ed economico di riferimen-

to, attraverso l'attenta prevenzione di atteggiamenti non conformi con lo spirito della RSI, e configuranti azioni commerciali produttive discutibili di tipo speculativo.

In questo ordine di idee, dunque, le imprese di ogni dimensione possono e devono agire in corrispondenza di valori sociali positivi, pur senza rinnegare la prima *mission* a cui sono chiamate, che è quella della produzione della ricchezza.

Infatti, un'impresa che non risultasse capace di generare ricchezza per se stessa e per gli altri, non porterebbe a termine il suo impegno principale di *business*, mettendo a rischio la propria permanenza all'interno del tessuto sociale in cui è inserita, e contemporaneamente vanificherebbe per intero anche la sua attività anche di tipo etico in quello stesso contesto.

Da questo punto di vista, quindi, la prospettiva di un'impresa interessata ai valori della RSI non può che essere socialmente orientata, ma allo stesso tempo deve essere altrettanto capace di generare *performance* reddituali in grado di poter sostenere l'intero sistema economico aziendale. Risulta chiaro che questa prospettiva dovrà però necessariamente misurarsi su un arco temporale pluriennale per poter centrare l'obiettivo, e per sviluppare conseguentemente un sistema di *governance* aziendale in grado di far fronte alle diverse richieste avanzate dai molteplici *stakehorder*.

A questo proposito, è importante premettere fin da ora la natura multidimensionale della RSI, in relazione ai principi ed agli orientamenti generali costitutivi della stessa: ciò è necessario sia dal punto di vista specificatamente metodologico della ricerca, ma anche per evidenziarne la ricchezza della definizione. Infatti, si è parlato genericamente di impegno sociale delle imprese, ma per essere aderente alla realtà occorre che vi sia la declinazione nello specifico degli ambiti di applicazione della RSI per individuarne l'esatta portata, e per determinare il suo perimetro concettuale.

Per conseguire tale obiettivo, la Comunicazione della Commissione europea del 2011 sostiene: "La RSI copre almeno le prassi in materia di diritti umani, lavoro e occupazione (quali formazione, diversità, parità di genere nonché salute e benessere dei lavoratori), le questioni ambientali (per esempio la biodiversità, i cambiamenti climatici, l'efficacia delle risorse, l'analisi del ciclo di vita e la prevenzione dell'inqui-

namento) nonché la lotta alla corruzione. Anche il coinvolgimento e lo sviluppo della collettività, l'integrazione delle persone disabili e gli interessi dei consumatori, compresa la *privacy*, rientrano nel programma della RSI".

Con particolare riferimento ai livelli di approfondimento dei diversi temi sopra esposti, la questione relativa allo sviluppo delle potenzialità della RSI diventa dunque articolata e particolarmente complessa nella sua declinazione pratica.

Anche dal punto di vista metodologico, la multifattorialità dei campi di azione risulta essere un evidente indice di ricchezza di strategie complessive, che sottendono ad un sistema di gestione complessa. Passare dalla sola enunciazione teorica dei principi e dei fini, alla realizzazione pratica di questi, risulta essere quindi un impegno gravoso, ma, allo stesso momento, estremamente stimolante. In realtà la RSI è un processo aperto e mai chiuso, un tendere verso un obiettivo che dovrà essere raggiunto, ma al tempo stesso superato. Per questi motivi, un sistema organizzativo che voglia realizzare un processo di gestione con tali caratteristiche dovrà necessariamente dotarsi di strumenti operativi indispensabili alla realizzazione del progetto. Tali strumenti saranno oggetto di approfondimenti nel prosieguo della presente ricerca.

1.2 Evoluzione del concetto di RSI

L'evoluzione storico-concettuale del tema della RSI non può non essere inglobato nel più ampio dibattito sul ruolo "dell'impresa", sulla sua *mission*, sul grado di interpretare la propria azione all'interno della società moderna e sul modo con cui contribuisce al suo sviluppo. Ovviamente la discussione sul concetto dell'evoluzione dell'impresa è ripresa in questa sede soltanto a titolo esemplificativo di un dibattito molto più ampio, ma che risulta essere centrale in quanto interseca il tema particolare dell' "impresa etica".

Va sottolineato, infatti, che negli ultimi decenni la concezione "tradizionale" dell'impresa, intesa come una proprietà privata volta soltanto al raggiungimento del profitto, è stata messa in discussione. All'interno di tale accezione classica, l'impresa veniva considerata come uno strumento in mano ai proprietari al solo fine del raggiungimento del profitto, e l'unica concezione etica possibile consisteva nella produzione del benessere che, per via indiretta, sarebbe stato successivamente distribuito attraverso la giustizia liberale del mercato.

Questa visione venne comunemente chiamata *stockholders view*. In tale prospettiva, dunque, i manager dell'impresa avevano lo scopo precipuo di aumentare il ritorno finanziario degli investitori: dunque, in questo caso, etica ed economia trovavano la loro sintesi nella semplice regolazione prodotta dal mercato.

La semplificata correlazione sopra esposta tra etica ed economia, in realtà escludeva altri portatori di interesse esistenti nel rapporto tra impresa e società.

A partire dagli anni trenta del '900 si iniziò a mettere in discussione tale rapporto biunivoco, attraverso un dibattito che principalmente coinvolgeva il ruolo del "manager", una volta superata la identificazione nelle *corporation* tra proprietà e controllo (*shareholders view*).

L'avvenuta trasformazione della natura delle *corporation*, generò la conseguenza che il controllo e la gestione del *business* non coincidevano più con la proprietà, la cui cura dei propri interessi veniva affidata alla sapienza dei manager. Le *corporation* modificavano così la loro natura, e gli *stockholder* (azionisti), in quanto proprietari, non esercitavano alcuna attività di gestione diretta nella direzione dell'impresa.

A.A. Berle, nel 1931, sosteneva proprio questa tesi, attribuendo al management dell'impresa il compito di produrre azioni tendenti al sod-disfacimento degli interessi esclusivi di tutti gli *shareholder*.

L'anno successivo fu E. Merrick Dodd a correggere il tiro rispetto alla visione di Berle, sostenendo che l'impresa non poteva ritenersi strumento di interesse esclusivo della proprietà, ma doveva essere considerata al servizio dell'intera comunità.

Questa apertura operata da Dodd nei confronti del ruolo del manager e dell'impresa all'interno di un contesto più ampio, quale quello della società stessa, non rimase privo di conseguenze, tanto che il dibattito proseguì anche negli anni successivi.

La diversificazione delle posizioni tra Berle e Dodd rappresentava bene la dicotomia tra le rispettive visioni opposte denominate *stockhol-der view* e *stakeholder view*. In questo caso le posizioni di Dodd, sostenute e riprese da altri studiosi sempre in quel decennio, come ad esempio Chester I. Barnard, riconoscevano ai portatori di interesse (*stakeholders*) un ruolo fondamentale nel sistema impresa, attribuendo loro un valore sociale non riservato nell'opposta visione (*stokeholder view*). Sempre Barnard, in un classico della Teoria dell'Organizzazione, *The Functions of the Executives* (1938), intendeva il manager come creatore e portatore di valori etici e, dunque, la stessa impresa aveva più fini da soddisfare in relazione al suo rapporto con la società, non soltanto quella in via esclusiva della produzione del profitto.

Dopo la fine della seconda guerra mondiale, il dibattito proseguì cercando di approfondire il discorso relativo alla valenza del manager nei confronti della società. A questo proposito il volume di Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* del 1953, sottolineava che i leader aziendali devono essere "al servizio della società", e il loro dovere non si esauriva nel servire esclusivamente l'interesse degli *shareholder*.

Successivamente, il dibattito si concentrò su questi due aspetti principali, e a partire dagli anni '60, le domande maggiormente ricorrenti nella discussione furono: 1) quali obblighi hanno gli uomini d'affari nei confronti della società; 2) se le imprese possono ignorare le proprie responsabilità sociali.

Queste domande aperte produssero diversi tentativi di dare una definizione di RSI, rilevando che la maggior parte delle quali sottolineava l'aspetto di assunzione di responsabilità volontaria da parte delle imprese ad andare oltre gli obblighi giuridici imposti dalla legge.

Secondo la definizione di Joseph Mc Guire, inserita nel volume *Business and Society* del 1963, "l'idea della Responsabilità sociale suppone che la corporation abbia non solo obblighi economici e giuridici, ma anche responsabilità verso la società che si estendono oltre questi obblighi".

Sempre su questa scia, particolare successo ebbe nel 1979 la definizione data da Archie Carrol, il quale in *A Three-Dimensional conceptual model of corporation performance*, definiva quattro stadi della RSI, sostenendo che questa "comprende aspettative economiche, giuridiche, etiche discrezionali in un dato momento", ma che a queste si aggiungono "comportamenti e attività supplementari che non sono ne-

cessariamente codificate nel diritto, ma che ciò nonostante i membri della società si aspettano dall'impresa".

Dal punto di vista grafico, la *Piramide di Carrol*, comunemente conosciuta anche come *Piramide della CSR*, risulta particolarmente efficace per mostrare la sua teoria dei quattro stadi. Tale Piramide ha avuto molta diffusione tra gli studiosi, ed ancora viene presa a modello per definire il concetto stesso di RSI.



1.2.1 La teoria degli Stakeholder

Il proliferare di definizioni di RSI, però, ancora negli anni '70, non aveva risolto il problema del fondamento normativo del concetto di RSI, che continuava ad essere tuttavia legata ad un fattore esclusivamente morale.

Bisognava ancora sciogliere alcuni nodi essenziali relativi al problema della responsabilità delle imprese, e trovare la corrispondenza al fondamento morale su cui basare il concetto stesso di RSI. Il nodo del discorso verteva su due elementi essenziali: il primo riguardava il non risolto problema del ruolo della figura del manager ed il suo legame con la proprietà; il secondo, si riferiva al carattere normativo di tale rapporto e, conseguentemente, alla relativa responsabilità nei confronti della società in genere.

Ne conseguiva che il concetto stesso di responsabilità presupponeva (ed implicava) un obbligo verso qualcuno. La domanda allora diventava: perché l'impresa ha, o dovrebbe avere, delle responsabilità sociali?

Il dibattito scaturito nei decenni '50 - '70 non ha risolto pienamente i problemi legati a questa domanda, né ha prodotto soluzioni logiche esaustive in relazione ai quesiti sopra esposti.

Per dare una valida risposta che desse una soluzione ai problemi aperti dal dibattito dei decenni precedenti, a metà degli anni '70 si iniziò a parlare di *Corporate Social Responsiveness*. Questa nuova prospettiva, inaugurata da R.W. Ackerman e da R.A. Bauer, ma portata a sistema da W. Frederic, riguardava la capacità di un'impresa di rispondere alle pressioni sociali. In questo caso la società stessa diventava centro di interesse, e il sistema organizzativo dell'impresa avrebbe dovuto in questo modo dare risposte adeguate alle pressioni sociali.

Il difetto di tale prospettiva può essere individuato nel fatto che questa, implicitamente, escludeva ogni ragionamento sull'eticità dell'impresa in quanto non veniva prevista al proprio interno alcuna teoria morale. Dunque, le imprese avrebbero dovuto soltanto rispondere alle attese indotte dalle pressioni della società, senza dover determinare alcun valore intrinseco all'interno dell'organizzazione societaria. Bisognerà aspettare la *Teoria degli Stakehorder*, a metà degli anni '80, prima di poter ottenere un impianto teoretico comprensivo anche di un risvolto morale riferito all'impresa.

Va fatto cenno tuttavia in via preventiva alla teoria di M. Friedman, che, con la sua *Etica del libero mercato*, si poneva in linea diretta con la più famosa teoria della *stockholder view*, e di questa ne rappresentava le istanze conservatrici.

La posizione di Friedman si muoveva all'interno della Teoria neoclassica dell'impresa, secondo la quale proprietari e/o azionisti perseguivano l'unico scopo di mettere insieme il loro patrimonio per costituire un sistema organizzativo finalizzato ad incrementare le loro ricchezze.

In questo caso il management non poteva che avere il compito essenziale della realizzazione di questa aspettativa, essendo legato da un rapporto fiduciario con la proprietà.

Il carattere etico dell'impresa consisteva, secondo questa visione, esclusivamente nel generare ricchezza per i proprietari, ovviamente seguendo le norme giuridiche ed economiche esistenti. Il ruolo dello Stato, seconda tale impostazione, era esclusivamente regolatorio e di controllo, affinché non ci fossero frodi o azioni devianti rispetto alla corretta gestione dell'impresa all'interno di regole prestabilite.

In questa prospettiva, dunque, il mercato avrebbe dovuto svolgere il proprio compito di redistribuzione della ricchezza, ed il manager avrebbe dovuto gestire per conto della proprietà il *business* aziendale secondo i principi dettati dal libero mercato. Non era quindi l'impresa a dover essere etica, ma tale funzione veniva attribuita in via esclusiva allo Stato, a cui sarebbe spettato l'onere del controllo.

La teoria degli *stakeholder*, invece, partiva da altri presupposti, approdando a soluzioni diametralmente opposte. Secondo la teoria degli *stakeholder*, l'approccio strategico non poteva non basarsi sulla presa d'atto che esistevano diversi portatori di interesse, la cui soddisfazione avrebbe contribuito al raggiungimento dello scopo degli *stockholder*.

Alla base di ogni ragionamento, veniva dunque prefigurata una visione d'insieme dell'azienda secondo un modello olistico, che necessitava di una macchina organizzativa oliata e tendente a far interagire le diverse parti coinvolte, mediante una gestione efficace ed armonica degli interessi diversi individuati, anche a volte in conflitto tra loro.

A W. Evan ed E. Freeman si deve quindi il maggior apporto alla costituzione della *Teoria degli stakeholder*. Nella loro prospettiva, tutti i portatori di interesse risultavano investiti degli stessi diritti in quanto considerati soggetti morali.

La conseguenza più immediata di tale approccio, evidentemente, consisteva nel fatto che l'impresa, attraverso la gestione organizzativa di sua competenza, non poteva esimersi dal considerare il bene dei suoi *stakeholder*, ai quali, a loro volta, veniva riconosciuto tutto l'interesse a veder garantiti i propri diritti. Al management, dunque, si richiedeva di instaurare un rapporto fiduciario con tutti i portatori di interesse - essendo loro agente - ma includendo, in particolare, la proprietà dell'impresa.

Simile prospettiva si fondava sull'assunto kantiano del "rispetto delle persone", le quali dovranno essere trattate come "fini in sé", e non come strumenti utilizzati per il raggiungimento di un fine ulteriore (da qui il titolo esemplificativo dello scritto di Freeman del 1988 A Stakeholders theory of the modern corporation: Kantian capitalism).

Con l'introduzione della dimensione "morale", che coinvolgeva tutti gli *stakeholder* allo stesso livello, si ridimensionava il potere assoluto della proprietà/azionisti dell'impresa, e si inseriva il divieto implicito ad utilizzare i "portatori di interesse" come mezzi per il raggiungimento esclusivo di fini particolari, in particolare per la massimalizzazione della produzione dei profitti .

A questo proposito gli autori affermavano che "ognuno di questi gruppi di *stakeholder* ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine, e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha interesse [...] Perciò, i diritti di proprietà non sono assoluti, in modo particolare quando configgono con importanti diritti di altri. Il diritto di proprietà non implica quello di trattare gli altri come mezzi per un fine".

Il management veniva così investito del dovere di assicurare la soddisfazione di tutti gli *stakeholder* (in quanto portatori di diritti), ed il ruolo attribuito loro in questa prospettiva diventava quello di coordinamento dei vari interessi al fine di non produrre conflitto tra le parti.

La successiva produzione letteraria ha ulteriormente prodotto sull'argomento tante varianti e tante definizioni di *stakeholder*, esplicitandone l'ambito di competenza all'interno della stessa organizzazione aziendale, ma anche sottolineandone i limiti. Non potendo trattarle tutte con esaustività, in via sintetica si esporranno le più significative.

Se ad esempio ancora Freeman definiva gli *stakeholder* di un'impresa come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione", Clarkson, nel 1994, proponeva il concetto di "risk bearers", per cui esisterebbero *stakeholders* volontari che sopportano qualche rischio per aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario nell'impresa, mentre gli *stakeholder* involontari sarebbero a rischio per l'effetto dell'attività dell'impresa stessa.

Sempre Clarkson, nel 1995, forniva una distinzione ulteriore tra stakeholder primari e secondari: nel caso dei primi il rapporto è tal-

mente stretto che l'impresa, senza di questi, non potrebbe sopravvivere (azionisti, investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, ecc.), mentre nel caso dei secondi il vincolo non sarebbe così forte (media e gruppi di interesse).

Per concludere, si può affermare che, nonostante le posizioni diverse assunte dai tanti autori e specialisti del settore, si è arrivati a considerare gli *stakeholder* come degni di considerazione essendo portatori di diritti direttamente collegabili alle sorti dell'impresa: sul ruolo degli *stakeholder*, e sulle strategie di organizzazione che li vede coinvolti, si ritornerà più avanti.

1.3 Il contesto economico-produttivo

Nonostante siano passati alcuni decenni dalla sua formulazione, *la teoria degli stakeholder* risulta essere ancora centrale nel dibattito, attraverso una lunga ed articolata discussione sulle variabili possibili in termini di approccio sistematico sulle finalità della Responsabilità sociale delle imprese.

In qualsiasi caso, la *Stakeholder Teory*, nelle sue più diverse sfumature, ha comunque acquisito, e reso imprescindibile, l'idea che bisognasse inglobare contenuti valoriali e morali nella gestione dell'impresa, sia all'interno della stessa, ma anche all'esterno come proiezione sulla società. Possono essere però individuati due modi di intendere "l'impegno" dell'impresa in relazione al significato attribuito alla RSI.

Le visioni da prendere in esame risultano essere, in un certo senso, complementari tra loro, ma non sempre appaiono coincidenti negli obiettivi finali prefissati. Possiamo riassumere i due punti di vista in: 1) interrogarsi sulla RSI significa rispondere sulla natura e l'obiettivo all'interno del contesto economico-produttivi; 2) capire quali sono gli atti specifici di un'azienda per essere considerata socialmente responsabile.

La prima prospettiva è riferibile direttamente al mercato e all'economia in generale, mentre la seconda contiene un interesse che attiene più propriamente all'organizzazione ed alla gestione della impresa, e che cerca di individuarne la logica sottostante attraverso gli strumenti da adottare per renderne efficace il sistema.

Evidentemente la prima prospettiva intende arrivare a concepire la RSI come una fornitura privata di beni pubblici, per cui la società avrebbe ampio giovamento dal fatto stesso che esistono imprese socialmente responsabili che operano nel contesto economico e sociale; la seconda, invece, vede e concepisce la RSI come costruzione di un modello di *governance multistakeholder*, e si interroga sul valore degli incentivi realizzati proprio dal punto di vista dei portatori di interesse.

In questa ultima prospettiva dobbiamo leggere il senso che la Commissione europea ha voluto dare al tema dello sviluppo della RSI nel già citato Libro verde, così come nelle successive produzioni in materia.

Giulio Ecchia e Michele Viviani, in *Responsabilità sociale e Impresa sociale*, sostengono a questo proposito che "un aumento della complessità della definizione della responsabilità sociale si ha considerando la proposta della Commissione europea, per cui la responsabilità sociale si sostanzia in una serie di atti la cui coerenza o il cui senso è dato dal contributo allo sviluppo sostenibile, il cui metodo è la *multi-stakeholdership* e la motivazione per l'impresa ad adottarli è principalmente un incremento nella gestione. La definizione proposta dalla Commissione europea, non ha una "finalità scientifica", ma vuole essere un concetto su cui possano poggiare delle politiche pubbliche, oltre che strategie delle organizzazioni private".

In questo caso sembra avvalorarsi l'idea che la Commissione europea abbia ritenuto che le imprese siano incentivate ad adottare politiche di responsabilità sociali proprio perché il mercato richiede tali prestazioni: in conseguenza di ciò, la spinta prodotta da politiche di incentivazione pubblica viene in un certo qual modo considerata auspicabile, per attivare un circuito virtuoso in cui tutti gli attori economici in campo prendano parte, ed ottengono benefici sostanziali da strategie di sviluppo impostate secondo questo schema.

Tuttavia, questa visione, sottende un uso puramente strumentale della RSI, nel senso che una determinata impresa risulterebbe di fatto incentivata a perseguire politiche di responsabilità etica per il motivo che è il mercato stesso a richiedere tali prestazioni, e non perché sia moralmente giusto attivare politiche di sostenibilità secondo un modello teleologico di sviluppo. Tale uso strumentale della RSI, rimanda ovviamente alle domande precedentemente poste, e cioè come la stessa contribuisca a migliorare le politiche finalizzate a garantire il bene pubblico, ma soprattutto come poter realizzare un modello di gestione interno aziendale in prospettiva della costruzione di un sistema organizzativo di tipo etico e responsabile.

Infatti, se si guarda oggi al contesto economico-finanziario attuale, si capisce come diventi necessario un chiaro segnale di presa di coscienza sul valore regolatorio del concetto di RSI. In un mondo sempre più globalizzato e deprivato del valore di "umanitas", si è fatto largo un "capitalismo predatorio" - secondo la definizione di Guido Rossi - che ha sovvertito le logiche di correlazione tra economia e finanza. Quest'ultima sembra sempre più condizionare la prima, nel senso che le turbolenze prodotte dal livello finanziario per effetto delle speculazioni dei mercati, in un rapporto di causa-effetto di sistema, si ripercuotono nell'economia reale con possibili danni per il tessuto economico-produttivo.

In realtà bisognerebbe riaffermare la necessità di un riequilibrio tra i fattori economici e quelli finanziari, magari rimarcando il principio che i mercati non possono funzionare in maniera efficiente e sostenibile senza un sistema integrato di istituzioni esterne di controllo, necessitando, per questo, di un cambiamento nell'agire e nel pensare economico che riporti al centro delle sue finalità le persone ed il loro benessere.

In questa prospettiva la RSI può rappresentare un valido strumento di correzione della rotta del capitalismo moderno, una cornice strategica entro la quale far passare le idee e la promozione di buone pratiche, nella consapevolezza che tale modalità di fare impresa produce valore economico e sociale per tutti i portatori di interesse. Il processo di diffusione della sensibilità e della cultura valoriale, tuttavia, non può non passare attraverso una proficua dialettica che coinvolga gli individui, le organizzazioni, la politica e le istituzioni a tutti i livelli, in cui si sostanzi non soltanto la predisposizione al bene comune, ma che abbia alla propria base regole certe come punto di riferimento per ogni azione possibile.

Proprio sul tema delle regole, rileviamo il contributo di P. Stefanini e W. Dondi, che in Etica, Responsabilità e regole. L'integrazione di so-

stenibilità e business, dichiarano: "servono regole chiare, trasparenti, efficaci, in grado di evitare i comportamenti speculativi, ma che allo stesso tempo diano spazio ad una sana competizione nel mercato, fra una pluralità di soggetti e di forme imprenditoriali, in grado di rispondere agli obiettivi di sviluppo economico, sociale e civile".

1.4 I vantaggi della RSI come approccio integrato e strategico per le imprese

Non è un caso che ritorni costantemente il discorso sulla natura e sulle finalità della RSI. Da questo punto di vista è innegabile che molte imprese utilizzino la RSI nella loro accezione puramente strumentale.

Evidentemente il percorso che porta all'introiezione dei valori etici e della sostenibilità ambientale da parte delle diverse componenti dell'impresa risulta essere non privo di difficoltà, e costellato di vari aggiustamenti nell'arco del tempo.

Il senso della "visione dell'impresa", che potrebbe definirsi come il "paradigma teorico, culturale, emotivo, politico e sociale sufficientemente condiviso attraverso il quale le persone all'interno dell'organizzazione «leggono» ed interpretano il complesso delle relazioni tra l'impresa e l'ambiente di riferimento", non può essere acquisito per il solo coinvolgimento emotivo e cognitivo profuso attraverso politiche etiche virtuose proposte da un management illuminato. Ogni visione d'impresa ha connotati analitici e sintetici insieme: analitici, in quanto legge ed interpreta il flusso delle diverse informazioni che provengono dai più disparati contesti; sintetici, in quanto si riesce a trasformare tale ricchezza di vedute in forza per il raggiungimento di un obiettivo, attraverso l'interiorizzazione della visione scelta da parte di tutti i soggetti interessati.

È chiaro che, in questo caso specifico, l'obiettivo è la condivisione di un approccio strategico di sistema che tenda a mediare le richieste più diverse pervenute dalle varie parti in causa, per giungere ad una consapevolezza di appartenenza ad un'organizzazione che ponga tale visione d'impresa come linea guida di comportamento al proprio interno, ed all'esterno verso la società civile.

In questa prospettiva deve dunque intendersi il valore positivo della mediazione prodotta dal management circa gli interessi degli stakeholders. Dunque, gli azionisti, i lavoratori, i sindacati, i fornitori, i finanziatori, i consumatori, fino alla società civile, avranno ruoli e fini diversi da attribuire al rapporto con l'impresa, ma tutti questi soggetti saranno però interessati al buon funzionamento del sistema, attraverso un processo di identificazione verso la medesima visione di insieme, propedeutica al raggiungimento del bene comune.

Fatte queste premesse, è importante soffermarsi ad analizzare le dirette conseguenze di questa impostazione, solo apparentemente teorica, per valutare i vantaggi non soltanto economici derivanti dall'adozione di pratiche di RSI.

Come primo aspetto si evidenzia che la dimensione distintiva della RSI dovrebbe essere quella di contribuire alla gestione consapevole delle leve organizzative in prospettiva di una "visione d'impresa" determinata, ed a questo far seguire una coerente struttura di governo attraverso una cultura organizzativa condivisa a tutti i livelli.

Gestire secondo questa prospettiva i vari aspetti relativi all'interesse sociale dell'impresa, al modello di governo e alla struttura organizzativa, compreso gli aspetti commerciali e finanziari, contribuisce in modo non irrilevante alla determinazione del processo di rafforzamento dell'identità aziendale.

Ne consegue che il primo e più evidente vantaggio ottenuto è quello di tipo motivazionale da parte degli agenti dell'impresa, che, insieme a tutti gli *stakeholder*, condivideranno tale progetto di *governance*.

Questo aspetto riguarda più la dimensione interna dell'impresa. Sotto questo profilo appare evidente come risulti concreta la possibilità di migliorare il clima aziendale e favorire la motivazione di dipendenti e collaboratori, con ricadute positive anche sulla produttività. Investendo in capitale umano, migliorando le azioni quotidiane, sviluppando innovazione organizzativa e rafforzando quell'insieme di competenze e conoscenze produttrici di valore aggiunto, si pongono i tasselli per una maggiore competitività (e redditività), che significa evidentemente anche gestire meglio il rischio d'impresa. Dunque, un'azienda che incrementa tali aspetti interni dell'organizzazione sotto il profilo della RSI, rende meno problematici i rischi dell'agire imprenditoriale rispetto al

fluido contesto economico-produttivo del mercato, con effetti di gran lunga apprezzabili soprattutto nel medio e lungo periodo.

Se ai vantaggi ottenibili dalla dimensione interna dell'impresa si aggiungono i vantaggi potenziali prodotti dalla dimensione esterna, il quadro si fa più delineato e maggiormente significativo. Un primo aspetto legato alla dimensione esterna è il rapporto con la **comunità locale**. Ogni azienda non può non essere radicata nel proprio territorio di riferimento, ma ciò vale anche, e soprattutto, per le imprese multilocalizzate. Dallo sviluppo di questo rapporto privilegiato di relazioni ne conseguono alcune considerazioni: la prima riguarda la forza lavoro presente nel territorio ed il relativo indotto economico-sociale.

L'azienda, infatti, è al centro di un complesso e variegato sistema di relazioni con i soggetti del territorio: qui crea valore e sostegno economico per i dipendenti e le loro famiglie, e stabilisce le condizioni per uno sviluppo sostenibile di tutto l'ambiente sociale. Inoltre, esiste tutta una serie di rapporti con Enti locali o Istituzioni pubbliche, clienti, fornitori, finanziatori, ecc., che traggono linfa vitale dalla relazione con l'impresa. Un'azienda che dimostri di essere attenta alle esigenze del territorio di riferimento, viene percepita positivamente e contribuisce alla qualità della vita delle persone con iniziative concrete.

La seconda considerazione può così riassumersi: per tutti questi soggetti (stakeholders) la possibilità che l'impresa abbia un determinato comportamento etico piuttosto che uno considerato "socialmente aggressivo", può essere un fattore discriminante. Infatti, l'immagine sociale di un'impresa può essere danneggiata, ad esempio, da partner e fornitori che, lungo tutta la catena produttiva, instaurino rapporti fondati sul non rispetto di tutti i diritti fondamentali dell'uomo. In molti casi, un'azienda socialmente responsabile, nei suoi rapporti con fornitori e sub-fornitori, pretende che vi sia lo stesso rispetto delle normative vigenti e dei principi etici di riferimento al proprio interno, pena l'annullamento del contratto stesso di fornitura. Tale garanzia costitui-sce un preciso impegno a condurre una attività di business nel pieno rispetto delle regole e della salvaguardia del rapporto con la comunità.

Questi elementi suggeriscono una terza considerazione: un approccio fondato su codici di condotta "etici" risulta essere premiante anche dal punto di vista eminentemente commerciale. È ampiamente dimostrato da analisi e studi di settore, che la maggior parte dei soggetti che ac-

quistano prodotti e servizi di una determinata azienda, sono particolarmente attenti alle pratiche di approccio etico di gestione delle risorse e della trasparenza di relazioni che la stessa azienda instaura con la collettività. La sensibilità dimostrata dalla clientela all'adozione di pratiche socialmente responsabili da parte delle imprese, si traduce nella maggiore disponibilità a scegliere il prodotto da acquistare in corrispondenza dei processi di produzione più rispondenti alle pratiche di RSI, anche a fronte di un prezzo leggermente più elevato.

In questo caso gioca molto la capacità di comunicazione prodotta dall'impresa di mostrare il proprio impegno al rispetto delle regole, non soltanto a quelle legali o imposte dal mercato di riferimento, ma soprattutto quelle derivate dallo sforzo di andare al di là delle norme prescrittive formali, per convenire ad una « credibilità sociale» manifesta e diffusa.

Quindi, la convergenza della disponibilità della clientela a premiare un'azienda che si dimostri rispettosa del sistema economico-sociale in cui è inserita, e lo stretto legame che si instaura tra organizzazione e cliente in vista del perseguimento di un riconoscimento reciproco di interesse, appaiono come gli asset strategici cui l'impresa dovrebbe tener conto nella propria visione globale di business. Da questo punto di vista, è evidente che tanto più una visione d'impresa viene impostata sul valore del soddisfacimento degli interessi di tutti gli stakeholder, tanto più la macchina organizzativa dovrà essere attenta a promuovere quegli aspetti che maggiormente attrarranno coloro i quali di quei beni o di quei servizi prodotti faranno uso, ovvero la clientela.

Un'altra considerazione rispetto ai vantaggi ottenibili dall'adozione della RSI riguarda l'approccio degli istituti finanziari, che risulteranno più favorevoli a concedere capitale alle imprese per lo svolgimento del proprio business. Questo aspetto non è di poco conto. Come per i clienti, le istituzioni finanziarie operano sempre più scelte oculate nell'investire i propri capitali valutando, tra le altre cose, i criteri sociali ed ecologici adottati dall'impresa per capire i fattori di rischio del proprio investimento. I partner commerciali, ad esempio, possono subordinare la conclusione di un rapporto contrattuale alla produzione di documentazione da parte dell'azienda per capire la strategia complessiva dell'impresa rispetto ai criteri sociali perseguiti, mentre i risparmiatori possono considerare, nelle proprie scelte, di investire in una società che

rilasci loro certificati di garanzia sulle azioni prodotte volte al perseguimento della tutela della comunità a cui appartengono.

Molti di questi criteri si riferiscono alla buona credibilità che un'azienda ha sul mercato e nel contesto sociale in cui è inserita, ma soprattutto dipende da come questa credibilità viene comunicata all'esterno, anche nei confronti di tutti quegli attori che concorrono allo sviluppo dell'impresa stessa. All'esigenza di adozione di pratiche etiche e codici di condotta sociale da parte di una azienda, va anche accostata la capacità di comunicare in maniera efficace la propria strategia, che, com'è noto, investe tutta l'organizzazione di un'impresa. Dunque, si capisce che quanto più diventa manifesto l'impegno di un'azienda alla realizzazione di una struttura organizzativa coerente con una visione d'impresa tendente ai valori della RSI, tanto più si ottengono vantaggi concreti con lo svolgimento dalla relativa attività di business. Come sempre, ogni investimento sul capitale umano può generare anche costi economici aggiuntivi, che tuttavia saranno ampiamente compensati da un'accresciuta credibilità, una maggiore competitività e, non ultimo, una sempre più forte fidelizzazione del cliente.

CAPITOLO 2 - IL CONTESTO INTERNAZIONALE

Il tema della RSI si è sviluppato negli ultimi decenni in correlazione alla trasformazione che le imprese hanno subìto in relazione ai cambiamenti del sistema economico mondiale. Non poteva essere altrimenti. Le imprese vivono di mercato e nel mercato, e dunque qualsiasi mutamento generato dal sistema economico non può non influire sul "sistema impresa", sia per ciò che attiene alla semplice *governance* dell'organizzazione aziendale, ma anche e soprattutto sulla visione strategica che costituisce la cornice entro la quale qualsiasi attività economica si sviluppa e si compie.

C'è da rilevare che il processo di globalizzazione dei mercati economici e finanziari ha portato in molti casi tante imprese a rivedere la propria strategia commerciale in senso peggiorativo, abbracciando politiche imprenditoriali non sempre attente allo sviluppo del sociale, finalizzando le proprie attività al solo ed esclusivo interesse particolare.

Al mutamento del contesto economico generale hanno concorso, evidentemente, alcuni fattori come lo sviluppo delle nuove tecnologie e quello delle comunicazioni, che hanno consentito un miglioramento degli stessi sistemi produttivi e della velocità di scambio delle informazioni, modificando i concetti di spazio e tempo in relazione agli aspetti commerciali e di vita delle persone. A questo proposito sarà opportuno legare le conseguenze prodotte da tali evoluzioni al discorso sulla RSI e sugli impatti determinati sul contesto generale.

Partiamo, dunque, dalla constatazione di un dato di fatto. Lo rileva Stefano Zamagni in *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, dove l'autore sostiene che "oggi, in tempi in cui i mercati di riferimento dell'impresa vanno diventando sempre più globali, può accadere – come le cronache puntualmente confermano – che produrre profitto non equivale, necessariamente, a produrre benessere diffuso".

Questa affermazione di Zamagni in realtà segue un'altra altrettanto importante, che concerne una delle conseguenze più rilevanti della globalizzazione, ovvero la perdita del radicamento spaziale dell'impresa. Il fenomeno della destrutturazione dell'attività produttiva e della delocalizzazione delle imprese denota la progressiva perdita di corrispondenza tra territorio ed azienda, "una corrispondenza che veniva alimentata da controlli informali e da forme di mutuo aiuto".

Secondo tale prospettiva si sfilaccia il rapporto diretto tra imprenditore e comunità locale, dove il primo rendeva conto delle proprie attività "alla sua gente" nel caso in cui avesse tenuto comportamenti illegittimi.

A questo proposito, una bella metafora di Peter Drucker ci introduce in maniera efficace a quella che sembra essere lo stato del rapporto tra azienda e territorio. Le imprese nell'epoca fordiana erano come piramidi d'Egitto, strutture ben piantate sul territorio che sviluppavano relazioni di natura non soltanto economica, ma anche sociale e culturale. Le imprese di oggi sono invece come tende nel deserto, che un giorno possono essere piantate in un luogo e il giorno dopo in un altro.

In questa prospettiva, appare evidente che, venendo sempre più intaccato il sistema di correlazione tra imprese e benessere della comunità, la possibilità di interventi correttivi non può essere demandata soltanto all'autoregolazione del mercato. Infatti, il tentativo che la Commissione europea ha prodotto con la pubblicazione del Libro Verde nel 2001, va appunto nella direzione di fornire delle linee-guida per contenere il verificarsi ulteriore di questo scollamento, cercando di introdurre dei codici di condotta per le imprese europee nella prospettiva di rinsaldare i legami di reciprocità tra impresa e società, in prospettiva di uno sviluppo armonico di entrambe.

Prima di sviluppare nel dettaglio il contributo offerto dalla Commissione europea in tema di RSI, già peraltro accennato in precedenza, vogliamo ricordare un'iniziativa storica tenutasi al World Economic Forum di New York il 4 febbraio 2002. In questa sede 36 presidenti, amministratori delegati e alti dirigenti di multinazionali dell'industria, del consumo e della finanza, hanno sottoscritto un documento dal titolo *The leadership challenge for CEO and boards (La sfida della Leadership per amministratori delegati e consiglieri di amministrazione*). In questa sessione di lavoro, per i firmatari del documento diventa centrale "l'attenzione al sociale ed alla minimizzazione di ogni impatto ne-

gativo sulla popolazione e sull'ambiente", considerando non più sufficiente ed auspicabile la semplice visione della crescita del profitto fine a se stesso.

Quindi, si è condivisa la prospettiva che i leader dei paesi sottoscriventi il documento, insieme a tutti gli attori interessati di ogni settore dell'economia, si dovranno impegnare per "uno sviluppo sostenibile ed assicurare che i benefici della globalizzazione si distribuiscano equamente".

Al di là dei risultati prodotti dalla sottoscrizione di tale documento, i cui sviluppi si vedranno semmai nel medio-lungo termine, rimane inalterato il dato politico generale, soprattutto per quanto riguarda la presa d'atto che qualsiasi azienda multinazionale e non, il fattore di non prevaricazione della società e delle popolazioni diventa un principio prioritario. Per dirla con Zamagni, "si tratta di qualcosa di veramente eccezionale: ai capitalisti del XXI secolo non basta essere «bravi» negli affari; devono sentirsi accettati dalla società civile, nazionale o transazionale a seconda dei casi. Quanto a dire che all'impresa viene oggi chiesto ciò che un tempo sarebbe stato considerato impossibile chiederle: giustificarsi".

2.1 Le strategie dell'Unione Europea in materia di RSI

Quanto prodotto dall'Unione Europea negli ultimi decenni in tema di RSI, in prospettiva di una significativa proposta di rafforzamento del sistema economico e di mercato interno al perimetro degli Stati membri, non può essere considerato come un punto di arrivo, ma semmai un punto di partenza per intraprendere un percorso di sviluppo sostenibile per le future generazioni.

In realtà va sottolineato che nonostante si sia dovuto attendere il 2001 con la promulgazione del Libro Verde per avere una specifica ed esplicita attenzione al tema della RSI da parte dell'UE, i presupposti erano già stati posti dal Trattato di Roma del 1957, anche se non ancora esplicitati nella forma con cui oggi concepiamo la Responsabilità sociale delle imprese.

Nella sua attuale versione consolidata si possono trovare i prodromi di quello che sarà considerata la vera base di partenza dello sviluppo della RSI in termini di esposizione dei principi generali, in particolare con gli articoli 2 e 3 del TCE, da cui possiamo far scaturire l'azione comunitaria in materia di sviluppo sostenibile per il mercato europeo.

In questa prospettiva enunciamo le finalità – e le intenzioni – a cui si ispirava il TCE, in particolare riguardo a:

- Sostenere uno sviluppo equilibrato.
- Elevare il livello di occupazione e protezione sociale.
- Migliorare la qualità della vita.
- Rafforzare la coesione sociale ed economica.
- Conseguire un elevato livello di salute.
- Rafforzare la protezione del consumatore.

Nel 1993 l'allora presidente della Commissione Europea Jacques Delors, con la pubblicazione del Libro Bianco *Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo,* spingeva ulteriormente la riflessione sulla crescita della società europea partendo dal potenziamento dell'occupazione e della valorizzazione del capitale umano. Secondo l'intenzione dell'estensore del documento, il Libro Bianco si proponeva di porre le basi per una riflessione che avrebbe dovuto portare a costruire una economia sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale, proprio partendo dall'occupazione e dal senso di responsabilità individuale e collettiva, in quanto "la responsabilità sociale è interesse dei datori di lavoro, dei lavoratori e dello Stato".

Più di recente, con il Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, si è fatto appello "al senso di responsabilità delle imprese nel settore sociale per quanto riguarda le buone prassi collegate all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, all'uguaglianza delle opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo durevole".

Dunque, il Consiglio Europeo di Lisbona ha posto per l'Europa l'obiettivo principale di "diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale". Va nella stessa direzione la strategia di sviluppo adottata l'anno successivo dal Consiglio Europeo di Göteborg nel giugno 2001, in cui si ribadiva senza equivoci che la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente vanno di pari passo.

A questo proposito la Comunicazione della Commissione sullo sviluppo sostenibile, cui ha aderito il Consiglio Europeo di Göteborg, ha messo in evidenza l'importanza della Responsabilità sociale delle imprese: "L'azione dei pubblici poteri è inoltre essenziale per incoraggiare le imprese a prendere ulteriormente coscienza della loro responsabilità sul piano sociale e per creare un quadro che consenta di garantire che le imprese integrino gli aspetti ambientali e sociali nella loro attività [...] Occorre incoraggiare le imprese ad integrare in modo attivo lo sviluppo sostenibile nelle attività che esse realizzano all'interno dell'Unione Europea e nel mondo".

Da questo momento in poi la tematica della RSI diventerà sempre più centrale nel dibattito circa lo sviluppo sostenibile dell'Unione Europea, così che le istituzioni europee possano promuovere con maggiore convinzione iniziative finalizzate al consolidamento e allo studio dello strumento della RSI.

Con il Libro Verde del 2001 L'Unione Europea apre una stagione di riflessione ulteriore – non ancora terminata – in cui si prende finalmente atto che alle imprese va riportata la responsabilità delle conseguenze dell'integrazione dell'economia e dei mercati con i fattori sociali, in vista di un sostanziale adeguamento delle condizioni di lavoro alla nuova economia, finalizzando tale raccordo al benessere comune.

Nel Libro Verde si identificano i fattori principali che spingono all'evoluzione del concetto di RSI, in relazione al mutato contesto economico-sociale europeo e mondiale:

- Le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata.
- Criteri sociali che influiscono sempre più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia in quanto consumatori che in quanto investitori.
- Le inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica.

 La trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese.

In un contesto sempre più globale, dunque, il cittadino europeo ha di fronte una serie di sfide che lo vedono attore sotto molti punti di vista, compreso quello della propria responsabilità nei confronti delle generazioni future.

Anche le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Il dato politico rilevante consiste nel fatto che l'Unione Europea ha optato per un investimento formale verso questa forma di sviluppo della società, dove le aziende fungono da elemento catalizzatore verso la piena occupazione e verso il benessere.

Come sostiene la stessa Commissione nella Comunicazione COM(2006)136, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di Responsabilità sociale delle imprese*, " le pratiche che si ispirano al concetto di RSI non sono un rimedio a tutti i mali e non bastano, da sole, a ottenere questi risultati. Non si sostituiscono all'azione dei pubblici poteri, ma possono contribuire a realizzare una serie di obiettivi che essi perseguono [...]".

Tali obiettivi indicati possono riassumersi in:

- 1) Mercati del lavoro più integrati e livelli più elevati di inclusione sociale, favorendo anche l'occupazione di persone appartenenti a categorie sociali svantaggiate.
- 2) Investimenti finalizzati a sviluppare nuove competenze, attraverso l'apprendimento permanente (lifelong learning), strumenti necessari per rimanere competitivi nell'economia globale.
- 3) Miglioramento della salute pubblica in virtù di attività commerciali e produzione di prodotti alimentari e chimici non tossici.
- 4) Miglioramento delle prestazioni in fatto di innovazione soprattutto se finalizzate al miglioramento dei problemi della società, e creazione di ambienti di lavoro più stimolanti.
- 5) Sfruttamento più razionale delle risorse naturali e diminuzione dei livelli di inquinamento, sviluppo dell'ecoinnovazione e adozione di sistemi di gestione ambientale e di etichettatura.

- 6) Comunicazione efficace delle *best practices* in modo da essere da esempio e stimolo per le altre imprese del settore.
- 7) Rispetto dei diritti umani, tutela dell'ambiente e delle norme fondamentali del lavoro, in particolare nei paesi in via di sviluppo.
- 8) Riduzione della povertà.

Come risulta evidente, l'impegno dell'UE riferito al tema dello sviluppo della RSI dimostra il chiaro intendimento di fortificare il tessuto sociale europeo attraverso l'impegno non soltanto delle imprese, ma anche e soprattutto cercando di creare un valido fondamento di buone prassi su cui basare il proprio modello di sviluppo sociale, da attuarsi mediante iniziative che coinvolgano tutti gli attori in campo.

Tra le azioni proposte dall'UE per promuovere l'ulteriore adozione di pratiche di RSI, come già sostenute dalla COM(2006)136, si possono annoverare:

- sensibilizzazione e scambio di migliori prassi;
- sostegno ed iniziative multilaterali;
- cooperazione con gli Stati membri;
- informazione dei consumatori e trasparenza;
- ricerca;
- educazione;
- PMI;
- la dimensione internazionale della RSI.

Il passo successivo l'UE lo compirà con la Comunicazione COM (2011)618, ovvero la *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di Responsabilità sociale delle imprese*. Questo documento propone una definizione allargata di RSI rispetto a quella avanzata nel Libro Verde, in quanto estende la Responsabilità delle imprese al loro "impatto sulla società".

Nell'ambito della strategia Europa 2020, la Commissione ha voluto rilanciare il tema della RSI soprattutto perché "la crisi economica e le sue conseguenze sociali hanno scosso in certa misura la fiducia dei consumatori come anche la fiducia nell'imprese", per cui risulta necessario "creare condizioni favorevoli per una crescita sostenibile, un comportamento responsabile delle imprese e una creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine".

Per potenziare il raggio d'azione della strategia europea sulla RSI, la Commissione ha individuato alcuni fattori determinanti la cui promozione determinerebbe sicuramente un passo avanti verso la realizzazione di un modello sociale europeo più sostenibile.

I fattori indicati nel documento sono:

- necessità di un approccio equilibrato che coinvolga le diverse parti interessate e tenga conto dei punti di vista delle imprese, degli attori non aziendali e degli Stati membri;
- necessità di meglio chiarire cosa ci si attende dalle imprese e di rendere la definizione unionale della RSI coerente con i principi e gli orientamenti internazionali nuovi e aggiornati;
- la necessità di sostenere un "premio di mercato" per il comportamento responsabile delle imprese, anche nell'ambito della politica degli investimenti e degli appalti pubblici;
- la necessità di contemplare sistemi di autoregolamentazione e di coregolamentazione che costituiscono mezzi importanti tramite i quali le imprese si adoperano per far fronte alla loro responsabilità sociale;
- la necessità di affrontare la questione della trasparenza delle imprese sui temi sociali e ambientali dal punto di vista di tutte le parti interessate, comprese le stesse imprese;
- la necessità di prestare maggiore attenzione ai diritti umani che hanno acquistato un rilievo di gran lunga maggiore nell'ambito della RSI;
- la necessità di riconoscere il ruolo che la regolamentazione complementare svolge nel creare un ambiente più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità.

Nelle intenzioni della Commissione, lo sviluppo di buone pratiche di RSI da parte delle imprese porterebbe ad un potenziamento organizzativo strutturale, e ad una crescita di mercato sostanziale. In ogni caso il concetto di Responsabilità sociale delle imprese è applicabile a tutte le aziende, alle multinazionali come alle PMI. Se l'azione trainante è individuata nell'azione propedeutica delle imprese, secondo la Commissione "le autorità pubbliche dovrebbero svolgere un ruolo di sostegno attraverso una combinazione intelligente di pratiche volontarie e, ove necessario, di regolamentazione complementare, per esempio promuovere la trasparenza, creare incentivi di mercato per il comporta-

mento responsabile delle imprese e garantire la rendicontabilità aziendale".

Secondo questa prospettiva di integrazione di pubblico e privato si inserisce il programma d'azione proposto dalla Commissione per il periodo 2011-14, dove vengono assunti gli impegni e i suggerimenti per imprese, Stati membri e gruppi di soggetti interessati.

Tra i punti individuati nel programma di azione se ne possono elencare almeno otto, così articolati e riassunti:

1) Promozione della visibilità della RSI e diffusione di buone pratiche

Per questo primo punto la Commissione promuoverà il dialogo con le imprese e le altre parti interessate su questioni di occupabilità, cambiamento demografico ed invecchiamento attivo, nonché sulle sfide che si manifestano sul posto di lavoro (la gestione della diversità, l'uguaglianza dei generi, l'istruzione e la formazione, la salute e il benessere dei lavoratori).

A questo proposito veniva dichiarato nel documento l'intenzione di avanzare due iniziative: la prima consisteva nel creare nel 2013 delle piattaforme multilaterali per la RSI in un certo numero di settori, al fine di convogliare imprese, lavoratori ed altri soggetti interessati, al fine di rendere pubblici gli impegni per ciascun settore e monitorarne i progressi; la seconda, da avviare a partire dal 2012, riguardava un premio europeo come riconoscimento ai partenariati RSI tra imprese e parti interessate.

2) Miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia delle imprese

La Commissione, prendendo atto dell'esistenza di alcune aziende che ingigantiscono le proprie credenziali dal punto di vista ambientale e sociale, intendeva: a) affrontare la questione della commercializzazione ingannevole (greenwashing) e combattere le pratiche commerciali scorrette; b) avviare un dibattito aperto con i cittadini, le imprese e tutte le parti interessate, al fine di sviluppare un percorso di scambio finalizzato alla reciproca comprensione, e che vada incontro alle aspettative comuni per la promozione della fiducia nei confronti della RSI.

3) Miglioramento dei processi di autoregolazione e co-regolazione

Se molte imprese partecipano a processi di autoregolamentazione e co-regolazione, ad esempio mediante codici di condotta a livello settoriale, si dichiara l'esigenza che tali processi diventino più efficaci. Dunque, la Commissione intendeva avviare nel 2012 un processo per sviluppare un codice deontologico di autoregolamentazione e co-regolamentazione atto a migliorare l'efficacia dei processi di RSI, di concerto con le imprese e tutte le altre parti interessate.

4) Aumento del premio di mercato per le RSI

In questo caso la Commissione intende favorire la migliore integrazione degli aspetti sociali e ambientali, riconoscendo tra l'altro che gli effetti della responsabilità sociale ha impatti positivi anche in termini di competitività per le imprese. Ciò significa anche che tale effetto positivo dovrebbe essere sostenuto dall'UE attraverso politiche di sostegno in materia di consumi, appalti pubblici e investimenti.

5) Migliorare la divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali

Diventa sempre più importante la divulgazione di informazioni sociali ed ambientali, compreso quelle attinenti gli aspetti climatici, per identificare i rischi di sostenibilità. Tali informazioni costituiscono anche un importante elemento per la rendicontabilità, e possono contribuire ad accrescere la fiducia del pubblico nelle imprese.

Alcuni stati membri hanno introdotto obblighi di informazione non finanziaria che vanno oltre la legislazione esistente in UE. Inoltre, esistono quadri internazionali per la divulgazione delle informazioni sociali ed ambientali, tra cui la *Global Reporting Initiative*.

La comunicazione integrata di informazioni finanziarie e non finanziarie rappresenta un traguardo importante per il medio e lungo termine, e la Commissione seguirà con interesse il lavoro del Comitato Internazionale per la Rendicontazione Integrata.

6) Ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca

Lo sviluppo della RSI richiede nuove competenze e la prospettiva di adeguamento di valori e comportamenti al tema del sociale. Per questi motivi è importante che gli Stati membri incoraggino tutti i livelli di istruzione a sostenere programmi di studio integrati con tematiche quali la RSI, lo sviluppo sostenibile e la cittadinanza responsabile. La Commissione, a questo proposito, si impegna a fornire un ulteriore sostegno finanziario ai progetti di istruzione e formazione di RSI, nell'ambito dei programmi dell'UE "apprendimento permanente" e "Gioventù in azione".

7) Accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI

Poiché molte delle misure politiche pubbliche sono maggiormente efficaci quando attuate a livello nazionale, regionale e locale, si invitano le autorità locali e regionali a fare un uso dei fondi strutturali europei per sostenere lo sviluppo della RSI, in particolare le PMI.

Per questi motivi la Commissione aveva sollecitato gli Stati membri ad aggiornare entro il 2012 i propri progetti e azioni prioritarie al fine di promuovere la RSI a sostegno della strategia 2020, con riferimento ai principi ed agli orientamenti in materia di RSI riconosciuti a livello internazionale e in collaborazione con le imprese e le altre parti interessate.

8) Migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI

Come si sostiene nel documento, l'UE dovrebbe promuovere gli interessi europei nello sviluppo delle politiche internazionali in materia di RSI, e al contempo garantire l'integrazione dei principi e degli orientamenti riconosciuti a livello internazionale nelle proprie politiche in materia di RSI.

In coerenza con questa affermazione, la Commissione si propone di intensificare la sua cooperazione con gli Stati membri, i paesi partner e le opportune sedi internazionali per promuovere il rispetto dei principi e degli orientamenti riconosciuti a livello internazionale e assicurare la coerenza reciproca, con la collaborazione delle imprese, tenute a rispettare quanto sopra enunciato.

Il monitoraggio proposto dalla Commissione sugli impegni assunti dalle grandi imprese europee è riferito soprattutto all'aderenza agli orientamenti del Global Compact, ai principi OCSE, alla dichiarazione tripartita dell'OIL, nonché al rispetto dei diritti umani così come intesi nei principi guida dell'ONU.

Per quanto possibile, l'invito al rispetto di quanto prescritto dalle indicazioni prodotte dai sopracitati organismi viene esteso anche alle PMI, al fine di diffondere pratiche responsabili non soltanto a scopi puramente etici, ma anche in termini di acquisizione di vantaggi commerciali per le imprese.

2.2 Gli organismi internazionali di indirizzo

In relazione a quanto esposto nell'ultimo paragrafo, sarà indispensabile proporre un approfondimento circa i principali organismi internazionali che stabiliscono quei principi strutturali cui tener conto per poter stabilire con certezza i presupposti su cui basare ogni ragionamento sulla RSI.

In questo caso sarà opportuno approfondire particolarmente quelle Organizzazioni internazionali che, con le loro politiche globali, tendono a fornire i presupposti – ovvero i principi – a cui ogni standard di certificazione si ispira per garantire la propria dimensione etica, ed a cui le imprese devono adeguarsi per ambire al raggiungimento dei propri obiettivi, e l'essere cioè percepite come "aziende eticamente riconosciute".

In particolare, ci occuperemo dei *Principi guida dell'ONU* in termini di diritti umani, il *Global Compact, Le linee guida OCSE per le multi-nazionali, la Dichiarazione tripartita dell'OIL*.

2.2.1 L'ONU e la dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo

Il 10 dicembre 1948 a New York l'Assemblea Generale delle Nazione Unite approvò e proclamò la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo.

Con questa carta si stabiliva, per la prima volta nella storia moderna, l'universalità dei diritti umani non più limitatamente ai paesi occidentali, ma estesa a tutti i popoli del mondo basandosi sul concetto di dignità intrinseca, inalienabile ed universale.

La Dichiarazione si imponeva in primo luogo per il suo prestigio morale. Giungeva finalmente a compimento il processo storico di affermazione dei diritti propri dell'uomo in quanto tale, e si realizzava l'integrazione tra diverse categorie di diritti: i diritti civili, cioè quelli che tendono a limitare il potere dello Stato e a riservare all'individuo una sfera di libertà dallo Stato; i diritti politici, che implicano la partecipazione sempre più ampia dei membri di una comunità al potere politico, come libertà nello Stato; i diritti sociali intesi ad assicurare il benessere e l'uguaglianza non soltanto formale, come libertà per mezzo dello Stato.

La Dichiarazione riconosceva, tra le altre cose, il diritto alla vita, alla libertà e alla sicurezza personale. Inoltre, veniva sancito universalmente il riconoscimento dell'individuo come persona e la sua uguaglianza di fronte alla legge, le garanzie specifiche nel processo penale, la libertà di movimento e di emigrazione, l'asilo, il diritto ad avere una nazionalità e quello sulla proprietà. Su tutte, inoltre, veniva garantita la libertà di pensiero, di coscienza e di religione, la libertà di associazione, di opinione e di espressione, la sicurezza sociale ed a lavorare in condizioni giuste e favorevoli, compresa la libertà sindacale, insieme al diritto di avere un livello adeguato di vita e di accesso all'educazione.

Tutti questi diritti produrranno nel corso del tempo altre dichiarazioni su temi più specifici, ma tutte aventi come base l'assunto di quanto stabilito nel 1948. A questo proposito è bene ricordare che, per rendere i principi operanti all'interno degli Stati membri, previa ratifica secondo le procedure interne agli stessi Stati Nazionali, l'elaborazione nel 1966 di due Patti: il *Patto sui diritti economici, sociali e culturali*, ed il *Patto sui diritti civili e politici*.

2.2.2 Il Global Compact

Nel 1999, durante il Forum economico di Davos, l'allora Segretario dell'ONU Kofi Annan invitò i leader dell'economia mondiale presenti a sottoscrivere con le Nazioni Unite un patto al fine di affrontare gli aspetti più critici della globalizzazione in ottica di sviluppo di un'economia sostenibile. Tale prospettiva si centrava sul pieno e consapevole rispetto dei diritti umani e del lavoro, dell'ambiente, con anche una particolare pronuncia agli aspetti alla lotta alla corruzione.

Le parole di Kofi Annan a riguardo furono inequivocabili: " vi invito individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le

vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard di lavoro e pratiche aziendali".

Dunque, il Global Compact, lanciato l'anno successivo, incoraggiava le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana che garantisse a tutti l'opportunità di condividerne i benefici.

I principi a cui il Global Compact chiede l'adesione da parte delle imprese non sono altro che quelli contenuti nella Dichiarazione dei Diritti umani, della Dichiarazione OIL, della Dichiarazione di Rio, e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

Alle imprese che intendono aderire al Global Compact è richiesto di promuovere e rispettare la piattaforma dei 10 principi ispirati ai temi sotto riportati:

- 1) Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.
- 2) Assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complice degli abusi dei diritti umani.
- 3) Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e il diritto alla contrattazione collettiva.
- 4) L'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.
- 5) L'effettiva eliminazione del lavoro minorile.
- 6) L'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.
- 7) Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.
- 8) Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.
- 9) Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.
- 10) Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Ad oggi il Global Compact conta 8343 aziende di diversi settori in 162 paesi del mondo.

2.2.3 Linee Guida Ocse per le multinazionali

Le Linee OCSE destinate alle imprese Multinazionali sono nate nel 1976, ed hanno avuto nel corso del tempo due revisioni da parte degli estensori, in corrispondenza della sopraggiunta consapevolezza di dover adeguare il quadro generale di regole al mutato contesto economico e sociale delle multinazionali. Esse sono delle raccomandazioni ed orientamenti per le imprese che vogliono ispirare la propria condotta ai criteri di responsabilità sociale.

Nella fase intermedia della sua evoluzione, posta in essere con la revisione del 2000, i contenuti della Guida avevano già di fatto introdotto alcuni cambiamenti rispetto alla prima stesura del 1976. Già in quella occasione, vennero rafforzati alcuni fattori cruciali legati allo sviluppo sostenibile, inserendo nuove raccomandazioni come il riferimento all'eliminazione del lavoro minorile e del lavoro forzato, e, contestualmente, accrescendo sempre più il valore posto alla politica ambientale e degli interessi dei consumatori.

La successiva ed ultima revisione, quella del 2011, non fa che prendere atto della necessità di apportare ulteriori modifiche per aggiornare i contenuti delle Linee Guida alle mutate strutture organizzative delle multinazionali, le quali, sempre più, diversificano il ventaglio degli investimenti delle proprie attività concentrando soprattutto i loro sforzi imprenditoriali verso Paesi in via di sviluppo.

Per questi motivi, al fine di fornire una base di norme di comportamenti più stringenti, che presuppongano e sostengano allo stesso momento una visione di *policy* sostenibile, i paesi aderenti all'OCSE hanno deciso di predisporre una versione aggiornata delle Linee Guida inserendo un nuovo capitolo riservato ai *diritti umani*, con l'obbligatoria estensione della responsabilità dell'impresa verso tutta la filiera dei fornitori e dei partners commerciali. Inoltre, le nuove Linee Guida, hanno ulteriormente rinforzato la tutela rispetto al lavoro minorile e forzato, introducendo un sistema di *Due Diligence* per la prevenzione dei rischi nelle materie in oggetto.

Giova ricordare a questo proposito, che le Linee Guida OCSE sono delle raccomandazioni dei Governi sulle norme di comportamento imprenditoriale che le multinazionali sono tenute a rispettare nella conduzione di tutte le loro attività globali. Tale obbligo dei Governi si traduce nel corrispettivo obbligo delle multinazionali, aventi sede nei paesi aderenti all'OCSE, al rispetto delle indicazioni previste su argomenti quali: Divulgazione di informazioni, Diritti umani, Occupazione e Relazioni Industriali, Ambiente, Lotta alla corruzione, all'istigazione alla corruzione ed alla concussione, Interessi del consumatore, Concorrenza, Fiscalità.

A questo scopo, i Governi aderenti hanno avuto, sin dal 2000, l'obbligo di istituire dei Punti di Contatto Nazionali (PCN) con la finalità di promuovere e diffondere le corrette applicazioni delle Linee Guida, e fornire al contempo, agli operatori economici del diritto quali imprese, associazioni di categoria di parte datoriale, sindacati, organizzazioni non governative, insieme a tutte le istituzioni della società civile che ne sentano l'esigenza, approfondimenti di merito e formazione *ad hoc* a tutti i livelli, per sostenere il corretto e concreto utilizzo degli strumenti inerenti le Linee Guida.

In Italia, il PCN ha sede presso il Ministero dello sviluppo economico, ed è stato istituito mediante l'art. 39 della legge 273/2000, che ne stabiliva le finalità, struttura e copertura finanziaria (e successivi DD.MM attuativi del 16 agosto 2004 e 18 marzo 2011).

A tutti i PCN è stato richiesto di essere visibili, accessibili, trasparenti ed affidabili nelle operazioni quotidiane, imparziali ed equi quando gestiscono i reclami.

2.2.4 La dichiarazione tripartita dell'OIL

L'organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) è l'organizzazione delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere il lavoro dignitoso e produttivo, garantendo che questo sia inserito in una cornice di condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana per uomini e donne.

All'OIL aderiscono 186 Stati, ed è l'organismo internazionale che è responsabile dell'adozione e dell'attuazione delle norme internazionali di lavoro. L'OIL è l'unica organizzazione delle Nazioni Unite con struttura tripartita, in quanto sono presenti i rappresentanti dei governi, degli imprenditori e dei lavoratori, che insieme determinano le politiche e i programmi dell'Organizzazione.

Tale struttura tripartita evidenzia l'intento di promuovere e sostene-

re il dialogo sociale, come elemento squisitamente democratico che sottende ogni discussione sui provvedimenti da adottare. Non è un caso che tra i governi e le parti sociali, all'interno degli organi decisionali, ci sia un equilibrio che deve essere funzionale alla determinazione di decisioni condivise da parte di tutti. Le relazioni industriali di questo tipo, improntate dunque sulla stabilità e sull'equilibrio di pesi e contrappesi, hanno il compito precipuo di adattare le legislazioni sul lavoro ai cambiamenti economici e sociali, al fine di migliorare la gestione della forza lavoro.

Fino ad oggi l'OIL ha adottato oltre 180 convenzioni e 190 raccomandazioni, che coprono l'intero spettro del mondo lavorativo. Di recente il Consiglio di Amministrazione ha stabilito che oltre 70 convenzioni adottate prima del 1985 restano valide, mentre le rimanenti dovranno essere rivisitate o addirittura ritirate.

L'importanza della norma internazionale è data soprattutto dal fatto che l'elaborazione delle legislazioni nazionali devono tener conto degli aspetti in esse contenute. Inoltre l'OIL ha un sistema di monitoraggio che permette di verificare l'effettiva applicazione degli Stati membri delle norme ratificate.

Tra le principali iniziative promosse dall'OIL è bene ricordare la *Dichiarazione sui principi e i Diritti fondamentali del Lavoro* del 1998, asse portante dei principali valori e diritti umani applicati al lavoro, in quanto sancisce l'importanza del lavoro dignitoso, il diritto alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva, l'eliminazione del lavoro minorile, del lavoro forzato e di ogni forma di discriminazione sul lavoro.

L'importanza della Dichiarazione sta nel fatto che gli Stati membri dell'OIL hanno deciso di recepire il nucleo di norme ivi contenuto indipendentemente dal fatto che avessero o meno ratificato le corrispondenti convenzioni.

Tra tutte le garanzie contenute nella Dichiarazione emerge quella del *lavoro dignitoso*; esso comporta la possibilità di ottenere una posizione produttiva e sufficientemente retribuita, sicurezza sul lavoro, protezione sociale per sé e per la famiglia. Inoltre, il concetto di lavoro dignitoso significa migliorare prospettive per lo sviluppo personale e facilita l'integrazione sociale, garantisce la libertà di opinione e di organizzarsi per la partecipazione alle decisioni riguardanti la propria vita, e dà pari opportunità di trattamento a tutte le donne e gli uomini.

CAPITOLO 3 - LA NORMATIVA ITALIANA SULLA RSI

3.1 Il recepimento delle direttive europee.

La crisi economica internazionale ha determinato una progressiva dispersione di energie sociali, aumentando così i livelli di instabilità ed incertezza verso il futuro da parte degli individui. A questo proposito, sempre più importante diventa il tema della sostenibilità del sistema economico-sociale nella sua interezza, che necessariamente passa attraverso la lotta alla povertà, da attuarsi mediante politiche di inclusione e di rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo e dell'ambiente.

Le politiche e le strategie di contrasto alle iniquità sociali poste in essere dalle Organizzazioni internazionali e dai governi degli Stati, compreso naturalmente quelle già predisposte dall'UE, intendono in larga parte agire sul sistema delle imprese al fine di regolarne la condotta e sostenerne lo sviluppo.

In questa ottica di rivitalizzazione del tessuto sociale-economico, ottenuto mediante la condivisione di condotte responsabili da parte di tutti gli attori, la prospettiva del recupero della fiducia nella iniziativa imprenditoriale ha necessariamente bisogno di risposte concrete in relazione alle sfide competitive del momento: accesso alle materie prime, alla conoscenza, alle risorse finanziarie, in vista della promozione dell'occupazione di qualità, dell'innovazione tecnologica, dell'efficienza e dell'utilizzo delle risorse.

In questo quadro generale, la strategia del Governo italiano in materia di RSI, si propone di rimanere in continuità con quanto già prodotto dall'UE nelle diverse Comunicazioni già precedentemente accennate. Soprattutto a questo riguardo vale la pena di esaminare con particolare attenzione il *Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014*, documento prodotto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali insieme al Ministero dello Sviluppo Economico.

Da questo punto di vista, la "strategia del Governo italiano pone l'accento sull'importanza del ruolo dell'impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, e mutuo vantaggio delle imprese, dei cittadini e delle comunità".

Infatti, il Piano d'Azione risulta essere stato predisposto "nel rispetto delle autonomie e prerogative delle Amministrazioni pubbliche (centrale, regionale e locali) e da soggetti imprenditoriali, sindacati, delle organizzazioni del terzo settore, di cittadinanza e dalla società civile che contribuiscono al raggiungimento dei suoi obiettivi".

La peculiarità del tessuto imprenditoriale italiano, infatti, risulta essere, per la maggior parte dei casi, composto da piccole e medie imprese aventi carattere locale e fortemente amalgamate con la realtà territoriale del luogo in cui risiedono. La loro dimensione consente relazioni industriali e impegno sociale con l'ambiente circostante, in una dialettica di rapporti che costituisce il nervo dell'economia del nostro paese.

Tale patrimonio rischia di deteriorarsi sotto la pressione delle dinamiche internazionali e dalla forte competizione di tipo globale prodotta da alcune imprese trasnazionali, per cui il Governo, dichiara il Piano d'Azione, "con la sua azione, può creare un contesto più propizio ai comportamenti volontari delle imprese e alle attività del terzo settore, per favorire il raggiungimento degli obiettivi pubblici orientati allo sviluppo dell'economia e della società e alla tutela dell'ambiente".

Per arrivare al nocciolo della questione, considerando la natura multidisciplinare e integrata della RSI, il Piano d'Azione prevede delle azioni mirate allo sviluppo di alcuni obiettivi strategici volti a rinsaldare la fiducia dei cittadini, a favorire il contributo delle forze di mercato, e a proiettare le azioni in una dimensione internazionale.

Declinando gli obiettivi proposti dal Piano d Azione, essi sono:

- Aumentare la cultura delle Responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali.
- Contribuire al rafforzamento degli "incentivi di mercato" per la RSI.
- Promuovere le iniziative delle imprese sociali, delle organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile.

- Favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali ed ambientali.
- Promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione e la solidarietà internazionale.

Posti questi obiettivi di massima, declinati con azioni particolareggiate nel testo, il documento dichiara inoltre la propria complementarità alla Comunicazione della Commissione Europea COM (2011) 681, già peraltro illustrata nel capitolo precedente, dove si sottolineano le finalità e gli obiettivi strategici posti in essere dalla UE con la propria azione.

Una menzione particolare va però data al paragrafo 3 del testo, che tratta della *Dimensione territoriale della RSI*, dove il Piano d'Azione Nazionale, coerentemente con il riparto delle competenze tra Stato e Regioni, include l'azione delle Amministrazioni centrali, delle Regioni e delle Amministrazioni locali.

In ragione dell'importanza attribuita in questo contesto al rapporto dei portatori di interessi con il territorio, il legame delle imprese con la realtà istituzionale e con le amministrazioni diventa il perno su cui far ruotare il concetto stesso di sostenibilità e di responsabilità sociale. Infatti, il dialogo costante tra istituzioni ed imprese, a livello amministrativo locale e regionale, facilita lo scambio di azioni propositive innescando sinergie concrete atte a favorire processi di internazionalizzazione del territorio tramite l'impresa, ottenendo così vantaggi economici e commerciali, ma anche culturali e sociali.

Si può parlare in questo caso di Responsabilità Sociale del Territorio (RST), in quanto "i poteri pubblici promuovono sinergie e partenariati". L'interdipendenza tra i diversi attori e le comunità territoriali rappresenta, dunque, un fattore necessario anche per porre il tema della creazione della sensibilità attorno alla RSI come elemento di priorità in tutte le manifestazioni politiche pubbliche.

Per fare due esempi concreti a questo riguardo, va innanzi tutto segnalato che nel 2012 è stato lanciato un progetto interregionale "Creazione di una rete per la diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa", a cui hanno aderito tredici Regioni; inoltre, va certamente evidenziato che la RSI è diventata ormai una tematica espressamente citata nella quasi totalità dei programmi regionali, mentre per due Regioni, Umbria (legge 21/2002) e Toscana (legge 17/2006), esistono Leggi Regionali che prevedono interventi per la certificazione di sistemi di qualità e, nel caso dell'Umbria, l'istituzione di un Albo delle imprese con certificato di conformità allo standard SA8000 (Legge regionale 20/2002).

Per completezza, va anche detto che in Emilia Romagna, Lombardia e Toscana, la RSI rappresenta una delle finalità prioritarie da perseguire, sancita anche a livello di Statuto Regionale.

A partire dal 2005, inoltre, gli interventi in materia di RSI realizzati da Regioni/PA hanno il proprio riferimento in leggi regionali/provinciali.

Le misure di intervento previste all'interno del Piano di Azione Nazionale, mutuate dagli orientamenti internazionali e dalla strategia europea, ribadiscono questi punti essenziali, non peraltro derogabili:

- rispetto dei diritti umani;
- sviluppo e tutela delle pari opportunità;
- lavoro, occupazione e condizioni di lavoro, laddove non siano coperti dalle leggi nazionali e dalla contrattazione (ad es. azioni positive per l'inclusione sociale, formazione e riqualificazione professionale dei lavoratori, salute e sicurezza dei lavoratori, conciliazione vita-lavoro, ma anche, in contesti esteri debolmente regolamentati, azioni relative al rispetto dei diritti dei lavoratori e dei minori internazionalmente riconosciuti);
- tutela dell'ambiente e efficiente utilizzo delle risorse naturali (es. riduzione delle emissioni, efficientamento energetico, prevenzione dell'inquinamento);
- lotta alla corruzione e all'illegalità;
- tutela dei consumatori;
- sviluppo della collettività;
- buona governance fiscale (trasparenza, scambio di informazioni e concorrenza fiscale leale);
- sviluppo e trasferimento di conoscenze a beneficio degli stakeholders e delle comunità locali.

Rispetto a questi temi, è importante ribadire quanto dichiarato nel testo del Piano d'Azione Nazionale, per cui "alla luce della natura multidisciplinare della RSI e della varietà delle azioni che le imprese possono mettere in campo, per attuare le azioni del Piano, le Amministrazioni e gli altri soggetti pubblici potranno fare ricorso agli strumenti ritenuti maggiormente idonei prefissati, anche adottando un *mix* di intervento e un'integrazione tra le diverse azioni".

3.2 I Codici etici ed il rapporto con la RSI

Gli interventi regolatori nel campo della RSI, si concretizzano in norme emanate da istituzioni sovranazionali di varia natura, da Stati Nazionali, ed infine da enti locali. In questo modo, si può percepire il carattere trasversale del tema della responsabilità sociale, come anche la sua dimensione multipla, legata ai diversi ambiti di intervento e di applicazione.

Quanto asserito assume un significato ancora più stringente quando si arriva a descrivere gli "strumenti" che portano alla definizione del sistema di responsabilità sociale, e che di fatto ne costituiscono i confini, interni ed esterni.

In questo caso, le considerazioni di massima che si possono avanzare circa la possibilità di determinare, a livello pratico, quanto precedentemente asserito circa la dimensione teorica della RSI, dipende dagli strumenti che si mettono in campo per realizzare un sistema di impresa (e non solo) che rispecchi i valori e i principi di *governance* di carattere etico.

Tra gli strumenti essenziali utilizzati dalla RSI c'è senza ombra di dubbio l'adozione di un Codice Etico.

Come è noto il Codice Etico è uno strumento di autoregolamentazione mediante il quale l'impresa cristallizza i principi ed i valori che le sono propri, declinando altresì un codice di comportamento che investe il rapporto con tutti gli *stakeholders*.

Esso rappresenta una delle chiavi attraverso le quali l'impresa promuove e accompagna in maniera strutturata la realizzazione della gestione strategica di conversione dei valori in comportamenti pratici. Questo aspetto, dunque, riguarda la dimensione interna. Per ciò che attiene invece la dimensione esterna dei rapporti, il Codice Etico interviene nella relazione tra l'impresa e i suoi interlocutori principali, verso i quali la stessa mantiene impegni di varia natura, comprese le responsabilità diffuse verso gli *stakeholder* (es. verso la proprietà, gli azionisti, i dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori, sindacati, enti locali, finanziatori, ambiente e comunità).

Tuttavia, va rilevato che il Codice Etico non sostituisce in alcun modo quanto declinato nelle pratiche di relazione che si sviluppano attraverso le diverse forme di dialogo sociale, né tantomeno invade il terreno di competenza dei Contratti Collettivi di Lavoro. Semmai interviene come ulteriore forma regolatoria in seno all'organizzazione dell'impresa, in una dinamica evolutiva che tiene legate le diverse parti ad un sistema di valori senza tuttavia escludere a priori il cambiamento delle strategie commerciali aziendali.

In particolare, "esso consiste, pertanto, in una vera e propria dichiarazione etica, una sorta di « tavola della legge» avente per oggetto il credo dell'impresa, i principi guida, gli obiettivi di fondo, le aspirazioni sociali, i valori e le istanze culturali cui l'impresa intende aderire. Si tratta, in sostanza, di un documento che raccoglie organicamente le norme di comportamento per i manager e i dipendenti e orienta sugli atti da compiere nello svolgimento delle differenti funzioni in cui si estrinseca l'attività dell'impresa" (A. Farinet, Etica e mercato: alcune considerazioni, in « Corporate Responsibility», 2008).

Come può risultare evidente, esiste uno stretto legame tra Codice Etico e RSI, ma certamente non la totale sovrapposizione o coincidenza. Molto banalmente si può affermare che la RSI presuppone che l'impresa si sia dotata di un Codice Etico, ma non tutte le aziende che lo possiedono possono definirsi come "responsabili" ed attuare comportamenti "etici".

Questa differenza è spiegabile facilmente attraverso due ordini di problemi che sottendono il significato e l'applicazione del Codice Etico. Se è vero, ad esempio, che l'adozione di un Codice non garantisce che quell'impresa manifesti una responsabilità sociale nel proprio agire, tantomeno rende sicura la coerenza del management ai principi contenuti nel codice stesso, va da solo che questo aspetto dipende dal fatto che ci stiamo muovendo in un contesto in cui agisce molto più la

volontarietà degli individui che la forza stessa della norma autoregolatoria.

Mario Villani sostiene in *I Codici Etici nei sistemi normativi delle im- prese*, che "tra i molti strumenti normativi di più o meno recente introduzione i più significativi ed emblematici sono certo i Codici Etici,
veri crocevia tra fattori giuridici, espressione della cultura organizzativa, arnesi organizzativi-gestionali".

Questo approccio proposto da Villani appare molto realistico, vista la complessità e la multidimensionalità intrinseca del concetto di Codice Etico, in quanto prende inevitabilmente atto delle molteplici funzioni a cui questo è destinato.

Dal punto di vista esclusivamente epistemologico, bene fa Viviani a riportare i diversi livelli di relazioni cui un'organizzazione è legata, a partire da rapporti normativi generali, passando ad ulteriori regolamentazioni specialistiche, per sfociare nella più astratta, ma nello stesso tempo significativa, dimensione fiduciaria.

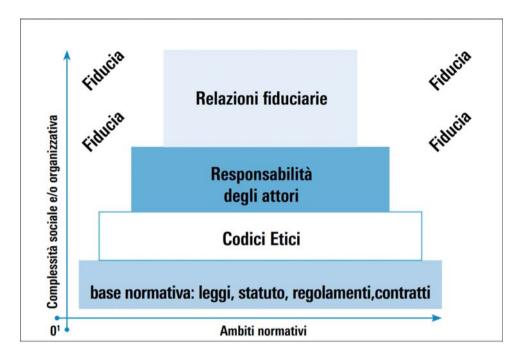
Infatti, alla base del sistema normativo stanno *le leggi, i contratti, i regolamenti*. Questi sono il livello minimo su cui si costruisce l'identità delle organizzazioni, e su cui si sviluppano tutte le principali manifestazioni sociali, interne ed esterne.

Il livello successivo è rappresentato dai *Codici Etici*, ulteriore grado di specializzazione che pone le basi normative e valoriali e che contribuiscono a determinare altri comportamenti in seno all'organizzazione, elemento insostituibile su cui sviluppare la successiva responsabilità delle persone.

Il terzo livello è rappresentato dalla *Responsabilità* dei soggetti, che sviluppano ulteriormente le premesse dei precedenti livelli, soprattutto per ciò che attiene alla dimensione relazionale tra soggetti. In questa dinamica di scambio negoziale si formalizzano rapporti di normazione generando forme di relazione pattuite e ripetibili.

Con il quarto ed ultimo livello si entra nella dimensione della *fiducia*, stato apparentemente privo di regolazione. In realtà, secondo Viviani, è proprio la fiducia l'elemento regolatore in quanto predispone "la ragionevole attesa che gli attori facciano la propria parte", affinché vi sia "affidamento di proprie risorse ad altri nella ragionevole attesa che esse saranno impiegate con maggiore mutuo vantaggio".

Lo schema sottostante mostra quanto esplicitato poco sopra, mettendo in evidenza come i corpi normativi si sistemino progressivamente nella complessità sociale.



Il secondo problema in cui si evidenzia il *gap* tra adozione di un Codice Etico e la sua reale garanzia di applicazione, soprattutto se considerato nella sua aderenza alla RSI senza soluzione di continuità, viene mutuata invece da Lorenzo Sacconi, e dal suo scritto *Il Codice Etico per una governance multi-stakeholder della Responsabilità Sociale d'impresa*.

Partendo dal presupposto che "il Codice etico dovrebbe essere ispirato dalla definizione di principi guida dell'impresa che influiscono sulla condotta strategica e che ne definiscono l'impegno verso gli stakeholders", è evidente che, secondo tale impostazione, un Codice Etico costituitosi invece come strumento per "giustificarsi di fronte ad un tribunale", avrà natura sostanzialmente diversa.

Da questa prima considerazione si possono già individuare due finalità diverse del Codice Etico e non coincidenti tra loro: la prima utilizza il Codice Etico come strumento di *governance* per attuare e promuovere la RSI, la seconda, invece, è funzionale ad un sistema che si definisce regolativo al fine di non cadere nei guai giudiziari, in ottemperanza a quanto previsto dalla legge, senza però aggiungere alcun valore "etico" all'impresa al di là della sua definizione. Per questi motivi, dice Sacconi, "se non abbiamo un approccio al Codice Etico come parte di un sistema di gestione della Responsabilità sociale, l'aggancio con la *governance* è del tutto strumentale ed occasionale".

Come vedremo più avanti, nel contesto giuridico italiano l'impostazione, offerta dalla normativa in materia, tende più a creare uno strumento finalizzato alla prevenzione dei reati, piuttosto che una modalità di costruzione di principi per orientare l'impresa verso una gestione strategica e di governo multistakeholder.

Al fine di orientarsi verso una strada che possa far coincidere l'utilizzo del Codice Etico con la buona governance dell'impresa in vista del perseguimento della Responsabilità sociale, bisognerà evidentemente inserire nel Codice Etico anche un impegno di natura fiduciaria da parte dell'impresa verso i molteplici stakeholders, al fine di creare un sistema visibile di equilibrio dei diversi interessi, magari anche attraverso un'analisi di "aree critiche", che altro non sono che ambiti in cui si potrebbero annidare comportamenti non in linea con i valori enunciati.

3.3 Il Decreto legislativo 231/2001

Con il Decreto legislativo 231/2001 il nostro paese si è dato una normativa che prevede l'estensione alle persone giuridiche della responsabilità per reati commessi in Italia e all'estero da persone fisiche che operano per le società. In aggiunta alla responsabilità della persona fisica che realizza l'eventuale fatto illecito, la normativa ha introdotto la responsabilità in sede penale "degli Enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministratori o di direzione dell'Ente o di una sua organizzazione dotata di autonomia finanziaria o funzionale e da persone sottoposte alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati".

Il realtà il D.lgs. 231 segue l'indirizzo già tracciato a livello internazionale da alcune Convenzioni o trattati, tra cui si possono ricordare:

- Convenzione sulla tutela finanziaria della Comunità Europea, firmata a Bruxelles il 26/7/1995.
- Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione dei funzionari della Comunità Europea o degli Stati Membri dell'Unione Europea, firmato a Bruxelles il 26/05/1997.
- Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, firmata a Parigi il 17/09/1997.
- Legge di ratifica degli Atti internazionali n. 300 del 29/09/2000 (con la quale è stato delegato il Governo a disciplinare in materia di responsabilità amministrativa).

Il D.lgs. 231 si situa in un contesto di attività legislative tese a consentire un maggiore controllo delle attività d'impresa. Dopo l'entrata in vigore del D.lgs. 231, abbiamo assistito ad un fiorire di Codici Etici e Codici di comportamento in moltissime imprese, frutto evidentemente dell'intervento del legislatore che ha compreso non soltanto la necessità di adeguarsi alle tendenze internazionali, ma per alcuni versi ha voluto anche stabilire quanto e secondo quali criteri le imprese rispondono dei comportamenti dei soggetti in posizione apicale o subordinata.

Basti pensare, ad esempio, che prima dell'entrata in vigore del decreto legislativo soltanto un esiguo numero di aziende possedeva un Codice Etico, magari perché già predisposte ad una funzionalità più stringente verso il raggiungimento della RSI e, comunque, inserendo tale attività nella visione etica e valoriale che quella azienda dava di se stessa.

Tuttavia, il panorama italiano delle imprese era però piuttosto povero rispetto al contesto internazionale, dove già da alcuni anni c'era stato un discreto incremento di Codici Etici, anche, se vogliamo, sulla scorta dei modelli francesi e statunitensi, che avevano molto bene disegnato un sistema regolativo che ne favoriva il proliferarsi.

L'obiettivo del D.lgs. 231 passava anche attraverso l'introduzione di sistemi di monitoraggio dell'attività aziendale, al fine di realizzare controlli *ad hoc* che comprendevano la gestione organizzativa, finalizzati alla prevenzione di eventuali atti illeciti.

Ad esempio, il Modello Organizzativo Gestionale (MOG), rappresen-

ta un sistema organico di elementi, azioni, strumenti e responsabilità, attraverso il quale l'Ente, che assume tutta una serie di procedure di controllo e prevenzione previste dal D.lgs. 231, si tutela rispetto ad eventuali responsabilità oggettive su illeciti. Secondo l'art. n. 6, il MOG deve:

- Individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati.
- Prevedere specifici controlli diretti e programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire.
- Individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di reati.
- Prevedere l'obbligo di informazione nei confronti dell'organismo deputato e vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli.

Inoltre il MOG provvede ad un sistema di analisi del rischio, offre un piano di miglioramento del sistema di controllo interno con processi e procedure, ottempera ad un sistema di vigilanza (OdV) e si dota di un sistema disciplinare che prevede sanzioni specifiche per le eventuali violazioni.

In particolare l'OdV è dotato di poteri autonomi e ha il compito di vigilare sul funzionamento del MOG e di curare il suo aggiornamento. Nelle società di piccole dimensioni le funzioni dell'OdV possono essere svolte direttamente dall'organo dirigente, ma in generale deve essere costituito all'interno dell'azienda, anche se possono far parte di esso anche elementi esterni, anche con composizione collegiale.

Definiti questi meccanismi di massima, risulta importante sottolineare il dato politico di fondo che interessa il rapporto del Codice Etico con la RSI, in vista della costituzione di una più stringente *governance* dell'impresa. Evidentemente i tanti Codici Etici scaturiti dall'aderenza di molte imprese al rispetto della legge, in larga parte possono essere considerati come strumenti di *compliance* al D.lgs. 231, nonostante non vi sia stato alcun intendimento ad impegnarsi oltre quanto previsto dalla normativa stessa, nella prospettiva della costruzione della cultura della Responsabilità sociale.

Secondo tale prospettiva risulta evidente un fatto, che necessariamente equivale ad un ragionamento che attiene al metodo attraverso il quale si è costruito tutto l'impianto della normativa, e che riguarda la costituzione del Codice Etico come strumento di prevenzione, più che come mezzo per sviluppare pratiche di RSI.

È evidente che come è congegnato il meccanismo di costituzione dei Codici Etici (o di comportamento) proposto dal decreto, si tende più a regolare il sistema di comportamento delle persone che lavorano nell'impresa piuttosto che stabilire una disciplina dei diritti di tutti gli *stakeholder* (tra cui i collaboratori). Attraverso questo meccanismo si impone a tutto il personale aziendale la non violazione della legge (di per sé ciò rappresenta un passo in avanti verso la liceità dei comportamenti), al fine di proteggere la proprietà ed il patrimonio aziendale in quanto bene di tutti coloro che con quell'impresa hanno rapporti ed interessi.

La strada così tracciata prevede allora una tutela per via indiretta, in quanto l'aderenza alla legge presuppone la tenuta del sistema impresa almeno dal punto di vista della giurisprudenza, mentre, di contro, un codice orientato verso la RSI prevede necessariamente un'altra cosa, perché in prima istanza chiede un impegno stringente verso tutti i portatori di interessi già inclusa nella carta costituzionale dell'impresa, ovvero all'interno del Codice etico.

Per dirla insieme a Sacconi "avere un Codice Etico 231 significa avere un documento iniziale di richiamo generalissimo di carte dei diritti. Completamente diverso è un Codice Etico che comincia con una visione etica d'impresa che definisce qual è la visione dei rapporti tra Codice Etico e *stakeholder*, che definisce i principi dei rapporti di ciascuno *stakeholder* in modo bilanciato, i principi di ordine generale, poi disciplina separatamente nel dettaglio i principi verso ciascun *stakeholder*.

CAPITOLO 4 - GLI STRUMENTI DELLA RSI

4.1 Le Certificazioni e gli standard internazionali

Definiti i valori fondanti che sottendono ogni ragionamento sulla evoluzione del concetto di RSI, ed identificati gli organismi internazionali di indirizzo che concorrono alla determinazione dei principi applicabili in sede di costituzione della pratica della responsabilità sociale delle imprese, non resta che individuare gli strumenti attraverso i quali realizzare il processo di trasformazione dalla teoria alla prassi, che investe non soltanto le imprese, ma tutti gli attori coinvolti nel gioco.

Gli *Standard* internazionali sono ovviamente delle impalcature teoriche formali su cui si regge tutto l'impianto della costituzione della RSI, ma evidentemente da soli non bastano a realizzare lo scopo prefissato.

Per usare una metafora molto banale, ma allo stesso tempo efficace, è come aver posto le basi per la costruzione di una casa. Le fondamenta sono rappresentate dai valori e principi della RSI; poi vanno edificati i muri maestri per definirne il perimetro (standard e certificazioni). Successivamente va arredata la casa attraverso gli oggetti/contenuti, che altro non sono che le azioni ed i comportamenti significativi che contribuiscono a rendere tutto il sistema confortevole e vivibile.

Al di fuori della metafora, è necessario guardare alle certificazioni sociali per intendere come queste possano contribuire a definire quali processi e quali sensibilità un'impresa possa e debba intraprendere per conseguire l'obiettivo del raggiungimento della propria dimensione etica.

Per attivare una riflessione generale sul metodo, si rileva che la RSI si serve di molti possibili strumenti di certificazione, diversi per finalità ed ambiti di applicazione, che possono essere scelti in relazione alla volontà delle imprese di coprire l'ambito della sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

In questo caso si apre un terreno di indagine particolarmente interessante che riguarda lo status delle certificazioni stesse, soprattutto per ciò che attiene alla conformità - ed al rapporto - con la legge e le norme. Rileva Mariastefania De Rosa in Le certificazioni ambientali e La responsabilità sociale del territorio, che per la scienza giuridica le certificazioni soddisfano le esigenze di certezza dei rapporti che tradizionalmente sono state soddisfatte dai pubblici poteri, "sia perché le certificazioni offerte da soggetti privati assumono spesso un rilievo pubblicistico, per via del rinvio che i legislatori e le amministrazioni fanno ad esse in varie forme". Per questi motivi, continua ancora De Rosa, " quelle che nascono come certificazioni private assumono spesso una dimensione istituzionale e sono sottoposte a discipline pubblicistiche (soprattutto in ambito nazionale) o governate da regimi ibridi pubblico-privato. Il tema, inoltre, consente di valutare il rapporto circolare tra definizione degli standards e verifica del loro rispetto, che si riproduce nel settore privato come in quello pubblico".

Per altro verso è bene anticipare che risulta impossibile dichiarare a priori quale strumento sia da preferire in assoluto: semmai la scelta deve essere ricondotta alle diverse relazioni intercorse con i diversi attori coinvolti, come alle molteplici aspettative che ogni impresa genera nel processo di raggiungimento dei propri obiettivi strategici generali. Inoltre, rimane indispensabile dare ampio valore alla dialettica con tutti gli *stakeholders* per la definizione dei processi da attivare, e soprattutto per dare conto del percorso intrapreso, al fine di perseguire un approccio improntato alla trasparenza, al dialogo, al confronto, nel senso più ampio del termine.

Dunque, ne consegue che la scelta della certificazione da perseguire non può essere fatta prescindendo da tutto questo contesto. Andrebbe considerato che l'adozione di una certificazione non dovrebbe essere fatta in via esclusiva senza tener conto della possibilità di interazione possibile con gli altri strumenti a disposizione.

Va sottolineato che gli standard di certificazione sono emanati da un Ente Terzo che verifica la congruità dei comportamenti della azienda alle procedure richieste, rilasciando un certificato di conformità a seguito della verifica stessa.

Riportiamo di seguito le principali certificazioni.

4.1.1 AA1000

La AA1000 è uno standard per l'Accontability (rendicontazione) che ha la finalità di garantire la qualità di rendicontazione sociale in ordine alla contabilità, l'Auting e al Reporting etico-sociale, con lo scopo di rendere l'organizzazione trasparente nei confronti dei propri stakeholder.

La AA1000 tenta di consentire l'integrazione delle attività di Accounting (contabilità) con le attività proprie dell'Organizzazione. Gli stakeholder hanno a questo proposito un ruolo fondamentale, perché il loro coinvolgimento consente di collegare direttamente le istanze etico-sociali della organizzazione dell'impresa, soprattutto in relazione a questi punti fondamentali:

- Allineare sistemi e attività con i valori dell'impresa.
- Studiare gli impatti di sistema e attività dell'impresa attraverso la percezione che ne hanno gli stakeholder.
- Definire sistemi di controllo interno onde consentire all'organizzazione di identificare, valutare e gestire i rischi di questi impatti e le eventuali conseguenze con i portatori di interesse.
- Costruire un vantaggio competitivo attraverso l'esplicazione di una posizione definita in merito alle problematiche etico-sociali.

Proprio sul coinvolgimento degli *stakeholder* va detto che questa attività di dialogo tra le parti interessate e l'impresa risulta finalizzata al miglioramento della costruzione di un rapporto fiduciario secondo l'ottica della ottimizzazione dell'*accountability* e, conseguentemente, dell'incremento dei risultati dell'azienda.

Nelle Linee Guida della AA1000 si definiscono le migliori pratiche di interazione con gli *stakeholder*, non soltanto in ordine alle finalità ed a metodo di coinvolgimento dei portatori di interessi, ma anche gli argomenti su cui sono tenuti ad intervenire.

Evidentemente risulta necessario ricercare il confronto ed il coinvolgimento degli *stakeholder* su questioni ambientali, sociali, situazioni di crisi, sui rapporti interno/esterno dell'Organizzazione, nonché sulla verifica dell'Organizzazione stessa e sui processi di interazione.

I benefici che potrebbero venire all'impresa da una corretta condotta delle pratiche sopra esposte, vanno nella direzione di anticipare i conflitti, migliorare i processi decisionali, costruire consenso, creare condivisione di interessi comuni nella buona attività dell'impresa, e generare fiducia all'interno dell'Organizzazione.

Posto il ruolo degli *stakeholder* come centrale, rileviamo che lo strumento AA1000 comprende, dal punto di vista della sua struttura, una parte a cui possono essere ricondotti i principi dello standard (caratteristiche del processo di qualità), e dall'altra lo standard del processo stesso.

Per quanto riguarda il primo aspetto, cioè i principi su cui si basa lo standard, va considerato che proprio questi possono essere utilizzati per prefigurare e gestire la rendicontazione etica e sociale di un'impresa, e possono essere usati nella valutazione qualitativa del processo.

I principi di qualità sono undici, e sono tenuti strettamente insieme dal principio di inclusività che lega il processo ai bisogni degli *stakeholder.* Si riportano i principi di seguito:

- Scopo e Natura del processo organizzativo
 - 1) Completezza
 - 2) Materialità
 - 3) Regolarità e tempestività
- Significatività dell'impresa
 - 4) Assicurazione di qualità
 - 5) Accessibilità
 - 6) Qualità informativa
 - 7) Affidabilità
 - 8) Rilevanza
 - 9) Comprensibilità
- Gestione e processo
 - 10) Incorporabilità
 - 11) Miglioramento continuo

Per quanto riguarda invece le caratteristiche del processo, si possono individuare almeno cinque momenti (o fasi), che possono riassumersi in:

- 1) **Planning**: vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'Organizzazione e vengono identificati gli stakeholders.
- 2) **Accounting**: viene definito lo scopo del processo, vengono raccolte ed analizzate le informazioni, definiti gli indicatori e gli obiettivi, sviluppato un piano di miglioramento.
- 3) **Auditing** e **Reporting** (verifica del bilancio di sostenibilità): viene realizzata una comunicazione scritta o verbale (report) da sottoporre agli stakeholder per ottenerne la condivisione.
- 4) Embedding (implementazione): vengono istituiti sistemi (gestione o raccolta delle informazioni, implementazione dei valori, audit interni), sviluppati per rafforzare il processo e per integrarli nel migliore dei modi.
- 5) **Stakeholder Engagement** (impegno con le parti interessate): l'organizzazione in tutte le fasi del processo rimane in stretto collegamento con i gruppi di interesse.

Nello sviluppo delle fasi, l'Organizzazione comincia a pianificare per il successivo ciclo del processo, facenti proprie le esperienze prodotte nella fase precedente.

4.1.2 SA8000

La SA8000 è l'unico *standard* internazionale volontario di certificazione rilasciato da un Ente terzo che intende coniugare criteri di gestione aziendale e principi di responsabilità sociale, attraverso una serie di requisiti che impongono un comportamento eticamente corretto alle imprese e alla filiera di produzione verso i lavoratori.

La norma è promossa dal SAI (*Social Accountability International*), ma la prima edizione del 1997 è stata emanata dal CEEPA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*), trasformatosi successivamente in SAI. Nel corso degli anni lo standard ha avuto diverse revisioni, di cui l'ultima nel giugno 2014, che integra e sostituisce le precedenti versioni del 2001, 2004 e 2008.

Com'è noto la SAI è un ente di accreditamento con sede a New York, che nasce con lo scopo di svolgere valutazioni imparziali degli organismi di certificazione per assicurarne la competenza, per monitorarne il grado di conformità e comportamento allo *standard* attraverso procedure documentali, per elaborare un elenco degli organismi di certi-

ficazione, ed infine risolvere le questioni insorgenti da parte dei valutatori nello svolgimento del loro lavoro.

Per accertarsi che gli *standard* e i sistemi per la verifica della conformità siano sempre altamente qualificati, la SAI riunisce gli *stakeholders* per sviluppare le norme con il loro consenso, accredita le organizzazioni qualificate, e non ultimo promuove la conoscenza e la diffusione dello *standard* a livello mondiale.

Come abbiamo detto, la norma SA8000 stabilisce dei requisiti che devono essere soddisfatti dalle organizzazioni, con particolare attenzione al miglioramento dei diritti dei lavoratori, alle condizioni del luogo di lavoro, il tutto inserito in un sistema di gestione efficiente che ne garantisce l'applicazione formale e sostanziale.

Non a caso gli elementi fondamentali di questo *standard* si basano sulla Dichiarazione dei Diritti Fondamentali dell'Uomo, sulle Convenzioni dell'OIL, sulle Norme Internazionali sui Diritti Umani e sulle leggi nazionali sul lavoro. Come sostiene la norma stessa, questa adesione ai principi dichiarati dagli Organismi internazionali serve per "valorizzare e tutelare il personale ricadente nella sfera di controllo e influenza di un'organizzazione, che realizza per essa prodotti e servizi, includendo il personale impiegato dall'organizzazione stessa e dai suoi fornitori, subappaltatori, sub-fornitori e i lavoratori a domicilio".

Per realizzare tutto questo, è previsto nella parte riguardante il capitolo del Sistema di Gestione, che venga attivato durante il processo di adeguamento agli elementi dello *standard* da parte delle organizzazioni una partecipazione congiunta dei rappresentanti dei lavoratori e del management, al fine di identificare e correggere le non conformità, ed eventualmente garantire il mantenimento di quelle già esistenti.

I nove requisiti inseriti ed opportunamente dettagliati nella norma vertono su:

- Lavoro infantile.
- Lavoro forzato o obbligatorio.
- Salute e sicurezza.
- Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva.
- Discriminazione.
- Pratiche disciplinari.
- Orario di lavoro.

- Retribuzione.
- Sistema di gestione.

Particolarmente interessante appare il requisito riguardante il Sistema di Gestione, in quanto in questo capitolo della norma si stabiliscono le procedure di ottimizzazione degli altri otto punti precedenti. Soprattutto qui viene maggiormente esplicitato il rapporto di collaborazione tra management aziendale e rappresentanti dei lavoratori, attraverso la istituzionalizzazione del Social Performance Team (SPT), nominato in composizione numerica equilibrata tra le parti.

Tra i compiti principali del SPT si possono annoverare:

- Condurre periodicamente e in forma scritta delle valutazioni dei rischi per identificare ed attribuire un ordine di priorità alle reali o potenziali non conformità allo standard.
- Suggerire al Senior Management le azioni per affrontare i rischi individuati.
- Condurre valutazioni basandosi sulle informazioni in suo possesso e su quelle ottenute attraverso tecniche di raccolta ed una significativa consultazione delle parti interessate.
- Monitorare le attività nel luogo di lavoro per tenere sotto controllo:
 - a) conformità allo standard;
 - b) l'attuazione delle azioni pianificate per affrontare i rischi identificati dal SPT;
 - c) l'efficacia delle modalità adottate per soddisfare le politiche dell'organizzazione ed i requisiti dello *standard*.
- Avere l'autorità per raccogliere informazioni dalle parti interessate (stakeholders), o coinvolgere le stesse nelle attività di monitoraggio.
- Collaborare con le altre aree dell'Organizzazione per esaminare, definire, analizzare e/o risolvere qualsiasi possibile non conformità allo standard SA8000.
- Organizzare incontri periodici per riesaminare il percorso fatto ed identificare eventuali azioni per rendere più efficace l'applicazione dello standard.

Per ciò che attiene all'ambito esclusivo dell'Organizzazione, essa deve:

 dimostrare che il personale ha realmente capito i requisiti contenuti nella norma e trasmettere con regolarità informazioni sugli stessi attraverso comunicazioni periodiche;

- stabilire una procedura scritta per i reclami che sia confidenziale, imparziale, non ritorsiva e accessibile e disponibile al personale e alle parti interessate, affinchè essi possano fare commenti, raccomandazioni, segnalazioni e reclami riguardanti il luogo di lavoro e/o non conformità allo standard SA8000;
- istituire delle procedure per indagare, gestire e comunicare i risultati dei reclami e la non conformità allo standard o alle relative politiche e procedure adottate. Tali risultati devono essere pienamente disponibili al personale e, su richiesta, alle parti interessate;
- non deve applicare azioni disciplinari, licenziare o in alcun modo discriminare il personale o le parti interessate che abbiano avanzato reclami circa il luogo di lavoro o abbiano fornito informazioni sulla conformità SA8000;
- deve cooperare pienamente in caso di audit con e senza preavviso;
- definire politiche e procedure per la tempestiva attuazione di azioni correttive e preventive, attribuendo adeguate risorse. Il SPT deve garantire che queste azioni siano realmente applicate;
- con la SPT deve mantenere le registrazioni che comprendono la sequenza temporale e l'elenco, come minimo, delle non conformità relative alla SA8000, delle loro cause, delle azioni correttive e preventive intraprese e dei risultati conseguenti;
- l'Organizzazione deve attivare un piano di formazione per tutto il personale e valutare periodicamente l'efficacia delle attività formative;
- deve applicare la necessaria diligenza (due diligence) per verificare la conformità allo standard SA8000 dei propri fornitori/subappaltatori e sub-fornitori, ecc.

Come si può notare, i criteri di base che stabiliscono il rapporto con gli *stakeholder* descritti nella parte relativa al Sistema di Gestione, sono utili a mostrare come la norma stabilisca che il processo di gestione sia sempre in corso, attraverso una pratica di rinnovo continuo e di riesame periodico.

In questa visione dinamica, viene riconosciuta una parte importantissima alla politica dell'organizzazione, che deve essere chiara e concisa, con obiettivi puntuali da perseguire, scritta e tradotta in tutte le lingue appropriate, e comunicata in forma comprensibile nelle strutture e nei luoghi di lavoro.

La stessa politica deve essere con regolarità riesaminata dalla Direzione dell'Organizzazione, per valutarne la conformità allo standard in virtù dei risultati raggiunti e delle procedure adottate nel corso del tempo, in un'ottica di miglioramento continuo.

Anche la buona comunicazione risulta essere fondamentale per tutti i sistemi gestionali di questo tipo. Esso infatti facilita la verifica interna e pone le premesse per l'affinamento della strategia sociale dell'impresa, raccogliendo le criticità ed i suggerimenti avanzati da tutti gli *stakeholder*. In questo caso la comunicazione, - che sia interna o esterna vale il medesimo principio – risulta essere l'elemento attivo del processo di trasparenza, e strumento di garanzia del sistema centralizzato dell'impresa. I concetti di comunicazione e di trasparenza, come vedremo, saranno centrali nel Bilancio sociale.

4.2 Le certificazioni ambientali

Con le certificazioni AA1000 e SA8000 abbiamo visto come gli standard prodotti dai rispettivi Enti di Certificazione tendano a perseguire dei risultati di ottimizzazione delle *performance* aziendali attraverso la chiave del comportamento etico, con particolare attenzione con il rapporto con gli *stakeholder*.

Nel primo caso la rendicontazione proposta tiene in debito conto del processo di coinvolgimento della Leadership dell'organizzazione nella costruzione di relazione con i portatori di interesse attraverso la consultazione e il dialogo qualitativo con gli stessi, finalizzato al benessere e allo sviluppo generale.

Nel caso della SA8000, invece, abbiamo visto come essa miri a coniugare criteri di gestione ambientale e principi di responsabilità sociale con particolare riferimento al fattore "umano", in corrispondenza al come vengono instaurati i rapporti di lavoro e di servizio all'interno e all'esterno dell'impresa.

All'interno del variegato mondo della RSI, di cui si tenta di fornire una rappresentazione, anche nel settore ambientale sono presenti numerosi organismi di certificazione che tendono a coprire un altro ambito importantissimo della Responsabilità sociale del territorio, il cui sforzo è finalizzato alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività dell'impresa.

Tali organismi di certificazione, attraverso gli strumenti che sono propri, tendono a tutelare l'ambiente mediante la coniugazione di istanza economiche legittime dell'impresa con le dovute attenzioni sociali ed ambientali; questo nell'ottica di uno sviluppo sostenibile che tenga conto di un sensibile ridimensionamento dei potenziali danni all'ecosistema.

La dimensione territoriale dell'impresa ed il suo legame con la società di riferimento rappresenta una componente imprescindibile della RSI, assumendo particolari valori soprattutto in quelle realtà, come quella italiana, dove il tessuto economico è generalmente formato da piccole e medie aziende, fortemente radicate nel territorio di riferimento. In questa prospettiva le imprese che assumono comportamenti responsabili rispondono direttamente a tutta la comunità del territorio in cui vivono ed operano i portatori di interesse.

Per questi motivi le certificazioni che si riferiscono a norme di tutela ambientali rappresentano uno strumento molto importante per realizzare e mantenere quel legame tra azienda e territorio.

Si presentano le più importanti.

4.2.1 ISO 14001

Lo standard ISO 14001 è la più nota norma della serie ISO prodotta dalla International Standardization Organization (ISO), organizzazione internazionale di maggior prestigio nel campo dell'elaborazione di norme tecniche riguardanti la qualità, la sicurezza, le caratteristiche, le tipologie, le modalità d'uso di prodotti e servizi.

Tra le varie norme prodotte da ISO (tra cui ricordiamo quella per la qualità UNI EN ISO 9001, per la sicurezza delle informazioni UNI CEI ISO IEC 27001 e per la sicurezza alimentare UNI ISO 22000) la UNI EN ISO 14001 riguarda espressamente la certificazione dei sistemi di gestione ambientale attraverso l'individuazione di alcuni requisiti cardine richiesti al sistema organizzativo.

Tra gli elementi qualificanti – e necessari – si richiede lo sviluppo della cosiddetta SGA, ovvero il Sistema di Gestione Ambientale, che è la parte definita all'interno dell'organizzazione che deve sviluppare la

politica ambientale dell'impresa, tenendo conto degli obblighi giuridici previsti dalle leggi e normative sull'ambiente.

Quello della realizzazione della politica ambientale attraverso un documento scritto è soltanto il primo passo per la realizzazione del SGA. In relazione a questo primo adempimento, la Direzione dell'Organizzazione deve definire per prima cosa quali sono gli obiettivi e le finalità dell'attività gestionale e il percorso intermedio che intende fare per realizzare quanto dichiarato.

Dunque, all'elaborazione della politica segue quella della Pianificazione delle attività dell'organizzazione per ciò che attiene all'aspetto ambientale, mediante uno studio che interessa quale impatto possa generare l'impresa sull'ambiente circostante. Per Aspetto Ambientale, in genere, si intende come la produzione di beni e servizi possa incidere sull'ambiente attraverso le modificazioni prodotte. Prevalentemente va anche preso in esame quali obblighi giuridici riferiti all'ambiente devono essere considerati per la definizione delle attività dell'organizzazione, compreso le prescrizioni contenute nei provvedimenti autorizzatori della p.a., rilasciati al termine dei procedimenti amministrativi che interessano gli aspetti ambientali.

Una volta prodotto questo studio preliminare, l'organizzazione dovrà dichiararne la coerenza con quanto previsto nella sua politica ambientale ed indicare i tempi di realizzazione della congruità al programma stabilito.

La fase successiva è data dalle Azioni di Verifica e controllo della conformità alle disposizioni contenute nel sistema di gestione. Ciò avviene attraverso l'istituzione di procedure dirette di verifica per quanto attiene al proprio operato, e al rispetto degli eventuali obblighi giuridici, contemplando le normali azioni correttive laddove dovessero ravvisarsi elementi di disomogeneità.

Ultima fase è quella della Valutazione da parte di un soggetto indipendente o Ente certificatore, che effettua *audit* di sistema ed ispeziona i siti ove opera l'impresa per verificarne la conformità allo standard, e per vedere se esiste coerenza con quanto dichiarato nello SGA.

In tutta questa procedura va sottolineato come il carattere documentale dell'intero processo sia considerato particolarmente importante, in quanto rappresenta il mezzo attraverso il quale avviene il controllo e la gestione delle attività di certificazione. L'unico punto controverso della produzione consistente dei documenti è che tale burocratizzazione della procedura possa indurre l'organizzazione a porre più attenzione alla produzione di documenti che a garantire che il sistema di gestione possa realmente impattare positivamente sull'ambiente.

Se dovesse prevalere infatti l'aspetto puramente formalistico della procedura, si arriverebbe a costatare che le imprese vengono tentate più dall'ottenimento della certificazione per sfruttare i notevoli vantaggi potenziali dati dalla facilitazione dei rapporti con la p.a., finanziatori e clientela, piuttosto che dal creare un sistema virtuoso di gestione delle politiche ambientali e del territorio.

Per ovviare a questo rischio di veder distorte le vere finalità circa l' ottenimento della certificazione ISO 14001, la norma ha previsto al proprio interno una serie di procedure dirette a sorvegliare, monitorare e registrare aspetti legati al sistema di gestione, per consentire quindi un efficace controllo sulle implementazioni prodotte dall'impresa all'interno del sistema, in funzione dell'impatto potenziale sul territorio.

4.2.2 EMAS

Il sistema comunitario di eco-gestione e *audit* EMAS (Ecomanagement and Audit Scheme) è un sistema cui possono aderire volontariamente imprese ed organizzazioni, sia pubbliche che private, aventi sede nel territorio della Comunità Europea – o anche fuori – che desiderano impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza.

Risale al 1993 il primo Regolamento n. 1836 di EMAS, revisionato nel corso degli anni prima del 2001 (761/2001) e poi nel 2006 con la 196/2006. L'ultima versione, denominata EMAS III, che abroga e sostituisce i precedenti Regolamenti, è stata pubblicata il 22 dicembre 2009 con la 1221/09.

L'obiettivo di EMAS, secondo gli estensori del Regolamento, è quello di "promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle organizzazioni mediante l'istituzione e l'applicazione di sistemi di gestione ambientale, la valutazione sistematica, obiettiva e periodica delle prestazioni di tali sistemi, l'offerta di informazioni sulle prestazioni ambientali, un dialogo aperto con il pubblico e le altre parti interessate e infine con il coinvolgimento attivo e un'adeguata formazione del personale da parte delle organizzazioni interessate" (art.1). La prima tappa dell'adesione ad EMAS consiste nell'elaborazione di una politica ambientale. Con tale documento, redatto in forma scritta e disponibile al pubblico e a tutti coloro che ne facciano richiesta, l'organizzazione definisce gli obiettivi generali della sua politica in materia ambientale, compreso la prevenzione dell'inquinamento, e il rispetto delle norme nell'ambito della salvaguardia dell'ambiente, ecc.

Tutto ciò in vista di un processo di miglioramento continuo delle prestazioni dell'impresa in ambito ambientale. Per questo motivo la procedura continua con l'Analisi Ambientale Iniziale, elemento indispensabile per la registrazione EMAS, dove l'organizzazione espone la propria posizione iniziale rispetto ai problemi generati dall'impatto ambientale delle proprie attività, prodotti e servizi. Questa analisi predispone l'organizzazione al compimento delle azioni successive in relazione al programma ambientale, dove gli enunciati già esposti nella politica ambientale trovano compimento attraverso una precisa indicazione delle misure adottate o da adottare, anche con precise scadenze temporali.

Con l'elaborazione del Sistema di Gestione Ambientale vengono inoltre definiti gli strumenti operativi per realizzare quanto attestato nel programma con l'individuazione della struttura organizzativa, il piano di realizzazione, le procedure, i processi, le risorse per attuare la politica ambientale già dichiarata.

Il Sistema di Gestione Ambientale richiesta dallo *standard* EMAS è basato sulla norma EN ISO 14001, di cui sono richiamati tutti i requisiti come condizione necessaria ma non sufficiente. Infatti, oltre al requisito della conformità ai precetti ISO 14001, l'impresa che voglia aderire allo *standard* EMAS, dovrà tenere conto di quanto richiesto dagli allegati al Regolamento 1221/09. Questa particolarità consente l'indispensabile raccordo fra i sistemi e, conseguentemente, applicare gli *standard* senza soluzione di continuità, salvo, al tempo stesso, preservare l'identità di EMAS attraverso l'ottemperanza a quegli elementi aggiuntivi previsti negli allegati.

A questo proposito l'allegato II Requisiti del sistema di gestione ambientale e ulteriori elementi di cui le organizzazioni che applicano il sistema EMAS devono tener conto, dichiara che "i requisiti applicabili al sistema di gestione ambientale in ambito EMAS sono quelli definiti nella sezione 4 della norma EN ISO 14001:2004. Tali requisiti sono riportati nella colonna di sinistra della tabella che segue [...]".

Come si può notare dallo schema proposto nell'allegato del regolamento, nella parte sinistra sono riportati i requisiti proposti dalla EN ISO 14001, mentre nella parte destra speculare sono riportate le condizioni aggiuntive richieste da EMAS ad integrazione di quelle già esposte nella parte corrispondente.

L'allegato III Audit ambientale interno, prevede che la verifica dell'efficacia del sistema gestionale avvenga mediante valutazioni delle prestazioni ambientali dell'organizzazione, in riferimento alle norme ed ai regolamenti applicati o agli obiettivi prefissati. Per questo motivo, deve essere predisposta una attività di audit interno che dovrà valutare ogni tre anni i risultati ottenuti. Quanto valutato andrà riportato nella Dichiarazione ambientale, oggetto dell'allegato IV (Comunicazione ambientale).

Le informazioni ambientali sono presentate in maniera chiara e coerente in formato elettronico o cartaceo, e la Dichiarazione ambientale deve riportare e rispettare i requisiti base richiesti da EMAS, che sono:

- a) una descrizione chiara e priva di ambiguità dell'organizzazione che richiede la registrazione EMAS e una sintesi delle sue attività e dei suoi prodotti e servizi, nonché delle sue relazioni con le eventuali organizzazioni capo gruppo;
- b) la politica ambientale dell'organizzazione e una breve illustrazione del suo sistema di gestione ambientale;
- c) una descrizione di tutti gli aspetti ambientali significativi, diretti e indiretti che determinano impatti ambientali significativi dell'organizzazione e una spiegazione della natura degli impatti connessi a tali aspetti;
- d) una descrizione degli obiettivi e dei traguardi ambientali, comprese le prestazioni rispetto le disposizioni di legge, per quanto riguarda gli impatti ambientali significativi;
- e) una sintesi dei dati disponibili sulle prestazioni dell'organizzazione rispetto ai suoi obiettivi e traguardi ambientali per quanto riguarda i suoi impatti ambientali significativi. La relazione riporta gli indicatori chiave e gli altri pertinenti indicatori esistenti delle prestazioni ambientali di cui alla sezione C;
- f) altri fattori concernenti le prestazioni ambientali, comprese le pre-

- stazioni rispetto alle disposizioni di legge, per quanto riguarda gli impatti ambientali significativi;
- g) un riferimento agli obblighi normativi applicabili in materia di ambiente;
- h) il nome ed il numero di accreditamento o di abilitazione del verificatore ambientale e la data di convalida.

Inoltre, sempre all'interno dell'allegato IV, e in conseguenza a quanto richiesto nella Dichiarazione Ambientale, vengono richiamati gli indicatori chiave cui l'organizzazione che richiede la partecipazione ad EMAS deve seguire e darne conto.

Gli indicatori servono essenzialmente a fornire una valutazione accurata delle prestazioni ambientali dell'organizzazione, con dati comprensibili e senza ambiguità, anche attraverso comparazioni prodotte di anno in anno per valutare l'andamento delle prestazioni ambientali, anche a livello settoriale, regionale o nazionale dell'organizzazione. Gli indicatori sono:

- efficienza energetica;
- efficienza dei materiali;
- acqua;
- rifiuti;
- biodiversità;
- emissioni.

La Dichiarazione ambientale dovrà essere convalidata da parte di un verificatore accreditato ed indipendente per avere accesso alla certificazione ambientale. Una volta ottenuto il consenso da parte dell'Ente verificatore avviene la registrazione dell'organizzazione nel novero del registro dello Stato Membro di cui fa parte.

4.2.3 ECOLABEL

L'ECOLABEL UE è il marchio dell'Unione Europea di qualità ecologica che premia i prodotti e i servizi migliori dal punto di vista del rispetto dell'ambiente, secondo quanto stabilito dal Regolamento CE 66/2010. L'etichetta ecologica ECOLABEL rappresenta un attestato di eccellenza, concessa soltanto a quei prodotti che dimostrano di avere un limitato impatto ambientale, e che rispettino in maniera puntuale le indi-

cazioni contenute nel Regolamento insieme alle normative di tutela dell'ambiente in tutte le fasi della vita del prodotto.

Il marchio ECOLABEL risulta essere basato su un sistema "multicriterio" in quanto prende in considerazione l'intero ciclo della vita del prodotto usando un approccio ecologico che viene definito "dalla culla alla
tomba". Infatti, esso rileva gli impatti dei prodotti sull'ambiente durante
tutte le fasi del loro ciclo di vita, iniziando dall'estrazione delle materie
prime, dove vengono considerati aspetti volti a selezionare i fornitori, passando attraverso i processi di lavorazione, dove sono gli impatti dell'azienda produttrice ad essere controllati, alla distribuzione (incluso l'imballaggio) ed utilizzo, fino allo smaltimento del prodotto a fine vita.

Gli studi relativi al Life Cicle Assessment (LCA), alla base dei criteri utilizzati, si focalizzano sugli aspetti relativi all'energia, all'inquinamento delle acque e dell'aria, alla produzione dei rifiuti, al risparmio delle risorse materiali, inclusa la sicurezza ambientale e la protezione del suolo. Secondo queste indicazioni bisogna dunque vagliare la fase di preproduzione (considerando le materie prime utilizzate), il processo di produzione (verificare i trattamenti usati durante la produzione), i modelli previsti per l'imballaggio e la distribuzione del prodotto, fino a considerare le modalità di riciclaggio e di smaltimento.

Si possono individuare almeno cinque principali finalità del Regolamento 66/2010 ed avente come oggetto il sistema ECOLABEL:

- creare un maggior coinvolgimento delle ONG operanti nel settore ambientale e le associazioni dei consumatori nell'elaborazione e nella determinazione dei criteri relativi al marchio EUROLABEL UE, e favorirne la semplificazione delle procedure e a valutarne le modalità di verifica;
- 2) richiedere agli Stati membri un regime sanzionatorio in caso di applicazione non conforme;
- 3) sensibilizzare l'opinione pubblica in merito al marchio EUROLABEL;
- 4) sollecitare gli Stati membri ad operare azioni nazionali nel caso di appalti verdi e di fare acquisti pubblici e di acquisti in generale di prodotti ecocompatibili;
- 5) migliorare la coerenza e promuovere l'armonizzazione tra il sistema del marchio ECOLABEL UE e i sistemi nazionali di qualità ecologica esistenti nella Comunità.

Per questi motivi la Commissione ha istituito un Comitato dell'UE per il Marchio di Qualità Ecologica denominato CUEME, composto da rappresentanti degli organismi competenti nazionali e dai rappresentanti delle altre parti interessate, di cui fanno parte i produttori, i fabbricanti, gli importatori, i fornitori di servizi, grossisti, dettaglianti, in particolare le PMI, le associazioni ambientali e quelle dei consumatori.

Per quanto riguarda i requisiti generali per i criteri del marchio ECO-LABEL UE, l'art. 6 del Regolamento stabilisce che devono essere presi in considerazione:

- a) gli impatti ambientali e climatici;
- b) sostituzione delle sostanze pericolose con quelle più sicure;
- c) possibilità di ridurre gli impatti ambientali grazie alla durata dei prodotti e alla loro riutizzabilità;
- d) il saldo ambientale deve risultare positivo rispetto all'aggravio dovuto all'attività durante le fasi di vita dei prodotti;
- e) rispettare gli aspetti sociali ed etici facendo riferimento alle convenzioni internazionali in materia, compreso le norme e i codici di condotta dell'organizzazione internazionale del lavoro;
- f) avere come riferimento i criteri stabiliti da altri marchi ambientali tipo EN ISO 14024 di tipo I ufficialmente riconosciuti a livello nazionale e regionale con cui stabilire ed implementare sinergie strategiche;
- g) ridurre gli esperimenti sugli animali.

Per l'ottenimento del marchio di un dato prodotto, le richieste devono pervenire alla struttura istituzionale competente istituita dallo Stato membro di appartenenza all'UE, che deve verificare se la documentazione è completa (si veda a tal proposito quanto previsto nell'allegato V sui *Requisiti relativi agli organismi competenti*). Entro due mesi dall'invio della richiesta da parte dell'operatore, l'organismo competente verifica la documentazione: se questa risulta essere completa nei sei mesi dall'avvio della procedura da parte dell'operatore, l'organismo competente rilascia un numero di registrazione al prodotto, e conclude con l'operatore un contratto relativo alle condizioni d'uso del marchio ECOLABEL UE.

Dopo la stipula del contratto, l'operatore può utilizzare il marchio ECOLABEL UE. Successivamente è prevista una procedura di sorveglian-

za e controllo del marchio, e con cadenze regolari si valuta che il prodotto risulti conforme ai criteri imposti dalla certificazione, secondo quanto stabilito dall'allegato IV, *Contratto standard relativo alle condizioni d'uso del marchio ECOLABEL UE*.

Per sottolineare una criticità dello strumento, è accertato che in effetti questo non ha avuto il successo sperato. Probabilmente la complessità della procedura ed i relativi costi hanno indotto molte imprese ad orientarsi verso altre misure di tipo volontario come le norme UNI ISO e d EMAS.

4.3 Bilancio sociale e bilancio di sostenibilità.

Insieme al codice etico, il bilancio sociale rappresenta l'altro pilastro attraverso cui l'impresa esprime la propria attività etica e ne fa oggetto di comunicazione interna che esterna all'organizzazione.

In effetti si può definire il bilancio sociale come il "processo" in cui si valutano, ed il "documento" con cui si comunicano agli interlocutori gli aspetti sociali e ambientali dell'agire di un'organizzazione.

Attraverso il bilancio sociale, l'impresa rende note le attività socialmente responsabili intraprese con la propria gestione, sia a tutti coloro che ne hanno preso parte, sia ai portatori di interesse.

Questo strumento trova origine agli inizi degli ani '70 negli Stati Uniti, quando alcune imprese iniziarono a redigere documenti di rendicontazione per soddisfare l'interesse sempre più marcato che si andava maturando nel pubblico e nella clientela, soprattutto in relazione a questi aspetti:

- contabilità e valutazione degli effetti di attività di responsabilità sociale;
- contabilità delle risorse umane;
- misurazione dei costi sociali significativi per l'impresa e la società;
- misurazione dell'impatto complessivo dell'impresa sulla società civile.

In Europa il bilancio sociale viene interpretato in maniera più restrittiva rispetto a come era stato impostato negli Stati Uniti, e cioè principalmente come uno strumento che consentiva di valutare gli aspetti dell'attività dell'impresa sui dipendenti e come calcolo del valore raggiunto dell'impresa in un certo periodo di tempo.

Essendo il bilancio sociale un documento di recente introduzione, non esiste una normativa comunemente accettata, e di conseguenza non vi è un'unica definizione o metodologia di realizzazione. Per questi motivi sono stati prodotti alcuni modelli che tuttavia si differenziano per una serie di elementi che condizionano il sistema stesso di rendicontazione, e che a loro volta sono frutto della particolarità delle scelte operate in base alle esigenze aziendali.

Tra gli elementi che possono condizionare i modelli/concezioni di bilancio sociale troviamo, ad esempio, le condizioni economiche, sociali e culturali del paese in cui l'impresa opera, il settore di appartenenza, e non ultimo il ruolo delle istituzioni pubbliche.

In genere, però, alcuni elementi sono considerati comuni in ogni bilancio sociale, in quanto ne stabiliscono i principi e le finalità. Per prima cosa il bilancio sociale deve dare comunicazione delle attività dell'impresa in modo più chiaro e semplice possibile, al fine di dare al pubblico la migliore rappresentazione del proprio operato sia all'interno che all'esterno. Seconda cosa: di grande importanza è il dato della comunicazione che attiene alla attività di responsabilità sociale ed etica prodotta dall'azienda, compreso i progetti passati e futuri. Terza: l'inserimento all'interno del bilancio sociale di tutte le certificazioni esistenti, in quanto testimonianza non discutibile di quanto asserito nel documento di rendicontazione circa le attività di tipo etico, e non solo.

Prima di passare ad esaminare qualche modello di bilancio sociale, va però sottolineato un aspetto molto importante, e che attiene al processo di realizzazione dello stesso. Il processo attraverso cui si elabora il bilancio ha la medesima importanza del documento stesso nella sua versione finale, essendo infatti i due aspetti legati e consequenziali. Un buon processo di costruzione del bilancio consentirà un altrettanto elevato *standard* di certificazione al documento conclusivo.

Affinché il risultato ultimo risulti soddisfacente, è necessario esaminare e seguire attentamente tutte le fasi che concorrono alla sua realizzazione, che in genere vengono identificate nei seguenti passaggi:

- 1) impostazione ed avvio del processo di rendicontazione;
- 2) stesura e validazione interna del bilancio sociale;

- 3) comunicazione del bilancio sociale e coinvolgimento degli stessi *stakeholders* esterni;
- 4) valutazione e follow-up.

Sui principi che afferiscono alla rendicontazione, si può dire che proprio perché il bilancio sociale ha lo scopo precipuo di presentare alla comunità quanto fatto e prodotto nell'insieme delle attività dell'impresa, è bene che, affinché vi sia una comunicazione efficace all'interno e all'esterno dell'impresa, si tenti di seguire e rispettare i cosiddetti principi della rendicontazione sociale, che sono:

```
responsabilità;
identificazione;
trasparenza;
inclusione;
coerenza;
neutralità;
competenza di periodo;
prudenza;
comparabilità nello spazio e nel tempo;
comprensibilità;
periodicità;
utilità;
rilevanza;
verificabilità dell'informazione.
```

Per quanto riguarda invece i modelli di rendicontazione, si possono individuare due prospettive di massima che regolano le modalità attraverso cui redigere un bilancio sociale. Non esistendo, come già detto, un modello unico di stesura del bilancio sociale, ed essendo questo, tra le altre cose, funzionale alle caratteristiche dell'organizzazione che si attesta a redigere il documento, possiamo affermare che al momento non è possibile pensare ad un modello che racchiuda tutte le esigenze di un'impresa.

Per questi motivi la scelta può cadere su due possibili modelli, denominati *stakeholders-based* e *compliance-based*. Nel primo caso vengono maggiormente prese in considerazione le istanze che provengono dai portatori di interesse, ed il sistema si concentra principalmente sul dare la massima attenzione agli aspetti che riguardano il rapporto con gli *stakeholder*. Nel secondo caso, invece, verrà dato maggior riguardo a quelle parti che servono a descrivere e comunicare i risultati ottenuti dall'impresa, anche in ottica di comparabilità, ma trascurando quel che è di pertinenza del rapporto con gli *stakeholder*, ed in particolare con i loro bisogni.

Ultima notazione riguarda l'evoluzione del bilancio sociale in bilancio (o rapporto) di sostenibilità. Molto spesso vengono utilizzati questi termini come sinonimi: in realtà, il rapporto di sostenibilità (Sustainability Report) è il documento in cui sono fusi il bilancio ambientale, il bilancio sociale ed il conto economico e finanziario dell'impresa, secondo lo schema di sotto riportato:



Dunque, i bilanci di sostenibilità rappresentano gli strumenti più adeguati e diffusi per rendicontare le attività prodotte da una determinata impresa circa la gestione degli aspetti sociali ed ambientali.

Per ciò che attiene la varietà di modelli possibili di bilancio, non esistendo un *format* unico, la scelta della tipologia di rendicontazione segue i fattori tipici dell'organizzazione e del settore in cui essa opera.

4.3.1 GRI (Global Reporting Iniziative)

Tra i modelli maggiormente diffusi vi è quello del Global Reporting Iniziative (GRI). Come tutti gli *standard* di rendicontazione dello stesso genere, esso è uno strumento volontario mediante il quale l'organizzazione descrive le proprie strategie (passate e future) in campo economico, ambientale e sociale.

La GRI è stata prodotta nel 1979 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) con il supporto del United Nations Enviroment Programme (UNEP), con la finalità di definire e diffondere le linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità.

Nel 1999 venne elaborata la prima bozza di stesura delle Linee Guida per il Rapporto di Sostenibilità (Sustainability Reporting Guidelines) che trova pubblicazione nel 2000, mentre nel 2002 è stata pubblicata la seconda edizione che, rispetto alla precedente, ha aggiornato i contenuti del Rapporto introducendo nuovi indicatori di *performance*, compreso una sezione dedicata alla *governance* e ai sistemi decisionali all'interno dell'organizzazione.

Sempre nel 2002 la GRI viene riconosciuta come istituzione autonoma affiliata alle Nazioni Unite, in qualità di UNEP Collaborating Center.

La quarta ed ultima generazione delle Linee Guida GRI, denominate G4, è stata lanciata nel maggio 2013, dopo un ampio processo di confronto e consultazione con numerosi *stakeholder*. Per questa nuova versione delle Linee Guida, centinaia di esperti provenienti da ogni parte del mondo, e rappresentanti un'ampia varietà di settori, hanno trovato soluzioni e innovazioni da introdurre nel nuovo modello. Hanno preso parte alla discussione rappresentanti del mondo imprenditoriale, della società civile, l'universo sindacale, le istituzioni accademiche e la comunità finanziaria.

Le Linee Guida hanno lo scopo non soltanto di definire le tematiche da affrontare e gli indicatori da utilizzare, ma danno conto anche della struttura generale dello strumento illustrando i requisiti che devono essere soddisfatti nelle attività di *reporting*:

 trasparenza: tutte le informazioni devono essere esplicitate nel modo più chiaro possibile e devono essere facilmente reperibili;

- verificabilità: le informazioni contenute nel documento devono poter essere sottoposte a verifica e certificazione;
- completezza: tutti i dati devono essere completi senza alcuna omissione dell'attività dell'organizzazione;
- rilevanza: le tematiche affrontate devono essere significative per la valutazione dell'operato dell'organizzazione;
- sostenibilità: l'indagine deve riguardare gli aspetti economici, sociali ed ambientali;
- accuratezza; le informazioni devono essere riportate in maniera esatta senza margine di errore per poter essere utilizzate nei processi decisionali;
- neutralità: le informazioni devono essere riportate sia in senso positivo che in senso negativo per dar adito ad una descrizione veritiera dell'organizzazione;
- comparabilità: il bilancio deve poter comparare le informazione contenute al proprio interno con altra documentazione disponibile;
- chiarezza: deve essere comprensibile a tutti e deve rispondere alle aspettative richieste;
- tempestività: l'indagine deve essere svolta ed aggiornata secondo la necessità di chi la utilizza.

A questo proposito la versione G4 contiene delle novità e dei miglioramenti ulteriori rispetto alle precedenti versioni, ponendo ancor più l'accento sul concetto di "materiality", consentendo alle organizzazioni di fornire solo informazioni riguardanti il loro business in relazione al dialogo instaurato con gli *stakeholder*s. Questo, secondo le aspettative, consentirà di concentrarsi sugli impatti economici, ambientali e sociali realmente riscontrati e rendicontati, al fine della creazione di bilanci di sostenibilità più strategici e mirati a chi ne dovrà usufruire (stakeholder).

Inoltre, va rilevato che il modello G4 raccoglie le più recenti informazioni in materia di *governance*, etica, integrità e sulla gestione della catena di distribuzione (supplì chain), anticorruzione e le emissioni di effetto serra. In più offre un *format* generico per valutare l'approccio gestionale, rinnova l'indice dei contenuti con una struttura più trasparente per comunicare l'affidabilità all'esterno, presenta contenuti rivisti dal punto di vista tecnico per una migliore esplicitazione, selezio-

nando i temi rilevanti e dare ulteriore indicazioni sulle "aree confinanti" e sugli eventuali impatti.

Su tutto, poi, va evidenziato che il fattore migliorativo del modello G4 risiede nella maggior facilità di utilizzo e la maggior accessibilità per coloro i quali si approcciano per la prima volta con la reportistica di sostenibilità.

Per quanto riguarda il sistema di gestione previsto dal GRI, si possono individuare cinque sezioni fondamentali:

- 1) **Visione e strategia**. Vengono esplicitati gli obiettivi e gli impegni assunti dall'organizzazione in ordine alle principali azioni realizzate in tema di sostenibilità. In questo caso le parole d'ordine sono trasparenza e completezza. L'approccio integrato previsto dal GRI è quello che va sotto la denominazione di Triple Bottom Line, in quanto riguarda la sostenibilità sotto le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile in termini economici, ambientali e sociali.
- 2) Profilo: sotto questo aspetto è descritta la profilatura dell'organizzazione, compreso i prodotti ed i servizi offerti, con particolare riferimento ai Paesi in cui essa opera, gli stakeholder coinvolti ed il rapporto con loro. In questa sezione è particolarmente importante (e doveroso) indicare le metodologie applicate alle procedure di reporting.
- 3) **Governance e sistema di gestione**: viene rappresentata la struttura gestionale dell'organizzazione, individuando le responsabilità e le competenze dei processi decisionali. Particolare attenzione va riservata alle modalità con cui si rispetta, da parte dell'organizzazione, il principio precauzionale del controllo delle attività e delle esternalità prodotte. In questa prospettiva si adottano standard gestionali che assicurino il miglioramento delle proprie performance in ogni ambito della sostenibilità e se ne dà conto attraverso l'informazione istituzionale a tutti gli *stakeholders*. Vengono inoltre identificate e stabilite le procedure per adeguare gli strumenti della partecipazione ed il dialogo con tutti i portatori di interesse.
- 4) Indice dei contenuti del GRI: al fine di consentire una lettura del rapporto di sostenibilità in maniera facile e veloce, si introduce un indice che riassuma tutte le componenti inserite nel documento.

5) **Indicatori di performance**: vengono qui indicati tutti gli indicatori di performance da utilizzare nelle attività di reporting. Gli indicatori sono classificati in ordine alle dimensioni del riferimento, alle dimensioni economiche, sociali ed ambientali; inoltre, è riportata la lista degli indicatori integrati che forniscono informazioni sintetiche riguardo la sostenibilità dell'organizzazione, e che sono frutto della correlazione dei tre ambiti generali. Esistono a questo proposito due tipologie di indicatori: i primi vanno sotto il nome di *core indicators*, e forniscono le informazioni necessarie per comprendere e valutare l'insieme delle attività di performance dell'organizzazione; i secondi si chiamano *Additional indicator* e consentono di aggiungere ulteriori informazioni a discrezione dell'organizzazione per darne una profilatura più stringente delle attività in termini di dettaglio.

Per quanto riguarda invece il rapporto con gli *stakeholder*, abbiamo già avuto modo di evidenziare quanto il bilancio di sostenibilità rappresenti uno strumento di comunicazione importante per consentire il rafforzamento del legame reciproco tra organizzazione e portatori di interesse. Anche nel caso del modello GRI, risulta fondamentale dare lo spazio adeguato per descrivere le relazioni con gli *stakeholder* ed individuarne il grado di coinvolgimento all'interno dell'organizzazione.

Nelle procedure di redazione del bilancio, e nelle valutazioni successive dei risultati ottenuti, è importante che si implementi l'attività di reporting con le strategie di partecipazione di tutti gli *stakeholder*, al fine di garantirne non soltanto l'accesso alla disamina sulle procedure, ma anche e soprattutto di assicurare la possibilità di sviluppare adeguati canali di ricerca sui temi sensibili di interesse, mediante forme gestionali adeguate.

Come ci ricordano le Linee Guida G4, "le aspettative ragionevoli e degli interessi degli *stakeholder* rappresentano un punto di riferimento per molte decisioni in fase di preparazione del report, quali l'obiettivo, il perimetro, l'applicazione degli Indicatori e l'approccio di assurance". In questa prospettiva di riconoscimento del ruolo e dell'importanza riservata agli *stakeholder*, sarà opportuno, seguendo ancora le indicazioni dettate dalle Linee Guida, dare assoluta prevalenza nel report alla descrizione del loro contributo: infatti, "perché un report possa ottenere un'assurance esterna si dovrà documentare il processo di

coinvolgimento degli *stakeholder* [...] l'organizzazione dovrà documentare l'approccio utilizzato per definire gli *stakeholder* coinvolti, con quale modalità e tempistica e in che modo detto coinvolgimento ha influenzato il contenuto del report e le attività in tema di sostenibilità dell'organizzazione stessa. Questi processi permettono di identificare gli input diretti dagli *stakeholder* così come le aspettative sociali legittime".

Evidentemente, la mancata identificazione o il mancato coinvolgimento degli *stakeholder* darà luogo ad un report inadeguato, e conseguentemente non credibile.

4.3.2 GBS

L'Associazione GBS nacque nel 1997 in occasione di un seminario internazionale sul tema della *Responsabilità Sociale delle Imprese*, tenutosi a Taormina e promosso dall'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina e dalla Fondazione Bonino – Pulejo. L'anno successivo nasceva il Gruppo di Studio per la statuizione dei principi redazionali del Bilancio Sociale (GBS), che per i successivi tre anni ha approfondito i temi di competenza presentando a Roma, nella sede del CNEL nel 2001, i frutti del proprio lavoro nei *Principi di Redazione del Bilancio Sociale*.

La successiva versione risale al 2013, dopo che il gruppo di studio GBS, mediante il comitato scientifico ed il Consiglio Direttivo, ha constatato la necessità della revisione dei principi di redazione del Bilancio Sociale pubblicato nel 2001, a fronte del crescente interesse manifestato dalle aziende verso una maggiore trasparenza circa la loro attività, e sugli impatti generati sulla società e sull'ambiente.

Secondo le indicazioni dei *Principi di Redazione* del 2013, il documento di sostenibilità deve essere "pienamente adatto ad esprimere l'impatto complessivo dell'attività aziendale sulla società civile, anche se è fondamentale una sinergia con gli altri documenti ed informazione di *accountability* aziendale". Per questi motivi è indispensabile che le fonti siano certe e verificabili, per evitare che "le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d'intento, e come tale, sfuggano a qualunque controllo spaziale e temporale".

Dunque, il bilancio sociale secondo l'impostazione GBS è un documento autonomo, che tuttavia risulta essere in stretta correlazione con

tutti gli altri documenti che concorrono a definire il sistema informativo aziendale, con la finalità di illustrare gli obiettivi posti in essere dagli organi di governo.

Si tratta, quindi, di un documento di chiara impronta consuntiva, in quanto deve rendicontare i risultati raggiunti nell'ultimo periodo e confrontarli con quelli precedenti; ma, allo stesso tempo, ha un forte orientamento sul futuro, per il motivo che deve anche contenere l'inserimento della descrizione dei principali rischi e fattori che potrebbero influenzare lo sviluppo delle attività dell'impresa.

Per questi motivi, nella stesura dei principi guida del GBS, è stata inserita la richiesta di informazioni minime per individuare un insieme di principi generali di redazione. Oltre a questi fattori considerati imprescindibili, vi è la necessità di osservare una scadenza periodica – di norma alla fine della stesura del bilancio – al fine di rendicontare al meglio lo sviluppo dell'impresa.

Per quanto riguarda gli obiettivi del bilancio sociale, secondo tale prospettiva esso deve conseguire i seguenti risultati:

- Fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance dell'azienda.
- Fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare le conoscenze degli stakeholder in riferimento alla consequenziale capacità di valutazione circa l'impresa.

Questo in particolare significa:

- Dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'azienda in prospettiva della declinazione delle scelte strategiche fatte dall'impresa.
- Bilanciare le aspettative degli stakeholder (talvolta divergenti) ed indicare gli impegni assunti nei loro confronti.
- Rendere conto del grado di adempimento degli impegni nei confronti degli stakeholder.
- Dichiarare gli obiettivi proposti di miglioramento.
- Fornire indicazioni complete e di chiarimento sulle interazioni con l'ambiente in cui l'impresa opera.
- Rappresentare il valore aggiunto creato nell'esercizio e la sua ripartizione.

Per quanto attiene ai principi di redazione del bilancio sociale, viene dichiarato che "fanno riferimento alla sfera dell'etica, alla dottrina giuridica e alla prassi della professione contabile. In particolare ai principi e valori condivisi di etica pubblica ed economica e, per quanto attiene al campo del Diritto, alla Costituzione, e alla legislazione vigente, nazionale e comunitaria, e ai principi fondamentali dei Diritti dell'Uomo (Carta dei Diritti dell'ONU). Infine, per quanto riguarda gli aspetti più professionali o procedurali, ai principi contabili nazionali e internazionali".

Per la stesura del bilancio sociale è dunque necessario attenersi ai seguenti principi:

- 1) Responsabilità.
- 2) Identificazione.
- 3) Trasparenza.
- 4) Inclusione.
- 5) Coerenza.
- 6) Neutralità.
- 7) Autonomia delle Terze parti.
- 8) Competenza di periodo.
- 9) Prudenza.
- 10) Comparabilità.
- 11) Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità.
- 12) Periodicità e ricorrenza.
- 13) Omogeneità.
- 14) Utilità.
- 15) Significatività e rilevanza.
- 16) Verificabilità dell'informazione.
- 17) Attendibilità e fedele rappresentazione.

Per quanto riguarda invece le parti che compongono il bilancio sociale GBS, esse possono essere riassunte in:

1) Identità aziendale e contesto: ciò significa che è necessaria l'esplicitazione del contesto socio-ambientale in cui l'impresa opera, sottolineando gli aspetti che riguardano l'assetto istituzionale, la missione, i valori etici di riferimento ed il disegno strategico. Per gli aspetti di chiarezza e fruibilità delle informazioni contenute nel bilancio

- sociale che abbiamo descritto sopra, è opportuno comparare gli assunti valoriali e strategici che uniformano l'attività aziendale con i risultati ottenuti, al fine di facilitare la comprensione degli *stakeholder*. Gli elementi per definire l'identità aziendale vengono identificati con lo *scenario* ed il *contesto di riferimento*, i *principi* ed i *valori di fondo* che ispirano la missione, *gli obiettivi* ed *i comportamenti*, il *sistema di governance*, le *strategie* e *le politiche*.
- 2) Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore aggiunto: questa sezione rappresenta la parte principale che attiene al bilancio di esercizio, quindi evidenzia l'effetto economico che l'azienda produce con la sua attività. In questo caso la relazione con gli stakeholder risulta essere diretta, in quanto a livello micro-economico si riconoscono i fattori produttivi che vengono generati dal rapporto con tutti i portatori di interessi, mentre a livello macro-economico si individua la determinazione del calcolo del reddito complessivo in ottica sia di produzione che di distribuzione.
- 3) La relazione socio-ambientale: questa parte espone i risultati ottenuti in relazione agli impegni e ai programmi e agli effetti sui singoli *stakeholder*. Tale descrizione è sia qualitativa che quantitativa, in quanto l'impresa è tenuta ad identificare e descrivere, avvalendosi di misurazioni e comparazioni, di resoconti narrativi e quadri descrittivi, o di qualsiasi altro mezzo ritenuto necessario per costruire un quadro esauriente.
- 4) Le sezioni integrative: questa sezione riguarda essenzialmente i giudizi e le opinioni degli *stakeholde*r, e si stabiliscono (o vengono identificati) i criteri utilizzati per gestire il loro coinvolgimento. Tali criteri devono essere chiaramente definiti all'interno del bilancio sociale, indicando le motivazioni che hanno fatto cadere la scelta su alcuni e non su altri, le modalità di coinvolgimento graduale e il metodo di campionamento e/o rappresentanza. Il successivo bilancio sociale dovrà tener conto dei commenti e suggestioni ricevute dagli *stakeholder* e adeguarne il giudizio con le necessarie implementazioni.
- 5) **Appendice:** qui si prevedono ulteriori informazioni su: determinazione del valore aggiunto, costi intermedi della produzione, componenti accessori e straordinari, piano dei conti ambientali.

Al di là degli aspetti relativi alla mera rendicontazione, specifici ed accuratamente descritti nei Principi, va rilevato ancora che il sistema di bilancio sociale GBS pone in maniera inequivoca il rapporto con gli stakeholder come perno su cui centrare la stesura del documento. Tale rapporto non è però concepito in forma statica, ma segue la naturale evoluzione dell'impresa che costantemente dovrà aggiornare e ridefinire i rapporti con i portatori di interesse in vista di un miglioramento continuo.

CAPITOLO 5 - LA RSI NEL SETTORE TURISMO

5.1 Il Concetto di Turismo sostenibile

Alla luce di quanto evidenziato fino ad ora, le pratiche di adesione a comportamenti responsabili da parte delle aziende passano attraverso gli strumenti di certificazione, ma anche attraverso la declinazione di un sistema valoriale espresso nella politica strategica dell'impresa. Queste due istanze rappresentano entrambe condizioni necessarie ma non sufficienti affinché un'impresa possa svolgere appieno la propria missione, salvo restando la verifica che quanto dichiarato attraverso questi strumenti venga poi di fatto applicato alla realtà e non resti una mera procedura formale.

Per passare dal generale al particolare, e per meglio delineare il tema circa la concreta applicazione della RSI alle imprese del settore del turismo, bisogna innervare i principi e le pratiche finora descritte alla realtà del tessuto economico e sociale italiano ed europeo; per fare questo, è necessario fare un focus particolare su due punti fondamentali. Il primo riguarda il concetto di turismo sostenibile, mentre il secondo attiene alla dimensione qualitativa e quantitativa delle imprese del settore turismo.

Questa prima disamina consentirà successivamente di individuare i vantaggi che le imprese del settore turismo avranno dall'adozione di comportamenti responsabili e di pratiche di RSI, già peraltro esaminati precedentemente, anche se in forma non specifica per il comparto di nostro interesse.

Per dare un quadro generale di ciò che si intende per turismo sostenibile, si riporta una delle tante definizioni date dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (United Nations World Tourism Organization – UNWTO), agenzia specializzata nelle Nazioni Unite con sede a Madrid, che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche promuovendo il concetto di sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile. Nel 2008 l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO 2008), sosteneva che "il turismo rappresenta un comparto economico di grande rilevanza e in continuo sviluppo", e tutto l'indotto prodotto dalle sue attività lo fa essere "la più grande industria del mondo".

A livello globale il turismo rappresenta il principale fattore economico che determina lo sviluppo a livello mondiale, ma anche nazionale e regionale. Il tema dello sviluppo sostenibile, quindi, si pone come elemento regolatore di un fenomeno globale che investe ogni paese ed ogni continente, rilanciando la necessità di un coordinamento delle politiche di settore che mirino non soltanto a sviluppare le economie delle nazioni e delle comunità, ma anche a salvaguardare le risorse ed a preservarle per il futuro.

Nel 1987 il cosiddetto Rapporto Brundland, conclusione dello studio "Our Common Future" che le Nazioni Unite commissionarono alla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Devolepment – WCED), pose le basi per una fase ulteriore del diritto internazionale ambientalista, e che avrà ulteriore accelerazione con la Conferenza ONU di Rio de Janeiro del 1992.

Già nel citato rapporto si posero in evidenza quali fossero gli elementi più problematici della relazione tra ambiente e sviluppo, mettendoli in correlazione con le proposte avanzate da Governi e Organizzazioni internazionali al fine di affrontarne le criticità e risolverle. In questa prospettiva il concetto di sviluppo sostenibile si basava sull'idea che bisognava "dar vita ad una forma di sviluppo presente che non intacchi però l'ambiente al punto di compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze di godimento delle risorse naturali".

Il maggior lascito di questa esperienza sta nel fatto che da questo momento in poi il tema dello sviluppo sostenibile avrebbe influenzato tutta la produzione internazionale volta alla tutela ambientale, e qualsiasi politica prodotta successivamente avrebbe necessariamente preso atto della non possibilità di trascurare tali aspetti.

Detto questo, si capisce come la sfida della sostenibilità coinvolga tutti gli altri attori mondiali e nazionali, compreso i Governi e le Organizzazioni, con la prospettiva comune di sostenere una strategia di lungo periodo che miri al soddisfacimento delle istanze economiche, ma allo stesso tempo sia in grado di garantire la salvaguardia dell'ecosistema e delle risorse del pianeta.

È evidente che la sostenibilità ambientale ed economica non possono prescindere da quella sociale, attraverso un sistema di politiche integrate che rendano equilibrata la connessione di questi tre dimensioni dello sviluppo. In questo caso le politiche riguardanti il tema dello sviluppo sostenibile nel settore turismo intercettano appieno queste esigenze di coordinamento del livello economico, ambientale e sociale, in quanto intimamente legate tra loro e funzionali al benessere delle comunità locali, nazionali e dell'intera popolazione mondiale.

Ancora l'UNWTO nel 2004 sosteneva che "le linee guida per lo sviluppo sostenibile e le relative pratiche di gestione sono applicabili a tutte le offerte turistiche e a tutti i tipi di destinazione. I principi della sostenibilità si riferiscono ad aspetti ambientali, economici, e socio-culturali dello sviluppo turistico, e un bilanciamento ottimale deve essere raggiunto tra questi tre ambiti per garantire la sostenibilità nel lungo periodo".

Tale concetto è stato fatto proprio anche dall'Unione Europea, che nella Comunicazione COM (2003)716, *Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo*, predisponeva un documento finalizzato a segnare "la giusta strada verso la sostenibilità del turismo europeo", e "di rafforzare il quadro d'azione esistente e di fruttarlo al meglio".

La Comunicazione afferma che "nel mondo e nell'Unione Europea, il turismo rappresenta uno dei settori più importanti e in crescita dell'economia. Il turismo può contribuire in misura significativa al raggiungimento degli obiettivi del mantenimento di livelli sensibilmente elevati di crescita economica e occupazionale, di un progresso sociale che tenga conto delle necessità di ciascun individuo, di una tutela efficace dell'ambiente e di uno sfruttamento equilibrato delle risorse naturali".

Caratteristica propria del settore turismo è l'essere un fenomeno globale e locale al tempo stesso; per questa ragione le problematiche di ordine globali sono da risolvere a questo livello di discussione, mentre quelle locali richiedono un'azione sul campo. Quindi, le misure connesse al turismo devono essere concepite e attuate a livello di competenza, considerando che le diverse specificità non possono essere in contraddizione tra loro, anche se molto spesso devono misurarsi con i bisogni e le limitazioni specifiche esistenti dei diversi livelli.

Poiché la sfida centrale dell'industria del turismo si basa principalmente sulla qualità ambientale, culturale e sociale, anche l'offerta commerciale, se non viene gestita in maniera sostenibile, rischia di deteriorare o perfino esaurire la base delle risorse che generano reddito, diventando economicamente e socialmente insostenibili.

Dal punto di vista delle imprese del turismo ricreativo in Europa, il prendere atto che il rispetto delle condizioni generali di tutela dell'ambiente, come del tessuto sociale di riferimento, offre un panorama di sviluppo economico di lunga durata, facilitando l'adozione di comportamenti etici e, conseguentemente, consentire ulteriori vantaggi alle comunità locali e nazionali di riferimento.

Per quanto riguarda le azioni future da intraprendere, la Comunicazione dichiara inoltre che "la sostenibilità del turismo europeo necessita di misure politiche europee a tutti i livelli, dal globale al locale, indirizzate ai modelli di consumo e produzione nella catena dell'offerta turistica. Le parti interessate del settore turistico, ossia le imprese, i lavoratori e le destinazioni, i Governi nazionali e le amministrazioni regionali e locali, sono i principali soggetti responsabili della definizione del quadro per le politiche del turismo e dell'attuazione delle misure".

Ne consegue anche che "l'autoregolamentazione, nei diversi sottosettori e agli opportuni livelli, e il lavoro di organismi specializzati internazionali ed europei, tra i quali anche gli enti di standardizzazione, possono stimolare i processi di attuazione".

In questa valutazione molto mirata prodotta dall'Unione Europea, appare interessante il concetto di "catena dell'offerta sostenibile". Infatti, come i consumatori, anche i fornitori del turismo seguono modelli comportamentali tradizionali, spesso vincolati da imperativi economici stringenti, date dalla correlazione dei diversi soggetti interessati e da decisioni basate sul prezzo. Affinché il solo perseguire il profitto economico non ricada sul sociale e sull'ambiente, il settore dovrà internalizzare i costi socioeconomici e ambientali al fine di determinare la giusta dimensione dei prezzi, soprattutto attraverso l'applicazione di opportuni strumenti basati sul mercato.

Al fine di ottimizzare l'occupazione e i vantaggi sociali, la gestione di una catena sostenibile dell'offerta turistica implica la presenza di imprese competitive che concorrono sul mercato a condizioni di equa concorrenza. Si rafforza così l'esigenza che "le aziende del settore attuino il concetto di responsabilità sociale delle imprese"; questo perché "ciò implica opportunità di apprendimento e lavoro di qualità per personale qualificato e motivato al fine di fornire servizi di elevata qualità, sistemi di certificazione che promuovano modelli di produzione e consumo sostenibili, e ove opportuno, il ricorso all'innovazione e alle nuove tecnologie".

Dunque appare chiaro come la stessa UE spinga le aziende del settore del turismo a dotarsi di regole certe che sappiano promuovere lo sviluppo dei Paesi membri, al fine di consentire l'accesso alla competizione in modo trasparente, e soprattutto nel definire eque condizioni di trattamento. Il ricorso alla Responsabilità sociale delle imprese, rappresenta allora un mezzo importante per garantire la condizione di pari opportunità tra le imprese del settore, ed evitare che si possano creare fenomeni di slealtà concorrenziali in un mercato diventato sempre più articolato e complesso.

La spinta verso l'adozione di pratiche di responsabilità sociali si traduce nel documento UE nel seguente modo: "una *governance* aperta esige che le imprese si assumano la responsabilità della conduzione delle proprie attività in maniera sostenibile dal punto di vista economico tenendo conto delle questioni ambientali e sociali. Ciò significa la piena attuazione delle opportune pratiche di RSI nei servizi della catena dell'offerta turistica e nelle imprese di ogni tipo e dimensione, con la scelta di metodi e prodotti sostenibili e con l'utilizzo di un sistema di valutazione e rendicontazione dell'attività che preveda un bilancio sociale non solo finanziario, ma anche sociale ed ambientale".

Il contributo degli *stakeholder*, a tutti i livelli di competenza, assume conseguentemente il senso di un valore aggiunto nella politica di gestione del fenomeno della sostenibilità del turismo, in quanto parti in causa del sistema stesso, ma anche nella veste di co-attori di ogni strategia di sviluppo sostenibile. Infatti, la Commissione "ritiene necessario che le associazioni di settori e gli altri organismi di rappresentanza delle parti interessate intraprendano, a tutti i livelli, un'ampia discussione con i rispettivi membri incentrata sulla sostenibilità del settore e delle sue attività".

Lo strumento del dialogo sociale rafforza questo interscambio di informazioni sulla sostenibilità del sistema, incentiva le misure di sensibilizzazione e di preparazione di efficaci accordi di autoregolamentazione.

Dal punto di vista delle associazioni di parte datoriale, è soprattutto importante la condivisione dei dati congiunturali e le informazioni settoriali in vista della preparazione di analisi che forniscano elementi utili alla buona gestione dell'offerta turistica. Per quanto riguarda invece le altre parti sociali, ossia i lavoratori e i sindacati, "questi possono contribuire al miglioramento delle opportunità di occupazione e della qualità delle condizioni lavorative".

In questa prospettiva vengono individuati alcuni elementi tipici del settore per quanto attiene al tipo di occupazione e alla qualità del lavoro. Il primo aspetto riguarda la forte stagionalità che il turismo vive in Europa in determinati periodi dell'anno, per eventi legati al clima o a produzioni culturali non continuative. Tale fenomeno richiede manodopera numerosa in alcuni periodi in cui si concentra la domanda e l'offerta di prestazioni ricettive, senza però che vi sia la completa stabilizzazione dell'occupazione.

Normalmente le condizioni di lavoro precario vanno a minare la qualità del servizio come i livelli di qualifica, scaricando questa evidente debolezza sulla competitività delle imprese, e conseguentemente sugli indici di produttività. La Commissione europea, rilevava già nel documento del 2003 che "l'impiego in più attività, un equo lavoro parttime, migliori opportunità di apprendimento, e pacchetti integrati lavoro-disoccupazione-istruzione possono assicurare possibilità di occupazione a lungo termine. Tutto ciò si ricollega alle questioni di flessibilità, all'innalzamento dei livelli di istruzione e qualifica degli addetti, e dell'approccio basato su di una maggiore mobilità di settore e geografica".

La sensibilità a questioni così importanti riguardanti il sistema dell'organizzazione del lavoro va però inquadrata in una strategia integrata che vede le aziende muoversi su più fronti. Il richiamo alla RSI non è quindi soltanto strumentale, ma implica un preciso impegno da parte delle imprese al fine di garantire il massimo della trasparenza e della sostenibilità.

Non soltanto si richiede attenzione particolare al comportamento nei confronti di dipendenti e collaboratori, ma richiama esplicitamente "l'a-

dozione di sistemi approvati di gestione, revisione, certificazione ed etichettatura dei prodotti", che contribuiscono a dare "visibilità a questi sforzi e attraggono consumatori orientati alla sostenibilità".

Per ulteriormente definire il rapporto tra turismo e sostenibilità, si riportano i punti che l'UE considera gli obiettivi principali di una buona *governance* pubblica e privata per un turismo sostenibile:

- L'integrazione dello sviluppo sostenibile del Turismo nelle strategie generali di sviluppo economico, sociale ed ambientale.
- Le politiche di settore integrate e una generale coerenza a tutti i livelli.
- Gli accordi multilaterali sull'ambiente e politiche commerciali internazionalmente sostenibili.
- Lo sviluppo ed adozioni di strumenti di rendicontazione della responsabilità sociale delle imprese e della sostenibilità nei settori pubblico e privato.
- L'utilizzo di Agenzia 21 Locale per le destinazioni turistiche, anche a livello regionale.
- L'uso di sistemi di indicatori e di monitoraggio per lo sviluppo della catena dell'offerta turistica e delle destinazioni.
- La partecipazione della cittadinanza sia come consumatori che sul luogo di lavoro.

5.2 Il Contratto Collettivo di lavoro del Turismo in Italia

Secondo recentissime stime, confermate anche dal Manifesto *Tourism for Growth & Jobs*, promosso da EFFAT nel 2015, l'Europa è la prima destinazione turistica al mondo con una quota di mercato pari al 51% del totale nel 2014. Le evidenti conseguenze su tutto il tessuto sociale ed economico possono essere lette seguendo le cifre che esplicitano in maniera chiara l'entità del fenomeno. L'industria turistica genera (direttamente o indirettamente) il 9,7 % del PIL totale UE-28, con previsione di crescita stimabili al 10,4 nel 2025. In termini economici, gli oltre 25 milioni di visitatori generano circa 351 miliardi di Euro l'anno.

Questi dati sono importanti sia per il loro peso nell'andamento generale dell'economia europea, ma soprattutto per la ripercussione che essi hanno tessuto imprenditoriale che il turismo alimenta e sviluppa: infatti, questo settore è formato molto spesso da piccole e medie aziende che svolgono attività di produzione di beni e servizi, la maggior parte delle volte su scala regionale o territoriale.

In questo contesto, l'Italia si situa nelle prime posizioni della classifica dei Paesi con maggior attrattività turistica, secondo anche quanto confermato dai recenti dati Istat (2014).

Per questi motivi, risulta importante esaminare quanto prodotto in decenni di contrattazione tra gli operatori del settore e le rappresentanze sindacali maggiormente rappresentative, attraverso il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i Dipendenti da Aziende del settore Turismo. Esso svolge il compito sia di strumento regolatorio tra le parti interessate al fine di organizzare e gestire i rapporti di lavoro all'interno del comparto, ma anche di stabilire una unicità di riferimento per i lavoratori che operano nelle attività del settore, determinando diritti, doveri, strumenti di emancipazione e crescita professionale, anche con lo scopo di eliminare il fenomeno del *dumping*.

Il CCNL rappresenta dunque il punto di incontro tra organizzazioni dei datori di lavoro e sindacati; in questo caso sarà preso in esame quello sottoscritto da Confcommercio e le sue affiliate e le confederazioni sindacali Filcams - Cgil, Fisascati – Cisl, e UILTuCS – UIL, del 2010.

Particolarmente significative appaiono le premesse al CCNL, in quanto in questa parte vengono esplicitate le finalità di tutto l'impianto del testo, salvo poi andare a regolare nelle sezioni successive tutto l'articolato relativo alla gestione del rapporto di lavoro, e le condizioni di gestione generali e particolari.

"Le parti ribadiscono la volontà di attuare una prassi di iniziative congiunte nei confronti delle istituzioni pubbliche fondate sulla ricerca degli impegni indirizzati a riaffermare le politiche settoriali e di sistema e a consolidare il ruolo del turismo quale risorsa primaria del sistema produttivo nazionale, al quale destinare, in una visione globale di strategia economica e programmatoria, mezzi e risorse congrui rispetto all'incidenza del turismo nella formazione della ricchezza e dell'occupazione del Paese nonché nella tutela e valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e naturale".

Il fine proclamato dalle parti sottoscriventi il CCNL è abbastanza chiaro, e la conseguenza più immediata è la promozione di tavoli di concertazione a vari livelli di confronto, anche di carattere preventivo, con istituzioni pubbliche e con tutti gli attori che concorrono a determinare i rapporti tra imprese e i loro dipendenti, e capaci di condizionare lo sviluppo dell'intero settore.

La necessità di dotarsi di una governance di alto profilo rimane un obiettivo non discutibile, salvo il rispetto delle prerogative che la Costituzione attribuisce alle Regioni in materia di turismo. Per questi motivi, "le parti concordano di sviluppare congiuntamente il livello di interlocuzione con le amministrazioni e gli enti nazionali e territoriali nell'ottica di una maggiore condivisione delle politiche afferenti la programmazione turistica, con l'obiettivo di prolungare la durata delle fasi stagionali di attività, anche richiedendo la modificazione delle normative in contrasto con tali obiettivi".

L'approccio dialogico espresso dalle parti sottoscriventi il CCNL, e la conseguente manifestazione di intenti ad aprire – e perseguire – un confronto a tutto campo con le altre parti in causa che concorrono allo sviluppo del settore (Governo, Ministero, Regioni, pubbliche amministrazioni ed enti locali), rappresenta un elemento di interesse primario circa la condivisione di una strategia di consolidamento e di crescita dell'intero comparto.

In questo senso la circolazione e lo scambio di informazione tra le parti, può rappresentare il vero motore dello sviluppo del contesto turistico a tutti i livelli.

Non è un caso che nel CCNL, all'interno del Titolo II dedicato alle Relazioni Sindacali, sia stato inserito un capitolo dedicato ai diritti di informazione, a premessa per tutti gli argomenti successivi. "Le parti ferma restando l'autonomia dell'attività imprenditoriale e le prerogative proprie dell'imprenditore e quelle delle organizzazioni sindacali, tenuto conto delle caratteristiche in cui si articola l'attività turistica in generale, convengono sulla necessità di promuovere una politica turistica da attuarsi avvalendosi dello strumento della programmazione e di una correlativa legge quadro".

Tra le diverse posizioni sottoscritte nel contratto, tra cui l'impegno a concordare incontri annuali nazionali e territoriali di tipo istituzionali finalizzati a conoscere "le dinamiche strutturali del settore e le prospettive di sviluppo, con particolare riferimento alle implicazioni occupazionali", le parti "potranno adottare nei confronti dei competenti organi istituzionali iniziative tendenti a valorizzare una politica attiva del lavoro, che, tenendo conto delle esigenze specifiche del mercato e delle particolari caratteristiche strutturali del settore, possa condurre alla realizzazione delle necessarie riforme della normativa relativa al collocamento ed alla elevazione professionale dei lavoratori: ciò al fine di conseguire una maggiore efficienza e funzionalità del servizio a sostegno dell'occupazione e della sua continuità [...]".

Tali incontri nazionali e territoriali hanno dunque lo scopo di facilitare le condizioni per la creazione di una piattaforma programmatica che parta dalla conoscenza della situazione concreta del settore attraverso i suoi dati empirici, ma altresì si pongano come momenti di pianificazione di azione concrete finalizzate alla risoluzione dei problemi.

Il dato conoscitivo e quello operativo rappresentano dunque le due facce della stessa medaglia, in particolar modo se l'oggetto della discussione riguarda temi come le dinamiche strutturali del settore, i processi di sviluppo e di ristrutturazione, la ricaduta sull'occupazione, e le ripercussioni sull'ambiente e sul territorio.

Su quest'ultimo aspetto, proprio il CCNL dedica un passaggio che si ritiene opportuno riportare: "le parti, al fine di promuovere una maggiore garanzia dell'utenza turistica e una più effettiva tutela dei diritti della collettività, concordano sulla necessità di incentivare specifiche politiche di riqualificazione del settore turismo ispirate al criterio della salvaguardia e del recupero dell'equilibrio ambientale". In conseguenza a quanto dichiarato, le parti "convengono sull'opportunità di dotarsi di strumenti che, nelle aree di spiccata vocazione turistica, consentano di valutare - avuto anche riguardo alla necessaria salvaguardia dei beni artistici, culturali e paesaggistici - l'impatto ambientale delle attività produttive nel complesso dei nuovi investimenti nonché delle dotazioni infrastrutturali, e dei loro riflessi sulla composizione e la qualità dell'occupazione".

Questi aspetti sono da considerarsi centrali nell'attuazione della politica strategica di sviluppo del settore, in conformità al rispetto dovuto alle leggi nazionali e regionali, ma anche con i principi più generali della sostenibilità e della buona *governance*, in ambito sociale, ambientale ed economica. Dunque, dal momento che questi diventano punti contrattuali non più eludibili, si dichiara che perseguire tali obiettivi nell'interesse generale diventa un punto cardine del dialogo sociale di settore, in aderenza con quelli peraltro relativi alla dottrina della Responsabilità sociale delle imprese.

Tuttavia va precisato, dal punto di vista metodologico, che quanto richiesto in termini di RSI non è da confondere - e non sostituisce - quanto sancito a livello di contratto, ma semmai va ad implementare il contributo normativo concordato tra le parti.

Dunque, quanto stabilito nel CCNL rappresenta il vero punto di partenza esigibile in quanto frutto del confronto tra parte datoriale e rappresentanza dei lavoratori, ampiamente determinato all'interno di un sistema di relazioni industriali, che oltre ad istituire determinate regole formali, ne richiede anche l'applicazione sostanziale.

Ogni altra considerazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese applicate alle aziende del settore turismo va letto in forma di richiesta di un ulteriore sforzo rispetto a quanto stabilito dalle leggi nazionali e dalle norme stabilite dal CCNL. In questo caso le aziende che decidono di abbracciare il tema della RSI, dovranno fare sforzi ulteriori non soltanto per garantire l'applicazione delle norme concordate nel Contratto Collettivo Nazionale, ma dovranno creare condizioni di miglior favore per ciò che attiene lo sviluppo dell'ambito sociale, ambientale ed economico in cui le stesse imprese operano.

5.3 Ruolo degli Enti Bilaterali nella formazione professionale di settore

Il CCNL turismo si pone come strumento regolatorio delle dinamiche riguardanti il rapporto di lavoro tra imprese e i propri dipendenti operanti nel settore turismo, attraverso la rappresentanza delle rispettive Organizzazioni di riferimento, stabilendo anche i rapporti e le competenze degli stessi contraenti. Oltre a questo ruolo fondamentale, il CCNL consente di stabilire la politica di sviluppo del settore attraverso strategie concordate tra le parti, nonostante molto spesso gli interessi non sempre sembrino essere coincidenti.

Per quanto attiene al confronto, fondato sul diritto di informazione e lo scambio reciproco di punti di vista, si può intravvedere la realizzazione operativa di carattere concertativo sui temi fondamentali che riguardano la *governance* del settore di riferimento.

A questa impostazione può essere ricondotta, pur con i distingui del caso, l'istituzione dell'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (EBNT), strumento paritetico di rappresentanza tra parte datoriale e parte sindacale, che ha lo scopo precipuo di contribuire alla definizione delle strategie di sviluppo del comparto, perseguendo interessi comuni di gestione delle problematiche del lavoro nell'intero settore.

L'EBNT, da statuto, "costituisce lo strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionale".

Nella sua attività, l'EBNT è tenuto a svolgere i seguenti compiti:

- Programma e organizza relazioni sul quadro economico e produttivo del settore e dei comparti e le relative prospettive di sviluppo, sullo stato e le previsioni occupazionali.
- Provvede al monitoraggio e rilevazione permanente dei fabbisogno professionali e formativi del settore ed elabora proposte in materia di formazione e qualificazione professionale.
- Provvede al monitoraggio delle attività formative e allo sviluppo dei sistemi di riconoscimento delle competenze per gli addetti del settore.
- Riceve dalle Organizzazioni territoriali gli accordi collettivi territoriali ed aziendali.
- Istituisce la banca dati per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e per il monitoraggio del mercato del lavoro e delle forme di impiego.
- Attiva una specifica funzione di formazione dei lavoratori appartenenti alla categoria Quadri.
- Riceve ed elabora, a fini statistici, i dati forniti dagli Osservatori Territoriali sulla realizzazione degli accordi in materia di contratti di formazione e lavoro ed apprendistato nonché dei contratti a termine.
- Predispone e/o coordina schemi formativi per specifiche figure professionali.

- Svolge i compiti allo stesso demandate dalla contrattazione collettiva in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.
- Svolge i compiti allo stesso demandate dalla contrattazione collettiva in materia di sostegno al reddito.
- Istituisce il Comitato di Vigilanza Nazionale.
- Svolge tutti gli altri compiti allo stesso demandate dalla contrattazione collettiva e/o dalle norme di legge.

In considerazione dei punti sopra elencati, si capisce come l'Ente Bilaterale svolga un importante e delicato ruolo di intermediazione tra il cittadino e impresa, e tra lavoratore ed azienda, attraverso l'applicazione del concetto di sussidiarietà in senso orizzontale. Associazioni dei datori di lavoro ed organizzazioni sindacali, all'interno delle dinamiche evolutive delle relazioni industriali, hanno dunque creato forme di collaborazione finalizzate alla risoluzione dei problemi del settore, attraverso la definizione di un sistema di regole chiare e condivise da tutti gli attori coinvolti. Ne deriva che l'elemento centrale per ogni esercizio di negoziazione che voglia aspirare ad essere davvero produttivo di effetti benefici per la comunità, non può che basarsi sulla bontà della forma dialogica instaurata tra le parti, che passa dalla reciprocità del riconoscimento del ruolo svolto dall'interlocutore nel garantire lo sviluppo del sistema economico e sociale, in quanto portatore di vitali interessi collettivi.

In questo caso le Associazioni ed i sindacati, nelle sedi opportune, possono contribuire a dare il proprio contributo alla regolazione del mercato, specialmente attraverso la promozione di occupazione regolare e di qualità, ma anche attraverso l'intermediazione di domanda ed offerta, la promozione di buone pratiche e l'inclusione di soggetti svantaggiati.

Come portatori di interesse, dunque, le parti sociali si innestano nella discussione generale sulla gestione e sulla regolazione delle dinamiche contrattuali del settore turismo da attori protagonisti, attraverso il ruolo riconosciuto mediante la contrattazione collettiva, ma anche attivando strumenti di ulteriore regolamentazione, a livello nazionale e territoriale, rappresentato dagli Enti Bilaterali.

L'Ente Bilaterale ha dunque la possibilità – e il dovere – anche di sostenere quelle imprese che, all'interno di un sistema così codificato,

si applichino ulteriormente a garantire una maggiore attenzione alle politiche di responsabilità nei confronti dei propri *stakeholder*. Compito della bilateralità sarà, dunque, anche di offrire tutti gli strumenti e tutte le condizioni necessarie, compreso le informazioni di massima, affinché quell'impresa dimostri di creare valore aggiunto al di là del rispetto nelle norme di contratto e della legge, come esempio da perseguire di buone pratiche, e creando un circolo virtuoso all'interno del mercato di riferimento.

A questo proposito, risulterebbe importante perseguire quanto affermato da Pietro Giordano nel progetto *Training in Progress*, e cioè legare il bilancio sociale dell'impresa alla valutazione, ed eventuale certificazione, da parte dell'Ente Bilaterale.

Secondo Giordano, vista l'importanza attribuita al bilancio sociale come descrizione analitica degli sforzi dell'impresa a rendicontare le proprie attività non soltanto economiche, "tale funzione può essere rafforzata, se non addirittura certificata, dall'opera di un Ente Bilaterale costituito, da un lato, da delegati dell'Associazione dei consumatori e, dall'altro, dai rappresentanti dell'azienda e/o dell'ente che ne redige il bilancio sociale". Infatti, quanto dichiarato nel bilancio sociale "sia come risultati conseguiti o come obiettivi ancora da raggiungere, con i relativi benefici sociali ed ambientali a favore della collettività, potranno essere oggettivamente valutati dall'ente bilaterale, il quale potrà ancora apportare ulteriori idee e proposte per gli sviluppi e le conseguenze, dirette ed indirette, che l'azione dell'azienda e/o dell'ente potrà avere nel futuro sulla società generalmente intesa o sullo specifico pubblico di riferimento".

In questa prospettiva, l'Ente sarà anche in grado di accertare se quanto indicato all'interno del bilancio sociale in termini di investimento siano reali o fittizi, e che rispondono alle reali attività svolte nell'esercizio delle politiche di responsabilità etica.

Dunque, solo così, continua Giordano, "il bilancio sociale potrà rappresentare attraverso l'opera concretamente sussidiaria dell'ente bilaterale, la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino".

A questo obiettivo, gli Enti Bilaterali possono contribuire attraverso la formazione e attraverso le politiche di riqualificazione del personale.

Per quanto riguarda il settore turismo, il tema della formazione rappresenta un capitolo importante nel CCNL nella parte riguardante le attività dell'Ente Bilaterale, a sostegno dello sviluppo del settore, con particolare riferimento alla qualifica delle professionalità.

Questo tema, e questa attribuzione di obblighi inseriti come elemento strategico di sviluppo del comparto turistico, assume particolare importanza se viene collocata anche in prospettiva strumentale al valore strategico che può assumere la formazione in tema di Responsabilità sociale delle imprese.

Anche se non dichiarato esplicitamente, risulta necessario estendere quanto sostenuto dalle parti sociali in tema di formazione professionale ai concetti ed ai principi che sottendono la RSI come valore aggiunto nella formazione delle persone, potendo certamente annoverare la dimensione etica tra le competenze acquisibili attraverso (ma non solo) corsi professionali.

Come viene sostenuto nell'articolo 26 del capitolo V (Formazione), "la professionalità degli addetti costituisce un patrimonio comune delle Parti, da essa dipendono lo sviluppo del settore e la sua capacità competitiva sui mercati internazionali"; infatti, le Parti nel ribadire il valore strategico della formazione professionale, riconoscono che "l'evoluzione degli standard qualitativi delle imprese e dei servizi offerti alla clientela assumono [...] valenza strategica per lo sviluppo del settore. Tale obiettivo si persegue prevalentemente mediante la valorizzazione delle risorse umane e con particolare riferimento alla formazione professionale".

Tale impostazione prende le mosse dalla consapevolezza che soltanto investendo nel capitale umano si possono raggiungere livelli di professionalità adeguata per dare impulso al settore, da conseguire anche mediante la creazione di condizioni favorevoli per la edificazione di un ambiente favorevole finalizzato alla crescita delle competenze individuali, incentrato sull'esperienza e sulle buone pratiche. Per questo, "si manifesta l'esigenza di sperimentare metodi e strumenti propedeutici alla definizione di un nuovo patto sociale, basato sull'accesso alle competenze lungo tutto l'arco della vita, anche al fine di garantire nel tempo il mantenimento e lo sviluppo del capitale personale di competenza, risorsa primaria di occupabilità".

Risulta pertanto evidente che l'importanza del confronto territoriale e nazionale tra le Parti, e tra queste e le istituzioni regionali e locali, risulti essere oltre che una scelta, anche una necessità che deriva dalle dinamiche competitive del settore, che si sviluppano sempre più nella dialettica tra sistemi locali e/o nazionali, e che richiede una rete di alleanze e sinergie diversificate di enti pubblici e privati che operano nel territorio.

Quindi, le Parti Sociali sono chiamate, attraverso la bilateralità, a realizzare una serie di analisi circa i fabbisogni di professionalità (anche come previsto dal comma 1 art.9 legge 236 del 1993) e, specificatamente nel settore turismo, intercettando la necessità di formazione professionale e di riqualificazione del personale per lo sviluppo di competenze nuove, al fine di dare impulso al tema della competitività e alla primaria funzione di regolatori del mercato.

Ma al di là dell'aspetto meramente commerciale, la Parti sono chiamate a negoziare le condizioni di vita e di lavoro della maggioranza dei cittadini occupati nel settore, con una responsabilità sociale davvero elevata.

Se ne deduce, quindi, che da una parte il sistema formativo messo in piedi, non soltanto dovrà tener conto delle specifiche professioni ed aggiornarne le competenze, ma in questo contesto allargato, dovrà ragionare sulle esigenze ed i fabbisogni del territorio, al fine di garantire quella interdipendenza vitale tra i cittadini lavoratori, le imprese, e le istituzioni pubbliche e private.

Quindi, formare le professioni, accrescere le competenze e rinnovarle costantemente attraverso un sistema di formazione continua e permanente durante tutto l'arco della vita, risulta necessario tanto quanto agire sulla leva etica dell'impronta professionale per favorire la realizzazione del "fare impresa responsabile". Infatti, laddove tutto il sistema economico e sociale si muove in direzione della responsabilizzazione delle azioni verso il benessere collettivo ed il bene comune, anche e soprattutto attraverso l'input delle Parti sociali, è necessario rafforzare tale aspettativa mediante formazione *ad hoc* sui temi della responsabilità sociale d'impresa.

Le aziende avranno interesse a formare il proprio personale sui temi della RSI e sui principi etici in esso contenuti, creando le condizioni della promozione del valore aziendale in coincidenza con quello della comunità. Il valore aggiunto creato è a doppio senso: uno che va dall'impresa alle comunità locali attraverso atteggiamenti etici di salvaguardia dell'ambiente e della valorizzazione del rapporto con il territorio, in una integrazione simbiotica dei due elementi; il secondo va dai cittadini verso l'impresa del territorio, come elemento di caratterizzazione ed identificazione delle persone nei confronti dell'agire responsabile dell'impresa. Attraverso questo senso di appartenenza, il cittadino sente l'impresa come parte della comunità e chiede che abbia comportamenti responsabili in cambio del riconoscimento della sua utilità da parte della collettività.

Questo scambio di prospettive non è soltanto riconducibile ad una matrice utilitaristica, ma contiene al proprio interno anche una componente affettivo-emotiva non certamente trascurabile, soprattutto se si pensa che a livello locale molti cittadini dipendono sia in maniera diretta che indiretta dall'impresa, e che dalle sue azioni traggono sostentamento e sentimento di appartenenza.

Capire e rafforzare questo tipo di legame significa anche passare attraverso quelle forme di dialogo di tipo istituzionale, che filtrano le diverse esigenze e ne cristallizzano i contenuti attraverso azioni, predisposizioni, e ne stabiliscono la direzione per obiettivi significanti.

La formazione è dunque uno strumento indispensabile per stringere ancora di più il legame di reciprocità ed introiezione dei valori, sia aziendali, ma anche di quelli comunitari. Andare nella direzione di produrre una corretta informazione e garantire apprendimento sui temi della responsabilità sociale, consente di creare le condizioni per accelerare sullo sviluppo del settore in un'ottica di sostenibilità del "sistema impresa", ma allo stesso tempo tutelando l'ambiente ed il territorio, con particolare attenzione al benessere della società.

5.4 Dialogo Sociale nel settore turismo

Per dare continuità al discorso sul tema dell'incontro tra le Parti Sociali, al fine di stabilire un terreno di confronto utile all'esercizio della negoziazione e concertazione delle problematiche legate al turismo, è

utile dare qualche informazione aggiuntiva sugli aspetti inerenti al Dialogo Sociale. Tale prospettiva implementa ed arricchisce quanto fin ora sostenuto sulla necessità di avere un quadro quanto più completo sulle dinamiche che interessano il settore turismo, anche per le evidenti ricadute sul tema della Responsabilità sociale delle imprese.

Attraverso questo percorso, si legano tutti quegli anelli della catena che vincolano il turismo locale a quello nazionale ed internazionale, sapendo che si tratta di un fenomeno che deve essere gestito a più livelli con competenze diverse, ma soprattutto attraverso una politica strategica coerente di sviluppo del settore in ottica di sostenibilità.

In questo caso il dialogo sociale assume un ruolo fondamentale nell'indirizzare le politiche generali di concertazione e partecipazione di tutte le parti in gioco, senza tuttavia minare il ruolo di negoziazione spettanti ai contratti collettivi nazionali di settore, né pregiudicare quanto previsto a livello regionale in materia di turismo.

Il dialogo sociale, dunque, fonda i propri presupposti teorici – oltre che pratici – sui principi della solidarietà, della responsabilità e della partecipazione. Esso rappresenta uno dei principali strumenti attraverso il quale le Parti Sociali contribuiscono a definire le norme a livello europeo, dando il proprio contributo alla *governance* dell'Unione.

A definire quest'ambito di applicazione è il Trattato della Comunità Europea (TCE), in base agli articoli 138-139, nei quali si esplica la possibilità, per le Parti Sociali, di partecipare in modo attivo alla formazione del diritto sociale comunitario secondo gli schemi della consultazione, partecipazione e contrattazione. In particolare l'art. 139 dispone al comma 1 che "il dialogo delle Parti Sociali a livello comunitario può condurre, se queste lo desiderano, a relazioni contrattuali, ivi compreso accordi", mentre il comma 2 prevede che " gli accordi conclusi a livello comunitario sono attuati secondo le procedure e le prassi proprie delle Parti Sociali e degli Stati Membri o, nell'ambito dei settori contemplati all'art. 137, e a richiesta congiunta delle parti firmatarie, in base a una decisione del Consiglio su proposta della Commissione".

In questo modo, secondo i sopracitati articoli, viene riconosciuto alle Parti Sociali la possibilità di diventare uno dei principali operatori nella costruzione dell'Europa sociale e del sistema delle relazioni sindacali. Tale prospettiva, però, andò rafforzandosi ulteriormente con il Consiglio europeo di Nizza del Dicembre 2000 con l'approvazione della Carta dei diritti Fondamentali, nella quale vennero ancor più rimarcati i diritti circa la libertà di assemblea e di associazione (art. 12), i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori nelle imprese (art. 27) e il diritto di azione e di contrattazione collettiva (art. 28).

Con il Trattato di Lisbona, firmato il 13 dicembre 2007 ed entrato in vigore il 1 dicembre 2009, la valenza delle politiche sociali si incrementa di nuovi obiettivi come il *Social Mainstreaming*, oltre quelli già ampiamente conosciuti come il tema della piena occupazione, del progresso sociale, della lotta all'esclusione sociale, alla povertà e alle discriminazioni, nonché della promozione della giustizia.

Inoltre, nell'ambito della Strategia europea 2020, adottata il 17 giugno 2010 dal Consiglio, vengono indicate tre priorità da cui è impossibile prescindere, e che vedono i seguenti punti all'ordine dei lavori:

- Crescita intelligente: sviluppo della crescita economica basandosi su conoscenza ed innovazione.
- Crescita sostenibile: promozione di un'economia più efficiente dal punto di vista delle risorse, ricercando un equilibrio in termini ambientali e maggiore competitività.
- Crescita inclusiva: implementazione di un'economia basata sulla crescita dell'occupazione attiva sotto il profilo della coesione sociale e territoriale. L'obiettivo prevede il raggiungimento del tasso di occupazione per parità di sessi al 75%, incoraggiando l'inserimento nel mondo del lavoro di giovani, anziani, immigrati e lavoratori poco qualificati.

Questi tre punti risultano essere molto importanti non soltanto in riferimento alle politiche di sviluppo auspicabili in seno all'UE, ma anche perché indicano chiaramente i valori proposti nel modello sociale europeo, al fine di rendere fattiva la sostenibilità di tutto il sistema economico, compreso quello del settore turismo.

Lo stesso modello sociale sostenuto dall'UE, quindi, promuove valori condivisi a livello globale, come i diritti dell'uomo, la solidarietà sociale, le pari opportunità, la lotta ad ogni forma di discriminazione e di povertà, la libertà d'impresa, ecc. In questa prospettiva il Dialogo Sociale instaurato tra le parti, può e deve essere considerato uno strumento di grande potenzialità per sostenere politiche di coesione sociale anche di tipo economico: infatti, esso opera attraverso una forma

di solidarietà finanziaria, con particolare attenzione alle regioni meno sviluppate economicamente, attraverso l'introduzione di politiche di inserimento al lavoro di disoccupati di lungo periodo e giovani.

Nella direzione sopra auspicata, il Dialogo Sociale di tipo settoriale, facilita e sostiene determinate politiche di inclusione nei rispettivi comparti di competenza. Il Dialogo settoriale è stato definito dalla Commissione come "un livello di discussione appropriato su moltissime questioni connesse con l'occupazione, le condizioni di lavoro, la formazione professionale, le mutazioni industriali, la società basata sulla conoscenza, l'evoluzione demografica, l'allargamento, la globalizzazione".

In particolare, il Dialogo Sociale nel "turismo" a livello europeo vede aprire tavoli di discussione su argomenti maggiormente specifici e funzionali al buon andamento del settore, con riferimento soprattutto a ciò che compete la disciplina del lavoro, alle condizioni di lavoro e alle relazioni sindacali.

Le parti chiamate in causa a svolgere questo importante compito sono da una parte HOTREC, ovvero la *Confederazione europea degli imprenditori del settore alberghiero, ristorazione, bar e strutture affini*, ed EFFAT in rappresentanza dei lavoratori, ovvero la *Federazione sindacale degli addetti dell'alimentare, dell'agricoltura, del turismo ed affini*.

Tra i principali argomenti che hanno costituito oggetto di approfondimento e monitoraggio si possono elencare:

- Responsabilità sociale d'impresa.
- L'impatto della riduzione dell'iva sull'occupazione.
- Le tendenze nel settore dell'ospitalità.
- Consultazione dei lavoratori (comitato aziendale europeo, informazione e consultazione dei lavoratori).
- Work life balance (congedo maternità, posizione sociale dei lavoratori autonomi e dei coniugi coadiuvati, congedo parentale).
- Discriminazione.
- Salute e sicurezza dei lavoratori.
- Immigrazione.
- Lavoro sommerso.

Sono particolarmente interessanti alcuni punti sopra citati, in quanto attengono allo sviluppo dei temi inerenti la Responsabilità sociale delle imprese. Oltre al tema della RSI, anche quelli riguardanti la consultazione dei lavoratori, attraverso strumenti *ad hoc* come i comitati aziendali europei, si fanno carico di creare le condizioni per l'instaurazione di un dialogo tra le parti finalizzato alla creazione di condizioni migliori di lavoro ed ottimizzare la sostenibilità del "sistema impresa".

Se ad esempio si passa dal livello di settore a quello più specificatamente aziendale, si nota che sono proprio i comitati aziendali europei a rappresentare lo strumento più avanzato di Dialogo Sociale nell'impresa transazionale, facilitando non solo i rapporti tra rappresentanti dei lavoratori ed azienda, ma anche tra i lavoratori di diversi Paesi di provenienza, per uno scambio proficuo di esperienze e buone prassi.

Se invece si prendono in considerazione i temi della discriminazione (parità di trattamenti uomo/donna in materia di occupazione, etnia e razza, pari opportunità, ecc.), ed i temi di Work life balance, e non ultimo quello su salute e sicurezza, capiamo che questi argomenti non soltanto coincidono con quelli richiesti dalla RSI, ma addirittura ne facilitano la realizzazione all'interno dell'organizzazione aziendale. Infatti, lo sviluppo sostenibile dell'intero settore passa attraverso il rapporto sostenibile maturato tra aziende, lavoratori e cittadinanza, in un'ottica di collaborazione e di scambio reciproco di informazioni e di aspirazioni riguardanti i legittimi interessi di ognuna delle parti in gioco. In questo caso, è evidente, che lo sviluppo delle politiche che favoriscono la responsabilizzazione delle imprese in un settore importante come il turismo vadano nella direzione di considerare non trascurabile le dinamiche interne al Dialogo Sociale, ma anzi da gueste ne attingono linfa vitale per ulteriori miglioramenti in ottica di sostenibilità dell'intero sistema.

Tra le ultime iniziative prodotte in seno al confronto tra le Parti sociali europee, vale la pena fare un cenno alla definizione del "Passaporto europeo delle Competenze per il settore turismo – European Hospitality Skills Passport", come esempio rilevante di prodotto derivato del Dialogo Sociale del turismo

Il passaporto delle competenze è un'iniziativa promossa da EURES e dalla Commissione Europea con il contributo delle organizzazioni dei lavoratori EFFAT e dei datori di lavoro HOTREC. Nelle finalità del passaporto delle competenze vi è quella di agevolare la mobilità del set-

tore dell'ospitalità nell'Unione Europea, facilitare il contatto tra chi cerca e offre lavoro nel settore turismo, permette ai lavoratori di documentare le proprie qualifiche e competenze acquisite attraverso l'istruzione e la formazione professionale e sul lavoro. Inoltre, attraverso questo strumento, il datore di lavoro può valutare le competenze e le esperienze dei propri collaboratori in un'ottica di coerenza metodologica e comparativa, perché ciascuna competenza è associata alle reali esperienze lavorative e formative.

In questa maniera si crea una selezione dei *curruicula* filtrata dall'accesso alle competenze, dove i lavoratori e i datori di lavoro si misureranno secondo esigenze precise di professionalità a livello europeo, facendo incontrare domanda ed offerta in forma più breve, ma allo stesso tempo in maniera efficace.

Il tentativo delle parti sociali di offrire strumenti operativi ai cittadini dell'Unione che siano in grado di attivare un percorso di crescita professionale fondato sulla conoscenza e sulla competenza, è anche il tema della recente iniziativa "Tourist for Growth & Jobs", ovvero turismo per la crescita e l'occupazione. Il Manifesto richiama l'attenzione sul ruolo del settore turismo nello sviluppo economico europeo e, allo stesso tempo, indica la crescita e l'occupazione come fattore di regolazione della sostenibilità del settore in ottica di buon governo.

I punti toccati dal manifesto sono già indicativi della direzione presa dalle parti sottoscriventi l'iniziativa, le quali dichiarano di unire in una voce comune le richieste dei portatori di interesse pubblici e privati interni al settore turismo.

I punti elencati nel Manifesto sono i seguenti:

- Competitività.
- Digitalizzazione.
- Buon governo.
- Promozione congiunta.
- Riduzione della stagionalità.
- Competenze e qualifiche.
- Trasporto e connettività.

Questi punti rappresentano passi essenziali da percorrere per raggiungere gli obiettivi di crescita sperati. In sintesi possiamo dire che, poiché si riconosce l'importanza del settore Turismo nel sistema economico europeo, si richiede per il futuro l'attuazione da parte dell'UE di politiche lungimiranti che mirino al rafforzamento del sistema di "buon governo"; ciò al fine di sviluppare strategie turistiche con finalità chiare, con obiettivi, indicatori e azioni che coinvolgano tutte le parti interessate.

Per questi motivi è necessario che vi sia un approccio innovativo nelle politiche dell'UE rispetto a questi temi, o quantomeno un rafforzamento di alcune pratiche funzionali a diversificare l'industria turistica attraverso la creazione, e il potenziamento di quella già esistente, di programmi a livello europeo per una occupazione che sia sostenibile e con condizioni di lavoro eque per tutti i lavoratori (es. in termini di protezione sociale, di retribuzione, di pari opportunità e parità di trattamento).

Il manifesto indica, dunque, una visione comune per il futuro del settore da parte delle parti sottoscriventi in ottica di crescita occupazionale, ma nel rispetto dell'ambiente e della sostenibilità sociale; condizioni, queste, non trascurabili, ma che si potenziano con l'instaurazione e l'implementazione di comportamenti corretti e responsabili da parte delle imprese del settore, e di tutti coloro che concorrono al suo sviluppo.

In questo caso, quanto convenuto nelle pagine del manifesto richiama, seppur implicitamente, ad una visione responsabile delle attività da parte degli attori coinvolti nel processo di sviluppo del settore turismo in tutto il perimetro dell'Unione. Tale prospettiva in un certo senso coincide con quanto richiesto in sede di Responsabilità sociale delle imprese, e alle relative certificazioni, in quanto lo sviluppo sostenibile non può non passare per pratiche etiche e comportamenti responsabili da parte delle imprese che operano nel settore. Alzare l'asticella della promozione sociale significa, evidentemente, creare un sistema basato sì sulla concorrenza, ma che tenda a elevare le imprese e le loro *performance* verso la tutela dei diritti dei lavoratori, dei cittadini, dei consumatori, dell'ambiente, e delle comunità locali.

Infatti, le imprese non sono solo responsabili delle loro merci e dei servizi offerti, ma anche delle condizioni in base alle quali questi sono prodotti. Le aziende turistiche possono quindi contribuire in questo senso allo sviluppo sostenibile del settore, considerando gli interessi sociali e ambientali connessi alle proprie attività commerciali come parte in-

tegrante del sistema di gestione. Questo significa aderire agli standard fondamentali riguardanti occupazione ed ambiente, coinvolgendo tra l'altro i sindacati, i lavoratori, i cittadini, le istituzioni, in materia di pianificazione, attuazione e valutazione delle misure da adottare.

In ultima istanza, ricordiamo quanto sostenuto dall'ETLC (European Trade Liason Commettee on Tourism) nella Carta Europea dei Sindacati sul Turismo; a tal proposito si afferma che "l'occupazione nel turismo deve essere resa più sostenibile riducendo la precarietà del lavoro e migliorando le condizioni sociali attraverso la contrattazione collettiva a vari livelli", e che ETLC si assicurerà che "le aziende turistiche siano conformi ai principi dei diritti come definiti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, dalle convenzioni OIL, dalle Linee Guida per le imprese Multinazionali di OECD, dal Codice Etico UNWTO, dalla Carta dei Diritti fondamentali della UE, dalla legislazione sociale europea, dal rispetto dei diritti umani fondamentali e dei diritti dei lavoratori e dei sindacati sul posto di lavoro, quali la libertà di associazione e di contrattazione collettiva. Questo include anche il diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione all'interno dell'impresa, come definito nella Direttiva Comitati Aziendali Europei. I sindacati si assicureranno inoltre che le aziende facilitino il pieno accesso dei lavoratori a questi diritti".

5.5 Vantaggi dell'adozione della RSI nelle imprese del Turismo

L'elevata sensibilità maturata dalla società civile, dai consumatori e dalle istituzioni, in materia di sviluppo dei settori economici in ottica di sostenibilità, prevede la necessaria attenzione da parte delle imprese ai temi della responsabilità sotto forma di visione "etica", pur declinata sotto diversi punti di vista. Le molteplici prospettive che possono configurarsi in relazione ai contesti di volta in volta presi in considerazione, convergono però tutte a dare dell'argomento un'identica interpretazione rispetto alle finalità da raggiungere, in particolar modo riguardanti il benessere delle persone nel luogo in cui vivono, compreso la salvaguardia dell'ambiente naturale che li accoglie.

Le imprese possono e devono rappresentare il fulcro di questa impostazione "etica" di sviluppo, in quanto con il loro operare nella società e per la società, conducono un'azione di indirizzo fondamentale per determinare le azioni di orientamento strategico finalizzate a garantire il benessere collettivo e la salvaguardia dell'ambiente.

Nel settore turismo, come in qualsiasi altro comparto del tessuto economico nazionale ed internazionale, diventa dunque estremamente importante pensare alla RSI come prospettiva di approccio integrato non eludibile, sia in termini di rigore "etico" ma, a voler essere pragmatici, anche in funzione dei vantaggi che l'adozione di tali pratiche possono portare in termini di benefici economici e commerciali.

Va peraltro rilevato che in Italia, come in Europa, le aziende che operano nel settore del turismo sono prevalentemente imprese di piccole dimensioni, con personale dipendente sotto le 10 unità. In questa tipologia di impresa, l'applicazione dei precetti della RSI diventa quasi spontaneo e non strutturato, soprattutto in termini di possibilità di certificazione delle attività svolte, che potrebbero rappresentare, nel loro caso, un impegno gravoso sia in termini economici, sia in termini di difficoltà gestionale ed organizzativa.

Anche se il concetto di RSI è stato elaborato per le grandi imprese, occorre tener conto che anche le piccole e medie imprese possono attingere alle buone pratiche della responsabilità sociale d'impresa, ai relativi principi e ai valori ad essa collegata, proprio a partire dalle caratteristiche peculiari che le sono proprie, come ad esempio la vicinanza alla comunità ed il legame con il territorio.

Infatti, la natura "flessibile" e "familiare" di molte piccole e medie imprese, anche e soprattutto nel settore turismo, consente loro di stabilire relazioni dinamiche con il contesto di riferimento e reagire rapidamente di fronte ai cambiamenti potenziali, sfruttando le opportunità del mercato con maggior velocità rispetto alle grandi imprese.

È evidente che proprio tale velocità e flessibilità, insieme alla possibilità di interagire efficacemente con il territorio, inducono le imprese di dimensione ridotta a non assumere atteggiamenti poco rispettosi nei confronti del contesto in cui operano. Nonostante questo aspetto rilevante delle imprese ben radicate sul territorio, rimane comunque opportuno incoraggiare le PMI ad adottare strategie di RSI, studiando le specificità che sono proprie di questa dimensione di impre-

sa, promuovendo lo scambio e la diffusione delle migliori pratiche, magari investendo le associazioni e le organizzazione di ruoli di supporto e assistenza in materia. Risulta a questo proposito sempre più importante integrare l'insegnamento dei principi e dei valori della RSI all'interno dei corsi di gestione delle imprese, sostenendo l'accrescimento dei soggetti interessati alla formazione in termini di competenza professionale, con particolare riguardo ai consulenti d'impresa, le associazioni dei consumatori, gli investitori, i sindacati, ecc., ed al tempo steso illustrarne la bontà in ordine ai vantaggi potenziali derivati dall'ottenimento della stessa.

Le PMI, insieme alle grandi imprese multinazionali del settore turismo, possono insieme impegnarsi nella promozione della RSI sviluppando un sistema imprenditoriale capace di orientarsi sulla crescita economica del settore in ottica di sostenibilità, creando prima di tutto una cultura di investimento finanziario e di risorse umane che si rivelino rispettose dei diritti di tutti i portatori di interesse. Attraverso lo scambio di informazioni, e mediante l'adozione di bilanci, rapporti sociali, ambientali, di sostenibilità, è infatti possibile generare un circolo virtuoso in cui venga prodotto un mutuo vantaggio per le imprese del settore, consentendo altresì la codificazione di una serie di comportamenti imprenditoriali orientati alla trasparenza ed alla concorrenza leale.

In questa ottica, il primo vantaggio conseguito da parte delle aziende sarà la verifica al proprio interno delle azioni concrete prodotte, insieme alla valutazione dei risultati ottenuti: ciò vale a maggior ragione per il contesto del settore turismo, dove le imprese, i lavoratori, i cittadini, insieme a tutti gli altri *stakeholder* di competenza, in un combinato di mutua influenza di uno sull'altro, contribuiranno tutti insieme ad edificare un approccio equilibrato che massimizzi le sinergie tra i diversi livelli economici, sociali ed ambientali.

Gli ulteriori vantaggi individuati, e applicabili al comparto del turismo circa l'adozione di pratiche di RSI, possono essere così rappresentati:

 Acquisizione di nuove opportunità di mercato e segmenti di clientela desiderosi di accedere a prodotti e servizi conformi ai processi sostenibili, che hanno origine in un contesto di rispetto del lavoro, dell'ambiente e del sociale.

- Miglioramento dell'immagine e promozione del marchio, attraverso una adeguata gestione dei processi di comunicazione con conseguente rafforzamento della reputazione.
- Riduzione del rischio di boicottaggio.
- Ottimizzazione delle modalità organizzative rispetto a varie funzioni, tra le quali quelle di direzione, degli acquisti, della ricerca, della produzione, dell'amministrazione, della logistica e del marketing.
- Riduzione dei costi rispetto a inefficienze gestionali.
- Migliore integrazione dei criteri di gestione sociale ed ambientale, attraverso la riduzione degli impatti ambientali, riduzione degli sprechi di risorse.
- Sviluppo di nuove conoscenze, competenze e valorizzazione del capitale umano.
- Maggiore capacità di attrarre professionalità qualificate, e riduzione del turn over del personale.
- Miglioramenti del clima di lavoro con impatti positivi sulle persone e la loro produttività.
- Maggiore motivazione dei dipendenti.
- Riduzione degli effetti dello stress da lavoro correlato da parte dei lavoratori.
- Maggior spazio alla creatività del lavoro.
- Nuove relazioni industriali e prevenzione dei conflitti.
- Miglioramento delle relazioni con i vari stakeholder del territorio.
- Rafforzamento dei rapporti con il terzo settore e con le autorità pubbliche.
- Migliori valutazioni finanziarie da parte degli investitori pubblici e privati che usano criteri di scelta ambientali e sociali, e facilitazione di accesso al credito.
- Riduzione del rischio di impresa.

Tutti i punti sopra elencati rappresentano, dunque, i vantaggi derivanti dall'assunzione di comportamenti socialmente responsabili da parte di imprese appartenenti al settore turismo.

Risulta chiaro ed evidente che la capacità di ottenere i benefici potenziali dall'applicazione di norme derivanti dalla RSI, è direttamente proporzionale alle dimensioni dell'azienda e alla sua capacità di rapportarsi con il territorio. Una grande multinazionale operante nel settore turismo, ed avente molti siti sparsi per il mondo, avrà un approccio e responsabilità sicuramente diverse da un'impresa di carattere familiare, legata al territorio, con una capacità di rapporti più di tipo diretto ed una gestione organizzativa meno strutturata.

Le piccole e medie imprese, infatti, si dimostrano agili nel gestire le relazioni con le comunità locali e le istituzioni del proprio territorio, in quanto esse stesse sono parte integrante della comunità in cui operano. Da questo ne deriva che attività imprenditoriali tese a sostenere il potenziamento di rapporti con il tessuto sociale ed economico attraverso la RSI, rappresentano un ulteriore passo in avanti sia per ciò che attiene il raggiungimento dell'obiettivo della sostenibilità, sia per accrescere il grado di riconoscibilità all'interno della propria comunità.

Le multinazionali e le grandi aziende del settore turistico declinano invece tali rapporti in maniera sicuramente non difformi da quelle delle PMI, anche se con caratteristiche proprie: queste, infatti, riproducono in un certo qual modo su scala locale quanto determinato da strategie complessive ben più vaste, secondo il paradigma "think global, act local".

Dunque, le differenze di approccio dei modelli sopra citati, sottendono capacità progressive di interazione con il sociale e con il territorio attraverso sensibilità imprenditoriali legate a forme organizzative che possono andare dal meno complesso al più complesso, dal meno incisivo al più incisivo, ecc., e che si esplicano ulteriormente attraverso un sistema articolato di relazioni interne ed esterne all'organizzazione.

Tuttavia, al di là delle considerazioni circa il sistema organizzativo delle imprese del settore turismo intese secondo lo schema della complessità, e superando anche la relativa articolazione dei vantaggi ottenibili dal tenere un comportamento ispirato dalla dimensione etica, ciò che a nostro avviso risulta importante sottolineare è come l'argomento della RSI sia diventato di fatto trasversale, risultando capace di riunire le aziende del comparto secondo una finalità ben precisa, e che riguarda la creazione di un sistema economico-sociale sostenibile nel presente e nel futuro.

Se è vero che la RSI può anche essere definita come "il contributo delle imprese al raggiungimento dello sviluppo sostenibile", risulta ancora più evidente che la sua importanza risiede nella consapevolezza che essa è uno strumento che rende migliore l'impresa, permettendo

a chi la gestisce di fare al meglio il proprio lavoro, ossia produrre valore per se stesso e la propria comunità.

Si può concludere, dunque, che la RSI rappresenta un valore aggiunto in termini di civiltà imprenditoriale che investe a tutto tondo il mondo delle imprese, e la cui importanza risiede nel fatto che essa non si limita soltanto al sistema produttivo, ma investe tutti noi come portatori di interesse in quanto cittadini, consumatori, lavoratori, ecc.

La responsabilità sociale delle imprese vuole allora essere una cornice strategica all'interno della quale venga coniugato sviluppo e benessere per tutti, nessuno escluso. Soltanto abbracciando questa prospettiva è possibile agire responsabilmente in un'ottica di salvaguardia del interesse generale in una visione di lungo corso, che non si limiti all'esclusivo tornaconto egoistico del presente, ma che assicuri alle nuove generazioni di poter vivere in condizioni dignitose e nel rispetto delle altrui posizioni.

BIBLIOGRAFIA

- AA1000S, Principi guida Accountability, giugno 2002.
- Barnard Chester I., *The Functions of the Executives*, Harvard U.P., Cambridge, 1938.
- Bowen Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper,1953.
- Carrol Archie, *A Three-Dimensional conceptual model of corporation social performance,* Academy of Management, Review, n. 4, 1979, pp.479-205.
- CCNL Turismo Confcommercio 2010.
- COM (2001) 366, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.
- COM (2003)716, Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo.
- COM(2006)136, Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di Responsabilità sociale delle imprese.
- COM (2011) 618 Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese.
- De Gregorio Angelo, *La comunicazione internazionale di marketing*, Torino, ISEDI, 2003.
- DLGS 231/2001.
- D'Orazio Emilio, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, Politeia, XIX, n. 72, 2003, pp. 3-27.
- D'Orazio Emilio, *Gestione degli stakeholder, assets intangibili e leader-ship e leadership etica*, Piliteia, XX, 74, 2004, pp. 87-108.
- D'Orazio Emilio, Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse, Politeia, XXI, n. 78, 2005, pp. 11-58.
- Ecchia Giulio e Viviani Michele, in *Responsabilità sociale e Impresa sociale*, Working Paper n. 34, giugno 2006.

- Evans W., Freeman E. *A Stakeholders theory of the modern corporation: Kantian capitalism*,1988, in Beauchamp, T. e Bowie, N. (end), *Etical theory and Business*, Englewood Cliffs, Nj; Prentice Hall, pp. 97-106.
- ETLC, Carta europea dei sindacati sul turismo, 2009.
- Farinet A, *Etica e mercato: alcune considerazioni*, in «Corporate Responsibility», 2008.
- Freeman R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- ISFOL, La formazione continua nella contrattazione collettiva, 2004.
- Manifesto Tourism for growth & job, 2015.
- Mc Guire Joseph, Business and Society, Mc Graw-Hill, NY,1963.
- Petrocelli Michele, L'apprendimento organizzativo e la sua misurazione nella strategia di impresa, Roma, Armando, 2005.
- Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014, documento prodotto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali insieme al Ministero dello Sviluppo Economico.
- Regolamento (CE) n. 1221/2009, sull'adozione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di autogestione e audit (EMAS).
- Regolamento (CE) n. 66/2010, relativo al marchio di qualità ecologica dell'Unione Europea (ECOLABEL UE).
- Sacconi Lorenzo, Il Codice Etico per una governance multi-stakeholder della Responsabilità Sociale d'impresa.
- Sciarelli Sergio, L'ampliamento della responsabilità sociale delle imprese, in "Sinergie", maggio-agosto, 2005.
- Stefanini e Dondi W., che *in Etica, Responsabilità e regole. L'integrazione di sostenibilità e business*, Social Accountability 8000, giugno 2014.
- Villani Mario in I Codici Etici nei sistemi normativi delle imprese.
- Viviani Michele, *La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento de-gli stakeholder*, in http://www.aiccon.it/file/convdoc/Ricerca.rsi.05.pdf.
- Zamagni Stefano in *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca del-la globalizzazione*, in Politeia, XIX, 72, 2003, pp. 28-42.

