Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Aziende
Management delle Imprese Internazionali

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il codice etico come strumento di Corporate Social Responsibility: il caso Permasteelisa Group

Relatore
Prof.ssa Vania Brino

Correlatore
Prof. Gaetano Zilio Grandi

Laureanda
Giulia Pastori
Matricola 816706

Anno Accademico
2011 / 2012

Indice

Introduzione

Capitolo I – La Responsabilità Sociale di Impresa

1. **Il rapporto tra la Responsabilità Sociale di Impresa e il diritto del lavoro**
2. **Profili definitori**
3. **A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility**
4. **Cenni Storici**
   - 4.1 Primi passi verso il concetto di CSR
   - 4.2 Gli anni sessanta e settanta
   - 4.3 Gli anni ottanta: la dominazione della Stakeholder Theory
   - 4.4 Dagli anni novanta fino a oggi
5. **Gli standard attuali e i progetti di certificazione**
   - 5.1 Codice Etico
   - 5.2 Bilancio Sociale
   - 5.3 SA8000
   - 5.4 Progetto Q-RES
   - 5.5 ISO 14001, ISO 26000 e regolamento EMAS
   - 5.6 Conclusioni
6. **Il fenomeno della globalizzazione**
   - 6.1 Gli Investimenti Diretti Esteri
   - 6.2 Il Ruolo dell'OIL

7. **CSR e competitività: i vantaggi per l'impresa, i benefici per il consumatore**
   7.1 Il presupposto di una buona CSR: la comunicazione
   7.2 I rischi
8. **La CSR in Italia**
9. **Critiche e considerazioni conclusive**

Capitolo II – I Codici Etici tra etero-regolazione e auto-regolazione

1. **I codici di condotta – Inquadramento e definizioni**
2. **I codici di condotta esterni: Le iniziative relative alle Imprese Multinazionali**
   2.1 Dichiarazione Tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale
   2.2 Principi direttivi dell'OCSE relativi alle imprese multinazionali
   2.3 Global Compact "The world's largest corporate social responsibility initiative" – ONU
      2.3.1 Promozione dei Diritti Umani
      2.3.2 Promozione dei Diritti del Lavoro
      2.3.3 Promozione della tutela ambientale
      2.3.4 Promozione della lotta alla corruzione
   2.4 Limiti e riflessioni conclusive sui codici di condotta esterni
3. **I codici di condotta interni**
   3.1 La credibilità dei codici di condotta interni
      3.1.1 Trasparenza
      3.1.2 Controllo

3.1.3 Imposizione

3.2 Limiti e riflessioni conclusive sui codici di condotta interni

Capitolo III - Analisi di un caso concreto di applicazione di Codice Etico: Permasteelisa Group

1. La Permasteelisa - Profilo introduttivo

1.1 Storia: Il settore industriale

1.2 Permasteelisa Group: dalla nascita all'ascesa globale

1.3 I brands

1.3.1 Gartner

1.3.2 Scheldebouw

1.4 Mission

1.5 Worldwide presence

1.6 Impianti produttivi

1.7 Principali centri di ingegneria e design

1.8 Fattori di successo

2. Analisi del codice etico

2.1 Ambito di Applicazione del Codice

2.2 Il ruolo del Comitato di Controllo Interno

2.2.1 La diffusione del Codice Etico

2.2.2 La diffusione in Italia

2.2.3 La diffusione all'estero

2.2.4 La diffusione ai fornitori

2.2.5 La diffusione ai clienti

2.2.6 L'Organismo di Vigilanza

2.3 Principi e norme di riferimento

2.3.1 Principio Generale

2.3.2 Onestà e correttezza

2.3.3 Imparzialità e pari opportunità

2.3.4 Centralità e valorizzazione delle risorse umane

2.3.5 Informazioni riservate e tutela della privacy

2.3.6 Conflitto di interesse

2.3.7 Libera concorrenza

2.3.8 Tutela del patrimonio aziendale

2.3.9 Igiene, sicurezza, ambiente

2.3.10 Trasparenza sulla contabilità

2.3.11 Responsabilità sociale

2.3.11.1 Lavoro infantile

2.3.11.2 Lavoro obbligato

2.3.11.3 Salute e sicurezza

2.3.11.4 La libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva

2.3.11.5 La discriminazione

2.3.11.6 Le procedure disciplinari

2.3.11.7 L'orario di lavoro

2.3.11.8 La retribuzione

2.3.12 Riflessioni conclusive su principi e norme di riferimento

2.4 Rapporti con gli stakeholders

2.4.1 Fornitori

2.4.2 Pubblica Amministrazione e Pubbliche Istituzioni

2.5 Efficacia Esterna

2.6 Violazione del codice

2.7 Tratti distintivi e riflessioni conclusive

2.8 Il Decreto Legislativo 231/01 e il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Permasteelisa

2.8.1 Le sanzioni

2.8.2 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Permasteelisa

2.9 L'attività di Internal Audit

2.9.1 L'Internal Audit in relazione al Codice Etico nelle sussidiarie

2.10 Partecipazione attiva al Global Compact

Conclusioni

Bibliografia

Ringraziamenti

Introduzione

La finalità primaria di questo lavoro è stata quella di analizzare il sistema di responsabilità sociale di Permasteelisa Group con particolari riferimenti alla sua attività di audit e al codice etico, evidenziando i punti di forza e di debolezza di tale sistema, dopo averlo confrontato con gli aspetti teorici della Corporate Social Responsibility (in seguito "CSR").

Negli ultimi due decenni si è assistito ad un processo di cambiamento culturale in cui l'etica entra nei rapporti economici, arrivando a cambiare la percezione della funzione che esercita l'impresa all'interno della società.

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa ha assunto, con il passare degli anni, un'importanza maggiore. In particolare nell'attuale contesto di crisi economica la CSR può fornire alle imprese degli strumenti per recuperare la fiducia del consumatore, contribuendo così allo sviluppo di un'economia moderna e sostenibile che tiene in considerazione la rilevanza delle problematiche sociali.

Nella prima parte del presente elaborato sono trattati gli aspetti concernenti la responsabilità sociale d'impresa e nel dettaglio verrà analizzato uno degli strumenti utili alla CSR: il codice di condotta. inoltre verrà posta l'attenzione sull'iniziativa del Global Compact delle Nazioni Unite.

Nella seconda parte dell'elaborato, come anticipato, viene analizzato un caso pratico di comportamento socialmente responsabile ovvero relativo all'azienda Permasteelisa Group, dotata di un codice etico e attualmente partecipante al Global Compact. Essere ospitata per la durata di tre mesi presso la Direzione Internal Audit di questa azienda mi ha permesso di toccare più da vicino alcuni aspetti di una grande realtà aziendale che sarebbero rimasti solo teorici se non avessi avuto la possibilità di farne parte.

Passiamo ora ad analizzare il contenuto d'ogni capitolo di questa tesi.

Nel *primo* capitolo viene affrontato il tema della Responsabilità Sociale di Impresa, evidenziandone i tratti caratterizzanti sia dal punto di vista giuridico – in relazione al diritto del lavoro – sia dal punto di vista aziendale. Gli economisti hanno supportato

– e alcuni tutt'ora supportano - la teoria che l'unico fine dell'impresa sia quello di creare nuova ricchezza per i proprietari e gli azionisti; molti altri studiosi, invece, tra cui giuristi e sociologi rinforzano l'importanza di preoccuparsi anche dell'operato sociale delle imprese, le quali devono interessarsi non solo dei proprietari e degli shareholders ma anche di tutti gli altri portatori di interesse.

In particolare, nel primo capitolo, dopo aver cercato di riunire le definizioni proposte sulla CSR, soprattutto in ambito europeo – grazie al Libro Verde, viene esaminato il contesto internazionale in cui si inserisce questa tematica, unitamente agli strumenti attuali e ai processi di certificazione di responsabilità.

A conclusione del capitolo – dopo aver brevemente analizzato come l'Italia ha abbracciato la CSR – viene posta l'attenzione sulle critiche e le difficoltà che circondano questa tematica.

Il *secondo* capitolo si focalizza sullo strumento fondamentale della CSR: il codice di condotta.

Uno dei quesiti più comuni quando si affronta il tema della responsabilità d'impresa è capire se tale processo deve partire dalla stessa impresa oppure provenire dall'esterno. Molti ritengono che questa scelta debba provenire dall'interno in quanto è solo dall'atteggiamento etico dei singoli individui che si può sostenere tale orientamento. In tal senso il codice etico è uno strumento a disposizione delle imprese, tramite il quale possono esprimere i propri principi e valori di riferimento, dichiarando le proprie responsabilità verso tutti gli stakeholders.

Nella prima parte del secondo capitolo si pone l'attenzione sul codice di condotta come strumento etero-regolativo, ovvero "proveniente dall'alto" (da enti o Organizzazioni Internazionali), in particolare verrà esaminato nel dettaglio il Global Compact delle Nazioni Unite. Nella seconda parte del capitolo, invece, il codice verrà analizzato come strumento auto-regolativo, ovvero come forma di regolazione creata dalla stessa impresa per raccogliere i valori sui quali si fonda la cultura dell'impresa stessa.

Per meglio comprendere come una multinazionale si rapporta al tema di responsabilità sociale, ho scelto un caso pratico aziendale che mi permettesse di

analizzare sia il funzionamento etero-regolativo dei codici di condotta – poiché Permasteelisa è membro dell'iniziativa del Global Compact – che il funzionamento auto-regolativo, poiché da otto anni Permasteelisa adotta un proprio codice etico.

Nel *terzo* capitolo viene quindi analizzata Permasteelisa, con particolare riferimento alle sue attività principali, al settore e all'evoluzione storica del mercato di appartenenza, alla crescita stessa dell'azienda, mettendone in evidenza i fattori di successo.

Permasteelisa Group è un'azienda leader - nel settore delle facciate curtain wall - a livello mondiale nella progettazione, produzione e installazione di involucri architettonici e di allestimenti interni.

Il fulcro del terzo capitolo ruota attorno all'analisi del codice etico di Permasteelisa, adottato per la prima volta nel 2005 e revisionato nel 2007 e nel 2010.

Nel presente lavoro ho analizzato tutti i principi contenuti nel codice, nonché come vengono gestiti i rapporti con i principali stakeholders, analizzandone punti deboli o di forza e proponendo eventuali suggerimenti, nell'ottica di una ulteriore revisione del codice stesso.

Ho tracciato inoltre - avendo come base bibliografica quanto riportato nel secondo capitolo relativo ai codici etici - come nel dettaglio Permasteelisa diffonda il proprio codice, in Italia e all'estero; se e come effettua dei controlli e, infine, in che modo gestisce le segnalazioni di inadempienze pervenutegli unitamente alla eventuale procedura sanzionatoria.

Oltre a quanto già citato ho descritto a grandi linee come viene svolta l'attività di audit, in Italia e all'estero, facendo riferimento anche alle attività di "controllo" che riguardano il codice etico.

CAPITOLO I - La responsabilità sociale di impresa

1. Il rapporto tra la Responsabilità Sociale di Impresa e il diritto del lavoro

Prima di tentare di dare un definizione alla Corporate Social Responsibility (in seguito "CSR") è utile chiarire su quale base andrà a fondarsi l'analisi del presente elaborato.

Dal momento in cui si pronunciano le parole "Responsabilità Sociale di Impresa" ci rendiamo subito consapevoli dell'ampiezza del tema.

La CSR è un oggetto di esame concettualmente complesso: analizzare e comprendere la CSR implica sintetizzare e fondere etica sociale con etica d'impresa, rimandando alla questione generale del rapporto tra etica, diritto ed economia.

Il protagonista di questo vasto concetto è l'impresa; spesso si tende ad approfondire la tematica dal punto di vista aziendale, quindi secondo le teorie degli economisti e, in particolare, muovendosi dalla teoria degli shareholders – il cui unico fine è creare ricchezza per proprietari e azionisti dell'impresa – alla teoria degli stakeholders, che abbraccia anche gli altri "portatori di interesse", ovvero lavoratori, consumatori e ambiente circostante.

La globalizzazione e l'internazionalizzazione dei mercati ha contribuito a rendere il tema ancora più articolato, soprattutto per i giuristi che, vista l'interdisciplinarietà della materia, sono chiamati "in causa" a indagare su nuove curiosità e sfide, poste le ricadute che la CSR può avere sui processi di regolazione.

Il ruolo della CSR, sul piano giuridico, nell'era della liberalizzazione dei mercati, è strettamente interrelato con quello dei diritti dell'uomo. La CSR appare altrimenti definibile come uno degli strumenti utilizzabili per la "*promozione dei diritti sociali fondamentali nell'era della globalizzazione*"[1].

[1] Perulli, La promozione dei diritti sociali fondamentali nell'era della globalizzazione, in Globalizzazione e diritto del lavoro, 2001, p.103

La responsabilità d'impresa non è un fenomeno analizzabile solo dal punto di vista nazionale – ossia come "diritto di frontiera"[2] – ma deve essere approfondito a livello globale, tenendo conto delle interconnessioni che oggi caratterizzano le imprese, il più delle volte operanti in contesti di transnazionalità.

Secondo Perulli: "*ad un diritto per definizione hard, che segue i postulati del positivismo giuridico (secondo cui legge e diritto coincidono) e si colloca nel tradizionale modello di government, si affiancano forme di regolazione soft e regimi di autoregolazione che arricchiscono l'ambito di una new governance eterarchica, policentrica, diffusa, fondata sull'idea di democrazia deliberativa, sulla pluralità di mondi privati autoregolati, sulla rete come nuovo paradigma del diritto, sia esso nazionale, internazionale o sovranazionale*"[3].

E' importante specificare che, pur trattandosi di iniziative volontarie auto-regolative, gli strumenti della CSR (ad esempio codici di condotta, bilanci sociali) non si propongono come alternativa alla legislazione normativa tradizionale. Il modo corretto di guardare a questo tipo di regole è in un'ottica aggiuntiva, ovvero in una prospettiva complementare ad altri tipi di regolazione, in particolare a quella legislativa. Citando Gottardi: "*L'approccio normativo alla CSR deve essere quello del diritto promozionale, l'unico dotato dei connotati che consentono di oltrepassare la frontiera (del rispetto) degli obblighi*"[4].

I giuristi si devono interfacciare dunque a un diritto "senza frontiere"[5] dove il diritto nazionale, dunque la sovranità statale, si indeboliscono alla luce di una maggiore rilevanza dell'autonomia privata.

Citando Calafà e Gottardi: "*I giuristi si trovano chiamati a un peculiare esercizio interpretativo di un diritto "senza frontiera", in un contesto allargato globale in cui si fondono conflitti socio-economici, l'internazionalizzazione dei mercati, l'instabilità*

[2] L.Calafà, D.Gottardi, La Responsabilità Sociale di Impresa, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 3

[3] Cfr. G. Teubner, Societal Constitutionalism: Alternative to State-Centered Constitutional Theory, in C. Joerges, I.-J. Sand e G. Teubner (a cura di), Transnational Governance and Constitutionalism, Hart Publishing, Oxford, 2004, pp. 3 ss. - In Perulli, La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p. 15, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

[4] D.Gottardi, Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 13

[5] L. Calafà, D. Gottardi, La Responsabilità Sociale di Impresa, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 3

climatica, un modello sociale europeo in crisi di diritti. La nozione più accreditata e le interpretazioni più ricorrenti della CSR disegnano scenari in cui le imprese si spingono oltre l'obbligo (legislativo, contrattuale) alla ricerca di regole condivise indispensabili per una crescita economica responsabile ed equa, in cui azioni e comportamenti risultino improntati alla sostenibilità ambientale e sociale"[6].

Da quanto citato dalle autrici riusciamo già - in poche righe - a penetrare il concetto di CSR e il suo carattere di volontarietà, interpretabile come lo "spingersi oltre gli obblighi" già previsti dalla legislazione nazionale.

I giuslavoristi sono affascinati soprattutto alla tematica della globalizzazione, intesa non tanto come apertura dei mercati e degli scambi, quanto come sfida e/o compresenza di più sistemi regolativi tra hard law e soft law.

La CSR fonda la propria essenza sull'utilizzo di strumenti volontari, manifestazione di "soft law", ovvero di regole adottate volontariamente per disciplinare la propria attività. La soft law si ritiene "soft" dal momento in cui questi strumenti vengono adottati come percorsi volontari, ma si trasformano in "hard" non appena si richiede di rispettarli oppure quando interviene la legge o gli Organismi terzi affinché vengano rispettati.

La CSR è stata concepita proprio per seguire questo indirizzo "sociale", ovvero di unificazione degli standard nell'attività d'impresa - per esportare in modo univoco gli stessi principi in tutto il mondo - soprattutto nei Paesi in Via di Sviluppo.

In realtà, a seguito delle interconnessioni tra una molteplicità di campi (il diritto, l'economia, l'ambiente, la sociologia, la strategia, l'etica d'impresa, ecc.), non sempre viene rispettata la natura della CSR sopra descritta.

E' vero che la CSR abbraccia tutti questi campi di applicazione, ma non si esaurisce in alcuno di essi; citando Perulli "*non in quelle di matrice economica (mercantile, industriale, organizzativa), perché la sua base è essenzialmente assiologico - valoriale, non in quella civica perché per giustificarsi compiutamente la CSR deve essere coerente con la natura dell'impresa ed il suo naturale orientamento al*

[6] L. Calafà, D. Gottardi, La Responsabilità Sociale di Impresa, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 3

profitto. La CSR è quindi un dispositivo strutturalmente ambivalente, ibrido e razionalmente plurale"[7].

Alcune imprese implementano politiche etiche perché realmente sposano questi principi di sostenibilità, ma molte altre sfruttano queste politiche solo ai fini di marketing - operando sull'immagine e sulla comunicazione - per dare all'esterno, soprattutto a consumatori, clienti, fornitori - l'idea di essere una realtà economica socialmente rispettosa e responsabile. A tal proposito esiste il rischio reale di tramutare le politiche di CSR in un'operazione di immagine, fondata più sulla comunicazione che sull'effettivo cambiamento.

La CSR - per sua natura e per sua definizione – è certamente legata all'impresa e alle dinamiche del lavoro, anzi si propone di mutare la strategia d'impresa da una visione mono-stakeholder a una multi-stakeholder, integrando interessi e aspettative dei diversi portatori di interesse sulla base di una nuova concezione di gestione dell'impresa, quella sociale.

All'impresa socialmente responsabile non viene richiesto di adottare comportamenti altruistici, ma di sviluppare un "*egoismo intelligente*"[8] tale da accompagnare la sua attività a politiche di buona condotta per valorizzare al meglio il suo scopo ultimo di creare ricchezza e benessere per sé stessa e per i consumatori.

La recente crisi finanziaria ha però indotto il consumatore a focalizzarsi sulle performance sociali ed etiche delle imprese, inducendo la pubblica opinione a riflettere sull'effettivo ruolo della responsabilità sociale delle imprese, affinché possa concretizzarsi "*un corretto funzionamento del rapporto tra società, mercato, sistema di governance e istituzioni*"[9].

La diffusione e l'implementazione di una buona CSR deve provenire dalle azioni degli Stati, dei governi, delle istituzioni comunitarie come ad esempio sostiene

[7] Perulli, La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p. 15, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

[8] R. Del Punta, Responsabilità Sociale dell'impresa e diritto del lavoro, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 55

[9] Perulli, La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p. 15, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

Ferrante "*dirigendosi verso la richiesta di un'azione comunitaria che faccia più ampio l'orizzonte delle imprese, aprendolo a valutazioni di interessi diversi da quelli orientati al profitto*"[10], delle ONG, delle Organizzazioni Internazionali e infine dalle stesse imprese. Ognuna di queste entità può agire per diffondere la CSR – gli Stati ad esempio possono sollecitare le proprie imprese perché adottino politiche di responsabilità sociale – così da creare un'unica forza sinergica per propagarla.

La portata del diritto comunitario potrebbe assumere un'importanza aggiuntiva, laddove prendessero piede sistemi di incentivo per le imprese propositive nell'intraprendere politiche di CSR - fermo restando il carattere di volontarietà che le è proprio – azzerando, in tal modo, la discrezionalità che ruota attorno al tema; risulta infatti difficile applicare gli standards internazionali di protezione dei diritti fondamentali, secondo le pubblicazioni dell'OIL e dell'ONU, quando l'espressione utilizzata è indefinita o poco puntuale.

Come conseguenza della mancanza di forme di regolamentazione, le singole imprese detengono ampia libertà nelle loro scelte strategiche.

Purtroppo la delocalizzazione della produzione induce a fenomeni di dumping sociale, che vengono individuati nella diversa intensità di protezione giuridica dei lavoratori e dell'ambiente rispetto al Paese di origine dell'azienda "de localizzatrice"; da un lato è compito dell'azienda diffondere regole minime di protezione dei lavoratori – citando Gottardi "*esportare i diritti fondamentali e applicarli nei Paesi emergenti dove non sono ancora arrivati a costituire principio ordinamentale ha sicuramente un valore straordinario*"[11] - e dall'altro lato diventa suo diritto difendere i propri standard nazionali.

Le fonti di diritto internazionale auspicano a una copertura generale minima, soffermandosi al livello dei diritti fondamentali; le fonti di diritto europeo, invece, inducono a perseguire un fine più alto, attraverso l'assunzione di responsabilità ulteriori rispetto a quelle dovute.

[10] V. Ferrante, Responsabilità Sociale dell'impresa e lavoro subordinato, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 90

[11] D.Gottardi, Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 18

In tema di regolazione, le opinioni si dividono: da un lato alcuni, come ad esempio Gallino, sollecitano una integrazione della CSR dal punto di vista legislativo - introducendo delle norme in grado di regolarla - nei sistemi di governo dell'impresa; dall'altro lato alcuni giuristi ritengono che, proprio per il carattere essenziale della volontarietà – che contraddistingue la CSR – non possano essere imposte delle norme giuridiche tradizionali a sua regolazione.

Il fine della CSR non è realizzarsi in ambito esclusivamente economico o sociale ma piuttosto fondersi in una visione sia macro-economica che macro-sociale, come auspica Del Punta "*cercando di innescare un circolo virtuoso fra sviluppo e sicurezza*"[12].

Ancora una volta Gottardi esprime chiaramente il fine ultimo di queste politiche: "*Occorre che la CSR sia intesa come politica di coesione sociale - che porta creatività, ricerca, modernizzazione – per competere sul mercato limitando gli effetti della deregolazione, la riduzione dei diritti dei lavoratori, la prevalenza delle esigenze dell'impresa. Occorre, in altri termini, operare con equilibrio, lucidità e approfondita conoscenza della base di partenza e delle possibili ricadute della prospettiva assunta*"[13].

Le considerazioni definite in questo paragrafo devono fungere da base lungo tutto il percorso dell'elaborato, in quanto è secondo questo "*fil rounge*" che è stata condotta la mia analisi, comprendendo le diverse teorie in ambito CSR, con la consapevolezza della portata del tema dal punto di vista del diritto del lavoro.

[12] R. Del Punta, Responsabilità Sociale dell'impresa e diritto del lavoro, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 46

[13] D.Gottardi, Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 36

2. Profili definitori

Le diverse opinioni nel dibattito riguardante la responsabilità sociale d'impresa, hanno impedito il concretizzarsi di una definizione universalmente condivisa. Possiamo però cercare di ragionare su questo concetto, focalizzandoci sulle pubblicazioni dell'Unione Europea, insieme a altri contributi.

La responsabilità sociale di impresa (ovvero in inglese Corporate Social Responsibility, CSR), viene definita dalla Commissione Europea - nel Libro verde del 2001 – concretamente per la prima volta in ambito europeo, come " l'*integrazione volontaria delle preoccupazioni* sociali *ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*"[14]. Il Libro Verde definisce l'assunzione della CSR come "volontaria", ribadendo questo concetto in una successiva comunicazione[15], ovvero che l'adesione rispetto i principi della CSR è un impegno che va oltre gli obblighi legali, e non solamente secondo il rispetto del quadro normativo vigente. L'impresa è libera di decidere se essere responsabile, ma tuttavia una volta intrapreso questo percorso deve essere in grado di tener fede agli impegni presi.

Il comportamento delle imprese viene definito, dunque, come socialmente responsabile se ambisce ad andare oltre le prescrizioni minime e a superare gli obblighi giuridici derivanti dai contratti collettivi. Moro e Profumo[16] evidenziano in particolare che "*non sfruttare il lavoro forzato o il lavoro minorile non può essere, nei paesi ricchi, un indicatore di responsabilità sociale, semmai di legalità*". Questa citazione mette in rilievo che il problema principale di questo tema viene individuato nel riconoscere quali siano i diritti fondamentali, ovvero i *Core labour standars* che, per il settore del lavoro, sono affermati nelle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)[17]. E' evidente che, per

[14] Libro Verde del 18 luglio 2001, Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile.

[15] Comunicazione sulla CSR del luglio 2002, Responsabilità sociale: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile

[16] Moro G., Profumo A., "PlusValori. La responsabilità sociale dell'impresa", Milano, 2003.

[17] Nel dettaglio le norme sono contenute all'interno di otto convenzioni OIL e concernono, la libertà di associazione e il diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva (Convenzioni 87 del 1948 e

un'impresa che opera esclusivamente nel mercato di un paese sviluppato, è pressoché inutile ricorrere a certificazioni fondate sul rispetto di norme che sono già comprese nell'ordinamento legislativo nazionale[18], poiché questo spesso include già standard di protezione maggiori.

Va chiarito che la CSR non deve essere intesa come un concetto volto ad "annullare" l'identità dell'impresa, quale natura di soggetto produttore di ricchezza in grado di generare profitto per se stessa e beni per il mercato. Lo scopo dell'impresa rimane infatti questo: l'attività di CSR deve essere condotta in parallelo - assumendosi la responsabilità per le aree sociali in cui va ad operare - ad esempio, in materia di tutela dell'ambiente, diritti dei lavoratori, lotta alle discriminazioni, etc. In sostanza dunque una fusione tra etica, economia e società.

Coerente con quanto detto sin ora il contributo di Manzone: la CSR è "*un modo di fare impresa, di essere imprenditore e manager, sensibile alle istanze sociali e capace di recepirle, coniugandole creativamente con i bisogni del mercato all'interno di visioni imprenditoriali innovative, dotate di una loro intrinseca validità strategica ed economica*"[19].

Ancora il Libro Verde: *"Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. Nel momento in cui l'Unione europea si sforza di identificare valori comuni adottando una Carta dei diritti fondamentali, un numero sempre maggiore di imprese riconosce in modo sempre più chiaro la propria responsabilità e la considera come una delle componenti della propria identità. Tale responsabilità si esprime nei confronti dei dipendenti e, più in generale, di tutte le parti interessate*

---

98 del 1949), l'interdizione della schiavitù e del lavoro forzato (Convenzioni 29 del 1930 e 105 del 1957), il divieto di sfruttamento del lavoro minorile (Convenzioni 138 del 1973 e 182 del 1999) e infine il divieto di discriminazione in materia di impiego e professione (Convenzioni 100 del 1951 e 111 del 1958).

[18] Il discorso non comprende se le imprese operano in mercati transnazionali, soprattutto nei Paesi in Via di Sviluppo (PVS) dove la legislazione riguardante la tutela dei lavoratori è assente o comunque ad un livello basso.

[6] G. Manzone, Responsabilità dell'impresa: business ethics e dottrina sociale della Chiesa in dialogo. Brescia, 2002, p.174

all'attività dell'impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita"[20]. Dunque, secondo quest'ultima affermazione, la CSR viene considerata una modalità di gestione strategica dell'impresa, che deve rivolgere la propria attenzione verso tutti coloro che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, dalla gestione aziendale. La definizione della Commissione Europea risulta piuttosto ampia, tale da aver destato critiche da parte di numerosi studiosi e dai sindacati europei, soprattutto perché – secondo questa visione - vengono posti sullo stesso piano i lavoratori e gli altri soggetti che hanno interesse nella direzione dell'impresa.

La Commissione Europea, sempre nel Libro Verde 2001, evidenzia come "*la responsabilità principale delle imprese resta quella di generare profitti…*", e prosegue "*…le imprese che ottengono buoni risultati nel settore sociale o della protezione dell'ambiente, possono conseguire "maggiori profitti e crescita", registrare "un impatto diretto sulla produttività e sulla competitività*" e ancora "*la responsabilità sociale diventa sempre più parte integrante della pianificazione strategica delle imprese e delle loro operazioni quotidiane*". Ciò che la Commissione vuole comunicare alle imprese è che essere responsabili è un'azione conveniente dal punto di vista del profitto e ciò viene dimostrato anche alla luce di diversi scandali che hanno coinvolto imprese multinazionali nel loro agire in modo irresponsabile[21]. A livello di immagine e di reputazione, l'irresponsabilità delle imprese ha un effetto devastante, sia a livello di profitto attuale che futuro.

Anche il sociologo italiano L. Gallino, ha dato il suo contributo sul tema della responsabilità sociale di impresa, o meglio della irresponsabilità d'impresa, offrendo una definizione, a mio avviso, semplice ma completa allo stesso tempo: "*Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività*"[22].

---

[20] Libro Verde del 18 luglio 2001, Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile.

[21] Basti pensare ai casi Nike, Apple, Nestlè

[22] L. Gallino, "*L'impresa irresponsabile*", ed. Einaudi, Torino, 2005

Gallino, nel suo libro, si concentra in particolare su alcuni scandali societari[23] e sulla attuale crisi finanziaria, in cui siamo tutt'ora immersi, che secondo l'autorevole sociologo sono una pura conseguenza dell'agire irresponsabile delle imprese nonché conseguenza della deregulation del capitalismo che ha condotto all'incremento di un numero sempre più consistente di imprese che adottano questo tipo di comportamenti, soprattutto, se non esclusivamente, nei paesi sviluppati.

Il giro di volta, dal disinteresse delle imprese nell'impegno sociale, all'impegno nei confronti di principi etici, avviene grazie alla mutazione del ruolo dei consumatori che, sempre meno passivi e sempre più attenti, sono interessati a conoscere il processo produttivo a valle di un determinato bene o servizio e in tal modo valutare l'effetto ambientale, etico, sociale. Soprattutto nell'ultimo ventennio l'impresa viene dunque sottoposta all'occhio vigile del consumatore e viene valutata non solo per mezzo della sua performance economica, ma anche tenendo conto della performance sociale.

Vorrei porre, in tal senso, sinteticamente, l'esempio di Benetton, multinazionale dell'abbigliamento con sede a Ponzano Veneto, in provincia di Treviso. L'azienda nel 1994, a seguito di alcuni episodi eticamente scorretti riguardanti altre imprese nel settore tessile e dell'abbigliamento, si è dotata di un codice etico, in linea con il "Fair Trade Chart", documento emanato dall'OIL. L'impresa ha quindi avviato una campagna etica contro lo sfruttamento del lavoro e in linea con i core labour standards. Nel 1998 però, tramite un servizio di una nota rivista italiana[24], l'azienda è stata accusata di impiegare, in una fabbrica in Turchia, lavoro infantile (bambini di età inferiore ai 14 anni). L'impresa si è difesa sostenendo che non era a conoscenza del fatto, e che si sarebbe impegnata - una volta verificatane la veridicità - di intervenire secondo il proprio codice etico. Purtroppo i codici di condotta non sono una garanzia di eticità, soprattutto se non ne viene verificata l'applicazione e il

[23] Dalla Enron al caso a noi più noto della Parmalat

[24] Corriere della Sera, R. Orizio, "Ci sono bambini che fabbricano prodotti Benetton", http://archiviostorico.corriere.it/1998/ottobre/12/sono_bambini_che_fabbricano_prodotti_co_0_9810123550.shtml

rispetto, ma di questo parleremo successivamente. Questo episodio per Benetton fu devastante a livello d'immagine. A Nike, molti anni prima, una situazione simile, aveva provocato il dimezzamento di fatturato. Questi episodi nascono certamente dall'impatto provocato dal decentramento produttivo, che coinvolge la maggior parte delle imprese multinazionali; proprio per questo è importante, intraprendendo un percorso etico, accertarsi che il rispetto delle norme sociali condivise venga approvato lungo tutta la filiera.

La responsabilità, in tal senso, non ha alcuna conseguenza sul piano giuridico, poiché trattasi sempre di strumenti di *soft law,* ma implica una perdita di reputazione, che ha effetti, come abbiamo visto, tutt'altro che trascurabili.

Il Libro verde del 2001 ha certamente dato inizio a un crescente impegno da parte della Commissione Europea nella promozione delle politiche orientate alla CSR. Il 25 ottobre 2011, dopo dieci anni dalla prima definizione, la Commissione Europea, con una nuova comunicazione, rinnova il concetto di CSR rispetto al precedente come: "*The responsibility of enterprises for their impacts in society*"[25]. Con questa nuova definizione, visibilmente semplificata, le imprese devono evolversi per fondere le problematiche sociali, etiche e ambientali con i diritti umani e le richieste da parte dei consumatori; ciò deve avvenire nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia non solo di breve termine, ma anche di lungo termine.

In particolare attraverso quest'ultimo approccio si deve ambire a creare valore condiviso per gli stakeholder e la collettività, integrando le attività dell'impresa con le problematiche sociali, attraverso soluzioni innovative. Questo nuovo approccio garantisce libertà all'impresa che, in base alla propria struttura, dimensione e ambiente può adeguare la propria realtà alle politiche CSR.

La Commissione inoltre aggiunge 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 responsabilità sociale, le imprese dovrebbero dotarsi di un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro*

[25] Comunicazione n° 681 del 25 ottobre 2011, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

operazioni commerciali e nella loro strategia di base, in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i proprietari/azionisti, le altre parti interessate e la società in generale identificando, prevenendo e mitigando i possibili effetti negativi"[26].

Da questo ultimo commento deriva la richiesta di aderire maggiormente ai principi sostenuti dalle organizzazioni internazionali e ciò per avere degli standard universali condivisibili.

Secondo Roberta Gagliardi - Responsabile Progetti Competitività di Confartigianato Lombardia - la definizione "*contribuisce all'affermazione di una visione cooperativa di sviluppo tra i vari attori della vita economica, sempre più condizionata dai rapporti di interdipendenza esistenti tra le diverse realtà del sistema economico-sociale. Un approccio innovativo che valorizza il ruolo sociale delle piccole e medie imprese, consentendo loro di pianificare azioni di responsabilità sociale e gestirle con strumenti manageriali idonei alla propria realtà, fino a diventare strategia per lo sviluppo dell'impresa, anche della micro e piccola che da sempre realizza azioni socialmente responsabili, senza quantificarne il valore economico e sociale*"[27].

Il diritto europeo, è stato costituito come sistema di *hard law* da cui discendono regolamenti e direttive che gli Stati devono obbligatoriamente recepire, in quanto atti vincolanti, che devono garantire l'effetto desiderato dall'Unione, anche se quest'ultima lascia spazio all'iniziativa normativa di ogni stato cui è diretta la direttiva o il regolamento. Parlando della interrelazione tra diritto del lavoro e responsabilità sociale d'impresa ci riferiamo, invece, a metodi di regolazione sociale di *soft law*, ovvero regolazione non vincolante che lascia discrezionalità allo Stato di allinearsi o meno alla norma in questione. A tal proposito Snidal: "*La regolazione, trova nei meccanismi soft uno strumento plurifunzionale: capace di ridurre i costi di transazione nell'ambito di negoziazioni altamente complesse o contenziose, di impegnare le parti senza ledere troppo le rispettive sfere di sovranità, di modellare la norma in termini adattivi e flessibili, di rispettare le diversità, di consentire una più*

[26] Comunicazione n° 681 del 25 ottobre 2011, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

[27] Gagliardi R. in Progetto "A.RES – Artigiani Responsabili", Confartigianato Lombardia

ampia partecipazione nel processo di costruzione della norma, ed infine di marcare, in una prospettiva incrementale, la prima tappa nella direzione di impegni maggiormente vincolanti"[28].

La soft law risulta certamente una via di condivisione che permette una regolazione "aperta" e "dinamica", che ha lo scopo di infondere principi comuni a livello diffuso, con la prospettiva futura di tradurre questi principi in norme concrete e vincolanti.

La soft law è effettivamente una regolamentazione sprovvista di armi efficaci, ma deve essere concepita come appena descritto, ovvero come un mezzo e non come un fine. Inoltre la soft law è anche una regolamentazione utile a supportare e rafforzare le misure della hard law.

3. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

Al fine di permettere alle imprese di ottenere i loro obiettivi in termini di benessere sociale, lavoro ed innovazione, la Commissione Europea ha stabilito la strategia di azione dell'Unione Europea per gli anni 2011-2014. Il piano di azione contiene linee guida concrete per indirizzare e armonizzare le politiche sulla Responsabilità Sociale degli Stati Membri dell'UE e sostenere la Strategia Europa 2020.

Alle imprese, agli Stati Membri e agli stakeholder sono dunque state suggerite alcune raccomandazioni per condurre al meglio la loro attività:

- Diffondere la CSR attraverso opportuni strumenti di comunicazione: creare un premio Europeo e istituire piattaforme settoriali all'interno delle quali le imprese e gli stakeholders possano caricarsi di impegni e monitorarne i progressi
- Migliorare e monitorare il livello di fiducia nelle imprese: svolgere ricerche sulla fiducia dei cittadini nel valutare le imprese

[28] D. Snidal, *Rational Choice and International Relation Theory*, in *Handbook of International Relations*, London, 2002. In Perulli, La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

- Migliorare i processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione, introducendo un codice di condotta comune in cui vengono elencati i principi guida
- Incrementare gli incentivi per aver adottato una politica di RSI;
- Migliorare la trasparenza nella rendicontazione delle informazioni sociali e ambientali attraverso una proposta di metodologia comune
- Attuare delle campagne di diffusione e sensibilizzazione alla CSR attraverso l' educazione, la formazione e la ricerca
- Potenziare l'importanza di politiche sulla CSR nazionali e locali facendo richiesta ai governi nazionali di approvare piani prioritari
- Allineare gli orientamenti alla CSR europei e globali focalizzandosi su principi e guidelines riconosciuti

Considerando in particolare quest'ultimo punto viene evidenziata un'impostazione del tutto nuova riguardo al tema, in quanto gli Stati vengono esortati ad aderire con maggiore partecipazione ai principi stabiliti dalle organizzazioni internazionali come l'OCSE, l'ONU e l'OIL.

Gallino, nel 2009, aveva auspicato una revisione della definizione di CSR in questo senso, anzi aveva proposto una definizione "*una impresa può esser definita responsabile sotto il profilo economico, sociale e ambientale quando e nella misura in cui sceglie di includere nel quadro decisionale che presiede sia alle sue strategie societarie, sia alle pratiche di gestione di tutte le unità produttive da essa a qualsiasi titolo controllate, le norme, le clausole, i suggerimenti, i divieti, le raccomandazioni, gli obblighi, spesso di natura morale e non giuridica, contenuti negli accordi e nelle convenzioni internazionali richiamati dai suddetti documenti, ovvero le conseguenze della loro violazione od elusione, siano detti accordi e convenzioni formalmente recepiti o meno dalla legislazione in vigore nei paesi in cui le imprese hanno sede legale o in quelli dove esse operano mediante imprese sussidiarie, aziende*

controllate (quale che sia la base del controllo), o catene di fornitura e sub-fornitura"[29].

Il modello comprende anche aspetti negativi, in particolare il rischio di "*uno sviluppo di una regolazione a macchia di leopardo*"[30], poiché la decisione finale rimane pur sempre in capo agli Stati nazionali. Con questo nuovo documento si ribadisce e si rende ancor più concreto l'impegno dell'Unione Europea di affrontare la promozione della CSR, creando condizioni utili a uno sviluppo sostenibile, un comportamento responsabile delle imprese con annesse strategie nel medio e lungo termine.

[29] L. Gallino, Prospettive della Responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, verso una nuova definizione di Responsabilità Sociale.

[30] Perulli, La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, p.9, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

4. Cenni Storici

4.1 Primi passi verso il concetto di CSR

Il contesto in cui si colloca la CSR è un periodo storico in cui all'importanza del profitto vengono affiancati altri interessi, di tipo etico e sociale. Se ci proponiamo di ripercorrere l'evoluzione del concetto si ha la necessità di tornare indietro nel tempo, tra gli anni trenta e cinquanta, e di volare oltreoceano, negli Stati Uniti. Nelle scuole di pensiero Statunitensi, dopo la grave crisi del '29, nasceva infatti la riflessione che i manager dovessero avere come obiettivo non solo il profitto, ma anche finalità sociali nella loro attività imprenditoriale. Bowen, nel 1953, aveva abbozzato una prima definizione, molto generica, di CSR e comprendente solo la responsabilità dei "*businessmen*" di perseguire "*those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desiderable in terms of the objectives and values of our society*"[31]. La considerazione, evidentemente embrionale, attribuiva però la responsabilità solo ai dirigenti e non all'impresa intesa come entità unica. Seppur iniziale, il concetto fa già trasparire ciò che si intende per responsabilità sociale d'impresa, ovvero l'impresa non è più solo una realtà organizzativa orientata al profitto, ma diventa un'entità "aperta" in grado di condizionare la realtà circostante e dunque *responsabile* dei conseguenti impatti su di essa. Il concetto non subisce tuttavia un'evoluzione e rimane inalterato, ragione anche della depressione dovuta ai due conflitti mondiali.

4.2 Gli anni sessanta e settanta

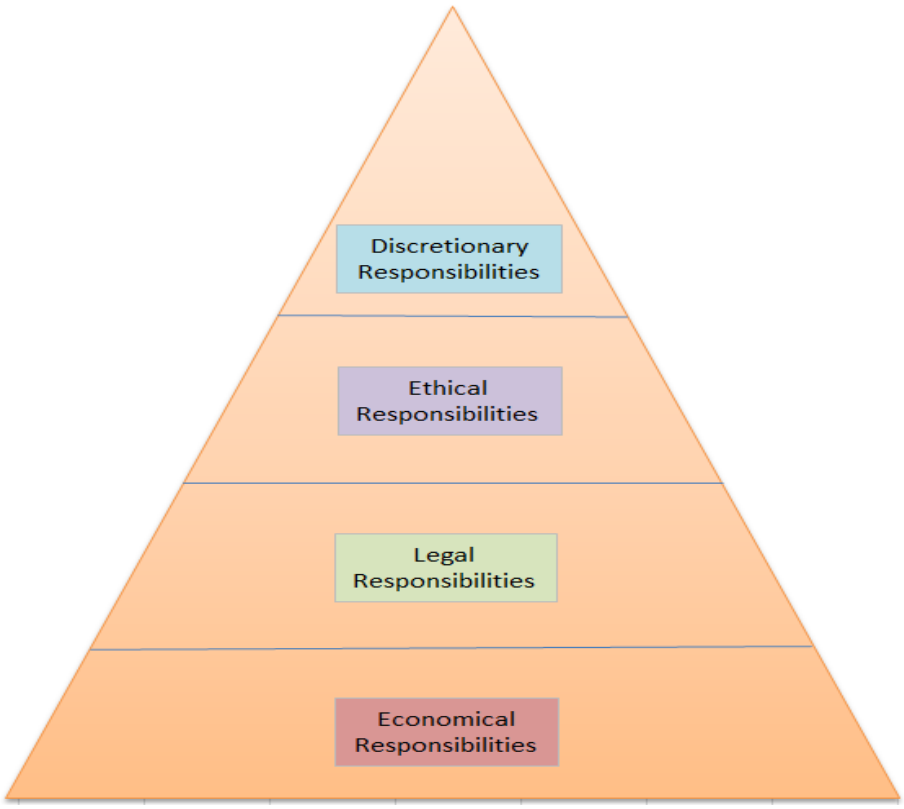
Solo nel ventennio dopo, tra gli anni sessanta e settanta, quando l'economia è in piena fase di ricrescita, si inizia a parlare di CSR come responsabilità dell'impresa nella sua totalità. Il cambiamento di rotta, dal punto di vista sociale, deriva certamente dalla ricrescita e dal conseguente miglioramento delle condizioni di vita e del benessere generale.

[31] Bowen, Social Responsibilities of the Businessmen, New York, 1953

Proprio in questo decennio, sempre negli U.S.A., hanno iniziato ad essere introdotti i codici etici[32], mentre in Italia la loro diffusione ha preso piede a partire dal decennio dopo.

E' utile riportare il contributo di Carroll[33], uno dei primi studiosi a elaborare in modo più definito il concetto di responsabilità sociale d'impresa, il quale propone una piramide delle priorità che le imprese dovrebbero seguire nell'attuare i propri comportamenti per il perseguimento dei loro obiettivi: responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali.

Figura 1: La piramide delle responsabilità di un'impresa[34]: "*the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretional expectations that society has of organizations at given point in time*"



[32] U. Draetta in A. Marra, L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese, Franco Angeli, 2002

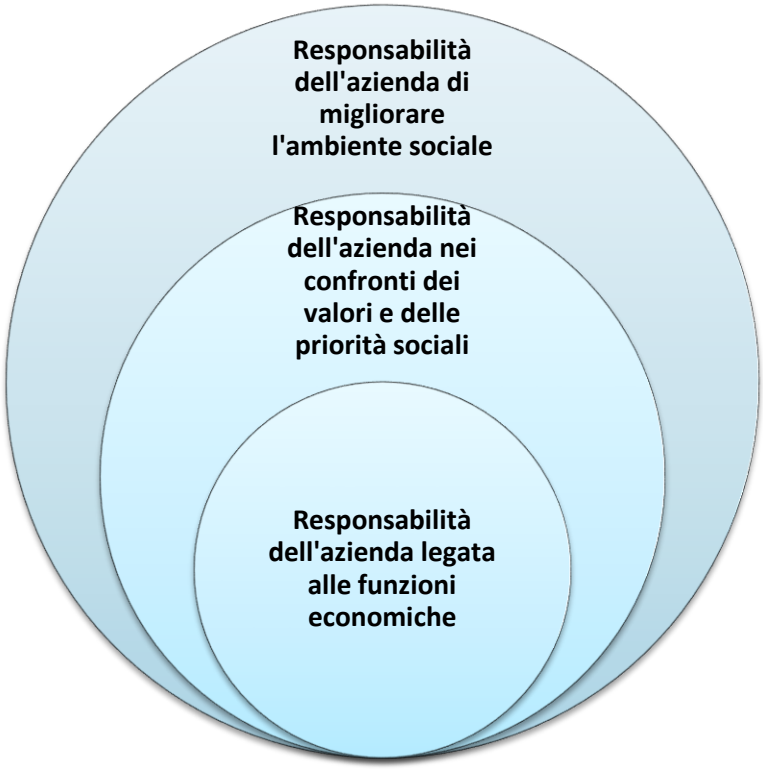
[33] Archie B. Carroll, 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,' Business Horizons, July–August, 1991, p. 42.

[34] Archie B. Carroll, "The pyramid of corporate social responsibility", Business Horizon

La novità e l'importanza nella classificazione di Carroll sono le due nuove responsabilità sociali: la responsabilità etica e la responsabilità discrezionale. La prima suggerisce che l'impresa deve muoversi secondo principi equi, imparziali e in linea con le norme sociali. La seconda propone, a discrezione dell'azienda, come richiama la responsabilità stessa, investimenti a favore della collettività. Di qui nasce l'esigenza – in un'ottica di massimizzazione del profitto – di attuare comportamenti eticamente corretti per accrescere la qualità della vita della comunità, andando oltre gli obblighi di legge.

Pochi anni dopo, nel 1971, il Comitato per lo Sviluppo Economico (CED in lingua originale) ha promulgato un rapporto sulla Responsabilità Sociale delle imprese, in cui vengono proposti, sulla scia della piramide di Carroll, l'insieme dei tre cerchi in cui vengono raccolte le responsabilità sociali delle imprese.

Figura 2: L'insieme dei tre cerchi delle responsabilità sociali delle imprese[35]



[35] Committee for Economic Development, "*Social responsibilities of business corporations*", New York

4.3 Gli anni ottanta: la dominazione della Stakeholder Theory

Da questo momento in poi iniziano a susseguirsi varie teorie, delle quali merita attenzione la *Teoria degli stakeholder*, risalente ai primi anni '80, da parte di Edward Freeman. In concreto, questa teoria si propone di individuare verso chi le imprese devono essere socialmente responsabili, ovvero i così detti portatori di interessi, gli stakeholder[36]. Freeman differenzia gli stakeholder come "*gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder*"[37]. Dunque gli stakeholder primari sono quei soggetti da cui dipende direttamente la sopravvivenza dell'impresa; mentre i secondari sono tutti coloro che possono condizionare o essere condizionati dall'operato dell'impresa. In sostanza sono "*quei gruppi che possono influenzare o sono influenzati dal raggiungimento dello scopo di un' organizzazione*"[38].

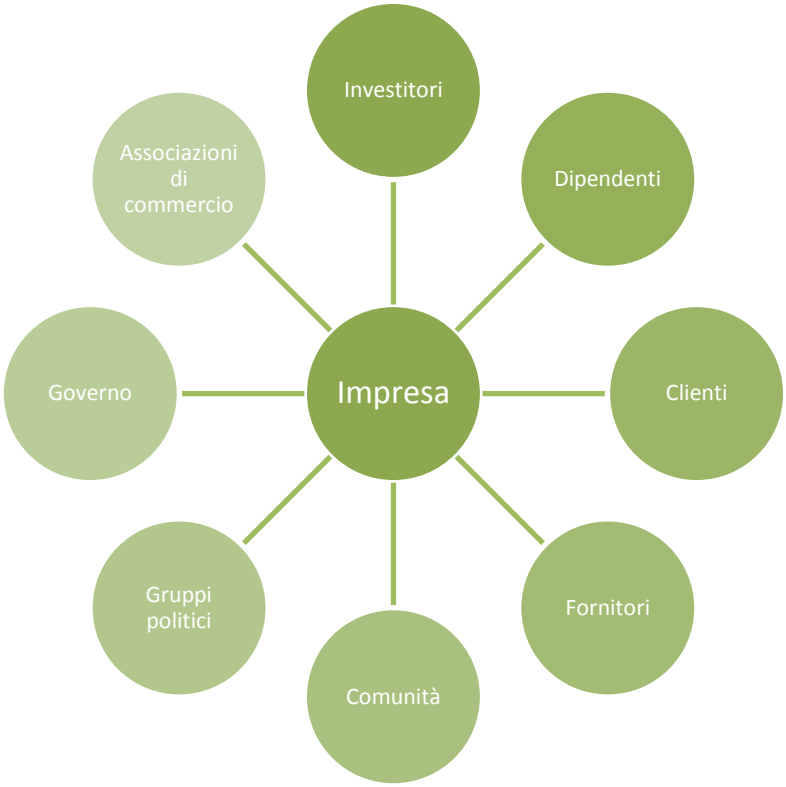
Alla teoria degli stakeholder si contrappone la teoria degli shareholder, supportata da Milton Friedman, in base alla quale i "portatori di interesse" sono i soli azionisti, e pertanto lo scopo dell'impresa è quello di realizzare profitti per soddisfare gli interessi degli stessi.

[36] La definizione di stakeholder venne elaborata per la prima volta dallo Stanford Research Institute, nel 1963, per indicare tutti coloro che sono portatori di interesse nell'azienda.

[37] Robert Edward Freeman, Strategic Management: a Stakeholder Approach, 1984

[38] Robert Edward Freeman, Strategic Management: a Stakeholder Approach, 1984

Figura 3: Grafico rappresentante il concetto della Stakeholder Theory



La stakeholder theory è ritenuta importante in quanto fondamento delle teorie successive. Tuttavia non sono mancate le criticità: in particolare l'autore viene rimproverato per non aver considerato gli aspetti morali e valoriali, in quanto la teoria si configura solamente come strategia manageriale orientata al profitto, anche se di certo risulta un passo più vicino e concreto alla attuale definizione di CSR.

4.4 Dagli anni novanta fino a oggi

Lo snodo cruciale attraverso cui si concentreranno i successivi studi porta alla definizione del Libro Verde 2001, di cui abbiamo già parlato nel precedente paragrafo, anche se, come abbiamo visto, il dibattito sulla CSR ha inizio anni prima rispetto la pubblicazione del 2001.

L’impegno dell’Unione Europea in merito alla responsabilità sociale d’impresa comincia a manifestarsi durante il Vertice Europeo di Lisbona, dove nel marzo 2000 l’Unione definisce le proprie linee strategiche, ovvero l’obiettivo di diventare l'economia più competitiva e dinamica al mondo, in grado di coniugare la crescita con un nuovo sviluppo sostenibile. In questa occasione vennero chiamate in causa le imprese perché potessero riflettere sul loro senso di responsabilità sociale.

Questo processo avvia la consapevolezza, nelle imprese, che le condotte socialmente responsabili contribuiscono a favorire lo sviluppo dell’azienda, sia in termini economici che in rapporti instaurati con gli stakeholders, di breve e di lungo periodo: ciò avviene perché i consumatori sono sempre più attenti all’impatto sociale e ambientale all’interno della realtà di riferimento e dunque cercano di premiare l’azienda che più investe il proprio tempo e le proprie energie nei confronti di attività che acquistano, in un mercato sempre più competitivo, sempre maggior rilevanza. Particolare attenzione, negli ultimi anni, viene posta agli studi riguardanti il bilancio sociale, le certificazioni ambientali riconosciute e gli standard internazionali, come la norma SA8000, affinché la prestazione sociale delle imprese possa essere realmente certificata.

5. Gli standard attuali e i progetti di certificazione

Insieme al dibattito sulla CSR si sono sviluppati alcuni progetti su iniziativa di alcune organizzazioni internazionali. Tuttavia, questi progetti non riescono a creare uno standard riconosciuto che riesca a identificare un'impresa come socialmente responsabile o quantomeno in grado di determinare il suo livello di responsabilità sociale. L'adesione a uno di questi standard, piuttosto che a una o più certificazioni, è considerata una motivazione sufficiente, nonché un impegno a comportarsi in modo socialmente responsabile. I principi contenuti all'interno di questi documenti sono certamente una base su cui fondare la stesura del codice etico aziendale.

5.1 Codice Etico

Il Codice etico è uno degli strumenti di "soft law" della CSR, adottato volontariamente dall'impresa, attraverso il quale l'impresa decide di dimostrare un comportamento socialmente responsabile. E' una sorta di "regolamento interno" dell'azienda elaborato in base ai propri obiettivi e valori. Non è uno strumento vincolante, né è dotato di rilevanza giuridica, ma aiuta a garantire un atteggiamento uniforme e le stesse tutele per i lavoratori, soprattutto per le aziende a carattere internazionale, che operano in zone con un sistema normativo diverso che quindi può non garantire gli standard minimi di tutela. Secondo la definizione di Perulli "*codice etico e codice di condotta sono espressioni indifferentemente usate per indicare documenti di natura volontaria, volti a disciplinare le azioni delle categorie di soggetti cui i codici stessi sono indirizzati*"[39]; un'altra definizione "*la dichiarazione volontaria dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti gli stakeholder: il codice è l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica di impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi*"[40]. I temi rilevanti del codice etico sono, oltre ai principi etici cui

[39] A. Perulli, Diritto del Lavoro e Globalizzazione: Clausole Sociali, Codici di condotta e commercio internazionale, p. 264

[40] N. Cerana, Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza, p.74

l'attività della impresa si fonda, i rapporti con clienti, fornitori, concorrenza, autorità politiche, le norme standard di comportamento, le procedure di attuazione e la revisione delle procedure aziendali alla luce degli standard di condotta[41]. I codici possono essere interni o esterni ma questo tema verrà ampiamente discusso nel secondo capitolo dell'elaborato.

5.2 Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è *"l'utilizzo di un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte"*[42]. Il Bilancio Sociale è dunque un sistema di misurazione, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto delle attività d'impresa sul benessere dei suoi stakeholder ed è uno strumento di valutazione della coerenza fra i risultati raggiunti e gli obiettivi derivanti dai valori d'impresa e dal codice etico.

E' uno "*strumento informativo per eccellenza attraverso il quale l'impresa riferisce i riflessi sociali della sua attività, integrando così le informazioni economico-finanziarie riportate nel Bilancio d'Esercizio*"[43]. In questo modo il Bilancio, non solo è in grado di fornire l'andamento sociale delle attività dell'impresa ma fornisce agli stakeholder indicazioni sull'andamento dell'azienda - rendendoli coscienti della situazione - in modo che possano migliorare, con una vista a 360 gradi, le scelte e le strategie aziendali. Si tratta di un modo per "certificare" la buona condotta di un'azienda, agli occhi dell'ambiente e della comunità interna e esterna, cui si riferisce.

[41] N. Cerana, Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza, p. 75

[42] www.bilanciosociale.it

[43] N. Cerana, Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza, p. 146

5.3 SA8000

Il codice etico e il bilancio sociale non sono le uniche dimostrazioni che possano constatare l'impegno sociale di un'impresa. Nell'ottobre 1997 il Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), un ente no profit statunitense, ha presentato la norma Social Accountability 8000 (in seguito "SA8000"). La norma SA8000 è il primo standard internazionale di certificazione concernente il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e la sicurezza e igiene sul posto di lavoro. La norma è di attuazione volontaria, basata sul consenso, e si fonda sui principi enunciati nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, nella Convenzione Internazionale dell'ONU sui diritti del bambino e sulle convenzioni dell'OIL[44]: la norma dunque accerta che "*le condizioni di lavoro siano giuste e umane e che sia all'interno dell'azienda che tra i suoi fornitori venga bandita ogni forma di sfruttamento dei lavoratori*"[45].

L'esigenza di creare una norma riconosciuta a carattere internazionale deriva dall'assenza di standard condivisi in ambito di tutela del lavoro, soprattutto in materia di codici etici. La certificazione viene accordata da un ente specifico, il SAI[46] (Social Accountability International) ed è una norma che può essere richiesta da aziende di qualsiasi tipo, di qualsiasi Paese mondiale e di qualsiasi dimensione e natura (associazioni, organizzazione sindacali, organizzazioni non governative, associazioni profit o no profit, enti pubblici o privati).

L'azienda che decide di avviare il processo di certificazione è tenuta in primo luogo a rispettare le leggi nazionali, nonché quanto stabilito dalla SA8000; nel caso in cui vi sia contrasto tra le diverse normative andrà prediletta l'applicazione più restrittiva.

Le aree in cui l'impresa deve operare affinché le venga riconosciuta la certificazione sono: divieto di lavoro minorile, divieto di lavoro forzato nei confronti del personale, garantire salute e sicurezza nel luogo di lavoro adottando misure

[44] Convenzioni 29 del 1930 e 105 del 1957 sul lavoro forzato, Convenzione 87 del 1948 sul diritto di associazione, Convenzione 98 del 1949 sulla contrattazione collettiva

[45] N. Cerana, Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza, p. 123

[46] Il CEPAA durante l'estate del 2000 ha mutato il proprio nome in SAI

preventive per evitare incidenti, libertà di associazione e diritto di contrattazione collettiva; divieto di discriminazione nelle attività di assunzione, retribuzione, formazione, divieto di esercitare procedure disciplinari come azioni punitive, fisiche e mentali; l'orario di lavoro deve conformarsi alla legge vigente (non più di 48 ore a settimana e con almeno un giorno di riposo ogni sette); livello salariale minimo conforme ai minimi retributivi legali.

La SA8000, assume particolare rilevanza perché coinvolge non solo il comportamento dell'impresa ma anche la condotta impiegata dai suoi fornitori, clienti e più in generale dai collaboratori esterni: l'impresa deve garantire non solo la responsabilità "all'interno delle sue mura", ma anche lungo tutta la catena produttiva, comprendendo i fornitori e i sub-fornitori con cui instaura una relazione, stabile o temporanea.

L'*audit,* ovvero il controllo rispetto ai principi, viene svolto unicamente da enti esterni incaricati dal SAI, che rilasceranno la certificazione SA8000 solo se l'organizzazione aziendale verrà ritenuta idonea e solo se viene certificato che l'impresa rispetta i requisiti previsti della norma.

Considerando la vastità di diritti che copre la norma, la certificazione sembra essere predisposta soprattutto per le imprese multinazionali, per il loro carattere di essere protagoniste globali e quindi nell'occhio del ciclone del consumatore. La norma contiene diritti che spesso sono già trattati dalla legislazione di molti Paesi: libertà di associazione, diritto alla contrattazione collettiva, divieto di discriminazione, salute e sicurezza, orari e retribuzione, ecc.; ma proprio perché si parla di imprese multinazionali, che operano anche laddove gli standard minimi di tutela sono pressoché inesistenti, si è ritenuto opportuno tutelare con questa norma, i diritti dei lavoratori in ogni Paese in cui l'impresa opera, creando uno standard internazionale riconosciuto. Vannucci infatti sottolinea che "*nel mondo ci sono circa 250 milioni di bambini che lavorano, di cui 350 mila solo in Italia; si registrano ovunque numerosissimi casi di discriminazioni nelle assunzioni e nei trattamenti lavorativi; aumenta nel mondo il numero di schiavi e al contempo nascono nuove*

forme di schiavitù come quella del debito; è in crescita il numero di violazione dei diritti sindacali nel mondo"[47].

La norma SA8000 deve essere comunicata sia all'interno che all'esterno dell'impresa, in primo luogo per rendere il personale consapevole della portata della norma formandolo sulle conseguenze positive concrete derivanti dall'adozione; in secondo luogo per rendere visibile agli stakeholder esterni le operazioni che sono state svolte e che andranno a svolgersi a sostegno dello standard.

Ottenere la certificazione risulta certamente un vantaggio per l'impresa, a livello di immagine e reputazione, in quanto il controllo costante - e lungo tutta la filiera - attesta realmente un comportamento eticamente corretto e quindi la responsabilità sociale dell'impresa.

5.4 Progetto Q-RES

Nel 2001 è stato diffuso il progetto Q-RES, elaborato dal CELE (Centre for Ethics Law & Economics) dell'Università Carlo Cattaneo LIUC di Castellana unitamente a gruppi di imprese, associazioni, società di consulenza e organizzazioni no profit. Il progetto propone di "*promuovere la nascita di un modello di governo dell'impresa basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder, attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità - certificabile a livello internazionale - della responsabilità etico-sociale d'impresa*"[48]. Attraverso questa certificazione le imprese beneficeranno di migliori relazioni con i propri stakeholder e godranno di un vantaggio competitivo per una miglior immagine e reputazione, derivante dall' "attestazione" di un comportamento socialmente responsabile.

La missione del progetto è dunque: "*promuovere una visione dell'impresa basata sul contratto sociale con gli stakeholders attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità – certificabile a livello internazionale – della responsabilità etico-sociale*

[47] L. Vannucci, CSR e Certificazione SA 8000", p. 129. In L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility a cura di Adalberto Perulli

[48] www.qres.it

d'impresa, che ne tuteli la reputazione e l'affidabilità"[49].
Il sistema di gestione Q-RES può essere utilizzato da imprese, organizzazioni pubbliche e associazioni e, anche se la certificazione non è ancora attiva, la "Norma Q-RES" è in corso di elaborazione.
Le linee guida del progetto sono indirizzare principalmente al top management, in quanto è da qui che proviene il desiderio di innescare un miglioramento di processo all'interno dell'impresa al fine di raggiungere elevati standard di responsabilità etico-sociale. Il progetto, come per la SA8000, sottolinea l'importanza di controllare l'attività con l'ausilio di soggetti esterni competenti: solo in tal modo l'effettivo comportamento potrà essere verificato trasparentemente.
I Sistema di Gestione Q-RES, prevede l'adozione di sei strumenti integrativi, qui sotto elencati[50], per la responsabilità etico-sociale d'impresa:

• Visione Etica dell'impresa: ovvero i principi e i valori etici su cui l'impresa fonda la propria attività
• Codice Etico: strumento di autoregolamentazione che sancisce i principi etici dell'azienda e ne governa i rapporti con tutti gli stakeholders tra cui azionisti e fornitori
• Formazione Etica: Attività finalizzate a formare i dipendenti sui principi etici dell'impresa
• Sistemi Organizzativi di Attuazione e Controllo: Attività indirizzata al miglioramento e al controllo del processo etico.
• Rendicontazione Etico-Sociale: Interpretazione dei dati dell'impresa sulla base degli impegni sociali ed etici
• Verifica Esterna: condotta da un ente esterno indipendente volta a controllare la conformità degli strumenti utilizzati dall'impresa rispetto i criteri stabiliti da Q-RES. Questo tipo di controllo garantisce credibilità e trasparenza rispetto le affermazioni

[49] http://nt-notes.liuc.it/ricerca/cele.nsf/c6d95ba0f57aa4cac12567b0005a08ba/d1450c6b3a12c8efc1256906004fbf08?OpenDocument
[50] www.qres.it

dell'impresa in relazione agli impegni assunti riguardanti la responsabilità etico - sociale.

5.5 ISO 14001, ISO 26000 e regolamento EMAS

La responsabilità sociale è un argomento che include, per natura, anche sostenibilità ambientale, poiché la tutela dell'ambiente rappresenta un bisogno non trascurabile verso le generazioni future.

Sin dagli anni settanta, le imprese hanno cominciato a considerare le questioni ambientali dal momento in cui l'inquinamento, la conservazione dell'ambiente e le fonti energetiche sono temi da sempre avvertiti come allarmanti. Oltre al beneficio per le generazioni future, risulta un'opportunità per l'impresa stessa di sviluppare e implementare nuove tecnologie, per creare beni eco-compatibili e avere un ritorno sia economico che sostenibile.

Sebbene il tema vada ben oltre la sola attività dell'impresa, questa deve comunque ricercare delle soluzioni al fine di rispettare i requisiti legali - per minimizzare l'impatto della sua attività nell'ambiente - che possano convertirsi anche in delle opportunità per migliorare l'efficienza abbattendo i costi.

L'Unione Europea si è certamente adoperata per gestire al meglio la tematica impresa-ambiente, ma la maggior parte dell'attività è stata condotta dagli enti di standardizzazione.

L'International Organization for Standardization (ISO) è un'organizzazione che ha pubblicato le norme ISO, norme volontarie e attivabili da tutti gli Stati del mondo.

La norma ISO 14001 stabilisce i criteri per un sistema di gestione ambientale che possano essere certificati. La norma non obbliga lo Stato a rispettare le politiche ambientali, ma si propone di delineare un quadro di riferimento che una società o un'organizzazione possano seguire, affinché siano in grado di creare un efficace sistema di gestione ambientale, ciò tenendo conto delle prescrizioni legislative statali. La norma può essere utilizzata da qualsiasi organizzazione indipendentemente dall'attività o dal settore, garantendo, all'azienda che l'adotta, la visibilità di essere operativi in termini di impatto ambientale.

I vantaggi derivanti dall'utilizzo di ISO 14001 possono includere: la riduzione dei costi di gestione dei rifiuti, la riduzione del consumo di energia e materiali, minori costi di distribuzione e infine migliorano l'immagine dell'azienda nei confronti dei clienti, dei fornitori e della comunità.

Il Regolamento EMAS, allo stesso modo, consente alle imprese di istituire volontariamente un sistema di gestione ambientale e un controllo per valutare il progresso delle attività ambientali svolte.

Nel novembre 2010 l'ISO ha pubblicato l'ISO 26000, ovvero delle linee guida - non certificabili - che aiutano a chiarire che cos'è la responsabilità sociale e aiuta le aziende e le organizzazioni a tradurre questi "principi" in azioni effettive e efficaci, in particolare lo scopo è quello di "*aiutare le organizzazione a contribuire allo sviluppo sostenibile, di incoraggiarle ad andare al di là del mero rispetto delle leggi, di promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e di integrare altri strumenti ed iniziative per la responsabilità sociale, ma non di sostituirsi ad essi*"[51].

Lo standard si rivolge a tutti i tipi di organizzazioni, indipendentemente dalla loro attività, dimensione o luogo. Queste devono adottare un comportamento socialmente responsabile realizzando i principi di ISO 26000: responsabilità, trasparenza, etica, rispetto degli stakeholders, rispetto della legge, rispetto degli *standards* di comportamento internazionale e il rispetto dei diritti umani.

5.6 Conclusioni

Gli standard e le certificazioni trattate in questo paragrafo hanno in comune la necessità, per l'impresa, di dover sviluppare un iter sociale, etico e ambientale in grado di integrare gli strumenti di gestione d'impresa. Tra le certificazioni descritte certamente la più efficace e completa risulta essere SA8000 in quanto lo standard richiede l'applicazione non solo alle imprese che lo adottano, ma anche agli interlocutori esterni e interni. In questo modo anch'essi dovranno adeguarsi allo

[51] www.iso.org

standard e potranno anzi essere selezionati o privilegiati in merito al loro comportamento, se corrispondente ai principi della norma.

Tutti gli strumenti descritti comprendono una fase di controllo effettuata da soggetti esterni e presumibilmente imparziali, per garantire la trasparenza delle verifiche e quindi rendere la certificazione autentica. In particolare SA 8000 si avvale di enti accreditati dal CEPAA e prevede l'attivazione successiva di un sistema di controllo che assicuri, anche dopo l'ottenimento della certificazione, il rispetto dello standard. Attualmente, sono dotate di una certificazione vera e propria solo SA 8000, il progetto Q-RES, la norma ISO 14000 e il Regolamento EMAS.

E' importante sottolineare che alla base di questi standard e certificazioni c'è la comunicazione aziendale: non rendendo partecipi e consapevoli dipendenti, fornitori e consumatori la responsabilità sociale non può realizzarsi a pieno. Per le prime due categorie considerate, per una questione di allineamento e coerenza interna, la terza categoria invece per il fatto che il consumatore non è in grado di fare una valutazione corretta se l'azienda non è stata capace di comunicare in modo efficace le sue attività di responsabilità sociale.

Tuttavia questi strumenti internazionali adottati dalle organizzazioni, nel corso degli anni hanno avuto natura tipicamente di soft law, dal momento in cui si tratta di guidelines o principi di condotta non vincolanti. La questione più rilevante, nonché la più dibattuta, appare dunque quella di fornire questi strumenti di una qualche effettività, che li renda vincolanti, in modo da garantire una tutela all'insieme dei valori etici di cui si fa portatrice la CSR: in tal modo si avrebbe, sul piano giuridico, un rafforzamento tale da rendere l'adozione di questi strumenti vincolante, quindi effettiva e trasparente.

Tuttavia, anche se manca un quadro giuridico vincolante, è comunque importante analizzare quali possono essere gli esiti e gli effetti positivi derivanti da questi processi, per aumentarne man mano l'efficacia e diffonderne la pratica.

6. Il fenomeno della globalizzazione

La globalizzazione è un fenomeno della nostra realtà contemporanea, di cui sentiamo ormai parlare da anni. Il sistema economico mondiale ha subito una vera e propria metamorfosi, permettendo ad aziende situate in luoghi opposti al mondo di integrarsi, comunicare e svilupparsi senza alcun tipo di difficoltà. I principali fattori che spiegano questo fenomeno sono molteplici. Tra questi sono inclusi gli investimenti diretti esteri (IDE), ovvero investimenti produttivi realizzati dalle imprese al di fuori del proprio paese, che hanno raggiunto nel 2009 il valore di circa 19.000 miliardi di dollari[52]. Un'altra spinta alla globalizzazione deriva dalla crescita economica di Paesi ritenuti marginali fino una decina di anni fa, i così chiamati BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), che sono riusciti ad affermarsi sul versante della produzione e del commercio internazionale, allargando così i confini geografici prima racchiusi dai Paesi Europei, U.S.A. e Giappone. E' bene specificare che l'emergenza di questi paesi può essere stata anche una conseguenza della globalizzazione, non solo una causa.

Un'ulteriore elemento da tenere in considerazione è l'evoluzione delle tecnologie, particolarmente quelle inerenti ai trasporti e alle comunicazioni: spostamenti più facili e immediati, con il conseguente contatto più diretto tra le persone, rendono le distanze tra un continente e l'altro quasi inesistenti considerando anche che viaggiare costa meno sia in termini di costi che di tempo. Non dobbiamo tralasciare poi internet che da la possibilità, a costo praticamente pari a zero, di comunicare in diretta con qualsiasi parte del mondo con dispositivi elettronici quali la webcam. Il web è certamente il fenomeno più manifesto della globalizzazione, anche se non è solo grazie a questo sviluppo tecnologico che abbiamo evidenza di essa.

La globalizzazione in realtà è un lungo processo di sviluppo, nato molti anni fa e che solo dagli anni '90 in poi, grazie allo sviluppo innovativo, ha ricevuto una forte accelerazione.

Oltretutto, i processi innovativi hanno ridotto il ciclo di vita dei prodotti, costringendo le imprese a espandersi su più mercati per poter così recuperare più

[52] Nel 1990 erano circa 2000 miliardi, M. Caroli, Gestione delle Imprese Internazionali, p. 1

rapidamente l'investimento generato. Un'altra importante determinante della globalizzazione può ritenersi l'integrazione economico-politica tra le diverse nazioni: basti pensare al percorso dell'Unione Europea, inizialmente composta da 6 Stati Membri e oggi giunta a 27, con la creazione della moneta unica, l'euro; non da meno la situazione oltreoceano ci mostra ulteriori esempi, basti pensare al NAFTA, accordo per il libero scambio tra Stati Uniti, Canada e Messico.

Ciò ha facilitato gli scambi commerciali, abbattendo le barriere nazionali e rendendo libero il commercio.

Come conseguenza di quanto appena esplicato, nonché determinante ulteriore della globalizzazione, è la convergenza dei modelli culturali e comportamentali delle persone che tendono ad avere bisogni e esigenze simili, facendo in tal modo confluire i modelli di consumo, anche se è evidente come la globalizzazione non implichi esclusivamente l'omogeneizzazione del consumo ma "*si esprime piuttosto nella progressiva gestione a livelli geografici sempre più ampi dei confini dei sistemi economici, produttivi e di mercato, in precedenza circoscritti alla dimensione nazionale o addirittura subnazionale*"[53].

La globalizzazione offre evidentemente nuove grandi opportunità di mercato, soprattutto di sbocco all'estero, anche se al tempo stesso riduce la protezione nel proprio mercato geografico di origine poiché quest'ultimo è più esposto ai concorrenti stranieri.

La delocalizzazione all'estero delle attività produttive è una strategia praticata per due motivi principali: in primis per la volontà dell'impresa di radicarsi nei mercati geografici più rilevanti, in secondo luogo per ricercare condizioni di produzione più vantaggiose per costi, produttività o disponibilità degli input produttivi. Si ha dunque una vera e propria globalizzazione della produzione, dal momento in cui si decide di produrre in ciascun paese dove si intende rivendere e/o dove si rilevano le condizioni più vantaggiose e attrattive per il basso costo del lavoro.

I pareri sugli effetti delle globalizzazione sono sia negativi che positivi. Secondo Stiglitz: "*Ritengo che la globalizzazione, ossia l'eliminazione delle barriere al libero*

[53] M. Caroli, Gestione delle Imprese Internazionali, p. 4

commercio e la maggiore integrazione tra le economie nazionali, possa essere una forza positiva e che abbia tutte le potenzialità per arricchire chiunque nel mondo, in particolare i poveri. Ma perché ciò avvenga, è necessario un ripensamento attento del modo in cui essa è stata gestita, degli accordi commerciali internazionali che tanto hanno fatto per eliminare quelle barriere e delle politiche che sono state imposte ai Paesi in Via di Sviluppo durante il processo di globalizzazione"[54].

D'Antona aveva evidenziato come la globalizzazione è strettamente correlata al problema della denazionalizzazione del diritto del lavoro[55], dal momento in cui si osserva una corsa "al ribasso" rispetto ai diritti dei lavoratori.

Le imprese, multinazionali in particolare, vanno alla ricerca di Paesi in cui le condizioni legislative, fiscali e sociali sono vantaggiose: in tal modo delocalizzano la propria attività dove il costo della manodopera è minore, sfruttando le condizioni favorevoli e migliorando, sulle spalle dei lavoratori alle loro dipendenze, la propria competitività.

In tal senso Perulli definisce necessario "*delineare un orizzonte istituzionale globale per i diritti fondamentali del lavoro*"[56], in modo che le imprese non siano più in grado di sfruttare i Paesi in cui operano a fronte di una legislazione comune. Si ritiene necessario dunque che i sistemi economici non prevalgano sul sistema sociale, che anzi dovrebbe essere trasferito dal Paese d'origine, attraverso la promozione e il supporto proprio da parte della multinazionale.

In capo a questo meccanismo ci sono le multinazionali che cercano di creare maggiori profitti a un costo più basso. Gli effetti negativi di questo processo di integrazione, che sfrutta i Paesi più bisognosi, sono evidenti: minor tutela e maggior sfruttamento. D'altro canto la globalizzazione dovrebbe permettere ai Paesi di crescere e svilupparsi poiché, operando per le imprese che delocalizzano,

[54] Joseph Stiglitz , La globalizzazione e i suoi oppositori, Einaudi, Torino, 2002

[55] M. D'Antona, "Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi d'identità", 1998

[56] A. Perulli, "La promozione dei diritti sociali fondamentali", in "Globalizzazione e diritto del lavoro: il ruolo degli ordinamenti sovranazionali", a cura di S. Scarponi, Ed. Giuffrè (2001).

[56] UNCTAD (2010), World Investement Report, Methodological note, p.3

dovrebbero essere in grado di percepire il "know-how" necessario per avviare un processo di crescita.

La globalizzazione nasce come fenomeno strettamente economico, ma con il passare degli anni è diventato anche un problema politico, dal momento in cui ha generato un maggior interesse da parte delle imprese nei confronti delle tematiche ambientali, nonché sociali, facendo convergere la propria attività con la crescita sostenibile.

Uno dei primi effetti giuridici della globalizzazione è inerente alla crisi della sovranità degli Stati nazionali sui propri territori. Questa crisi di potere è dovuta principalmente all'impatto delle imprese multinazionali che hanno un potere economico superiore a quello degli Stati e quindi riescono a imporre le proprie regole, sfuggendo a quelle imposte dal paese in cui operano, solitamente i Paesi in Via di Sviluppo (PVS). Questo aspetto è molto importante, in quanto viene sottolineato che le multinazionali non sono una realtà trascurabile o di poca rilevanza: basti pensare che secondo la classifica dell'UNCTAD tra le prime cento maggiori entità economiche globali, ben ventinove sono multinazionali. In questo modo viene a crearsi un fenomeno chiamato dumping, in particolare dumping sociale. Secondo il General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) il dumping "*è una pratica commerciale posta in essere da imprese private che permette l'introduzione dei prodotti di un paese sul mercato di un altro paese a un prezzo inferiore al loro valore normale*"[57]. Sostanzialmente il dumping consiste nel vendere un bene sul mercato estero a un prezzo inferiore al suo valore normale, ovvero inferiore rispetto al prezzo applicato per quel bene nel mercato di origine: ciò risulta dannoso sia per le imprese locali che applicano il prezzo "di mercato" sia per le chances di esportazione dei Paesi terzi che non sfruttano il dumping. Il bene viene venduto al Paese importatore a un prezzo inferiore rispetto quello prodotto internamente perché gli standard di tutela nel Paese esportatore sono più bassi, ed è proprio questo "vantaggio" differenziale che sfrutta la multinazionale. Questo

[57] Art. VI del GATT, 1944

fenomeno intensifica la concorrenza poiché queste imprese, avendo un costo del lavoro inferiore, possono permettersi di esportare beni che costano meno.

La crisi di sovranità degli Stati è anche causata dal tentativo di dare una direzione unica in ambito di tutela del lavoro attraverso le convenzioni dell'OIL, gli accordi internazionali, regolamenti e direttive dell'Unione Europea, codici di condotta internazionali e quant'altro.

La minaccia, su questo fronte, è indirizzata soprattutto al diritto del lavoro, poiché viene a disgregarsi il legame tra il diritto stesso e lo Stato Nazionale, in quanto quest'ultimo non è più in grado di governare le norme a proprio carico: ciò è molto pericoloso perché viene messa in bilico la tenuta dei sistemi giuslavoristici evoluti dei Paesi industrializzati, quasi costretti a dover abbassare la tutela del lavoro perché non più in grado di sostenere la concorrenza internazionale. Inoltre i paesi, i più poveri per lo più - che spesso sono carenti o mancano di regole, sindacati, contratti, forme di garanzia per la salute e la sicurezza dei lavoratori - per attrarre gli investimenti nel loro territorio da parte delle multinazionali, riducono la tutela nei confronti del lavoratore ponendo un trattamento più basso, rispondendo alle esigenze delle imprese multinazionali. Si parla, in tal senso, di un vero e proprio fenomeno di "shopping law" o "*shopping dei diritti umani*"[58].

Appaltatori, fornitori e subfornitori delle imprese, in particolare quelle che delocalizzano la loro produzione nei PVS, sono decisamente la componente critica nei processi di responsabilità sociale di impresa, oltre che per il difficile controllo esercitabile su di essi, poichè soprattutto in questi ambiti geografici problematici, per i motivi elencati sopra, rappresentano un espediente per oltrepassare le regole imposte dallo stato ospitante, invece che promuovere la tutela del lavoro attraverso l' "esportazione" delle norme dal paese di provenienza.

La Commissione Europea[59], in tal senso, ha affermato, in un modo del tutto rinnovato, l'importanza del rispetto dei diritti umani anche nella catena della

[58] Marrella, Regolamentazione internazionale e responsabilità globale delle imprese multinazionali, in Diritti umani e Diritto Internazionale, 2009, p.229

[59] Comunicazione n° 681 del 25 ottobre 2011, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*

subfornitura, incoraggiando le imprese a porre attenzione anche nella scelta dei fornitori.

Non vi è uno specifico settore che vada a trattare il tema della CSR, ma si sono sviluppate, con il passare degli anni, diverse norme che regolano l'attività dell'impresa dal punto di vista di queste tematiche, ad esempio le discipline a tutela del lavoro o quelle a tutela dell'ambiente. Poiché nei PVS invece tali normative risultano lacunose o assenti, causa la globalizzazione, le imprese, sfruttando questa situazione, sono riuscite ad aggirare i vincoli statali sfruttandone le debolezze, ricavando i benefici derivanti dalla capacità di adattamento di tali vincoli alle differenze sociali, politiche ed economiche tra i diversi paesi.

Le multinazionali, nello specifico, hanno delocalizzato i propri processi produttivi nei PVS, beneficiando dei costi più ridotti di materie prime e manodopera, innalzando così la loro competitività, sfruttando le regole meno stringenti rispetto al Paese industrializzato di appartenenza.

E' evidente come questo processo metta in difficoltà gli Stati nel governare i fenomeni indotti dalla globalizzazione.

Le imprese, sempre più globalizzate, devono dunque condurre la propria attività rispettando i diritti umani e dell'ambiente. L'attenzione nei confronti di queste tematiche deve provenire soprattutto dagli Stati industrializzati che, essendo provvisti di economie sviluppate e strutturate, dovrebbero trasferire questo concetto di tutela anche nei paesi in cui operano.

La globalizzazione inoltre, proprio per sua natura, e per le conseguenti interconnessioni che crea tra i vari mercati, può avere effetti molto negativi dal momento in cui può diffondere nell'immediato delle condizioni disastrose tra due Stati o mercati in stretta collaborazione. La conseguenza più evidente di questo fenomeno è a noi visibile dal 2008, quando la crisi americana ha portato i suoi effetti in tutto il mondo creando una vera e propria crisi globale. Da ben quattro anni siamo circondati dalle conseguenze di questo processo: crisi nel mercato finanziario e crisi dell'economia reale, con tassi di disoccupazione elevatissimi.

Una nota positiva della crisi è che questa ha fatto convergere i pareri dei consumatori sulle performance sociali ed etiche attuate dalle imprese, cercando di premiare, laddove possibile, un comportamento etico e incline allo sviluppo sostenibile.

In ultima la globalizzazione, se da un lato favorisce la creazione di fonti normative di stampo sovranazionale, dall'altro incrementa delle forme autoregolative da parte di soggetti operanti nel mercato: accanto alle convenzioni internazionali e alle direttive comunitarie indirizzate a creare una legislazione uniforme in materie, si è venuto a formare "*un diritto nuovo che risulta essere il prodotto dei modelli contrattuali atipici*"[60]. Infatti Galgano: "*… sono il più delle volte contratti atipici: a crearli non sono i legislatori nazionali ma le law firms americane o i consulenti delle innumerevoli associazioni internazionali delle più diverse categorie imprenditoriali*"[61]. Anche quest'ultima affermazione risulta a sostegno di quanto detto sul potere delle imprese multinazionali.

Si auspica un sistema di tutela nei confronti del lavoro che stia al di sopra dei dettami nazionali, mettendo in opera un meccanismo di tutela riconosciuto globalmente.

6.1 Gli Investimenti Diretti Esteri

Gli Investimenti Diretti Esteri sono definiti come "*un investimento da parte di un'entità residente in un Paese in un'impresa residente in un altro Paese, finalizzato ad acquisirne il controllo, in modo da gestire le attività di quest'ultima, in maniera integrata e funzionale a quella che la prima gestisce nel Paese di origine o altrove*"[62].

Le nazioni non sviluppate fanno fatica ad attirare gli investimenti industriali da parte di imprese estere perché non hanno un alto grado, potenziale, di sviluppo tale da

[60] M. Strukul, Tesi di dottorato in Codici Di Condotta: Una nuova prospettiva per l'autonomia privata e il mercato, p. 7
[61] F. Galgano, La globalizzazione nello specchio del diritto, Il Mulino, 2006, p. 94
[62] M. Caroli, Gestione delle Imprese Internazionali, p. 22

attrarre un'impresa a collocare qualche tipo di investimento. Allo stesso tempo questi Paesi non riescono a generare flussi di investimenti internazionali poiché non detengono un sistema produttivo in grado di supportarli a livello internazionale.

Alla luce di quest'ultima considerazione i flussi di IDE possono avere doppia natura: in entrata e in uscita. Vengono definiti flussi di IDE in entrata quelli che "entrano" in un determinato territorio e sono realizzati da un'impresa esterna ad esso.

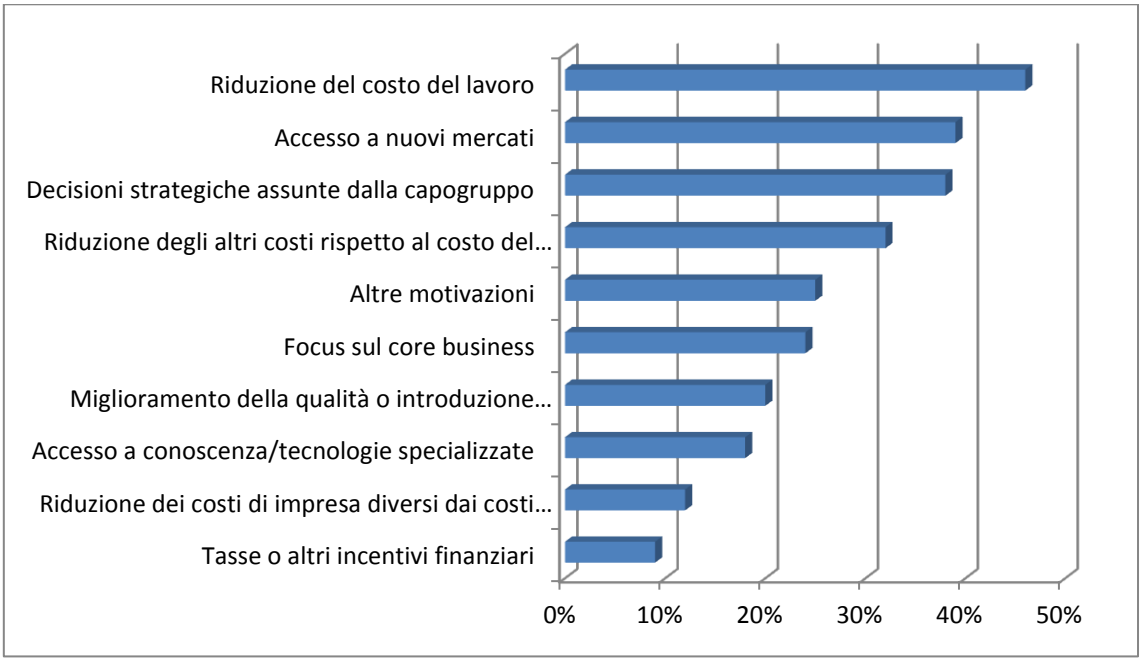
I flussi di IDE in uscita invece sono quelli che "escono" dal territorio di origine dell'impresa per raggiungere una zona, in cui l'impresa intende sviluppare il proprio investimento. All'inizio prevalgono gli IDE in entrata in quanto un Paese inizia a riceverli dal momento in cui comincia a svilupparsi ed essere attrattivo offrendo buone opportunità di insediamento produttivo; mentre gli IDE in uscita si manifestano maggiormente in Paesi già sviluppati dal punto di vista economico e con imprese competitive a livello internazionale.

E' evidente come la problematica critica riguardi la capacità di un territorio di sviluppare le condizioni di sviluppo che riescano a favorire la nascita e la conseguente crescita al suo interno di nuove attività di questo tipo, prima di tipo attrattivo, quindi esterne, e poi di tipo attivo, quindi interne. L'attrattività di un Paese dipende da diversi fattori quali il mercato, il tessuto economico, le infrastrutture presenti, le istituzioni, il sistema normativo, le risorse umane, ecc.

Gli IDE possono essere classificati in: greenfield o brownfield. I greenfield quando l'investimento consiste nell'insediamento di nuove strutture produttive in una regione fino ad allora non utilizzata per attività economiche. I brownfield quando avviene un'acquisizione di proprietà già esistenti nel territorio estero che era già stato impiegato in passato per accogliere attività produttive.

Nella tabella sottostante vengono riportate le principali motivazioni per le quali le imprese decidono di attuare gli IDE, in primis la riduzione del costo del lavoro.

Tabella 4: Motivazioni sottostanti agli IDE[63]



In quest'altra tabella vengono riportate le aree di destinazione degli IDE greenfield: è interessante notare come le aree principali interessate siano i PVS e l'Asia. Se confrontiamo le motivazioni relative alla tabella 4 e le confrontiamo con i dati sottostanti comprendiamo perché i PVS e l'Asia siano i Paesi "privilegiati" nelle scelte di delocalizzazione.

Tabella 5: IDE greenfield per Paese di destinazione[64]

Paesi di destinazione	2003	2008	2009
Paesi Sviluppati	4133	7386	6249
Unione Europea	2836	5467	4146
Stati Uniti	594	970	1220

[63] Dati Eurostat 2009
[64] UNCTAD, basato sulle informazioni del Financial Times, 2009

Giappone	135	200	161
Paesi in Via di Sviluppo	4513	7595	6646
Sud America	534	632	678
Asia	3371	5603	4734
Cina	1324	1515	1143
Europa Sud-Est	804	1166	832

6.2 Il Ruolo dell'OIL

L'OIL, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro è stata costituita nel 1919, a conclusione della prima guerra mondiale, in un clima di rinascita e serenità tra gli Stati, con lo scopo di promuovere una cooperazione in materia sociale e del lavoro tra gli Stati[65], per raggiungere una giustizia sociale. La prima dichiarazione di intenti dell'Organizzazione avviene nel 1944 con la "Dichiarazione di Filadelfia", alla quale segue nel 1946, il legame istituzionalizzato con l'Organizzazione delle Nazioni Unite. La principale caratteristica dell'OIL è che rimane l'unica organizzazione internazionale a struttura tripartita, poiché è composta dagli Stati, quindi dai governi e dai sindacati (organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro). L'OIL presta la sua attività nell'ambito di un tema molto vasto che include tutti gli aspetti della tutela dei lavoratori. Le convenzioni, le raccomandazioni e i codici di condotta sono gli strumenti che utilizza l'organizzazione per far fronte al proprio operato. L'efficacia delle convenzioni implica un processo di ratifica degli Stati che appartengono all'organizzazione. Per quanto concerne le raccomandazioni gli Stati

[65] Gli Stati appartenenti all'OIL all'epoca, sono quelli che hanno firmato il Trattato di Versailles, ovvero Regno Unito, Francia, Germania, Italia, Giappone, Stati Uniti.

non devono ratificare ma accettare la raccomandazione. Convenzioni e raccomandazioni sono caratterizzate dalla discrezionalità in quanto gli Stati non sono obbligati a ratificarle o accettarle: è evidente dunque come risultino armi senza punta perché non impongono agli Stati di adeguarvisi. Oltre all'attività normativa l'OIL fornisce supporto anche nei confronti dei Paesi emergenti che, come abbiamo visto più volte, hanno più difficoltà in tema di protezione del lavoro. Nel clima attuale di globalizzazione, in cui i mercati sono liberi, è importante, richiamare l'affermazione con cui si è aperta la Dichiarazione di Philadelphia: "*Il lavoro non è una merce*". Più che mai questa frase torna alla ribalta nel contesto analizzato in questo paragrafo dove spesso il lavoro assume proprio la connotazione di merce: la delocalizzazione delle imprese internazionali nei Paesi dove l'offerta di lavoro è più elevata, il costo del lavoro inferiore e dove mancano i vincoli derivanti dalla legislazione del lavoro, riduce il lavoro proprio a qualità di merce.

I core labour standards sono otto convenzioni fissate dall'OIL che riconoscono gli standard minimi, riconosciuti come fondamentali dall'Organizzazione. Queste convenzioni non nascono dalla ratifica degli Stati ma direttamente dall'adesione all'Organizzazione. Gli Stati Membri avrebbero l'obbligo di "rispettare, promuovere e realizzare in buona fede e conformemente alla costituzione" i core labour standard per il semplice fatto di fare parte dell'Organizzazione. Questi sono: libertà di associazione, diritto alla contrattazione collettiva, divieto del lavoro forzato e del lavoro di minori, diritto a non essere discriminati. Il compito dell'OIL è quello di governare l'applicazione degli standard sociali minimi, ma senza il potere di intervento e di controllo.

Concludendo, si può affermare che l'OIL ha condotto un lavoro egregio, anche se manca di effettività, poiché ha cercato di riequilibrare su scala internazionale i diritti sociali, diminuendo il divario fra globalizzazione economica e tutela del lavoratore. L'Organizzazione dunque rappresenterebbe una guida di fondo che ne fa un punto di riferimento per tutti gli Stati al mondo, anche se la strada di riconciliazione per i diritti sociali è ancora lunga.

7. CSR e competitività: i vantaggi per l'impresa, i benefici per il consumatore

"*Un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la competitività delle imprese. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione*"[66].

La scelta di un'impresa di attuare comportamenti socialmente responsabili implica che quest'ultima detiene un alto valore morale, dal momento in cui questa condivide la visione di essere compartecipe di un ruolo sociale nella collettività di riferimento.

E' anche vero che difficilmente l'impresa si muove su questo versante solo perché mossa da uno spirito di giustizia sociale. Il manager infatti opera per tutelare in primis l'interesse dello shareholder, ovvero dell'azionista, che ha come obiettivo primario la massimizzazione del profitto. Perulli in una sua pubblicazione "…*per giustificarsi compiutamente la CSR deve essere coerente con la natura dell'impresa ed il suo naturale orientamento al profitto. La CSR è quindi un dispositivo strutturalmente ambivalente, ibrido e razionalmente plurale*"[67].

L'interesse dell'impresa ad attuare politiche socialmente responsabili deriva dunque, come già detto più volte per sua natura, oltre che da un voler agire in modo etico, anche dall'atteggiamento sempre più attento e vigile del consumatore. Si parla, in tal senso, di consumo critico, ovvero "*la pratica di organizzare le proprie abitudini di acquisto e di consumo in modo da accordare la propria preferenza ai prodotti che posseggono determinati requisiti di qualità differenti da quelli comunemente riconosciuti dal consumatore medio*"[68]. Il consumatore critico, nello specifico, nella fase di valutazione di acquisto valuterà alcune caratteristiche come

[66] Comunicazione della Commissione relativa alla relazione sulla concorrenzialità Europea per il 2008

[67] Perulli, La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, p. 15, in corso di pubblicazione, Il Mulino - Bologna

[68] http://it.wikipedia.org/wiki/Consumo_critico

la sostenibilità ambientale e la tutela dei lavoratori. Sebbene il consumatore critico abbia una visione differente dal consumatore medio non è un fenomeno trascurabile dal momento che i consumatori cominciano a prendere sempre più consapevolezza della loro forza nell'influenzare, anche in modo significativo, la performance aziendale laddove decidano di non acquistare da un'azienda che agisce in modo irresponsabile.

Secondo Vannucci[69] il "*consumo critico*", la valutazione da parte di alcuni consumatori prima dell'acquisto di un prodotto sulla base di come questo è stato conseguito, si realizza se questi consumatori acquistano il prodotto non solo stimando il rapporto qualità-prezzo, ma anche domandandosi come questo è stato realizzato, quali gli effetti sull' ambiente e soprattutto se sono stati rispettati i diritti dei lavoratori.

Secondo una ricerca di UnionCamere del 2006 "*La responsabilità sociale delle imprese e il comportamento del consumatore*"[70], il consumatore è a conoscenza di cos'è la responsabilità sociale d'impresa e cosa questa comporti. Nella tabella sottostante vengono elencati i dati raccolti da UnionCamere, su un campione di consumatori, concernenti la disponibilità del consumatore a pagare di più per un prodotto di un'impresa che attua iniziative di carattere sociale. Ben un terzo del campione sarebbe disposto a pagare un prezzo maggiorato se il bene in questione venisse prodotto seguendo le politiche di responsabilità sociale.

[69] L. Vannucci, "CSR e Certificazione SA8000", p. 129

[70] UnionCamere, "La responsabilità sociale delle imprese e il comportamento del consumatore", 2006, http://www.figlidelmondo.org/upload/FCKEditor/File/7.%20Unioncamere_RSI_Orientamento_Cons.pdf

Tabella 6: Disponibilità a pagare di più un bene prodotto secondo le dinamiche sociali[71]

No	48,10%
Sì, fino al 1-3% in più sul prezzo del bene/servizio	33,70%
Sì, fino al 4-5% in più sul prezzo del bene/servizio	6,60%
Sì, fino al 6-10% in più sul prezzo del bene/servizio	1,50%
Non saprei	10,10%
Totale	100,00%

Se le imprese affrontano le proprie responsabilità sociali, riescono a creare, nel lungo termine, fiducia nei confronti dei dipendenti, dei consumatori e della comunità: costruire la fiducia aiuta a realizzare un contesto favorevole in cui le imprese possono innovare e svilupparsi attraverso una crescita sostenibile. La CSR può dunque fungere da guida per lo sviluppo di nuovi mercati e creare la fiducia necessaria per offrire opportunità di crescita.

7.1 Il presupposto di una buona CSR: la comunicazione

"*La comunicazione è una fase essenziale del processo di Responsabilità Sociale perché instaura canali di relazione duraturi e fiduciari con tutti gli interlocutori interessati all'impresa e ne crea la reputazione*"[72].

Questa asserzione fa ben comprendere quanto sia importante comunicare il proprio sistema di responsabilità sociale sia agli stakeholder interni che a quelli esterni, in quanto solo attraverso una partecipazione di questi ultimi sarà possibile costruire una solida reputazione, instaurando rapporti basati sulla fiducia di lungo periodo.

Abbiamo accennato che come conseguenza di una comunicazione efficiente si avranno effetti positivi sia all'interno che all'esterno dell'impresa: l'incremento della fiducia nei confronti dell'azienda e il miglioramento dell'immagine sono due effetti che riguardano sia l'interno che l'esterno dell'organizzazione, mentre il maggior coinvolgimento dei dipendenti è un effetto strettamente interno.

[71] UnionCamere, "La responsabilità sociale delle imprese e il comportamento del consumatore", 2006

[72] Cerana N. (a cura di), Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza, Milano, Franco Angeli, 2004. p. 33

Il miglioramento dell'immagine comporta il consolidamento dei clienti di portafoglio, nonché l'attrazione di clienti nuovi insieme a lavoratori qualificati e possibili investitori, istituendo un rapporto stabile e continuo basato sulla fiducia e la lealtà.

Inoltre, nel quadro competitivo internazionale, dove sono sempre più presenti forme di dumping sociale, tramite la CSR l'impresa può differenziarsi rispetto le altre concorrenti, creando un valore aggiunto nel rispetto delle leggi del mercato e dei consumatori. Per contro, tende a crearsi un circolo virtuoso da parte delle aziende concorrenti, che potrebbero scegliere di utilizzare allo stesso modo attività di responsabilità sociali. In questo modo sempre più aziende vorranno omologarsi a questa pratica permettendo sempre di più la diffusione di azioni sociale.

Coinvolgendo maggiormente i lavoratori, nonché gli stakeholder, si crea un clima di soddisfazione tale da mettere in buona luce l'operato dell'azienda sia all'interno che all'esterno. La CSR dovrebbe contribuire a creare un ambiente di lavoro più motivante, aumentando l'efficacia e l'efficienza dei processi. L'azienda è in grado così di mantenere e attirare personale competente.

In ultima, un ulteriore beneficio non trascurabile viene delineato nei rapporti con le istituzioni finanziarie che, visto il comportamento socialmente responsabile, possono decidere di dare accesso più facilmente alle fonti di finanziamento.

Come già detto in precedenza, questi obiettivi possono essere realizzati solo se la CSR non rimane isolata al vertice ma viene diffusa e comunicata a tutti i livelli dell'impresa, con la caratteristica della flessibilità e dell'apertura al dialogo con tutti gli stakeholder.

Sulla scia di quanto detto in questo paragrafo, nell'immagine sottostante, vengono riassunti i benefici che la CSR può portare a livello aziendale a tutti gli stakeholder coinvolti.

Tabella 7: Benefici della CSR[73]

Stakeholder	Benefici
Lavoratori/Dipendenti	• Ambiente di lavoro migliore e più sicuro • Maggiore attenzione al benessere economico e alla crescita professionale • Migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata • Coinvolgimento dei processi decisionali • Miglioramento della salute psico-fisica
Consumatori/Clienti	• Migliore qualità dei prodotti o servizi • Migliore comprensione dell'azienda • Maggiore consapevolezza dei processi di produzione o erogazione dei prodotti o servizi • Più facile accesso alle informazioni e ottenimento di risposte
Pubblica Amministrazione	• Entrate fiscali più eque • Condivisione di progetti di reciproca utilità • Minore costo di controllo e di vigilanza
Concorrenti	• Concorrenza leale • Mercato più corretto
Collettività	• Contributi di competenze qualificate e progettualità • Sviluppo indiretto dell'economia (indotto) • Supporto alle associazioni locali • Sponsorizzazione ad iniziative territoriali (sport, cultura, arte) • Innovazione tecnologica e scientifica

[73] Alessandro Beda, Ruggero Bodo, La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia, 2006

Ambiente/Generazioni future	• Minori emissioni inquinanti e effetti negativi • Tutela e conservazione del patrimonio ambientale • Uso corretto delle risorse naturali

Concludendo si può dire che per la maggior parte delle imprese che decidono di adottare una politica aziendale orientata alla sostenibilità sociale, grandi o piccole che siano, una comunicazione chiara e continua, ovvero efficace, favorisce un impatto positivo nei confronti dell'azienda stessa, consolidando la posizione attuale e offrendo nuove opportunità di mercato.

7.2 I rischi

Il rischio a cui si va incontro quando si adotta, nonché si comunica, la responsabilità sociale di un'impresa è l'incoerenza tra quanto l'impresa dichiara e quello che poi effettivamente persegue.

Coerenza e stabilità dell'impegno rappresentano i fattori basilari attraverso cui si valuta la credibilità degli impegni di responsabilità sociale. Gli strumenti ritenuti più efficaci e credibili per misurare la bontà delle politiche di CSR delle imprese sono le certificazioni, i marchi di qualità, eventuali riconoscimenti o adesione a qualche iniziativa riconosciuta come il Global Compact.

Il rischio in questione è che la Corporate Social Responsibility venga concepita come strumento di immagine e apparenza volta solo a far percepire all'esterno che l'impresa sia socialmente responsabile, anche se effettivamente non lo è, diventando solo uno strumento per migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda. Purtroppo sono molti i casi di aziende che adottano in apparenza un comportamento etico, ma che poi vengono smascherate dai fatti. Basti pensare ad Apple, l'azienda californiana - volto della tecnologia moderna – che è continuamente nel mirino poiché viene accusata di operare in Cina, nell'azienda Foxconn, l'ormai famigerato colosso taiwanese - che produce in Cina componenti per Mac, iPhone, iPad - in un regime di spregio delle norme di tutela ambientale e

dei diritti dei lavoratori. L'azienda di Cupertino, in realtà, è dotata di un codice etico in linea con gli standard minimi internazionali per la tutela del lavoratori, che costantemente rinnova, ribadendo il suo impegno nel supportare i principi etici, di cui si è presa a carico, lungo tutta la catena di fornitura. Le campagne etiche sono molto pericolose da questo punto di vista, perché, se non rispettate, possono far cadere a picco la reputazione e l'immagine dell'azienda. Per questo motivo è importante che l'azienda non utilizzi la CSR solo come una vetrina espositiva ma che, una volta preso l'impegno di essere socialmente responsabile, rispetti i doveri e gli obblighi morali in suo capo attraverso politiche reali e continuative.

8. La CSR in Italia

La responsabilità sociale d'impresa è un tema approfondito anche a livello nazionale. Nella Costituzione Italiana, vi sono tracce che rimandano ad approcci di CSR, soprattutto nell'articolo 41: "*L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali*".

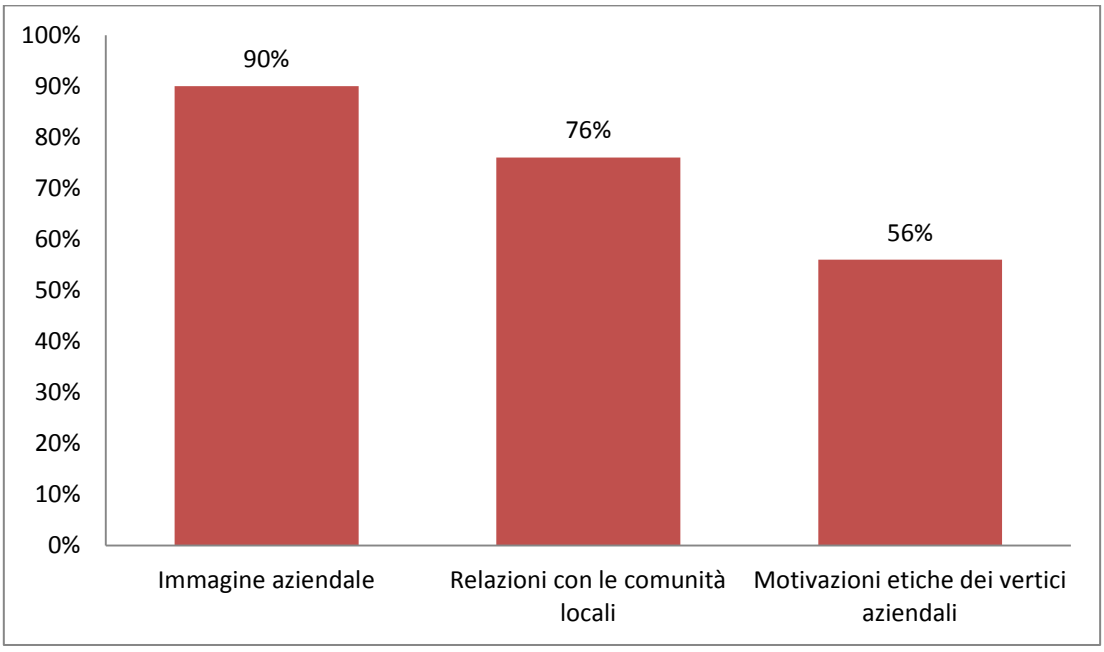
La CSR, e gli annessi strumenti pensati per concretizzarla, sono stati ideati per la grande impresa, in particolare per la multinazionale: questo non per esonerare le piccole o le medie imprese dall'essere socialmente responsabili, ma perché l'attività di una multinazionale è più esposta a questo tipo di aspetto e, inoltre, è più dotata di risorse, sia umane che finanziarie, per attuare politiche di CSR.

La struttura produttiva nel nostro Paese è composta in gran parte dalle piccole-medie imprese (PMI), che la maggior parte delle volte sono a conduzione totalmente famigliare. Queste realtà sono poco coinvolte nell'amministrazione di risorse immateriali, come l'immagine aziendale o di brand, poiché sono molto più orientate solo al prodotto finale, visto che il mercato obiettivo è più ristretto, e le risorse disponibili per investire in CSR più ridotte. Anche se è più difficile avere i

mezzi per attuare la CSR, tendenzialmente i rapporti con i dipendenti e i fornitori sono condotti in modo più diretto rispetto alle grandi aziende, quindi - potenzialmente - c'è un maggior grado di controllo.

Il primo convegno sulla CSR da parte del Governo Italiano avviene alla fine del 2002, a Milano. In questa occasione un gruppo di ricerca dell'Università Bocconi ha avviato un'indagine su 395 imprese italiane per evidenziare se queste erano a conoscenza sui temi della CSR: anche se di piccola portata questa ricerca ha evidenziato che, nel campione di aziende che ha risposto ai quesiti - praticante politiche di CSR - le principali motivazioni sottostanti all'adozione di pratiche responsabili sono quelle riportate nella tabella sottostante.

Tabella 8: Motivazioni sottostanti alle pratiche responsabili da parte di un'azienda[74]



Dalla tabella soprastante emerge che la motivazione principale che spinge ad essere socialmente responsabili è il ritorno in immagine aziendale. Abbastanza elevato risulta, tuttavia, anche il valore dei rapporti con le comunità locali.

Il 14 novembre 2003, a Venezia, si è tenuta la terza conferenza europea sulla CSR, nel corso della quale il Governo italiano ha presentato il progetto CSR-SC (Corporate

[74] www.welfare.gov

Social Responsibility – Social Commitment), che si pone come obiettivo quello di infondere le iniziative di responsabilità sociale nelle imprese italiane, rendendone più trasparenti i comportamenti e cercando di incentivare forme di agire responsabile[75]. Il progetto è stato elaborato nel corso del 2002 dal Ministero del Welfare, come conseguenza della pubblicazione del Libro Verde 2001, e nasce per allineare gli obiettivi promossi in sede europea con gli strumenti già posti in essere dalle singole imprese.

L'adesione al progetto è volontaria, in linea dunque con il Libro Verde 2001, e avviene attraverso la compilazione della propria scheda anagrafica - nella quale vengono individuate le caratteristiche dell'impresa insieme alle eventuali politiche di CSR già utilizzate - e del Social Statement, a seguito del quale verrà valutato il grado di responsabilità sociale dell'impresa, sulla base delle politiche di gestione della stessa. Per agevolare le imprese nella compilazione il Ministero del lavoro ha disposto delle linee guida in grado di aiutare le imprese nell'autovalutazione.

Il Social Statement, verrà poi spedito al CSR Forum, un'organizzazione creata appositamente dal Ministero del lavoro, che ha l'incarico di valutare il documento inviato dall'azienda, e dichiararne l'eventuale esito positivo, che iscriverà ufficialmente l'impresa al progetto, con il conseguente ritorno in termini di immagine. A questo punto l'azienda potrà contribuire volontariamente alla promozione delle politiche sociali e di Welfare, finanziando un fondo ad hoc, chiamato Fondo Sc - secondo una logica di integrazione pubblico-privata - e potrà ottenere una serie di vantaggi in termini di benefici fiscali, finanziari e previdenziali. I benefici deriveranno dal grado di impegno che l'impresa riporrà in tema di responsabilità sociale, rispetto agli sforzi precedenti.

Per non indurre le imprese ad approfittare di questi incentivi, dichiarando il falso nel Social Statement, l'organismo ha introdotto una serie di controlli, attuati da soggetti indipendenti e non in conflitto di interessi, che siano in grado di verificare quanto dichiarato dall'impresa: se le verifiche mostrano delle incongruenze tra il

[75] Il testo completo del progetto è pubblicato nel sito www.lavoro.gov.it

manifestato e la reale attività, i benefici previsti saranno bloccati e verrà pubblicamente resa nota la violazione.

Riassumendo, gli obiettivi che si propone il progetto sono: divulgare la cultura della CSR e dello sviluppo sostenibile; assicurare al cittadino che l'impegno sociale comunicato dalle imprese sia reale; supportare le imprese, soprattutto le PMI, nello sviluppo delle politiche di CSR; realizzare delle linee guida in grado di raccogliere uniformemente gli indicatori sociali per rendere semplice la valutazione di responsabilità; appoggiare la partecipazione delle imprese ad iniziative nel sociale.

Le criticità del progetto nascono dal momento in cui i fondi che l'impresa versa nel Fondo Sc, non vengono reinvestiti nel territorio in cui l'impresa opera e viene quindi a rompersi il nesso alla base della CSR, ovvero il rapporto tra l'impresa e i suoi stakeholder di riferimento.

Inoltre questo progetto si configura come nazionale, predisposto principalmente per le PMI, e dunque non viene a comprendere le imprese italiane operanti all'estero.

Sulla scia di questo progetto, Unioncamere nel 2003, ha elaborato - in collaborazione con l'università Bocconi - la ricerca "I modelli di Responsabilità Sociale nelle imprese italiane", effettuata su un campione di 3.663 aziende italiane - selezionate in base alla regione di appartenenza, al numero di dipendenti e al settore economico - così da comprendere un numero vasto di realtà differenti, dalla quale è emerso che la propensione alla Responsabilità Sociale è influenzata sensibilmente delle dimensioni aziendali.

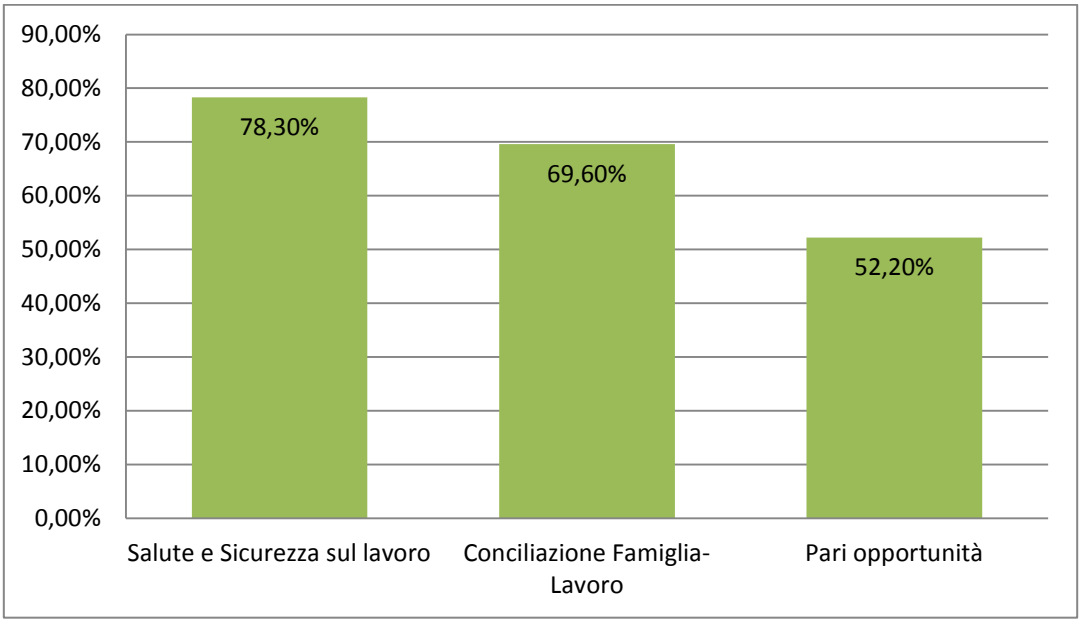
Le interviste al campione, effettuate per via telefonica, racchiudevano i seguenti quesiti: il grado di conoscenza della CSR e di alcuni strumenti, quali erano i rapporti con la comunità di riferimento (in particolare se l'azienda aveva mai effettuato donazioni di interesse sociale e/o promozione di attività culturali), com'erano strutturati i rapporti di collaborazione con i clienti e i fornitori, se un qualche tipo di misura è stata adottata in campo ambientale (ad esempio lo sviluppo di eventuali forme energetiche) e infine le attività rivolte alla gestione del personale.

L'indagine mostra che i temi di maggior interesse concernenti la CSR interna, da parte delle imprese, sono la sicurezza sul lavoro e il rapporto con i dipendenti, sia che l'impresa sia una PMI o una multinazionale.

Nel mese di ottobre del 2010 è stato condotta un'analisi a livello regionale sulla CSR, da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nella quale è riconfermata la tendenza delle aziende a dare maggiore importanza, a livello interno, alla salute e sicurezza sul lavoro e alla relazione con il personale.

Nella figura sottostante viene evidenziato questa tendenza. Sul campione di aziende analizzate quasi l'80% si mostra attiva nelle politiche di salute e sicurezza sul lavoro, quasi il 70% nelle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, soprattutto per le donne, e il 52% per le pari opportunità.

Tabella 9: Aree d'interesse nelle politiche CSR svolte nel periodo 2005-2010, nelle regioni interessate[76]

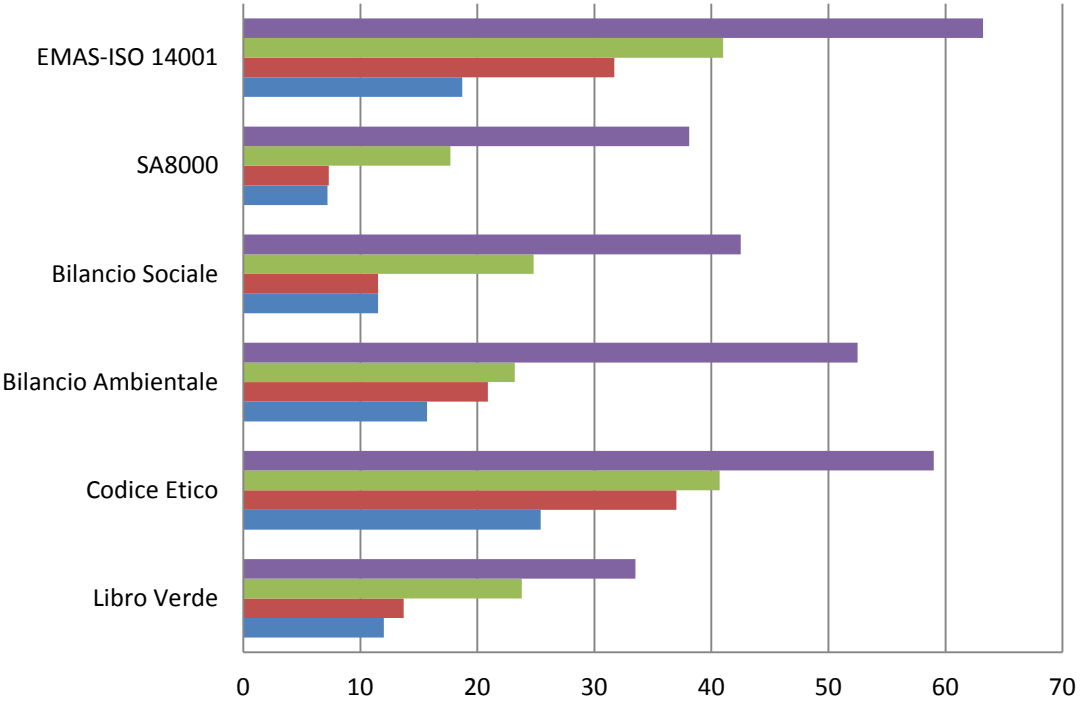


Uno dei quesiti, nel valutare il livello di conoscenza della CSR, consisteva nell'individuare quanto le aziende intervistate erano a conoscenza di alcuni

[76] Monitoraggio delle Politiche Regionali in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa. Realizzato per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Elaborazione della Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa (I-CSR) http://www.cliclavoro.gov.it/news/Documents/Monitoraggiopoliticheregionali_dicembre2010.pdf

strumenti principali strettamente legati al fenomeno della CSR, ovvero il Libro Verde della Commissione Europea; il Codice Etico; il Bilancio Ambientale; il Bilancio Sociale; la certificazione sociale SA 8000; le certificazioni e le registrazioni per la tutela ambientale (EMAS – ISO 14001). I risultati sono evidenti nella tabella successiva.

Tabella 10: Conoscenza degli strumenti di CSR, per dimensione aziendale[77]



	Libro Verde	Codice Etico	Bilancio Ambientale	Bilancio Sociale	SA8000	EMAS-ISO 14001
> 249	33,5	59	52,5	42,5	38,1	63,2
50-249	23,8	40,7	23,2	24,8	17,7	41
20-49	13,7	37	20,9	11,5	7,3	31,7
1-19	12	25,4	15,7	11,5	7,2	18,7

Come è visibile dal grafico soprastante, la conoscenza degli strumenti connessi alla CSR è più diffusa nelle grandi aziende, ovvero quelle con un numero di dipendenti superiore a 249. Le imprese delle due classi dimensionali inferiori hanno valori decisamente bassi anche se lo stacco rilevante non avviene tra la piccola e la media

[77] I modelli di Responsabilità Sociale nelle imprese italiane, Unioncamere, 2003

impresa ma tra la media impresa e la grande impresa. In particolare è doveroso riportare che il 55%[78] delle imprese più piccole (evidenziate nella Tabella 9 in blu) non è a conoscenza di nessuno degli strumenti sopracitati. Per le medie imprese (evidenziate nella Tabella 9 in verde) la media scende al 31,6%[79] e per le grandi (evidenziate nella Tabella 9 in viola) scende ancora al 15,2%[80].

Il maggiore impegno ad adottare politiche di CSR proviene proprio dalla grande impresa: questo a riprova del fatto che la Responsabilità Sociale d'Impresa è ancora percepita come una politica indirizzata nei confronti delle aziende più grandi, che hanno maggiori disponibilità di risorse per poterla attuare.

Il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali insieme a UnionCamere sono delle realtà attive che hanno apportato un enorme contributo in tema di diffusione delle politiche di responsabilità sociale. Grazie all'attività di queste si è venuta a creare l'Italian Centre for Social responsibility (I-CSR) ovvero una fondazione indipendente che nasce grazie alla collaborazione tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, l'Università Bocconi e Unioncamere. Il fine della Fondazione è quello di incrementare la visibilità della responsabilità sociale promuovendo il confronto fra le attività delle diverse imprese. I temi su cui si concentra particolarmente la Fondazione sono la salute la sicurezza e l'igiene sui luoghi di lavoro, sia nel paese di riferimento che in eventuali stabilimenti all'estero; i rapporti con il personale e in particolare il modo in cui viene gestito il connubio vita privata-vita lavorativa e infine come vengono condotte le tematiche di CSR all'interno dell'azienda.

[78] I modelli di Responsabilità Sociale nelle imprese italiane, Unioncamere, 2003
[79] I modelli di Responsabilità Sociale nelle imprese italiane, Unioncamere, 2003
[80] I modelli di Responsabilità Sociale nelle imprese italiane, Unioncamere, 2003

9. Critiche e considerazioni conclusive

A conclusione di questo capitolo vorrei riportare quelle che sono le critiche che ruotano attorno al tema della CSR. A mio avviso, il contributo di Gallino[81], è quello che riesce a riassumere in modo completo ed esaustivo le critiche di varia natura.

Nel suo libro, Gallino, descrive le imprese responsabili come quelle entità che tengono in considerazione solo l'interesse di breve termine dei propri azionisti, ovvero fare profitto.

L'impresa irresponsabile, non si sente in dovere di andare oltre gli obblighi di legge e non ritiene di dover rendere conto a nessuno per le conseguenze sociali, ambientali ed economiche del proprio operato, tra cui "*le condizioni di lavoro, le politiche dell'occupazione, il rapporto con l'ambiente, l'impiego dei fondi offerti dai risparmiatori sottoforma di azioni o obbligazioni, il rapporto con la comunità*"[82].

Sono stati molti i casi di imprese irresponsabili, che hanno abusato dei risparmi delle famiglie investiti in azioni o obbligazioni: basti pensare al crac Cirio del 2002 o al caso Parmalat del 2004.

Il sociologo identifica sostanzialmente quattro insiemi di critiche: la prima riguarda le difficoltà di applicazione della CSR in quanto la maggior parte delle aziende è spesso focalizzata sugli aspetti connessi all'immagine e alla reputazione, quindi è solo in parte spinta a agire sulla base dei principi etici. Inoltre le documentazioni elaborate dagli organismi internazionali e nazionali - in ambito di politiche CSR - sono poco precise, anzi spesso lacunose, facendo risultare difficile la comprensione e l'attuazione da parte dell'azienda di un determinato progetto.

La seconda critica è molto pesante in quanto spesso la CSR viene attuata, in realtà, per nascondere comportamenti irresponsabili, ovvero viene utilizzata per "tutelarsi" da eventuali attacchi esterni o per indurre il consumatore a credere che l'azienda operi in un regime sociale anche se non è così. Ad esempio, la multinazionale Coca-Cola manifesta costantemente il suo impegno etico, dichiarando di utilizzare responsabilmente le risorse naturali, anche se poi è stato scoperto che una sua

[81] Gallino L., L'impresa irresponsabile, Torino, 2005. pp. 218-228
[82] Gallino L., L'impresa irresponsabile, Torino, 2005.

azienda associata in India abusa smisuratamente di acqua laddove è palesemente scarsa. Oppure possiamo tornare al caso dell'azienda Apple, citato[83] prima, che tanto si dimostra attenta alle condizioni di salute e dell'ambiente nelle sue fabbriche di produzione e assemblaggio cinesi, e poi viene coinvolta in continui scandali per casi di polveri dannose, condizioni di lavoro pessime e suicidi del personale[84].

La terza critica è a carattere politico-strategico, infatti molti autori sostengono che l'impresa metta in atto le politiche di CSR solo al fine di colpire le istituzioni pubbliche, con l'obiettivo di influenzare le tematiche riguardanti, ad esempio, le facilitazioni fiscali. Dunque attraverso l'attuazione di comportamenti socialmente responsabili le imprese riescono a creare una sorta di "scambio" con la politica e le istituzioni pubbliche, per ottenere i propri interessi.

Anche Perulli ha identificato questo tipo di criticità ovvero che la CSR rappresenti in realtà "*un modello di surrettizia sostituzione delle regole pubbliche con regole private; un modello che è stato definito nei termini della "sostituzione della legge del mercato alla legge dello Stato", ovvero della "standardizzazione" degli strumenti giuridici al fine di renderli più aderenti ai bisogni degli operatori economici*[85]"[86].

L'ultima critica è la più dibattuta ed è quella che riguarda il carattere volontario della CSR. La volontarietà, quindi la non vincolatività, fa della CSR un modello senza alcun effetto concreto: è necessaria, soprattutto nel campo dei diritti dei lavoratori, un'imposizione di tipo universale e legalmente vincolante perché le imprese si impegnino realmente su questo fronte. Secondo Gallino, il carattere volontario della CSR deve essere superato, anche per una questione di competitività del mercato: infatti un'impresa che decide di impegnarsi in attività socialmente responsabili,

[83] Pp. 55-56 del presente elaborato

[84] Sono molti gli articoli che descrivono le condizioni di lavoro alla Foxconn. Di recente l'abc, la nota tv Americana, è entrata a telecamere accese nella fabbrica cinese per far vedere al mondo in che condizioni lavorative vengono assemblati i prodotti Apple.

[85] Cfr. I. Desbarrats, Réglementations publiques et RSE : des interactions complexe, in Droit Ouvrier, 2006, 331.

[86] Perulli A., La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p.48, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

costose e limitative, non può mantenere una competizione equa con le concorrenti che, non adottandole, detengono un vantaggio in termini di costi.

Si auspica, quindi, di creare una normativa che sia riconosciuta a livello globale, in modo che tutte le aziende siano allineate sullo stesso fronte. Non è un fattore sottovalutabile, tuttavia, quanto questo processo risulti molto intricato data la variabilità di realtà internazionali.

Prima ancora di introdurre una regolamentazione legale riconosciuta in questo tema si dovrebbe, in realtà, essere in grado di rispettare le leggi già esistenti in materia, visto che, in molti degli esempi proposti da Gallino, spesso le usanze dei manager non erano solo irresponsabili ma anche contrarie alle norme vigenti nel paese di riferimento, quindi illegali.

Il rischio che deriva dal modificare una pratica di soft law nella tradizionale forma di norme di hard law è quello di snaturare quella che è la logica della CSR. In questo modo gli imprenditori non saranno più spronati ad agire secondo coscienza, ma saranno obbligati a seguire norme certamente vincolanti, ma distanti dalla natura con cui è nata la responsabilità sociale d'impresa, andando a ledere il fondamento della stessa. Vi è dunque la necessità di correggere il funzionamento del mercato e degli obiettivi di profitto, attraverso principi di autoregolamentazione da parte dell'impresa, seguendo le linee guida elaborate dall'OIL e dall'OCSE, poiché in grado di ridurre, sulla base di standard oggettivi, la discrezionalità nell'attuazione delle singole politiche sociali.

E' inoltre importante creare un sistema di controllo periodico che riesca a monitorare le attività delle imprese rispetto gli impegni sociali assunti, mediante soggetti esterni.

Un altro modo che potrebbe aiutare a rendere la responsabilità sociale più "vincolante" potrebbe essere sensibilizzare maggiormente i consumatori su queste tematiche, introducendo un sistema di labelling rigido e serio, che certifichi in modo trasparente l'effettività e l'impegno dell'impresa nelle tematiche sociali e ambientali.

Come sostiene Perulli: "*A livello europeo il progetto dovrebbe realizzarsi mediante la creazione di un marchio di sostenibilità ambientale e sociale che garantisca il rispetto dei diritti fondamentali lungo l'intera catena produttiva*"[87].

[87] Perulli A., La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p. 52, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

Capitolo II - I Codici Etici tra etero-regolazione e auto-regolazione

1. I codici di condotta – Inquadramento e definizioni

I codici di condotta, o codici etici[88], sono degli strumenti – nati negli anni '60, ma affermati, di fatto, nella metà degli anni '70 - dei quali l'impresa può avvalersi per realizzare una propria Responsabilità Sociale. La diffusione dei codici ha subìto una forte accelerazione negli ultimi due decenni del secolo trascorso: negli anni '90, in particolare, sì è affermata la comparsa del tema del rispetto dei diritti umani e dei lavoratori all'interno dei codici privati delle multinazionali.

L'esplosione di queste tematiche è da riscontrarsi fondamentalmente nell'indignazione pubblica mondiale per le preoccupanti condizioni di sfruttamento del lavoro cui venivano sottoposti (e purtroppo lo sono tutt'ora) i lavoratori nei Paesi in Via di Sviluppo.

Non esiste una definizione univoca di codice etico e ciò dipende principalmente dall'angolo di lettura attraverso il quale si esamina tale strumento. Dal punto di vista economico questo è stato definito, ad esempio, come "*opportunistico strumento di profitto*"[89] ritornando dunque alla questione comunicativa e d'immagine dell'impresa. Con ciò non si vuole affermare che i principi e i valori contenuti nel codice non possano realmente essere condivisi, ma semplicemente il fine di adozione del codice è un altro, e strettamente differente da quello "etico".

Dal punto di vista dei giuslavoristi, il codice etico corrisponde a un regolamento di impresa, sulla base del quale quest'ultima regola i suoi rapporti economici e quelli

[88] In questo elaborato "Codici di condotta" e "Codici etici" assumono indistintamente lo stesso significato, riportando Perulli "Codice "etico" e codice "di condotta" sono espressioni indifferentemente usate per indicare documenti di natura volontaria, volti a disciplinare le azioni delle categorie di soggetti cui i codici stessi sono indirizzati", Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, p. 264. In realtà alcuni autori distinguono il codice di condotta dal codice etico, identificando nel primo uno strumento rules-based volto a tracciare soluzioni a specifici comportamenti e nel secondo uno strumento value-based che fornisce i principi etici e i valori aziendali. Arrigo E., Il codice di condotta: uno strumento di corporate governance, Symphonya Emerging Issues in Management, n°1, 2006

[89] Visentini G., L'etica degli affari e strumenti di autoregolamentazione, in Scritti in onore di V. Buonocore, Giuffrè, 2005, p. 833

con i propri stakeholders. In entrambi i sensi (economico o giuridico) il codice si pone come strumento di comunicazione di strategie e politiche con l'esterno.

Cerana elabora, a mio avviso, una buona definizione di codice che presenta tutti i suoi connotati: *"la dichiarazione volontaria dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti gli stakeholder: è l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica di impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi"*[90].

Ulteriore definizione del Codice è riscontrabile nel Libro Verde: "*un codice enuncia norme minime e attesta l'impegno preso dall'impresa di osservarle e di farle osservare dai suoi appaltatori, subappaltatori, fornitori e concessionari"*[91].

Il codice nasce - in realtà – anche con lo scopo di *integrare* le leggi nazionali, che si mostrano sempre più deboli e lacunose a tematiche di carattere etico e sociale, causa per lo più del fenomeno della globalizzazione.

I codici etici si compongono di una serie di principi etici o morali sui quali l'impresa dichiara di ispirarsi nel proprio operato (o condotta per riprendere il medesimo termine) e di cui richiede esplicitamente il rispetto.

Adottare un codice è certamente un passo rilevante per l'azienda, che introduce una sorta di "sistema morale" al suo interno dichiarando chiaramente e esplicitamente le responsabilità etiche e sociali di tutti i suoi stakeholders; inoltre lo scopo di questi principi, quindi del codice stesso, è quello di indirizzare univocamente l'azione degli individui, riducendo al minimo l'indice di discrezionalità, onde evitare comportamenti illegali o non confacenti all'interesse dell'azienda.

E' importante sottolineare che adottare un codice etico non garantisce di per sé il rispetto di valori e principi etici nell'azienda, in quanto questo strumento deve essere accompagnato dalla volontà dei singoli individui, senza la quale tale orientamento comportamentale non avrebbe significato.

[90] Cerana N., La responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza, p.74

[91] Libro Verde del 18 luglio 2001, Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Allegato A

I codici di condotta possono essere classificati[92] in codici di condotta interni, creati dall'impresa stessa come strumento di auto-regolazione indirizzato a dipendenti, azionisti e fornitori e codici di condotta esterni, elaborati da enti o Organizzazioni Internazionali - esterne appunto all'impresa - ma ad essa strettamente indirizzati.

I codici etici esterni possono venire ulteriormente suddivisi sulla base dei soggetti da cui vengono redatti e pertanto sono di tre tipi[93]: codici formulati da organizzazioni internazionali, codici redatti dalle autorità governative nazionali e codici elaborati da privati. La prima[94] tipologia di codici si applica alle imprese appartenenti a uno Stato che ha aderito direttamente ad una organizzazione internazionale tramite trattato istitutivo.

La seconda[95] tipologia di codici è quella redatta dai singoli Stati ed indirizzata alle sole imprese con sede legale nello stato di riferimento in cui è stato elaborato il codice.

La terza[96] tipologia di codici può essere elaborata da organizzazioni (come ad esempio le ONG), associazioni settoriali o da persone fisiche.

Rispetto ai codici interni, i codici di condotta elaborati da soggetti o organismi esterni all'impresa hanno spesso il vantaggio di configurare modelli uniformi misurati sulle norme di diritto internazionale.

In questo capitolo verranno esaminati i sistemi di regolazione dell'operato delle multinazionali e, nel dettaglio, verrà proposta una distinzione tra codici di condotta esterni e codici di condotta interni ovvero tra etero regolazione e autoregolazione –

---

[92] Tale distinzione è presente in Perulli, in "Diritto del Lavoro e Globalizzazione, clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale", Ed. Cedam (1999). Ancor prima di Perulli tale bipartizione venne suggerita da L.A. Compa e T.H. Darricarrère in "Private Labour Rights Enforcement Throught Corporates Code of Conduct, in Human Rights, Labour Rights and International Trade, p. 183 e seguenti.

[93] Perulli A., Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, p. 265

[94] Ad esempio Dichiarazione Tripartita dell'OIL, Guidelines dell'OECD o Global Compact

[95] Ad esempio il Model Business Principles del Governo Clinton del 1995, a cui le imprese americane potevano aderire volontariamente per regolare le loro attività estere – soprattutto in Cina – secondo i principi descritti in tale codice. Tale iniziativa fu tuttavia accusata di essere uno strumento di pura immagine per la reputazione dell'industria americana.

[96] Ad esempio gli "Slepak Principles" codice elaborato dal sostenitore di diritti umani sovietico Vladimir Slepak per disciplinare la condotta delle multinazionali in Cina e in Unione Sovietica

muovendosi lungo un percorso di regolazione proveniente dall'alto[97] per poi soffermarsi su forme di regolazione create dalla stessa impresa.

2. I codici di condotta esterni: Le iniziative relative alle Imprese Multinazionali

Le principali iniziative indirizzate a sostenere il rispetto dei diritti umani - nell'ambiente del lavoro - sono state promosse, a livello internazionale da quattro organizzazioni. In primis l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) e l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU); queste svolgono i loro compiti su scala globale e sono riconosciute in tutto il mondo. Le altre due, l'Unione Europea (UE) e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), rappresentano diverse Nazioni - la prima in ambito Europeo, la seconda a carattere più internazionale - che hanno un'influenza rilevante anche sulle politiche nell'ambito della tutela del lavoro.

A livello internazionale non esistono leggi vincolanti per le multinazionali. Le organizzazioni di cui sopra hanno tutte optato per il così detto approccio "s*oft law",* cioè un insieme di regole vincolanti a livello morale ma allo stesso tempo non vincolanti dal punto di vista legale, anche se a volte supportate da un sistema di incentivi. Il fine è quello di dare impulso all'assunzione di tali principi da parte delle singole imprese multinazionali, per assicurare un maggiore rispetto dei diritti dei lavoratori in tutti i Paesi del mondo.

L'approccio "soft" è correlato a diverse cause: anzitutto manca, a livello internazionale, un sistema legale condiviso che possa occuparsi di queste problematiche oltrepassando le frontiere delle sovranità statali ma, per contro, è opinione diffusa che queste questioni possano essere risolte senza l'ausilio di un organo normativo esterno, lasciandone la risoluzione al mercato stesso. Inoltre le imprese multinazionali, con poteri sempre maggiori - imponendo le loro regole - riescono a esercitare pressioni tali, in vari ambiti, che sono capaci di interferire -

[97] In particolare verranno esaminati solo i codici esterni formulati dalle Organizzazioni Internazionali, tralasciando quelli di origine statale e privata.

anzi di dettare legge - sulle politiche socio-economiche internazionali. Altra causa importante è la spaccatura del sindacato a livello mondiale che non riesce a concretizzare posizioni comuni da proporre nei vari ambiti.

Seppur siano strumenti di "soft law", dobbiamo riconoscere che è stata comunque esercitata un'ottima attività da parte di queste organizzazioni per cercare di tutelare i diritti sociali e del lavoro, soprattutto da parte dell'OIL. Secondo Perulli, infatti, questo tipo di "*responsabilità sociale proveniente dall'alto*"[98] crea una buona base di partenza, nonché punto di riferimento, per le imprese che intendono realizzare propri meccanismi di auto-regolazione; con tale supporto le imprese possono fare propri questi principi, adeguandoli in funzione delle proprie caratteristiche e specificità. Tuttavia, la strada verso una visione univoca e condivisa è ancora lunga.

Passiamo ora in rassegna alcune iniziative indirizzate proprio ai protagonisti del mercato: le imprese multinazionali. Brevemente verranno analizzate la "Dichiarazione Tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale" e i "Principi direttivi dell'OCSE relativi alle imprese multinazionali", per poi concentrarci più approfonditamente sull'iniziativa del Global Compact, al fine di comprendere con più scrupolosità l'analisi svolta nel terzo capitolo sulla Permasteelisa, attuale membro di tale iniziativa.

2.1 Dichiarazione Tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale

La Conferenza Internazionale del Lavoro approvò - nel 1971 – una deliberazione nella quale si chiedeva di prendere provvedimenti in tema di problematiche sociali relativamente all'attività delle imprese multinazionali e di proporre dei suggerimenti concreti a tal proposito. Dopo sei anni di elaborazioni - coinvolgendo i governi, le organizzazioni imprenditoriali e le organizzazioni sindacali dei

[98] Perulli A., L'impresa responsabile. Diritti e corporate social responsibility, p. 47

lavoratori[99] - nel 1977 a Ginevra (e con successivo aggiornamento nel novembre del 2000), è stata promulgata la "Dichiarazione Tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale"[100] (in seguito "Dichiarazione") dell'OIL. Lo scopo è quello di promuovere i principi contenuti nella Dichiarazione, unitamente al sostenimento di una maggiore tutela dei lavoratori; citando la Dichiarazione stessa il fine è quello di "*incoraggiare le imprese a contribuire positivamente al progresso economico e sociale dei paesi in cui operano, nonché di ridurre al minimo e risolvere le difficoltà che le loro operazioni possono creare e (…) alla instaurazione di un nuovo ordine economico internazionale*"[101].

La dichiarazione è un documento di portata universale che esprime le volontà di governi, datori di lavoro e lavoratori e comprende temi quali la politica dell'impiego, l'equità, la garanzia del lavoro, la formazione, il salario minimo, la salute e la sicurezza, il diritto di organizzarsi, la contrattazione collettiva e le possibilità di presentare reclami.

La Dichiarazione si sviluppa lungo 59 paragrafi: dal paragrafo 1 al 7 c'è un'introduzione che espone il ruolo delle imprese multinazionali – ovvero queste "*possono* ampiamente *contribuire alla promozione del benessere economico e sociale, al miglioramento dei livelli di vita e al soddisfacimento dei bisogni primari, alla creazione – diretta o indiretta – di possibilità di lavoro ed al godimento dei diritti fondamentali dell'uomo, compresa la libertà sindacale, nel mondo intero"*[102] - e lo scopo della Dichiarazione stessa; dal paragrafo 8 al paragrafo 12 si parla delle politiche generali; dal paragrafo 13 a quello 28 si articola il tema dell'occupazione; dal paragrafo 29 al 32 si occupa di formazione; dal paragrafo 33 al 40 delle condizioni di lavoro e di vita ed infine dal paragrafo 41 al paragrafo 59 tratta le relazioni professionali.

[99] Anche qui abbiamo evidenza del mantenimento della struttura tripartita dell'OIL, creando un dialogo sociale tra governi, imprenditori e lavoratori.

[12] http://www.ilo.org/rome/risorse-informative/servizio-informazione/pubblicazioni/WCMS_152553/lang--it/index.htm

[101] Paragrafo 2 della Dichiarazione Tripartita, pagina 2

[102] Paragrafo 1 della Dichiarazione Tripartita, pagina 2

In ogni sezione viene fatto riferimento alle diverse Convenzioni e Raccomandazioni OIL sul tema in questione.

Passiamo in rassegna, brevemente, le sezioni sopra citate per esaminare il contenuto più rilevante di ognuna.

Nella prima sezione relativa alle politiche generali (paragrafi 8-12) si richiede alle imprese di rispettare le norme internazionali, con riferimento specifico alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, ai corrispondenti Patti internazionali scelti in sede di Assemblea generale delle Nazioni Unite e i principi dell'OIL, con particolare riferimento ai principi di "libertà di espressione e di associazione"; inoltre viene richiesto di rispettare la legislazione e le politiche nazionali nell'ottica di raggiungere gli obiettivi stabiliti nella Dichiarazione.

Nella seconda sezione relativa all'occupazione (paragrafi 13-28) viene evidenziata l'importanza ricoperta dai governi e dalle imprese multinazionali in tema di occupazione, in quanto essi restano deputati alla creazione di nuovi posti di lavoro.

Nella terza sezione relativa alla formazione (paragrafi 29-32) si richiede ai governi di "*sviluppare politiche nazionali di formazione e di orientamento professionale strettamente legate all'occupazione*"[103]. D'altro canto le imprese devono impegnarsi a "*vegliare affinché i loro dipendenti nel paese ospitante beneficino, ad ogni livello, di formazione adeguata tale da rispondere alle esigenze dell'impresa come pure alla politica di sviluppo del paese*"[104].

La quarta sezione relativa alle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori (paragrafi 33-40) si suddivide in 3 sottoparagrafi (salari, età minima, sicurezza). Nel dettaglio viene richiesto, che i salari, le prestazioni e le condizioni di lavoro non siano inferiori a quelli praticati dai datori di lavoro del Paese estero in cui l'impresa opera, o comunque "*dovrebbero essere sufficienti almeno a soddisfare i bisogni essenziali dei lavoratori e delle loro famiglie*"[105].

[103] Paragrafo 29 della Dichiarazione Tripartita, pagina 6. La richiesta fa riferimento alla Convenzione 142 e alla Raccomandazione 150 del 1975, sul "ruolo dell'orientamento e della formazione professionale nella valorizzazione delle risorse umane"

[104] Paragrafo 30 della Dichiarazione Tripartita, pagina 6.

[105] Paragrafo 34 della Dichiarazione Tripartita, pagina 6.

Per quanto concerne l'età minima lavorativa "*le imprese multinazionali, come quelle nazionali, dovrebbero rispettare l'età minima di accesso all'impiego o al lavoro, in modo da assicurare l'effettiva abolizione del lavoro minorile*"[106], facendo riferimento alle Convenzioni OIL 138/1973 - che prevede che l'età minima non deve essere inferiore all'età di completamento della scuola dell'obbligo - e 182/1999. La quinta sezione è relativa alle relazioni industriali (paragrafi 41-59): in particolare si fa riferimento alla libertà sindacale e al diritto di organizzazione, alla contrattazione collettiva, a consultazioni e collaborazioni e esame dei reclami.

La stesura della Dichiarazione ha messo in luce la problematica relativa agli eventuali contrasti con le leggi nazionali, che è stata risolta disponendo la supremazia della legge nazionale su quella internazionale. Questa soluzione, purtroppo, sottovaluta l'aspetto della scarsa tutela dei diritti dei lavoratori in molti stati, soprattutto i Paesi in Via di Sviluppo.

2.2 Principi direttivi dell'OCSE relativi alle imprese multinazionali

L'Organizzazione per la Cooperazione lo Sviluppo Economico (in seguito "OCSE") ha istituito, nel 1975, il Comitato sugli Investimenti Internazionali delle Multinazionali (in seguito "CIME") per esaminare la possibilità di dare vita a dei codici di condotta indirizzati alle multinazionali.

L'anno successivo fu pubblicato un documento ufficiale "Linee Guida per le multinazionali" con l'obiettivo di allineare l'azione delle imprese multinazionali con le politiche nazionali dei paesi appartenenti all'OCSE, citando il documento "*siano in armonia con le politiche dei governi, per rafforzare la fiducia reciproca fra le imprese e la società in cui esercitano le loro attività, per contribuire a migliorare il clima degli investimenti esteri e ad aumentare il contributo delle imprese multinazionali allo sviluppo sostenibile*"[107].

Lo scopo del documento è quello di creare una base comune per tutti gli stati e di unificare - tra gli stessi – strumenti di intervento condivisi; dunque, attraverso le

[106] Paragrafo 36 della Dichiarazione Tripartita, pagina 7.
[107] Introduzione Linee guida dell'OCSE

linee guida, ci si propone di ordinare il comportamento delle imprese multinazionali, al fine di ridurre gli effetti negativi che il loro operato potrebbe provocare, soprattutto con riferimento alle diverse realtà locali nelle quali svolgono parte della loro attività.

Nella prima parte, le linee guida si compongono di principi generici che riguardano diversi aspetti dell'azione delle multinazionali, con particolare riferimento allo sviluppo sostenibile, al lavoro infantile, al lavoro forzato, alla lotta contro la corruzione[108], ai diritti umani, all'occupazione, alle relazioni industriali, alla diffusione della scienza e della tecnologia, agli interessi dei consumatori, ecc..

Nel documento è riaffermata più volte l'esigenza di cooperazione tra le imprese e le diverse parti sociali, per garantire standard elevati di tutela dei diritti dei lavoratori, sulla base di un fine comune.

Il documento è stato rivisto più volte, introducendo - dapprima nel 1991 - un capitolo sull'ambiente e successivamente, nel 2000, una modifica al sistema di implementazione. Nel 2011 inoltre sono stati introdotti aggiornamenti relativamente ai diritti umani e alla lotta alla concussione.

Con riguardo all'integrazione sull'ambiente Perulli ha commentato: "*l'approccio delle Guidelines appare, in materia, assai cauto, limitandosi a sottolineare l'esigenza di uno sviluppo sostenibile per le imprese che non disattenda le politiche ambientali nazionali*"[109].

Nella seconda parte viene dettagliata l'applicazione delle Linee guida stesse: il rispetto di tali linee guida è un atto volontario da parte delle imprese, ma gli stati appartenenti sono invitati a dotarsi degli strumenti descritti nel documento. A tal proposito è stato costituito un organo - il Punto di Contatto Nazionale (in seguito "NCP") - che ha il fine di diffondere tali linee guida, aiutando le imprese ad implementarle. Nel dettaglio il ruolo è quello di "*promuovere e diffondere la*

[108] L'OCSE ha pubblicato, nel 1999, una convenzione sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, con lo scopo di eliminare le offerte illecite a favore dei pubblici ufficiali stranieri, evidenziando altresì la rilevanza della trasparenza nel settore pubblico e privato.

[109] A. Perulli, *Diritto del lavoro e globalizzazione. Clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, edizione Cedam, 1999.

conoscenza delle Linee Guida Ocse tra tutti gli operatori economici (e non) interessati, imprese, associazioni di imprese, associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, Ong ed altri eventuali partners sociali come l'Università, gli istituti di ricerca o le Fondazioni"[110] - oltre che a ricevere eventuali appelli di mancato rispetto da parte imprese inadempienti[111].

Nell'ultima revisione, in aggiunta alle precedenti, è stata introdotta la responsabilità di estendere questi principi alla filiera produttiva, non a carattere vincolante ma come attività promozionale.

E' opportuno tenere presente che queste si considerano linee guida, con obblighi quindi solamente "morali" e pertanto non impugnabili; anche se un reclamo al NCP si dimostrerà reale, l'organo può solamente effettuare una dichiarazione o una raccomandazione – allo stato o all'ente coinvolto – ma prive di valore legale.

Le linee guida OCSE abbracciano vari e diversi settori dell'attività di impresa ma la loro generalità - unitamente a un sistema di monitoraggio fragile e al ripetersi del carattere volontario – le rendono poco efficaci. Inoltre non viene fatto riferimento a nessuna delle Convenzioni dell'OIL che ridurrebbero la generalità di tali principi e farebbero convergere i principi sotto un'unica ala interpretativa.

Pur in presenza di questi punti deboli - dobbiamo tenere in considerazione che la prima versione del documento risale al 1976, quindi è da valutarsi una presa di posizione notevole in termini di volontà di regolamentazione - queste direttive rimangono l'unico punto di riferimento internazionale per il quale possono essere rappresentati reclami – anche da terzi interessati – in riferimento all'attività delle imprese multinazionali.

Il documento andrebbe letto in integrazione con la Dichiarazione Tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale: in tal modo, anche le lacune delle guidelines dell'OCSE (ad esempio in materia di orario di lavoro e salario di sussistenza) verrebbero coperte dalla loro presenza del documento dell'OIL.

---

[110] http://www.pcnitalia.it/pcnitalia/attivita

[111] I reclami di eventuali abusi possono essere presentati da tutte le parti interessate a partire dagli stati membri, dalle organizzazioni dei datori di lavoro fino alle aziende e alle ONG.

2.3 Global Compact "The world's largest corporate social responsibility initiative"[112] – ONU

L'Organizzazione delle Nazioni Unite è stata istituita per prevenire la guerra, promuovere i diritti umani, supportare la giustizia e l'ordine internazionale e infine per promuovere il progresso sociale. La sua strategia è rappresentata dalla composizione del suo segretariato inter-governativo, basato su differenti strutture. Al fine di integrare tale struttura, nel 2000 è stato lanciato l'UN Global Compact per promuovere l'allineamento delle azioni di business con i principi universali delle Nazioni Unite. Così facendo, l'ONU si è dimostrato un organismo di avanguardia, creando un nuova forma di organizzazione basata sulla rete.

Il Global Compact[113] è un'iniziativa di "soft law" ideata dall'allora Segretariato Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan[114], che ha preso piede il 26 luglio 2000 a New York, anche se era stata presentata un anno prima - nel gennaio 1999 - al World Economic Forum di Davos. Con questo documento l'ONU ha scelto di dare il proprio contributo al dibattito internazionale sulla CSR.

Il documento è diretto a una pluralità di destinatari: i governi, che hanno contribuito all'elaborazione dei principi su cui si fonda l'iniziativa; le imprese che, aderendo a tale "patto" devono farne propri i principi, incoraggiandone l'applicazione e realizzando azioni concrete a supporto di essi; le organizzazioni imprenditoriali; le organizzazioni sindacali che impersonano la rappresentanza della

[112] Harvard University, Business and Human Rights: The Evolving International Agenda, John Ruggie, Giugno 2007, p. 3, http://web.hks.harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=262

[113] Sulla Home Page del sito internet si legge: "What is Global Compact? The Global Compact asks companies to embrace universal principles and to partner with the United Nations. It has grown to become a critical platform for the UN to engage effectively with enlightened global business."

[114] Sulla scia di Kofi Annan, l'attuale Segretario Generale delle Nazioni Unite, Ban Ki Moon, ha ribadito: "We can and must shape a future where robust markets, sustainable development and a healthy planet become the new status quo. In this pursuit, the greatest contribution by business is the integration of environmental, social and governance issues into their strategies and operations. The UN Global Compact's Blueprint for Corporate Sustainability Leadership provides a much-needed roadmap for all companies to step-up their work and achieve the next level of sustainability performance." Fonte: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UN_Global_Compact_Annual_Review_2010.pdf

comunità esterna, facendosi portatrici di interessi nel rispetto dei valori universali in tema di diritti umani, diritti dei lavoratori e tutela dell'ambiente.

A tale iniziativa hanno preso parte anche Università e centri di ricerca, con l'impegno di contribuire – nella loro attività – alla concretizzazione dei principi del patto.

Come abbiamo specificato anche il Global Compact è uno strumento di "soft law" - quindi non obbligatorio - derivante da una scelta volontaria dell'impresa, che sceglie di impegnarsi al rispetto e all'applicazione dei dieci principi ivi contenuti, sostenendoli e condividendoli, in ottemperanza alle richieste dell'iniziativa.

I dieci principi riguardano i diritti umani, le condizioni di lavoro e la tutela dell'ambiente.

Il fine ultimo del progetto, riprendendo le parole dello stesso Kofi Annan, è quello di "*riconciliare la forza creativa dell'iniziativa privata con i bisogni dei più svantaggiati e con le esigenze delle generazioni future (…) affermando valori e principi condivisi che conferiscano al mercato globale un volto umano*"[115]. Tale affermazione è molto ambiziosa, ma allo stesso tempo intensa e ricca di significato: in poche parole riusciamo a cogliere sia l'attuale "s-regolazione" nei rapporti di mercato tra profitto e diritti – le cui cause hanno portato a riflettere su iniziative sociali come questa – e allo stesso tempo una possibile risoluzione al fine di beneficiare non solo i bisogni dei più svantaggiati, ma anche delle generazioni future. Questo concetto è molto importante e ampio in quanto spesso si tende a sottovalutare – soprattutto in società relativamente benestanti - come l'impatto dell'azione economica (non sociale) possa influenzare in maniera rilevante anche le generazioni future.

Le generazioni future, tuttavia, non vanno anteposte alle necessità che incombono, nel presente, nei PVS: nel caso in cui un'impresa delocalizzi la propria attività in Paesi in Via di Sviluppo, dove spesso la legislazione locale è lacunosa dal punto di vista dei diritti di equità sociale, sarebbe opportuno – o meglio auspicabile – che questa, rispettando i principi di responsabilità sociale, non si approfitti, a proprio vantaggio, delle lacune della legislazione locale. Anzi, a tal proposito, l'azienda

[115] World Economic Forum, Davos, 1999

dovrebbe farsi carico di esportare i diritti di equità sociale dal Paese di provenienza, agendo nel campo dei diritti umani, del diritto del lavoro e del rispetto dell'ambiente.

L'obiettivo ambizioso di tale programma è, ancora un volta, determinare una rosa di principi riconosciuti universalmente nelle aree dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e dell'anti-corruzione, supportando e accompagnando gli enti aderenti al patto, attraverso un percorso di ridefinizione dei loro programmi e strategie, affinché il fenomeno della globalizzazione possa beneficiare tutti, seguendo una base di ideali e principi universalmente riconosciuti.

La forza del Global Compact risiede proprio nella sua ampia portata: soprattutto per quanto riguarda i diritti umani, tutti gli attori sociali (governi, imprese, associazioni, ecc.) aderenti all'iniziativa, devono impegnarsi affinché i principi vengano rispettati in tutti i settori e in tutti i Paesi con cui essi interagiscono, promuovendo tali diritti anche nei paesi che dimostrano di avere scarso impegno per il rispetto dei diritti umani.

Dal momento in cui i vertici di una società decidono di aderire al Global Compact, l'Amministratore Delegato della stessa, con precedente autorizzazione da parte del Consiglio Di Amministrazione, deve inviare una lettera di intenti scritta al Segretario Generale delle Nazioni Unite - specificando le motivazioni alla base della scelta - in cui esprime la volontà dell'impresa di aderire all'iniziativa e ai principi in essa contenuti. Una volta accettato e sottoscritto tale impegno l'impresa deve impegnarsi nel modificare le proprie politiche e strategie aziendali nell'ottica di sviluppare questi principi – o quantomeno continuare lungo un percorso sostenibile già intrapreso – per costruire una cultura aziendale propositiva da questo punto di vista.

L'impresa deve versare annualmente una quota di partecipazione all'iniziativa, per potersi dichiarare membro ufficiale del "Patto".

Tabella 11: Quote di partecipazioni, per ricavi[116]

Financial Contributions
USD 10,000 for companies with annual revenues of USD 1 billion or more;
USD 5,000 for companies with annual revenues between USD 250 million and USD 1 billion;
USD 2,500 for companies with annual revenues between USD 25 million and USD 250 million;
USD 500 for companies with annual revenues of less than USD 25 million.

L'impresa è tenuta a dichiarare di essere membro del Global Compact, sia all'interno dell'azienda che all'esterno, inviando ogni anno agli uffici dell'ONU, un comunicato chiamato Communications On Progress (in seguito "COP") nel quale vengono riassunte tutte le attività realizzate e gli strumenti utilizzati dall'impresa in ottemperanza dei principi del Global Compact, con lo scopo di evitare che quest'obbligo si limiti a un'operazione di facciata.

Se l'impresa non trasmette il COP agli uffici dell'ONU, questa può essere eliminata dal Global Compact e quindi non farebbe più parte di tale Patto delle Nazioni Unite. Altro motivo di esclusione è, ovviamente, il non rispetto di alcuni o tutti i principi espressi dal documento. Il mancato rispetto di principi, intenzionalmente adottati aderendo al Global Compact, costituirebbe la violazione di un impegno sociale, che si manifesterebbe dunque con ancor più gravità dal momento che l'adesione al Patto è volontaria.

Pur essendo uno strumento di soft law, quindi non rientrante in un apparato sanzionatorio, l'effetto "vergogna" di espulsione dal Global Compact può far conseguire una cattiva reputazione dell'impresa agli occhi dei consumatori, quindi perdere quel connotato di "prestigio" - che fino a quel momento la caratterizzava - in quanto partner delle Nazioni Unite, organizzazione internazionale di notevole influenza e valore.

[116] Global Compact Brochure, p.4, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

Il Global Compact promuove la creazione di Network locali - nazionali o regionali – per far confluire e realizzare le azioni volte allo svolgimento delle attività previste dai principi del Patto, pur riferendosi sempre agli organi centrali dell'organizzazione. Lo scopo di questi network è quello di creare una sorta di "tavola rotonda" attorno alla quale impostare un dialogo costruttivo tra imprese, governo, lavoratori e Organizzazioni Non Governative che permetta di condividere le proprie opinioni e affrontare con più forza e consapevolezza le nuove sfide come commenta Marco Frey, presidente del Global Compact Network Italia: "*È all'interno di questi network che la cultura della responsabilità può prendere forma*".

Dal 2008, ogni anno, viene spedito ai membri il "Global Compact *Implementation Survey"*, ovvero un questionario di indagine, che va compilato anonimamente dalle imprese. Il questionario si compone di domande a risposta multipla, pur mantenendo la possibilità di dare una risposta libera - in cui vengono analizzati diversi elementi – tra cui motivazioni di partecipazione al Patto, stato e applicazione dei principi – sulla base della dimensione e delle caratteristiche aziendali.

Dalle analisi degli ultimi anni è emerso che le imprese con dimensioni maggiori sono più efficienti nell'applicazione di tutti i principi; è facilmente comprensibile come questo sia dovuto a una maggiore disponibilità di risorse finanziarie e umane che spesso caratterizzano le grandi imprese.

Ad oggi, fanno parte del Global Compact circa 10.000 enti (di cui 7000 imprese)[117] provenienti da 145 Paesi nel mondo, da organizzazioni internazionali, ONG, associazioni di datori di lavoro e dei lavoratori, Università e agenzie ONU.

In Italia, sono più di 200 le organizzazioni e le aziende che aderiscono al Global Compact. Queste fanno parte di un network italiano, il già citato Global Compact Network Italia, che opera per diffondere la partecipazione al programma dell'ONU e sostenere attivamente gli enti partecipanti nell'applicazione dei dieci principi.

Dal 2011 ha avuto inizio il programma Global Compact LEAD, a cui possono aderire organizzazioni o aziende che hanno lunga esperienza sul fronte del Global Compact e che risultano particolarmente attive e efficienti nella CSR.

[117] Dati aggiornati al 23 Ottobre 2012, Fonte: http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html

Attraverso il LEAD, le aziende più dinamiche in queste tematiche, si adoperano per raggiungere obiettivi di sostenibilità aziendale elevati. A livello globale, gli enti coinvolti in questo programma sono circa una cinquantina, tra cui le italiane ENI e ENEL.

Analizziamo ora, uno a uno, i principi richiesti dal Global Compact.

2.3.1 Promozione dei Diritti Umani

Principio 1 – Diritti Umani

Alle imprese è richiesto di: "*Sostenere e rispettare i diritti umani nell'ambito della sua sfera di influenza*"[118]

Principio 2 – Diritti Umani

Alle imprese è richiesto di: "*Assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani*"[119]

2.3.2 Promozione Diritti del Lavoro

Con riferimento ai diritti del lavoro, vengono confermati e avvalorati gli stessi principi già espressi, nel 1998, nell'ambito della Dichiarazione dell'OIL sui Core Labour Standards, ovvero sui principi e diritti fondamentali del lavoro[120].

L'adozione di questa Dichiarazione ha sottolineato la determinazione della comunità internazionale per affrontare le sfide poste dalla globalizzazione. La Dichiarazione mira a garantire che il progresso sociale segua, di pari passo, il progresso e lo sviluppo economico.

[118] Principio 1 del Global Compact
[119] Principio 2 del Global Compact
[120] Per maggiori informazioni sulla Dichiarazione OIL, http://www.ilo.org/declaration

Principio 3 – Lavoro

Le imprese dovrebbero: **"***Garantire la libertà di associazione ai lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva*"[121]

In questo principio si fa riferimento alle Convenzioni: n° 87 del 1948 sul Diritto di Associazione, n° 98 del 1949 sul Diritto di Contrattazione Collettiva.
La libertà di associazione implica il rispetto del diritto di tutti i datori di lavoro e tutti i lavoratori di stabilire - liberamente e volontariamente – e di unirsi a gruppi per la promozione e la difesa dei loro interessi professionali. I lavoratori e i datori di lavoro hanno il diritto di istituire, unire e gestire organizzazioni proprie senza interferenze da parte dello Stato o qualsiasi altro ente.
I datori di lavoro non dovrebbero interferire nella decisione dei lavoratori di associarsi, cercando di influenzare le loro decisioni in qualunque modo, o discriminando sia i lavoratori che scelgono di associarsi sia quelli che agiscono come loro rappresentanti.
Il diritto dei lavoratori alla contrattazione collettiva è un elemento essenziale della libertà di associazione. La contrattazione collettiva è un processo volontario attraverso il quale i datori di lavoro e i lavoratori discutono e negoziano delle loro relazioni, particolarmente in tema di condizioni di lavoro. La contrattazione collettiva può aiutare a prevedere i problemi potenziali e può avanzare meccanismi pacifici per affrontarli, ricercando soluzioni che tengano conto delle priorità e delle esigenze di entrambi le categorie.
Oltre ad essere un diritto, la libertà di associazione consente ai lavoratori e datori di lavoro ad unirsi per proteggere al meglio non solo i propri interessi economici, ma anche le loro libertà civili come il diritto alla vita, alla sicurezza, all'integrità e alla libertà personale e collettiva. Come parte integrante della democrazia, questo principio è fondamentale per la realizzazione di tutti gli altri principi e diritti fondamentali sul lavoro.

[121] Principio 3 del Global Compact

E’ compito delle aziende affrontare le incertezze nell’attuale mercato globale in rapido cambiamento. Stabilire un dialogo autentico con i rappresentanti dei lavoratori - liberamente eletti - consente sia ai lavoratori che ai datori di lavoro di comprendere meglio i problemi degli altri e trovare il modo per risolverli.

La libertà di associazione e l'esercizio della contrattazione collettiva fornisce opportunità per un dialogo costruttivo e per la risoluzione di eventuale conflitto. Il significato della libertà di associazione è stato definito in misura maggiore rispetto a qualsiasi altro diritto dalla macchina di controllo dell'OIL. Di seguito sono elencati alcuni dei principi.

Tabella 12: Principi esemplificativi OIL in merito alla libertà di associazione[122]

IN THE WORKPLACE
Respect the right of all workers to form and join a trade union of their choice without fear of intimidation or reprisal, in accordance with national law.
Put in place non-discriminatory policies and procedures with respect to trade union organization, union membership and activity in such areas as applications for employment and decisions on advancement, dismissal or transfer.
Provide worker representatives with appropriate facilities to assist in the development of an effective collective agreement.
AT THE BARGAINING TABLE
Recognize representative organizations for the purpose of collective bargaining.
Provide trade union representatives with access to real decision makers for collective bargaining.
Provide information needed for meaningful bargaining.
Address any problem-solving or other needs of interest to workers and management, including restructuring and training, redundancy procedures, safety and health issues, grievance and dispute settlement procedures, and

[122] The Labour Principles of the United Nations Global Compact, A guide for business, OIL, 2010, p.19

disciplinary rules.
IN THE COMMUNITY OF OPERATION
Take into account the role and function of the representative national employers' organizations.
Take steps to improve the climate in labour-management relations, especially in those countries without an adequate institutional and legal framework for recognizing trade unions and for collective bargaining.
Inform the local community, media and public authorities of company endorsement of the UN Global Compact and the company's intention to respect the provisions, including those on fundamental workers' rights.

Principio 4 – Lavoro

Le imprese dovrebbero: "*Assicurarsi di non impiegare lavoro forzato e obbligatorio*"[123]

In questo principio si fa riferimento alle Convenzioni: n° 29 del 1930 e n° 105 del 1957.

Il lavoro forzato o obbligatorio è qualsiasi tipo di lavoro o servizio estorto a una persona sotto la minaccia di una punizione e per i quali la persona non si è offerta volontariamente. Fornire gli stipendi o altri compensi a un lavoratore non indica necessariamente che il lavoro non sia forzato o obbligatorio.

Il lavoro forzato è una violazione fondamentale dei diritti umani; esso rappresenta una sfida in tutti i paesi del mondo. L'ILO stima che almeno 12,3 milioni di persone sono vittime di lavoro forzato in tutto il mondo, l'80 per cento dei quali da privati. La maggior parte delle vittime riceve poco guadagno ed è costretta a lavorare per lunghe ore in condizioni di estrema povertà, in carenza di salute e sicurezza.

[123] Principio 4 del Global Compact

Il lavoro forzato è un problema globale, presente anche nei paesi sviluppati, dove colpisce soprattutto i lavoratori migranti: uomini, donne e anche i bambini (che rappresentano almeno il 40 per cento di tutte le vittime). Ciò che risulta importante notare in tal senso è che il lavoro forzato e obbligatorio non è solo un fenomeno ravvisabile nei paesi arretrati o in via di sviluppo, ma anche – seppur in numero più contenuto – nei Paesi industrializzati.

Il lavoro forzato si verifica quando il lavoro o il servizio è esatto dallo Stato o da soggetti che hanno la volontà e il potere di minacciare i lavoratori con gravi privazioni, come il cibo, l'acqua, i salari, violenze fisiche o abusi sessuali, reclusioni.

Mentre le imprese che operano legalmente – normalmente - non utilizzano tali pratiche, il lavoro forzato può essere associato alle imprese attraverso i loro rapporti commerciali con gli altri, compresi gli appaltatori e i fornitori. Di conseguenza, tutti i manager devono essere consapevoli delle forme e delle cause di lavoro forzato e di come questo potrebbe verificarsi in diversi settori industriali. E' importante, pertanto, monitorare la presenza di eventuale lavoro forzato anche lungo la loro filiera produttiva, tra fornitori o appaltatori, ed è quindi auspicabile condurre interventi anche presso i collaboratori dell'azienda.

Comprendere le cause del lavoro forzato è il primo passo verso una presa d'azione contro di esso. La tabella sottostante indica alcune pratiche di lavoro forzato.

Tabella 13: Esempi di lavoro forzato[124]

Lack of consent to work (the "route into" forced labour)	**Menace of a penalty (the means of keeping someone in forced labour)**
Birth/descent into "slave" or bonded status	Physical violence against worker or family or close associates
Physical abduction or kidnapping	Sexual violence
Sale of person into the ownership of another	Imprisonment or other physical confinement
Physical confinement in the work location – in prison or in private detention	Financial penalties
Psychological compulsion, i.e. an order to work, backed up by a credible threat of a penalty for non- compliance	Denunciation to authorities (police, immigration, etc.) and deportation
Induced indebtedness (by falsification of accounts, inflated prices, reduced value of goods or services produced, excessive interest charges, etc.)	Exclusion from future employment Exclusion from community and social life
Deception or false promises about types and terms of work	Removal of rights or privileges Loss of social status
Withholding and non-payment of wages	Deprivation of food, shelter or other necessities

[124] The Labour Principles of the United Nations Global Compact, a guide for business, OIL, 2010, p.23

Retention of identity documents or other valuable personal possessions	Shift to worst working conditions

Il lavoro forzato - per la maggior parte dei casi - è radicato nella povertà, nella disuguaglianza e nella discriminazione.

Agire per eliminare il lavoro forzato richiede una serie completa di interventi per affrontare non solo le esigenze dei singoli lavoratori, ma anche le esigenze delle loro famiglie. Quando viene identificato un caso di lavoro forzato, la "vittima" deve essere rimossa dalla struttura e le dovrebbero essere forniti dei servizi per permetterle di avere adeguate alternative.

Per concludere, una combinazione di azioni locali - tra posto di lavoro e comunità di riferimento - è necessaria per contribuire a garantire l'eliminazione di pratiche di lavoro forzato.

Principio 5 – Lavoro

Le imprese dovrebbero: "*Astenersi dall'impiegare lavoro minorile*"[125]

In questo principio si fa riferimento alle Convenzioni: n°138 del 1973 sull'età minima di accesso al lavoro (non inferiore all'età stabilità per completare la scuola dell'obbligo e comunque non inferiore a 15) e n°182 del 1999 che lascia più discrezionalità sull'età minima di entrata nel mondo del lavoro sulla base di motivi culturali[126].

Abbassare l'età è permesso solo per brevi periodi - in genere nei paesi in cui le strutture economiche ed educative sono meno sviluppate e l'età minima è portata a 14 anni e a 12 anni per i così chiamati "lavori leggeri". D'altra parte, l'età minima per lavoro pericoloso è superiore a 18 anni per tutti i paesi.

[125] Principio 5 del Global Compact

[126] Età inferiori sono consentite nei Paesi in cui l'economia e le istituzioni scolastiche sono meno sviluppate, dove l'età minima può scendere a 14 anni e per i lavori leggeri a 12. Per i lavori pericolosi, l'età minima deve essere 18 anni.

Tabella 14: Età minima di ammissione al lavoro[127]

	Developed countries	Developing Countries
Regular Work	15 years	14 years
Hazardous Work	18 years	18 years
Light Work	13 years	12 years

Come per il lavoro forzato, anche per il lavoro minorile si ravvisano casi di sfruttamento di bambini, non solo nei PVS, ma anche nei Paesi industrializzati.

Un'indagine ISTAT del 2002[128], presentata in occasione della prima giornata contro il lavoro minorile, ha fatto emergere come nel nostro Paese, in quel periodo, lavorassero 144.000 ragazzi tra i 7 anni ed i 14 anni, tra i quali 31.000 potevano definirsi sfruttati.

Nel caso in cui un'azienda ravvisi la presenza di minori impiegati in luoghi di lavoro è tenuta a allontanare il soggetto minore da tale ambiente, anzi ad accompagnarlo con opportune politiche di inserimento in un ambiente scolastico o permettere a un suo famigliare (maggiorenne) di prendere il suo posto in azienda.

I bambini godono di diritti umani non meno degli adulti. Anzi, proprio perché bambini, hanno alcuni diritti distinti e aggiuntivi. Questi diritti includono la protezione contro lo sfruttamento economico e contro un lavoro che può essere pericoloso per la loro salute, sicurezza, integrità psico-fisica e che ostacola il loro sviluppo o il loro accesso all'istruzione.

La complessità della questione del lavoro minorile significa che le aziende devono affrontare la questione con sensibilità, e non intraprendere azioni che possano costringere i bambini a lavorare nelle forme più gravi di sfruttamento del lavoro.

Il lavoro minorile dovrebbe essere una preoccupazione per ogni azienda.

[127] The Labour Principles of the United Nations Global Compact, a guide for business, OIL, 2010, p.27

[128] Bambini, Lavori e lavoretti. Verso un sistema informativo sul lavoro minorile, Luca Biggeri, Giugno 2002, http://www3.istat.it/istat/eventi/2002/lavorominorile/minori.pdf

Si tratta di un grave problema diffuso soprattutto in molti PVS, ma esiste - anche se meno visibile - nei paesi industrializzati come, ad esempio, in alcune comunità di immigrati.
Sviluppare la consapevolezza e la comprensione delle cause e delle conseguenze del lavoro minorile è il primo passo. Le aziende che operano in confini transnazionali hanno bisogno di essere particolarmente vigili su questa tematica.

Principio 6 – Lavoro

Le imprese dovrebbero: "*Eliminare ogni forma di discriminazione nelle politiche di assunzione e licenziamento*"[129]

In questo principio si fa riferimento alle Convenzioni**:** n°100 del 1951 sulla parità di trattamento retributivo tra uomo-donna, n° 111 del 1958 sul divieto di essere discriminati sui luoghi di lavoro per sesso, razza, religione, origine, ecc..
Discriminazione in materia di occupazione e di lavoro si verifica quando un potenziale candidato è trattato in modo diverso o meno favorevole a causa di caratteristiche che non rientrano nell'ambito del suo merito o di esigenze proprie del lavoro. Queste caratteristiche comunemente sono identificabili in: razza, sesso, religione, opinioni politiche, la provenienza nazionale o l'origine sociale. Inoltre, alcuni paesi hanno esteso la tutela all'orientamento sessuale, l'età, eventuali malattie.
La discriminazione può verificarsi in una varietà di attività, come ad esempio: reclutamento, remunerazione, ore di lavoro/di riposo, le ferie pagate, tutela della maternità, le assegnazioni di posti di lavoro, valutazione della prestazione lavorativa, prospettive di promozione, sicurezza e salute sul lavoro, cessazione del rapporto di lavoro, ecc.
La discriminazione può assumere molte forme. Può essere diretta quando, per esempio, le leggi o norme limitano esplicitamente l'accesso di una persona al

[129] Principio 6 del Global Compact

lavoro. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, la discriminazione è indiretta e deriva da atteggiamenti e/o comportamenti del datore di lavoro.

Gli effetti negativi della discriminazione sono evidenti: da un punto di vista aziendale e commerciale la discriminazione porta a tensioni sociali che possono causare contrasti in azienda e nella società. Una società che utilizza pratiche discriminatorie in materia di occupazione nega a se stessa l'accesso di talenti provenienti da un bacino più ampio di abilità e competenze.

Le pratiche discriminatorie possono quindi risultare occasioni mancate di sviluppo delle competenze e delle infrastrutture per rafforzare la competitività dell'economia nazionale e globale.

Infine la discriminazione può danneggiare la reputazione di un'azienda, con potenziali ripercussioni su profitti e valore delle azioni.

2.3.3 Promozione della tutela ambientale

Con riferimento alle problematiche ambientali, vengono riaffermati i principi del Bruntland Report del 1987 – elaborato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo - e Agenda 21 delle Nazioni Unite del 1992 sulle stesse tematiche.

Il nodo cruciale, in tema ambientale, è la difesa delle risorse naturali unitamente alla salvaguardia dell'ambiente; i governi, ma in primis le aziende, dovrebbero cercare di svolgere un ruolo in prima linea nella protezione dell'ambiente - visto che per la maggiore è danneggiato da loro stesse – cominciando ad adottare politiche ambientali sul risparmio energetico e su un uso più appropriato delle risorse disponibili, limitando i possibili danni ambientali.

Il Global Compact supporta le aziende e le incoraggia a cercare soluzioni innovative, sviluppando dei progetti di ricerca in grado di sviluppare azioni correttive, ma soprattutto preventive – in un'ottica di lungo termine – per consolidare un ritorno "sostenibile" con lo scorrere del tempo.

Principio 7, 8, 9 – Ambiente

Alle imprese è richiesto di:

- "*Avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali*"[130]
- "*Promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale*"[131]
- "*Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che non danneggino l'ambiente*"[132]

2.3.4 Incoraggiare la lotta alla corruzione

Il 24 giugno 2004, in occasione del Global Compact Leaders Summit, è stato deciso di adottare un ulteriore principio – vista la tematica sempre più rilevante - in aggiunta ai nove principi iniziali, sulla lotta alla corruzione e ai profitti illeciti. Il principio riprende e rinnova la "Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione", il primo strumento in assoluto riconosciuto a livello internazionale - che provvede a fornire degli strumenti in grado di prevenire i profitti illeciti - evidenziando la loro peculiarità criminale e supportando una cooperazione internazionale utile a contrastare la corruzione.

Principio 10 – Lotta alla Corruzione

Le imprese si impegnano a "*Contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse le estorsioni e le tangenti*"[133]

[130] Principio 7 del Global Compact
[131] Principio 8 del Global Compact
[132] Principio 9 del Global Compact
[133] Principio 10 del Global Compact

2.4 Limiti e riflessioni conclusive sui codici di condotta esterni

L'ONU ha avviato il Global Compact come una strategia innovativa per unire i suoi sforzi con quelli delle proprie agenzie di esecuzione realizzando l'integrazione dei principi e le sue più alte aspirazioni.

Le agenzie rappresentano una potente gamma di strategie, pur tenendo presente che questo potere dipende dall'apprezzamento e dalla comprensione delle loro qualità distintive.

Le qualità distintive del Global Compact e soprattutto dei proprio network sono ancora in fase di definizione e dovranno continuamente essere sviluppate.

Ci sono ancora molte sfide nel percorso di realizzazione del potenziale del UNGC; un ulteriore riconoscimento della sua portata forse dipende - citando Steve Warrell - *"dal riconoscimento delle sue caratteristiche distintive - senza questo passaggio, la gente continuerà a cercare di spingerlo in una scatola di società d'affari, di governo o civile"*[134].

Una delle priorità assolute per il Global Compact è un'ulteriore sviluppo delle reti locali, che sono essenziali per il futuro del Global Compact: a livello di sistema, il cambiamento richiede attività a livello locale. Coinvolgere gli attori locali nel quadro di governance permette l'integrazione di azioni collocate sul territorio locale di essere comprese in un quadro più generale per il cambiamento istituzionale.

Un'altra priorità assoluta è quella di continuare a sviluppare strategie per il modo attraverso il quale l'UNGC lavora con gli altri Organi nella famiglia delle Nazioni Unite. Con una maggiore comprensione dei propri punti di forza e capacità, tali organi saranno in grado di lavorare insieme per sviluppare ancor più efficacemente un nuovo modello di business e un mondo più ampio che riflette i principi delle Nazioni Unite.

I codici appena descritti provengono, come abbiamo detto nella fase introduttiva al paragrafo, dall'ambiente esterno all'impresa.

Sebbene la loro rilevanza e la loro "portata internazionale" sia ravvisabile dalle

[134] S. Warrell, The Global Compact: An organizational innovation to realize UN principles, Novembre 2011, p. 16

imprese stesse, dai governi, dai sindacati e dalle Organizzazioni internazionali, purtroppo ne emergono anche i limiti che compromettono la loro reale e/o efficace applicazione, citando Scarponi per quanto riguarda il Global Compact "*…il Global Compact del 1999 ha svolto la funzione di rendere familiare a molte imprese la tematica dei diritti umani, ma il cui contenuto è più riduttivo, seguito immediatamente dal rinvio alle norme OIL in termini spesso più poveri e semplificati*"[135].

Il limite maggiore è identificabile nella mancanza di vincolatività, più volte sottolineata nel presente elaborato, che pregiudica la loro effettività – citando Perulli "*i codici di condotta che, seppure spinti da un'intenzione morale, non sono "armati" dalla spada pubblica hobbesiana*"[136] - ma è coerente con lo "spirito" con cui questi codici nascono, ovvero la volontaria partecipazione da parte delle imprese.

Certamente l'assenza di vincolatività non implica totale libertà da parte delle imprese, come l'obbligatorietà non corrisponde direttamente al rispetto dei vincoli.

Un sistema volontario, perché si dimostri realmente efficace, deve essere supportato da una comune unione politica, che indirizzi i comportamenti delle imprese multinazionali e dei consumatori.

[135] Scarponi S., La "privatizzazione delle norme internazionali di tutela del lavoro: codici etici di responsabilità sociale, accordi sindacali internazionali, Lavoro e Diritto, n° 3 estate, 2009, p. 410

[136] A. Perulli, "L'impresa responsabile: diritti sociali e corporate social responsibility", Ed. Europa, Lavoro, Impresa

3. I codici di condotta interni

La globalizzazione dell'economia e del mercato, unitamente all'interesse dell'opinioni pubblica circa l'attività (spesso non etica) delle imprese internazionali – soprattutto nei PVS – ha portato le imprese, per lo più multinazionali, a tradurre gli standards elaborati dalle Organizzazioni Internazionali in propri principi di condotta; citando Perulli "*il crescente ricorso all'adozione di codici privati di "buona condotta" nell'ambito di una autoregolazione liberamente espressa delle imprese evidenzia un fenomeno di interiorizzazione di regole minime di comportamento , che gli operatori economici (…) trasfondono nei modelli di comportamento auto prescritti*"[137].

I codici di condotta interni possono essere definiti come "*documenti ufficiali, elaborati o adottati dalla proprietà o dalla dirigenza, che raccolgono organicamente e comunicano al personale interno e ai principali interlocutori esterni i valori sui quali si fonda la cultura dell'impresa; esplicitando le politiche aziendali e le norme di comportamento alle quali tutti i dipendenti devono attenersi, regolano la gestione e l'organizzazione dell'azienda*"[138].

Questi documenti sono sviluppati unilateralmente dal vertice aziendale che successivamente li adotta e li comunica - non solo al personale interno - ma anche agli interlocutori esterni come i consumatori, i fornitori, ecc. per dare visibilità ai valori sui quali si basa la cultura dell'impresa, evidenziando che le politiche aziendali si basano su tali principi e norme di comportamento. In assenza di una scelta volontaria e consapevole del vertice, questo tipo di strumenti non potrebbero essere introdotti né avrebbero senso di esistere, considerando che è dal vertice che, in primis, deve provenire l'impegno etico aziendale.

Le motivazioni che conducono all'adozione di un codice etico sono molteplici. Perulli[139] - definendoli *"…strumenti con cui l'impresa si da' l'obiettivo di completare*

[137] Perulli A., Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, p. 299

[138] Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Torino, 1988, in Perulli A. Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, p. 304

[139] Perulli A., Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, pp. 300-302

(le) leggi, i regolamenti, le obbligazioni e i grandi principi internazionali promuovendo il rispetto reciproco, l'equità, l'onesta, l'integrità, in ciò cogliendo correttamente l'indicazione dell'Unione Europea a dar vita a meccanismi affatto sostituivi bensì integrativi del quadro legale, nell'ottica, quindi, dell'innalzamento dei livelli di tutela, o del loro completamento"[140] - identifica tre principali motivi di adozione:

1. Instaurare un clima di fiducia con i propri interlocutori
2. Sopperire alle lacunosità della normativa nazionale
3. Creare l'immagine di azienda socialmente responsabile

In primo luogo l'impresa necessita di instaurare un rapporto di reciproca fiducia con i propri stakeholders, in modo particolare con dipendenti, clienti, consumatori, fornitori e comunità di riferimento: stabilire un nesso fiduciario con tutti questi interlocutori permetterà all'impresa di raggiungere i suoi obiettivi con più semplicità, essendo dotata di dipendenti competenti, fornitori di fiducia e clienti fedeli.

In secondo luogo le imprese sono "chiamate" a destinare nei codici alcuni principi - insieme a un tentativo di regolazione, pur sempre "soft" - per far fronte alla generalità delle norme nazionali, che spesso risultano troppo generali o comunque non in grado di stare "al passo con i tempi" con settori che si sviluppano continuamente e rapidamente. Inoltre i codici sono un strumento per "*colmare l'assenza di ratifica di molte convenzioni OIL da parte degli stati in via di sviluppo*"[141]. La rigidità delle norme nazionali - la cui modifica è un processo articolato, lungo e complesso – induce le imprese a dotarsi di norme proprie che si adattino alle esigenze dell'impresa stessa e che indichino ai propri interlocutori come comportarsi, laddove la normativa vigente in materia non lo specifichi. Bisogna però prestare attenzione che i codici di condotta non sono strumenti

[140] Perulli A. La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p. 35, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

[141] Scarponi S., La "privatizzazione delle norme internazionali di tutela del lavoro: codici etici di responsabilità sociale, accordi sindacali internazionali, Lavoro e Diritto, n° 3 estate, 2009, p. 405

sostitutivi della legislazione nazionale, europea e internazionale perché queste ultime permangono disposizioni *normative obbligatorie* atte a garantire una regolazione minima, mentre i codici di condotta unitamente a tutte le altre iniziative di *natura volontaria* sono poste a completamento e promozione di tali disposizioni normative, citando Gottardi "*la separazione netta tra legislazione e codici etici deve essere il punto di partenza dell'analisi*"[142].

In terzo luogo, l'ultimo motivo di adozione di codice - trattato più volte all'interno di questo elaborato - deriva dal desiderio di trasmettere all'esterno un'immagine positiva di impresa, citando Scarponi "*il rischio di dar luogo a semplici operazioni di immagine, non in grado di introdurre vere modifiche nell'attività e nell'organizzazione delle imprese di fronte alla globalizzazione dei mercati, né di realizzare un'efficace tutela degli interessi espressi dagli stakeholders*"[143]. L'impresa che adotta un codice etico, nel quale dichiara i propri valori, dimostra all'esterno di essere rispettosa e socialmente responsabile, influenzando inevitabilmente il pensiero del consumatore. Il codice, in tal senso, risulta un vero e proprio strumento di marketing e comunicazione - abile a attirare e trattenere un numero sempre maggiore di consumatori - fornendo all'impresa stessa un vantaggio competitivo rilevante sui concorrenti che non operano in tale regime sociale. Tuttavia, come abbiamo già detto nel primo capitolo (in particolare riferendoci ai casi Nike e Benetton[144]), "*annunciando pubblicamente di aver sottoscritto un codice di condotta, espongono seriamente la propria credibilità: ogni violazione denunciata da organizzazioni sindacali o di consumatori – e propagata dai mezzi di comunicazione – produrrà inevitabilmente delle ripercussioni, anche finanziarie, per la società*"[145].

---

[142] D.Gottardi, Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 30

[143] Scarponi S., La "privatizzazione delle norme internazionali di tutela del lavoro: codici etici di responsabilità sociale, accordi sindacali internazionali, Lavoro e Diritto, n° 3 estate, 2009, p. 407

[144] Pp. 18-19 del presente elaborato

[145] Perulli A., Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, p. 302

Gianluca Serra[146] evidenzia ulteriori motivazioni di adozione di codice di condotta - in un'ottica strettamente di funzione economica – ovvero essi rappresentano:

- Una tecnica pubblicitaria difensiva: ovvero un mezzo volto a tutelare e proteggere la reputazione dell'azienda
- Una tattica concorrenziale non predatoria: ovvero l'azienda che adotta un codice etico proprio avrà un vantaggio competitivo sui concorrenti rimasti inattivi sul piano dell'assunzione di impegni etici
- Una strategia politica preventiva: ovvero dissuadere i governi dall'introdurre politiche e regole sociali nei confronti delle aziende

Il contenuto dei codici di condotta, tendenzialmente, accoglie i principi stabiliti dalle Organizzazioni Internazionali, quindi rifacendosi ai "codici esterni"[147] esaminati nel precedente paragrafo.

Come si è visto, infatti, nell'ottica europea i codici di condotta non devono sostituirsi alla legislazione e alle disposizioni vincolanti del diritto nazionale, europeo e internazionale; le disposizioni normative a carattere obbligatorio garantiscono una regolazione minima, mentre i codici di condotta e tutte le altre iniziative di natura volontaria non possono che completare e promuovere regole più rigorose per coloro che li sottoscrivono.

La mancanza di effettività dei codici, in quanto strumento di "soft law", mette a repentaglio la loro credibilità.

[146] Serra G., Codici di condotta e prospettive di tutela dei lavoratori a livello transazionale, p.149

[147] Raramente sono presenti cenni espliciti a tali documenti, in quanto le imprese rischiano di scontrarsi con principi specifici e di conoscere in maniera superficiale i loro dettagli, esponendosi – potenzialmente – a ulteriori rischi

3.1 La credibilità dei codici di condotta interni

La credibilità dei codici dipende sostanzialmente da tre fattori: trasparenza, controllo, imposizione. Analizziamo ora, nei paragrafi sottostanti, come questi tre elementi sono fondamentali perché i codici di condotta possano essere ritenuti credibili.

3.1.1. Trasparenza

Anzitutto un codice etico rispetta la caratteristica di trasparenza se questo è divulgato, distribuito e se le persone coinvolte sono formate con riguardo ai principi contenuti in esso.

I codici devono essere diffusi - e pertanto conosciuti – dai destinatari, ossia devono essere "pubblicizzati" all'esterno e all'interno, prima tramite divulgazione e poi tramite consegna del codice stesso.

I destinatari dei codici sono tutti gli stakeholders, ovvero lavoratori diretti, partner commerciali, fornitori e subfornitori, appaltatori, governi stranieri, consumatori unitamente a tutte le altre parti interessate: costoro possono essere di nazionalità diversa – soprattutto tenendo presente che la maggior parte dei codici è adottato da imprese multinazionali – ed è pertanto compito dell'azienda tradurre il codice in una o più lingue, assicurandosi che il codice sia facilmente comprensibile da tutti i suoi interlocutori.

In ogni codice dovrebbe essere presente una sezione in cui si specifica in che modo ciascuno dei principi ivi specificati debba trovare attuazione nei confronti degli stakeholders di riferimento.

E' importante distinguere i destinatari del codice: questi possono essere destinatari "attivi" titolari di diritti e doveri nei confronti dell'impresa – ad esempio azionisti, soci, dipendenti, fornitori, società controllate, ecc. – oppure destinatari "passivi", titolari di soli diritti, come ad esempio consumatori, clienti, comunità locale, Pubblica Amministrazione, ecc..

Oltre alla divulgazione e alla distribuzione, *idealmente* sarebbe opportuno che le risorse umane vengano sottoposte a incontri di formazione, aventi ad oggetto le disposizioni del codice.

3.1.2 Controllo

Altro elemento di credibilità è il controllo del rispetto del codice, soprattutto esercitato su fornitori e sub-fornitori.

Una prima classificazione ci consente di differenziare il controllo indiretto – ovvero da parte dei consumatori e/o della comunità – e controllo diretto, svolto direttamente appunto dall'impresa. Quest'ultimo tipo di controllo può essere endogeno, ovvero effettuato dall'impresa stessa – facendo emergere un evidente conflitto di interesse – oppure esogeno, da un soggetto esterno, come le Organizzazioni Non Governative o società di consulenza[148], oppure un controllo misto interno/esterno per bilanciare eventuali conflitti di interesse.

La maggior parte delle imprese privilegia un controllo di tipo endogeno, ovvero una sorta di auto-certificazione di responsabilità sociale. Ad esempio nel rispetto del proprio codice di condotta, la *Levis* prevede l'invio di questionari da compilare ai propri fornitori, per poi mandare ispettori interni all'azienda a monitorare la veridicità di quanto riportato nei questionari.

Del controllo esogeno, il più delle volte bocciato dalle imprese, si fa talvolta ricorso onde evitare delle vere e proprie catastrofi finanziarie dovute alle campagne di boicottaggio provocate a seguito di scandali che hanno coinvolto l'impresa stessa. Ad esempio *GAP* ha dovuto "affidarsi" al controllo di una ONG nel suo stabilimento produttivo a San Salvador per evitare ulteriori ripercussioni negative.

Ai consumatori però spetta il giudizio finale: grazie alle ONG e ad associazioni no profit come la SACOM (Students & Scholars Against Corporate Misbehaviour) il cliente finale viene spesso informato sull'operato di alcune aziende multinazionali

[148] Anche qui si evidenzia un possibile conflitto di interesse, in quanto tale società esterna - che esegue il controllo - viene "assunta", quindi pagata dalla società stessa su cui il controllo è effettuato

ed ha perciò gli strumenti per decidere se acquistare o meno da quella stessa impresa che produce beni violando le norme contenute nel proprio codice.

Da una recentissima pubblicazione[149] della SACOM emerge che nelle multinazionali di giocattoli Mattel e Disney – sebbene già ammonite da un paio d'anni rispetto una precedente indagine che mostrava abusi di diritti umani e del lavoro – le condizioni di lavoro nelle loro fabbriche cinesi, nel distretto di Dongguan, continuano a essere lontane dagli standard minimi di legge; straordinari eccessivi, salari bassi, ritardi nei pagamenti, ambiente di lavoro pericoloso, la negazione della pensione e così via. In alta stagione, il turno di lavoro inizia alle 8 e termina alle 10 di sera, la maggior parte dei lavoratori si trovano sottopagati, esposti a sostanze chimiche senza adeguata protezione, gli operai in linea di produzione sono spesso feriti da macchinari non sicuri. Oltre a questo i lavoratori sono costretti a lavorare 80-100 ore di straordinario al mese, ovvero 36 ore oltre il limite di legge.

3.1.3 Imposizione

L'ultimo elemento - ma non per importanza - di credibilità del codice è l'apparato sanzionatorio derivante da una inadempienza ai principi del codice etico; spesso le imprese non prevedono sanzioni all'interno del proprio codice e questa è un evidente mancanza di effettività. Tuttavia, a seguito degli scandali che hanno interessato l'irresponsabilità di alcune aziende, molte imprese hanno deciso di dotarsi di un apparato sanzionatorio, che in Italia spesso corrispondono, laddove specificato, a quelli previsti dai Contratti Collettivi Nazionali di settore.

Oltre alla sanzione "punitiva" non deve essere posta in secondo piano la sanzione così chiamata "sociale", a seguito del coinvolgimento di alcune multinazionali in veri e propri scandali aziendali, condizionando inevitabilmente le opinioni dei consumatori: l'efficacia dell' "effetto vergogna" nei confronti di quelle multinazionali, che si dimostrano apparentemente responsabili, ma poi irrispettose di standards sociali – da loro stesse creati - e anzi approfittatrici dei differenziali

[149] Sacom, Widespread Labour Abuses at Disney and Mattel Factories ICTI doesn't care about labour standards, Hong Kong, 7 January 2013, http://sacom.hk/archives/969

salariali nei PVS, quindi fomentando lo sfruttamento del lavoro, non è un elemento trascurabile.

Con fornitori e sub-fornitori non adempienti le sanzioni possono anche giungere, nei casi più gravi, all'interruzione del rapporto di lavoro.

Specularmente alle sanzioni di tipo "negativo", alcune imprese possono decidere di adottare sanzioni di tipo "positivo" ovvero promuovere degli incentivi, come la scelta di un fornitore o il rinnovo di un contratto con i fornitori che si dimostrano particolarmente rispettosi del codice di condotta – o ancor meglio ne posseggono uno che condivide gli stessi principi e valori.

E' importante rilevare che inserire un sistema sanzionatorio, in realtà, farebbe perdere la "natura etica" del codice che si basa sulla condotta morale degli stakeholders, con il rischio di manifestare una cultura aziendale etica solo apparente.

3.2 Limiti e riflessioni conclusive sui codici di condotta interni

Non sono mancate le critiche che accompagnano la tematica dei codici di condotta privati, sebbene questi siano uno strumento importante per supportare e comunicare la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori.

Le critiche sono rivolte agli standard di tutela che sono spesso troppo bassi, citando Rossi: "*…nella quasi totalità dei casi sono regole ispirate a principi assolutamente vaghi e ovvi, oppure norme di comportamento per la cui violazione esiste già una specifica sanzione giuridica, prevista dal diritto del lavoro (per quel che riguarda la tutela dei dipendenti), dalle leggi sulla concorrenza (per quel che riguarda il diritto degli azionisti), e così via*"[150]. In particolare tale sforzo dovrebbe derivare dalle aziende provenienti da Paesi Industrializzati, che dovrebbero garantire standard più alti di tutela, solo per il fatto che spesso le leggi nazionali già di per sè li contengono. Standard poco elevati vengono applicati nel codice poiché l'impresa multinazionale non fa riferimento solo alla legislazione nazionale, ma anche – e soprattutto – alle

[150] Rossi G., Il conflitto epidemico, Adelphi, Milano 2003, p. 136 in D.Gottardi, Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, Lavoro e Diritto, n°1 Inverno 2006, p. 12

legislazioni locali dei PVS in cui va ad operare: introdurre - quindi garantire - standard elevati significherebbe essere troppo esigenti nei confronti di quei Paesi (ma in realtà nei confronti di se stessa) nei quali non vengono nemmeno applicati gli standard minimi. E' proprio questo il punto dal quale derivano le critiche, come evidenziato da Zanobetti e Pagnetti "*è dai gruppi più forti e ricchi del pianeta che ci si dovrebbe attendere qualcosa di meglio, quantomeno il rispetto di standard quali quelli indicati dalla Dichiarazione dell'OIL*"[151]. In realtà, la composizione del codice secondo generalità e astrattezza è un aspetto molto importante nella prospettiva di regolazione su scala globale: principi generici possono richiamare, nei PVS, tutele non garantite dalla legge e quindi, attraverso "*un obiettivo pedagogico possono contribuire a rendere effettiva l'interiorizzazione*"[152].

In secondo luogo poi, come anticipato, l'atteggiamento delle multinazionali non risulta pro-attivo a tale tutela ma anzi, spesso, manca l'impegno ad estendere il codice alla catena di fornitura o produttiva, limitando – laddove c'è maggior necessità – l'efficacia del rispetto delle norme contenute nel codice, unitamente al mancato controllo.

Tutte queste critiche - prese sin d'ora in considerazione - ruotano tutte attorno al deficit principale: la mancanza di efficacia di tale strumento.

La mancanza di efficacia deriva, a sua volta, dai fattori elencati precedentemente quali elementi di credibilità del codice (trasparenza, controllo, imposizione); potenzialmente il codice potrebbe contenere principi elevati e altamente garanti di tutela ma se questi, come minimo, non sono divulgati e diffusi, risulterebbero inefficaci. Inoltre posto che questo contenga principi elevati e sia diffuso correttamente, in mancanza di un controllo, rimarrebbe comunque inefficace; e ancora posto che i controlli ci siano, l'assenza di un apparato sanzionatorio rende il codice privo di concretezza.

Da queste considerazioni è facilmente intuibile come l'adozione di un codice etico debba essere un impegno concreto e costante, pur rimanendo uno strumento di

[151] A. Zanobetti Pagnetti, in "Il diritto internazionale del Lavoro. Norme universali, regionali e comunitarie", Ed. Pàtron, Bologna (2005)

[152] Perulli A. La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, 2012, p. 39, in corso di pubblicazione, Il Mulino, 2013

"soft law". Per realizzare il suo "potenziale", ovvero un percorso di armonizzazione e diffusione di una tutela condivisa, gli sforzi in tale direzione devono essere reali e propositivi.

A difesa di tale strumento però, è opportuno sottolineare come negli ultimi anni - grazie all'azione delle ONG e di alcune società specializzate nella promozione degli standards di responsabilità sociale[153] - siano stati fatti dei controlli più efficaci, in grado di influenzare i consumatori finali, che sono stati in grado di attivare delle vere e proprie compagne di boicottaggio contro quelle imprese che – sebbene avessero dichiarato la loro responsabilità sociale – si sono poi dimostrate "irresponsabili" e anzi complici di abusi di diritti umani e dei lavoratori.

E' riconosciuto che meccanismi normativi di tale genere possono essere utili sia sul piano del diritto interno - anche nei sistemi giuridici più avanzati e strutturati - sia, anzi soprattutto, sul piano del diritto internazionale, poiché contribuiscono a creare, anche se a piccoli passi, un sistema di diffusione capillare di diritti umani e dei lavoratori.

[153] Come la Sacom, citata nel paragrafo del Controllo, tra l'altro nota anche per aver smascherato gli abusi commessi dalla Apple in Cina, in FoxConn

Capitolo III - Analisi di un caso concreto di applicazione di Codice Etico: Permasteelisa Group

"Your global partner providing excellent solutions in Design & Build architectural envelopes,
interiors and complex forms"

1. La Permasteelisa - Profilo introduttivo

Permasteelisa Group è un'azienda leader - nel settore delle facciate curtain wall - a livello mondiale nella progettazione, produzione e installazione di involucri architettonici e di allestimenti interni.

Le facciate continue e gli allestimenti interni sfruttano tecnologie simili, sebbene i processi produttivi siano differenti, e vengono installate sia nelle costruzioni residenziali – ad esempio le Hadid Residences a Milano – sia in quelle non residenziali come edifici pubblici, commerciali o dedicati al terziario.

L'azienda ha intrapreso un percorso straordinario, partendo da piccola realtà di provincia fino a diventare leader mondiale in un settore innovativo che essa stessa ha contribuito a creare e plasmare nel tempo.

I grandi pannelli, "cellule" nel linguaggio aziendale, rivestono grattacieli in tutto il mondo: dall'HQ di Abu Dhabi, primo grattacielo circolare al mondo, alla Beekman Tower di New York, fino ad arrivare al Jin Mao Building di Shanghai.

Permasteelisa rappresenta un esempio molto efficace di "multinazionale tascabile", un'azienda medio-grande, con un fatturato non elevatissimo ma con una notevole diffusione globale, orientata a qualità, tecnologia e sviluppo ma sempre pronta a tenere fede alle proprie origini e ai propri valori tradizionali.

Il Gruppo mette a disposizione il proprio know-how, capacità ed esperienza per tutti i progetti, ma in modo particolare quando si tratta di vere e proprie opere d'arte che necessitano di speciali competenze, dallo sviluppo delle fasi del progetto

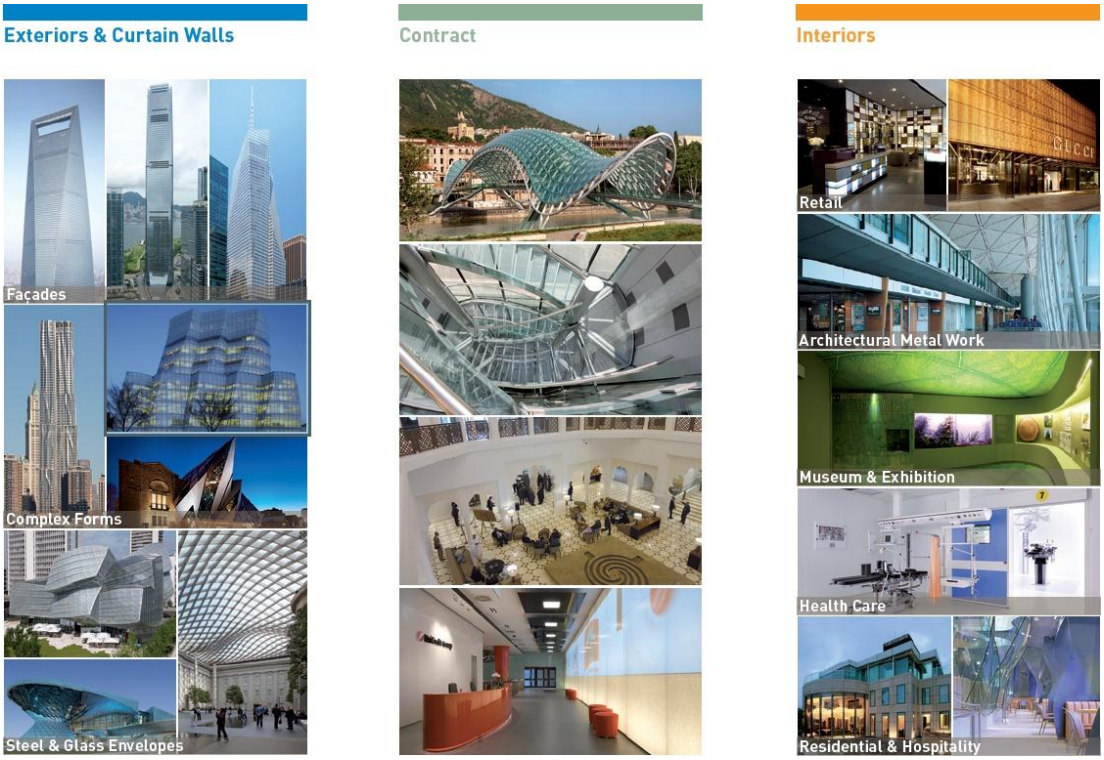
fino al completamento dello stesso, cercando di raggiungere e soddisfare le aspettative del cliente.

Basti pensare che l'azienda ha contribuito a tradurre in realtà i progetti architettonici più originali e creativi degli ultimi tempi, collaborando con i maggiori architetti mondiali quali, ad esempio, Norman Foster, Frank Gehry e Renzo Piano.

Presente in quattro continenti, con un network di oltre 50 aziende in più di 30 paesi e 11 impianti di produzione, il Gruppo genera annualmente un fatturato complessivo di oltre 1,1 miliardi di euro.

Il Gruppo si compone di tre business units: Exteriors & Curtain Walls, Contract, Interiors.

Figura 15: Le diverse business unit di Permasteelisa[154]



[154] Fonte: www.permasteelisagroup.com, About the Group – Business Units

Exteriors, core business dell'azienda, realizza involucri architettonici, chiamati cellule, per gli edifici di firma in tutto il mondo, applicando un'innovazione costante attraverso tecnologie avanzate.

Il Contract è una divisione di Interiors che effettua lavori "chiavi in mano" ovvero gestisce la realizzazione di un progetto dall'inizio alla fine in differenti settori, dal civile al residenziale, mantenendo alti standard qualitativi e soddisfando le esigenti richieste dei clienti.

Permasteelisa Interiors è specializzata nella progettazione, ingegnerizzazione e produzione di allestimenti interni. I principali settori di attività comprendono arredamento interni per negozi e uffici, aree commerciali, facciate di negozi, laboratori e ospedali, musei, alberghi, ristoranti e bar, spazi espositivi, progetti "chiavi in mano" e opere speciali.

La varietà di incarichi denota che la dimensione globale del Gruppo Permasteelisa permette, venendo a contatto con clienti internazionali, di lavorare su un'ampia attività di progetti, il più delle volte completamente personalizzati.

Il Gruppo dispone di circa 6000 dipendenti di cui il 25 per cento sono operativi nei settori di ricerca e sviluppo, progettazione e ingegneria.

A quasi 40 anni dalla nascita dell'azienda, sviluppandosi dalla sede di Vittorio Veneto, in provincia di Treviso, fino al raggiungimento del mercato globale, l'azienda riconferma la sua leadership di mercato, con circa 30 cantieri aperti nel 2012 per l'exteriors, in tutto il mondo.

1.1 Storia: Il settore industriale

Il settore del curtain wall, ovvero dei rivestimenti basati sulle facciate continue, composte prevalentemente da ferro e vetro, nasce in America nel diciannovesimo secolo. L'espansione di questi edifici si è concretizzata soprattutto nella west coast americana in città come New York, Chicago, Boston, e nella Cina in città come Shanghai e Hong Kong. In Europa la diffusione è stata assai più lenta, causa la predilezione di edifici di altezza più contenuta. Le facciate continue sono realizzate

con moduli standardizzati, le cellule, che vengono agganciate, tramite staffe metalliche, alle strutture portanti dell'edificio. Il giro di volta in questo business ci fu negli anni sessanta, con la costruzione della Sidney Opera House - progettata da Jorn Utzon - poiché per realizzare la copertura delle strutture verticali sospese, c'è stata la necessità, per la prima volta, di personalizzare più di 200 profilati metallici diversi, per soddisfare le caratteristiche e la forma dell'opera. Successivamente, dalla seconda metà degli anni ottanta - sulla spinta di architetti alla ricerca di soluzioni estetiche complesse – il curtain wall ha avuto un'ascesa sempre più innovativa, capace di conciliare l'alta tecnologia con le soluzioni estetiche richieste dagli architetti. Quindi sempre di più si è diffusa l'impossibilità di standardizzare misure e forme, poiché il prodotto viene realizzato secondo le preferenze e gli stimoli creativi del cliente.

1.2 Permasteelisa Group: dalla nascita all'ascesa globale

L'azienda comincia la sua attività nel 1973, grazie al genio di Massimo Colomban, che, socio di minoranza della De Nardi S.a.S. – produttrice di finestre e porte – decide di rilevarne il ramo di produzione di finestre modificando la denominazione sociale in ISA, piccola azienda di serramenti in alluminio, con sede a Corbanese di Tarzo – in provincia di Treviso. L'azienda ISA ha concentrato il proprio business sulle facciate continue e, solo in seguito, sulle partizioni interne e sui sistemi di arredo per uffici, prevalentemente per costruzioni destinate al settore terziario. Lo sbocco nel mercato estero fu pressoché immediato, per passaparola per lo più, dal momento in cui in Italia le costruzioni destinate al terziario erano ancora sottosviluppate.

Dal 1973 al 1982 l'attività crebbe vertiginosamente passando da 10 a 100 dipendenti e con un fatturato in crescita dai 400.000 euro agli 8 milioni di euro (valore contestualizzato); questo grazie alla continua ricerca in innovazione tecnologica per produrre sistemi di facciata flessibili, in grado di soddisfare le esigenze più varie. Ed è proprio in questo periodo che la ISA differenzia la propria

produzione rispetto ai concorrenti optando per una strategia di personalizzazione delle facciate a seconda dei desideri dei clienti.

Nel 1982 l'azienda, cercando un partner per penetrare il mercato di Hong Kong e Singapore, venne contattata dalla Permasteel, azienda di Sidney fondata nel 1949, che produceva facciate continue, serramenti e strutture metalliche.

La partnership ISA-Permasteel si è dimostrata un'accoppiata vincente, poiché, attraverso numerose commesse, è stata in grado di conquistare il mercato australiano e quello del Pacifico.

Ed è proprio da questo processo di crescita e conquiste che deriva la denominazione Permasteelisa ovvero dall'acquisizione da parte di ISA, nel 1987, della maggioranza delle quote dell'azienda australiana Permasteel – a cui si deve il rivestimento della famosa Opera House di Sidney, opera architettonica simbolica che ha ispirato la scelta del marchio aziendale.

Nel decennio che intercorre tra gli anni ottanta e novanta prende piede l'espansione internazionale nei mercati europei, australiani, asiatici e statunitensi, grazie a una rete di acquisizioni e associazioni di nuove imprese, cogliendo gli sviluppi crescenti del mercato immobiliare. Lo sviluppo era accompagnato da una crescita della popolazione, con la conseguente necessità di incrementare la dimensione delle principali aree metropolitane. Nel 1992 la Permasteelisa si aggiudicò la commessa da 70 milioni di dollari per realizzare le facciate dell'UOB Plaza - la più alta torre di Singapore - progettata dall'illustre architetto Kenzo Tange, e la commessa da 175 milioni di dollari per le facciate di Suntec City, sempre a Singapore.

Così dal 1988 al 1992 il fatturato crebbe da 24 a 77 milioni di euro, fino ad arrivare nel 1994 a 110 milioni di euro, facendo di Permasteelisa una delle aziende top nel settore delle facciate continue e ciò grazie anche ai suoi tre laboratori di ricerca a San Vendemiano, Sidney e Singapore. Avere più centri di progettazione e engineering assicurava all'azienda di agire più velocemente dei concorrenti poiché, facendo lavorare simultaneamente i 3 centri - grazie alle differenze di fuso orario – si garantiva un attività continuativa 24 ore su 24.

A partire da metà degli anni novanta il management ha deciso di concentrarsi nel mercato europeo: l'azienda decide quindi di collocarsi direttamente nei mercati esteri, attraverso l'associazione di imprese serramentistiche del nord Europa. Nacquero così la Permasteelisa Benelux e la Permasteelisa UK, dotate entrambe di impianti produttivi e di un centro di rappresentanza commerciale.

Nel 1995 Permasteelisa acquisisce la Scheldebouw, azienda olandese produttrice di serramenti in alluminio fondata nel 1875. A seguire vennero aperte le filiali commerciali in Spagna, Francia, Polonia e Ungheria.

In questi stessi anni ha avvio la difficile penetrazione del mercato statunitense, che si concretizzerà grazie a un accordo di collaborazione con Luxottica Group per la commessa di una sussidiaria negli USA.

La diffusione negli U.S.A. fu accompagnata dall'apertura di nuove filiali a Singapore, in Cina, In Tailandia e ad Hong Kong.

Nell'ottobre del 1997 Permasteelisa Pacific, subholding asiatica del gruppo, è stata quotata presso la borsa di Singapore e nel luglio del 1999 la capogruppo Permasteelisa S.p.A. è stata quotata presso la borsa di Milano. Tuttavia dal 2008 l'azienda non è più quotata in borsa.

A ridosso del 2000 l'azienda consolida la sua leadership attraverso l'acquisizione della tedesca Joseph Gartner, azienda di Gundelfingen, all'epoca sua principale concorrente, e dell'americana Glassalum.

Grazie all'acquisizione di Gartner Permasteelisa diventa leader mondiale assoluto nella produzione di facciate continue e serramenti: con 1 miliardo di euro di fatturato e circa 3.000 dipendenti l'azienda era tre volte più grande dei principali competitors europei e giapponesi.

Tuttavia l'acquisizione di Gartner è stata susseguita da un periodo poco florido per Permasteelisa. Nel 2000 l'azienda ha subito gli effetti della crisi asiatica e la perdita di alcune commesse: ciò ha portato, anche a causa della riorganizzazione del Gruppo Gartner, a licenziamenti del personale tra il 2001 e il 2002. La ripresa però non ha tardato ad arrivare e, grazie a un'importante commessa in Giappone, l'azienda ha costituito la Permasteelisa Japan.

Tra il 2007 e il 2012 è stata rafforzata la presenza nel Medio Oriente e nell'Estremo Oriente, monitorando opportunità in Russia, Sud America e Nord Africa.

Nel dicembre 2011 il Gruppo Permasteelisa è stato acquisito al 100% da Lixil, società controllata del Gruppo JS, gigante industriale giapponese quotata nella Borsa di Tokyo, leader nella produzione di materiali da costruzione e per l'arredamento.

Lixil ha preservato l'integrità del Gruppo Permasteelisa, mantenendone la struttura manageriale e organizzativa presso la sede centrale a Vittorio Veneto (TV).

L'evoluzione delle facciate continue è stata resa possibile dai grandi produttori mondiali del settore, come Permasteelisa. L'investimento in ricerca e sviluppo resta la chiave del successo del Gruppo Permasteelisa, che punta a soddisfare le richieste e le aspettative più creative di architetti e progettisti.

1.3 I brands

PERMASTEELISA GARTNER SCHELDEBOUW

1.3.1 Gartner

Dal dicembre del 2000 l'azienda Joseph Gartner è entrata a far parte di Permasteelisa Group, acquisita a un costo di circa 41 milioni di euro. La Gartner, con sede centrale in Germania, progetta e produce su misura involucri in alluminio e acciaio. Il gruppo Gartner, all'epoca, era considerato il più grande produttore di serramenti in alluminio ed era leader del mercato delle facciate continue in Germania, con filiali nell'est Europa e nel sud est asiatico. Oggi l'azienda comprende più di 1.200 dipendenti nel quartier generale in Germania e nelle principali controllate in Regno Unito, Svizzera, Stati Uniti, Russia e Hong Kong.

Al fine di soddisfare nuove ambizioni architettoniche, l'azienda utilizza materiali nuovi e innovativi come il vetro in fibra di polimeri rinforzati per geometrie a forma

libera e *definisce* proprietà specifiche per il vetro al fine di ottenere effetti speciali e un uso più efficiente della luce diurna.

Gli involucri edilizi di Gartner sono concepiti e progettati per soddisfare le più elevate esigenze architettoniche, e per avere, allo stesso tempo, un'elevata efficienza energetica. Gli utenti finali si aspettano i più alti livelli di comfort ottimali, gli inquilini bassi costi di esercizio e di manutenzione, e i clienti un fornitore affidabile e di prima classe per le facciate dei loro edifici.

1.3.2 Scheldebouw

La società Scheldebouw-Middelburg si è fusa nel 1995 con il Gruppo Permasteelisa.

Scheldebouw B.V., ha una lunga storia nei campi di progettazione, fabbricazione e installazione in loco di rivestimenti su misura e facciate continue per edifici nel segmento di gamma più alto nel mercato delle costruzioni internazionali. La gamma di prodotti e soluzioni comprende vari sistemi, componenti e materiali.

Scheldebouw BV nasce dalla fusione di Scheldebouw-Middelburg e Permasteelisa Central Europe-Heerlen nel 2007.

L'attività ha inizio nel 1923 come falegnameria di un costruttore locale per fabbricare prodotti di alluminio e nel 1958 l'azienda entra nel mercato olandese con il nome Scheldebouw. Per un lungo periodo di tempo sono stati prodotti veicoli corazzati da combattimento in alluminio, pensiline in alluminio e mobili in alluminio per l'allestimento navi da guerra. Dal 1990 l'organizzazione si è completamente focalizzata sul mercato internazionale della facciata continua. Scheldebouw ha circa 650 dipendenti per i progetti nei mercati del Benelux (Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo), Regno Unito, Europa orientale e la Scandinavia.

Scheldebouw collabora con le altre società del Gruppo Permasteelisa per attività in altri mercati.

Il Gruppo Permasteelisa ha 5 Business Unit, cioè Permasteelisa Interiors, Gartner, Permasteelisa North America, Permasteelisa Pacific e Permasteelisa Europe/Middle East. Scheldebouw è una delle parti più consistenti dell'unità Permasteelisa

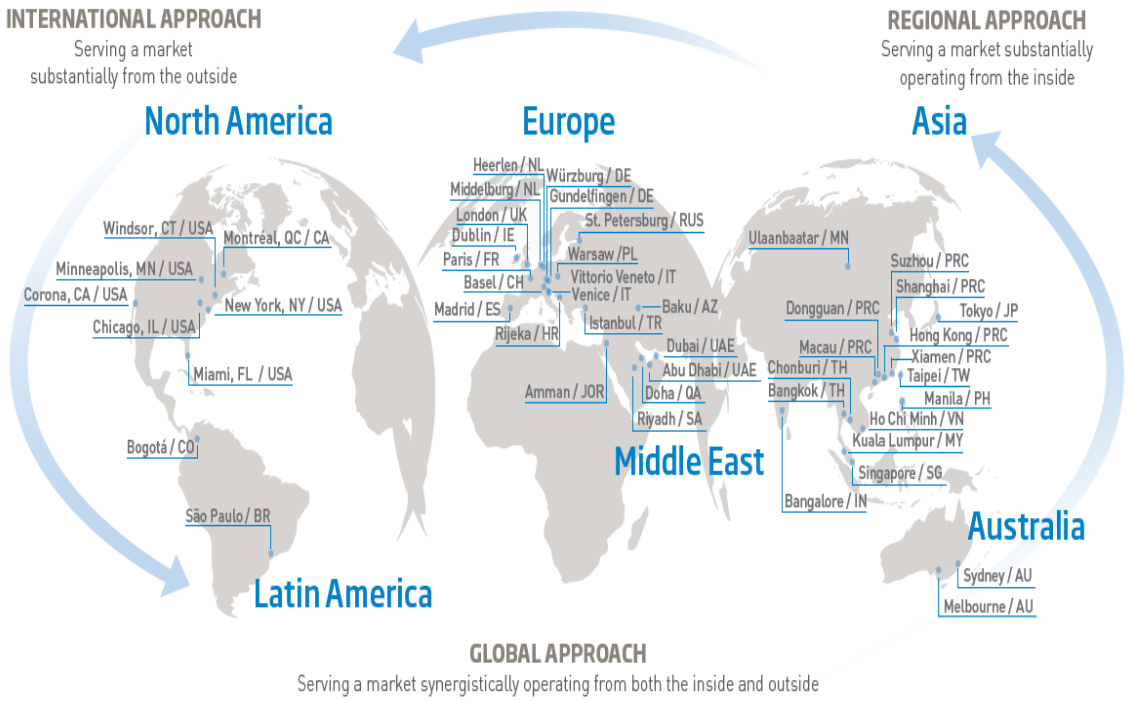
Europe/Middle East. Scheldebouw partecipa attivamente al programma di Research & Development del Gruppo, compresi tutti i nuovi tipi di sviluppo nel campo della progettazione, software, energie rinnovabili, risparmio energetico, materiali alternativi, ecc.

1.4 Mission

La missione del Gruppo è quella di ideare e realizzare progetti architettonici innovativi in collaborazione con i nomi illustri dell'architettura contemporanea, mediante l'applicazione di soluzioni eco-sostenibili e di alta tecnologia.
Il Gruppo mantiene elevati standard di qualità mediante accurati controlli interni e promuovendo l'innovazione tramite l'attività di ricerca e sviluppo.
Le partnership consolidate con i fornitori e le avanzate tecnologie utilizzate costituiscono il valore aggiunto dei prodotti Permasteelisa. L'utilizzo di materiali eco-compatibili e di processi eco-sostenibili, dimostra l'impegno rivolto al risparmio energetico, per tutelare l'ambiente e rendere gli stessi edifici più confortevoli ed efficienti. L'abilità dell'azienda di pianificare e organizzare anche le commesse più complesse, unitamente ai controlli di qualità in ogni step del processo, massimizza l'efficienza e la profittabilità in ogni progetto. Permasteelisa considera come obiettivo prioritario l'alto livello dei servizi offerti all'architetto e/o cliente. Come risultato, tutte le attività sono orientate a perseguire la piena soddisfazione di entrambi attraverso la qualità dei prodotti, frutto di innovazione tecnologica.

1.5 Worldwide presence

Figura 16: la presenza globale di Permasteelisa[155]



La filosofia di Permasteelisa Group è di operare come un'azienda transnazionale globale, in grado di movimentare risorse – umane, materiali e immateriali - con rapidità e flessibilità, ovunque gli sviluppi del mercato mostrino un'opportunità. Ciò grazie alla disponibilità di risorse, strumenti e competenze - locali, regionali e globali - in grado di soddisfare al meglio le esigenze di ogni progetto.

[155] Fonte: www.permasteelisagroup.com, About the Group – Where we are - Worldwide Presence

1.6 Impianti produttivi

Figura 17: Gli impianti produttivi di Permasteelisa[156]

Gli stabilimenti di produzione dislocati in tutto il mondo sono undici. Questi sono attrezzati con le tecnologie più moderne ed avanzate, per garantire la massima efficienza nella produzione.

1.7 Principali centri di ingegneria e design

Figura 18: Centri di ingegneria e design[157]

[156] www.permasteelisagroup.com, About the Group – Where we are - Production plants
[157] www.permasteelisagroup.com, About the Group – Where we are - Main Engineering and Design Centers

1.8 Fattori di successo

La leadership detenuta da Permasteelisa nel settore del curtain wall è il risultato di una costante ricerca per l'innovazione e per il miglioramento, che rende l'azienda il partner ideale per i più esigenti e prestigiosi architetti internazionali.

Secondo Porter[158], vi sono due strategie in grado di creare il valore per il cliente, fine ultimo per realizzare il maggior vantaggio competitivo. La prima è una strategia di costo, ovvero l'azienda propone un prodotto simile a quello dei concorrenti, ma a un prezzo più basso. La seconda è una strategia di differenziazione, ovvero l'azienda propone un prodotto differente rispetto quello dei concorrenti. La differenziazione induce nel cliente a essere disponibile a pagare un *premium price*[159] all'azienda, ovvero un prezzo più alto a fronte del differenziale di valore fornito. La strategia adottata da Permasteelisa può ricondursi a quest'ultima poiché attraverso l'innovazione, la personalizzazione del prodotto, l'eccellenza nel servizio e nelle tempistiche di consegna, è riuscita a dare vita a un valore unico per il cliente.

Per quanto concerne l'innovazione, il Gruppo pone in essere sia innovazioni di prodotto che di processo. Le innovazioni di prodotto si riferiscono a caratteristiche tecniche dei rivestimenti architettonici, come ad esempio l'isolamento termico o quello acustico. L'azienda ha sposato una nuova generazione di pannelli fotovoltaici, partecipando ad un progetto di ricerca, sviluppo e industrializzazione per la produzione di pannelli solari a base di non-silicio.

L'obiettivo è quello di sviluppare le così chiamate cellule fotovoltaiche "organiche" e di avviare una linea di produzione industriale di pannelli DSC (cellule foto-elettrochimiche sensibilizzate mediante coloranti). Questa tecnologia innovativa utilizza pigmenti organici foto-sensibili e nanotecnologie per generare energia elettrica.

[158] Porter M.E., What is strategy?, Harvard business review, Numero di Novembre-Dicembre 1996, p. 61-78

[159] Porter M.E., Competitive Strategy, The free press, New York, 1980

Le innovazioni di processo riguardano, invece, le nuove frontiere della progettazione e della installazione delle facciate continue.

Come sottolineato precedentemente circa il 25% di 6.000 dipendenti sono esperti nel campo del design e dell'ingegneria: l'azienda viene infatti riconosciuta per la capacità unica di tradurre i più innovativi concetti architettonici in soluzioni concrete, praticabili sia in termini tecnici che economici. E' una delle poche aziende del settore in grado di assistere step by step il cliente dalle prime fasi di progettazione.

La "personalizzazione del prodotto" è un altro fattore di successo poiché l'azienda permette all'architetto, seppur nel rispetto dei canoni tecnici e prestazionali, di dare spazio alla sua creatività e di realizzare l'opera secondo le sue aspettative. Permasteelisa, grazie alla presenza su più mercati, ha avuto l'abilità e la perspicacia di percepire l'evoluzione dell'innovazione architettonica, adeguando i sistemi di curtain wall alle nuove tendenze.

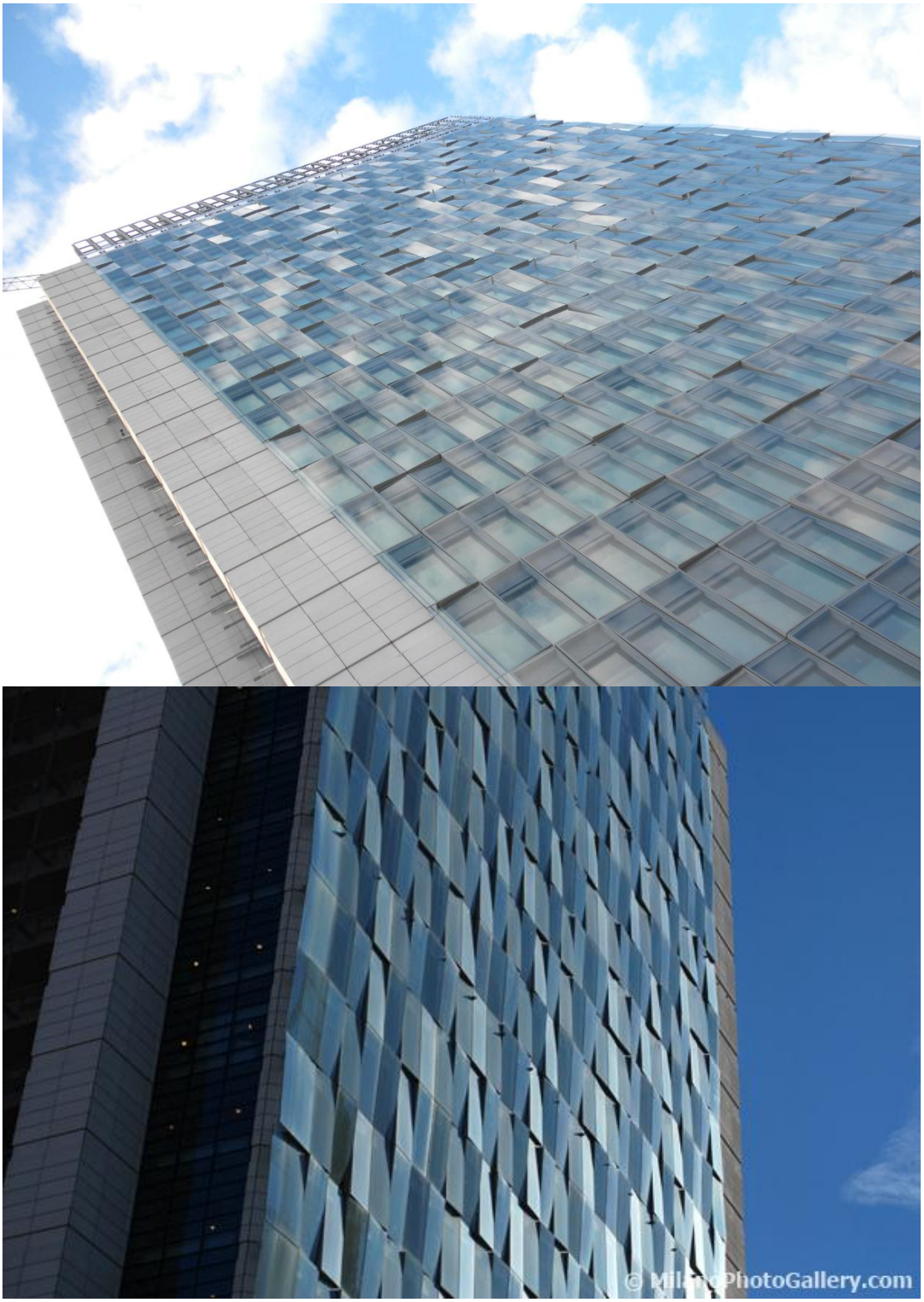
Il livello di servizio di Permasteelisa contribuisce a creare il valore *unico* offerto al cliente: la progettazione, l'installazione delle cellule e l'assistenza post vendita sono processi che l'azienda gestisce internamente, al contrario dei concorrenti che spesso curano solo la parte della progettazione. La scelta vincente, che differenzia Permasteelisa dai principali competitors, è aver disposto centri di produzione e di assistenza in parti strategiche del mondo, tali da garantire un miglior livello di servizio al cliente.

In ultima, ma non per importanza, la tempestività con cui Permasteelisa gestisce le commesse. Il network di imprese permette di realizzare il prodotto in tempi ristretti: questo grazie alla collaborazione fra le società del Gruppo in attività di progettazione e produzione di esterni. Permasteelisa è riuscita negli anni a standardizzare in una media di circa 2-3 anni le attività di progettazione, produzione ed installazione.

Ad esempio, Permasteelisa è stata protagonista della realizzazione dell'Area Garibaldi a Milano. Per la torre B, la progettazione ha preso piede nel giugno 2008.

L’installazione “on site” è iniziata nel marzo 2009 e il progetto è stato completato in dicembre 2009, quindi a circa un anno e mezzo dall’inizio della progettazione.

Figure 19-20: Area Garibaldi - Torre B, Milano



Altra opera recente, inaugurata nel maggio 2012 - poco prima dell'apertura delle olimpiadi - è la Shard di Londra, il grattacielo di 310 metri progettato da Renzo Piano, e visibile da ogni parte della città. I lavori di progettazione sul grattacielo sono iniziati nell'aprile del 2009, la costruzione nel maggio 2010.

Figura 21: The Shard, Londra

Ph.: ©Sellar

Altro esempio di tempestività nell'esecuzione delle commesse è rappresentata dalla realizzazione del ponte della pace a Tbilisi parte del Contract.

Il presidente georgiano Mikhail Saakashvili nutriva il desiderio di collegare con un passaggio pedonale due zone della città separate dal fiume Mtkvari. Il ponte ha la forma di una foglia curva composto da vetri arcuati diversi fra loro. Il cantiere è stato aperto nell'aprile del 2009 e il ponte è stato inaugurato nell'aprile 2010, a distanza di un anno dall'inizio della posa in opera.

Questi progetti sono esempi della efficienza e tempestività di realizzazione di Permasteelisa sia nel core business (Exteriors), che nel Contract o negli Interiors.

Figura 22: Ponte della Pace, Tbilisi

Per quanto concerne la responsabilità sociale il Gruppo ambisce a rispettare la norma SA8000 (Social Accountability 8000), dunque i diritti fondamentali dei lavoratori - garantendo loro la tutela nel pieno rispetto delle leggi vigenti nei Paesi in cui il Gruppo opera – unitamente al rispetto degli accordi con i terzi sulla base dei requisiti dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Tali requisiti sono estesi a tutte le attività aziendali, ai clienti, ai fornitori e ai sub-appaltatori.

Il Gruppo Permasteelisa ritiene di fondamentale importanza il rispetto delle leggi e dei regolamenti in vigore nei Paesi in cui opera: onestà, affidabilità, imparzialità, lealtà, correttezza e buona fede. Tali fattori sono considerati la chiave del successo dell'azienda.

Il Gruppo riconosce l'importanza della propria responsabilità etico-sociale nel mondo degli affari. Oltre al codice etico, di cui si parlerà ampiamente nel successivo paragrafo, per mostrare ulteriormente l'impegno etico intrapreso, nel 2008 Permasteelisa ha aderito al Global Compact dell'ONU rispettando i suoi dieci principi e pubblicando, annualmente, il Communication on Progress (COP). Il COP è una dichiarazione pubblica delle attività intraprese dal Gruppo in attuazione e nel sostegno dei dieci principi dalle Nazioni Unite.

Permasteelisa è molto attenta al tema di Salute, Sicurezza e Prevenzione sul lavoro, sia del personale impiegato in uffici-stabilimento che del personale impiegato in cantiere. A tal fine, ed in adempimento alle incombenze del TU 81/08, Permasteelisa ha istituito per le società italiane del Gruppo un Sistema di Gestione della Sicurezza del lavoro articolato in politica, procedure e sezioni operative. Nelle consociate estere è chiesto di osservare le prescrizioni di legge del Paese in cui ha sede ciascuna società.

Permasteelisa è molto attenta inoltre alla conservazione e tutela dell'ambiente, considerandolo un bene prezioso da preservare a beneficio delle generazioni future. Per questo motivo, ed in ottemperanza agli obblighi legislativi, ha implementato un Sistema di Gestione Ambientale, costituito da politica, procedure e schede tecniche operative. Tale sistema ha trovato riconoscimento di ufficialità nella certificazione ISO 14001.

Quanto alla gestione della qualità, Permasteelisa è da tempo certificata ISO 9001 ottenendo la certificazione per la progettazione, l'ingegnerizzazione, la produzione e l'installazione delle cellule prefabbricate (facciate continue, tetti, strutture in acciaio). Il controllo di qualità copre il ciclo produttivo a partire dalla campionatura, a seguire nella linea di lavoro e per concludersi nel prodotto finito.

Durante la fase di contrattazione e verifica di fattibilità dell'opera chiesta dal potenziale cliente (c.d. tender) Permasteelisa realizza, in aree dedicate dello stabilimento produttivo, delle campionature dimostrative dette Mock-up. Queste sono sottoposte ad attenta attività di verifica di qualità e di corrispondenza con quanto desiderato dal potenziale cliente (specifiche di commessa). Ad esempio viene misurata la resistenza e/o la reazione della cellula rispetto a un incendio o a un esplosione, o ancora rispetto a fenomeni di alta intensità come i terremoti. Quest'attività di Mock-up è posta in essere in tutti gli stabilimenti produttivi del Gruppo sia per allestimenti interni che esterni.

La ricerca e lo sviluppo, come più volte detto, è il fiore all'occhiello del Gruppo ed è necessaria per restare competitiva in un mercato in continua evoluzione.

Ad esempio le attività di studio in tema di energie rinnovabili: tali attività mirano ad individuare e/o creare materiali innovativi per implementare nuove strategie eco-sostenibili e di risparmio energetico: facciate intelligenti - su misura - per i progetti più ambiziosi, ovvero facciate costruite per filtrare la luce con la conseguente riduzione dell'inquinamento acustico, idonee a trattenere il calore del sole per il riscaldamento invernale e la ventilazione estiva. Gli edifici sono capaci di generare, così, energia attraverso le celle fotovoltaiche e sono in grado di resistere a eventi sismici o esplosioni. Tale sistema è tutt'ora in fase di studio.

2. Analisi del codice etico

Il percorso "etico" di Permasteelisa Group prende piede nel 2005, quando, grazie alla sensibilità del vertice, l'azienda decide di elaborare un codice etico proprio, che racchiudesse i principi cui l'azienda si ispira nello svolgimento del proprio operato. La quotazione in Borsa di Permasteelisa rappresentava, indubbiamente, un elemento trainante per lo sviluppo della responsabilità sociale: questo perché le società quotate in Borsa, in generale, risultano più esposte agli attacchi dei media e del pubblico. Sebbene, già dal 2009, l'azienda non sia più quotata in Borsa, l'impegno etico intrapreso è stato mantenuto con costanza e partecipazione attiva.

Il primo codice etico è stato realizzato e approvato in Consiglio di Amministrazione della capogruppo, Permasteelisa S.p.A, il 12 Maggio 2005.

Il codice è stato elaborato da un team interno all'azienda e non avvalendosi, dunque, di una società di consulenza esterna. L'elaborazione è stata condotta ispirandosi agli standard internazionali, consultando documenti ufficiali dell'Organizzazione Internazionale del lavoro, dell'OCSE e dell'ONU.

Il codice è stato poi revisionato e aggiornato nel 2007, fino a giungere all'attuale versione, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Permasteelisa S.p.A in data 26 novembre 2010. La necessità di aggiornare il codice dalla seconda alla terza versione è maturata nel momento in cui l'azienda ha deciso di ritirare la quotazione dalla Borsa di Milano; nasceva dunque l'esigenza di eliminare i riferimenti divenuti superflui, in virtù di tale decisione.

Oltre a questo motivo la scelta di aggiornare il codice ogni 2-3 anni racchiude la volontà da parte dell'azienda di essere sempre in linea con la legislazione, gli standard attuali e le significative variazioni organizzative - gestionali.

Oltre alla premessa e all'introduzione - nelle quali vengono riassunte l'attività dell'impresa, le motivazioni sottostanti al codice, nonché l'impegno richiesto ai dipendenti nel rispettare i principi elencati - ritroviamo in tutte le tre versioni dei punti fissi, ovvero:

1. Ambito di applicazione del codice
2. Il ruolo del Comitato di Controllo Interno
3. Principi e norme di riferimento
4. Rapporti con gli stakeholders
5. Efficacia esterna
6. Violazione del codice

Passiamo dunque in rassegna l'evoluzione di ciascuna voce sopra elencata, dal 2005 fino al codice attualmente in vigore. Per ogni voce analizzata si cercherà poi di evidenziarne la qualità e l'efficacia e di suggerire eventuali perfezionamenti.
Per ogni paragrafo verrà riportata la formulazione o il principio del codice del 2010, e sulla base di quest'ultimo verrà indicato il progresso rispetto alle versioni precedenti.

2.1 Ambito di applicazione del codice

"Il presente Codice si applica a Permasteelisa S.p.A. ed alle società da essa direttamente o indirettamente controllate ai sensi dell'art. 2359 del codice civile. I principi su cui si fonda sono vincolanti, senza eccezione alcuna, per tutti gli esponenti aziendali (amministratori, sindaci, direttori generali, dirigenti ed altri dipendenti) e per tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurino rapporti e relazioni con il Gruppo, od operino per perseguirne gli obiettivi. Nessuno, seppur nel convincimento di agire per l'interesse o vantaggio di Permasteelisa, può porre in essere comportamenti in contrasto con detti principi. I destinatari del Codice devono informare i terzi circa gli obblighi imposti dallo stesso, esigerne il rispetto e adottare iniziative idonee in caso di mancato adempimento.
Il rispetto dei principi etici costituisce un importante presidio ai rischi collegati alle disposizioni in materia di responsabilità amministrativa degli enti, di cui al Decreto Legislativo n. 231 del 2001 e successive integrazioni. Pertanto, la diffusione e

l'attuazione del Codice Etico da parte del Management delle società del Gruppo riflette carattere prioritario, anche allo scopo di preservare l'integrità del Gruppo."[160]

Questa è l'ultima formulazione attinente l'ambito di applicazione del codice, ovvero chi sono i destinatari dei principi elencati in esso. Rispetto al 2005, sia nella versione del 2007 che in quella del 2010 è stato aggiunto un riferimento più marcato nei confronti del Decreto Legislativo 231 del 2001 (in seguito "Decreto"), sulla responsabilità amministrativa degli enti.

Permasteelisa ha deciso di aderire alle disposizioni di tale Decreto introducendo nel 2005 un proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (in seguito "Modello"). La necessità di rendere consapevole il personale aziendale rispetto ai rischi derivanti da comportamenti illeciti non condivisi e/o autorizzati dalla società e la necessita di adeguarsi alle evoluzioni normative del Decreto 231/01 hanno spinto l'azienda ad aggiornare il Modello prima nel 2007 e successivamente nel 2009.

Il codice etico è strumento autonomo ma propedeutico al Modello. Come risulta dal Modello infatti il Codice Etico è un documento che contiene l'insieme di principi di deontologia aziendale, validi anche ai fini della ragionevole prevenzione dei reati di cui al Decreto, che la Società riconosce come propri e sui quali intende richiamare l'osservanza di tutti i Destinatari e di tutti coloro che cooperano al perseguimento dei fini aziendali; il Modello invece costituisce un insieme di regole, strumenti e procedure, finalizzate a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati che, se commessi nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, possono comportare una responsabilità amministrativa in base alle disposizioni del Decreto medesimo.

Il punto focale, su cui ruota l'intero Modello, risiede nel fatto che il reato deve essere condotto *nell'interesse e nel vantaggio della società*, perché questa possa ritenersi responsabile. Il principio di interesse o vantaggio è stato introdotto nell'ultima revisione del codice, come è evidenziato nel testo soprastante.

[160] Punto n° 3 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.6

L'ambito di applicazione del codice è certamente uno dei punti più critici in materia di codici, soprattutto se l'azienda in esame è una multinazionale con sedi e sussidiarie dislocate in tutto il mondo. In questo caso il messaggio del codice è molto chiaro e incisivo in quanto si rivolge, senza eccezioni, a tutte le società direttamente o indirettamente controllate dalla Capo Gruppo, quindi a *tutti* gli esponenti aziendali e a tutti coloro che stabiliscano, *stabilmente o temporaneamente* – altro elemento che evidenzia l'efficacia di applicazione del codice - rapporti con le società del Gruppo.

Venendo ai possibili suggerimenti, a miglioramento di questo paragrafo, si potrebbe evidenziare i luoghi ove reperire il codice, ovvero: nel portale intranet aziendale, nella sezione dedicata all'Internal Audit, nel sito internet aziendale nella sezione "Sustainability", o, ancora, tramite richiesta di copia cartacea al Gruppo Internal Audit. La diffusione del codice è elemento fondamentale per la sua applicazione da parte degli interessati, quindi si ritiene auspicabile fornire un riferimento preciso sulla accessibilità dello stesso, così che nell'immediato sia facilmente consultabile.

Inoltre si potrebbe aggiungere, visto che l'azienda ha sedi ed opera in tutto il mondo - non solo in Paesi occidentali come l'Europa e l'America, ma anche in Paesi orientali come la Cina e l'India - che il codice ha validità in ogni Paese, seppur nel rispetto della diversità culturale, sociale ed economica. Questo perché ci sono evidenti diversità rispetto al Paese di origine, che possono riguardare il livello di crescita e sviluppo ma anche, come esplicato, diversità prettamente di tipo culturale. In questo modo si sottolinea ancora di più la validità capillare del codice e la sensibilità di tenere in considerazione la diversità del Paese a cui ci si riferisce.

2.2 Il ruolo del Comitato di Controllo Interno

"*Il Gruppo ha demandato la verifica dell'applicazione e del rispetto dei principi del Codice Etico al Comitato di Controllo Interno (C.C.I.), nominato dal Consiglio di Amministrazione di Permasteelisa S.p.A. Il CCI propone e coordina le attività di audit svolte dalla funzione di Internal Auditing per la verifica del rispetto del Codice. Il CCI*

ha il compito di provvedere alla diffusione del presente Codice a tutti i livelli societari e di promuovere i cambiamenti più opportuni per il suo adeguamento alla normativa vigente e alla migliore pratica nazionale ed internazionale, in collaborazione con l'Organismo di Vigilanza che ha il compito di monitorare l'applicazione e il rispetto dello stesso. L'Organismo di Vigilanza tiene conto, inoltre, delle segnalazioni pervenutegli dai dipendenti del Gruppo o da terzi in merito al rispetto dei principi del Codice, garantendo loro la massima riservatezza."[161]

Come in precedenza enunciato il CCI è l'organo incaricato di *coordinare e promuovere* le attività svolte dalla funzione Internal Audit, in relazione al controllo e alla diffusione del codice. Come abbiamo detto precedentemente l'organo è impegnato nel mantenere sempre aggiornato il codice rispetto alla normativa vigente: basti pensare che in 5 anni (dal 2005 al 2010) il codice è stato aggiornato 3 volte.

Il CCI è composto da 3 membri, che si riuniscono con cadenze stabilite. In tali incontri è invitato il manager di Internal Audit che relaziona sull'attività e sui risultati della propria Direzione nel periodo. Inoltre a completezza, l'Internal Audit riepiloga tali risultati con cadenza semestrale in relazione scritta.

In questo paragrafo viene inoltre fatto riferimento all'Organismo di Vigilanza (in seguito "OdV"), come nella versione del 2007 ma non in quella del 2005. L'OdV è un organo che agisce in collaborazione con il CCI per monitorare l'applicazione del codice. Sebbene non fosse fatta menzione dell'OdV nella prima versione, l'Organismo già esisteva.

In questa voce si potrebbe brevemente aggiungere come gestisce le segnalazioni l'OdV, evidenziando come queste sono condotte tutelando la privacy del segnalatore. Nei paragrafi successivi verranno analizzate la diffusione del codice etico e, brevemente, il ruolo dell'OdV.

[161] Punto n° 4 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.8

2.2.1 La diffusione del Codice Etico

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, la diffusione del codice etico è una delle operazioni in assoluto più importanti nella condotta etica aziendale: infatti solo dalla conoscenza dei principi contenuti in esso deriva la conseguente applicazione. La diffusione del codice è curata dal CCI. Nei paragrafi successivi vengono descritti i modi attraverso cui il codice viene diffuso in Italia, nelle subsidiaries all'estero e ai fornitori e clienti.

2.2.2 La diffusione in Italia

Il codice etico è stato introdotto per la prima volta quando l'azienda aveva ormai compiuto più di 30 anni di attività. Le società italiane del Gruppo (Permasteelisa S.p.A., Permasteelisa Interiors e Permasteelisa Impianti) hanno sede principale in Vittorio Veneto e contano nel complesso circa 750 dipendenti, di cui circa 200 operai. La diffusione del codice è avvenuta nel 2008, con la consegna di una copia cartacea del codice – a tutti i dipendenti – in allegato alla prima busta paga dell'anno. Ai dipendenti è stato chiesto di prendere visione dei principi elencati nel codice e di accettarli, attraverso la firma della lettera di accettazione.

Nel primo periodo, per raccogliere le lettere di accettazione al codice, sono state poste all'interno dell'azienda – principalmente in punti di passaggio come, ad esempio, le timbratrici - delle "cassette delle lettere" in cui il singolo dipendente doveva imbucare la propria adesione ai principi etici. Dopo aver ricevuto un buon numero di lettere - la maggior parte - le cassette, dopo circa 6 mesi, sono state rimosse. Da quel momento la lettera di accettazione doveva essere consegnata agli uffici dell'Internal Audit o agli Uffici Risorse Umane.

Man mano che il codice viene aggiornato la nuova versione viene messa a disposizione di tutti i dipendenti, nell'intranet aziendale.

Questa operazione di diffusione è stata effettuata per raccogliere le adesioni al codice da parte dei dipendenti già operativi nel mondo Permasteelisa. Dal 2008 in

poi, in concomitanza con la stipula del contratto, ogni neoassunto o tirocinante, viene informato sull'esistenza del codice etico aziendale e ne viene fornita una copia, accompagnata dalla lettera di accettazione, che deve essere controfirmata. L'ufficio Risorse Umane si occuperà poi di portare alla Direzione Internal Audit suddetta accettazione. L'Internal Audit in questo modo tiene costantemente monitorata l'accettazione del codice etico, rispetto ai vecchi e ai nuovi dipendenti.

A tal proposito è opportuno concentrarci brevemente sull'attività di follow up, che si occupa di raccogliere le lettere di accettazione al codice assenti. E' importante sottolineare che la mancata firma alla lettera non è sinonimo di disapprovazione dei principi; per questo motivo i dipendenti "mancanti" sono costantemente sollecitati tramite e-mail, ora a cadenza trimestrale o quadrimestrale, dalla funzione Internal Audit, di firmare e far recepire la loro adesione.

Per i primi due anni questa attività veniva condotta ogni 2 mesi, al fine di cercare di ritirare più rapidamente e con più efficacia le accettazioni mancanti.

Per coloro che non sono dotati della mail aziendale, ovvero gli operai della fabbrica, è stato ordinato al loro responsabile di distribuire loro il codice etico e di raccogliere le rispettive lettere di accettazione.

Una volta recepita l'adesione, la lettera è archiviata insieme alle altre e l'attività di follow up nei confronti di quel dipendente termina.

Per Permasteelisa S.p.A. il 99,1% ha accettato i principi del codice, per Permasteelisa Interiors il 99,5% e per Permasteelisa Impianti il 100%. Come è evidente a livello percentuale, il numero di dipendenti che non hanno controfirmato la lettera di accettazione è irrilevante. Le motivazioni sottostanti alla mancata consegna della lettera di accettazione sono di carattere logistico: si tratta di dipendenti difficilmente raggiungibili poiché impegnati all'estero, nei cantieri o in ambito di produzione.

2.2.3 La diffusione all'estero

La diffusione all'estero viene svolta in un modo del tutto simile, ma i dati vengono raccolti solo in parte dall'Headquarters, dove è presente il Gruppo Internal Audit. Ovviamente ciò che viene pubblicato nella intranet aziendale, è visibile a tutti i dipendenti del Gruppo. Come abbiamo detto precedentemente il codice è scaricabile in formato pdf nel portale intranet aziendale, nel sito internet aziendale o si può fare richiesta di copia cartacea al Gruppo Internal Audit.

L'amministratore delegato (CEO) ha incaricato *ogni* General Manager (GM), delle diverse subsidiaries, di adottare e diffondere il codice etico ai propri dipendenti e di approvarlo nel corrispondente Consiglio di Amministrazione. Dunque, ad esempio, il GM di Permasteelisa Hong Kong sarà responsabile della diffusione del codice tra i suoi dipendenti, così quello di Permasteelisa France e così via. I GM, o l'ufficio Risorse Umane di riferimento, saranno tenuti a conservare in archivio la lettera di presa accettazione del codice per ogni dipendente.

Questa soluzione ha sia connotazioni positive che negative: da un lato sarebbe molto oneroso incaricare la Funzione Internal Audit di raccogliere e monitorare l'accettazione di tutti i dipendenti del Gruppo (6000 dipendenti circa), creando inevitabili problemi di dispersione dei dati, oltre che problemi di gestione. Dall'altro lato però non viene assicurato il controllo della diffusione capillare così come avviene in Italia.

A tal proposito è doveroso precisare che quando viene effettuato un audit all'estero gli auditor controllano anche l'accettazione del codice etico.

2.2.4 La diffusione ai fornitori

In Italia viene distribuito, ad ogni fornitore, il codice etico di Permasteelisa e ne viene richiesto il rispetto, secondo i principi in esso dichiarati. Anche ai fornitori viene fatta firmare, per accettazione e ricevuta, una lettera di adesione ai principi del codice, di cui segue un estratto: "Tutti i fornitori con cui il Gruppo viene ad

operare devono assicurare modalità operative compatibili con il rispetto dei diritti dell'uomo, dei lavoratori e dell'ambiente. A tal fine, Vi distribuiamo una copia del codice etico del Gruppo affinché possiate prendere visione del contenuto di tale codice".

Inoltre, nelle condizioni generali di fornitura, c'è un apposita clausola nella quale viene indicato l'impegno del fornitore nel rispetto dei principi etici racchiusi nel codice.

Anche per le sussidiarie estere vige lo stesso principio. Tutte le società del Gruppo sono tenute a consegnare il codice ai fornitori e raccogliere l'evidenza di presa visione e accettazione.

2.2.5 La diffusione ai clienti

Ai clienti viene consegnato il codice etico aziendale per renderli consapevoli e partecipi dei principi etici su cui l'azienda fonda la propria attività. Non viene tuttavia richiesto loro di accettare, tramite lettera firmata, i principi enunciati nel suddetto codice.

2.2.6 L'Organismo di Vigilanza

Il decreto legislativo 231/2001 ha istituito la responsabilità amministrativa degli enti "per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato"[162] commessi dal management o suo staff nell'interesse o nel vantaggio della società.

Ad esimente il Decreto prevede che l'ente non risponda se prova di "aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, Modelli di Organizzazione e di Gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi"[163].

[162] Decreto Legislativo 231/01, Art. 1/comma 1
[163] Decreto Legislativo 231/01, Art. 6/lettera a)

Altra condizione necessaria per l'esimente è che la società abbia affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello ad un "Organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo"[164]. Le caratteristiche di tale Organismo, generalmente nominato come Organismo di Vigilanza, sono quindi di essere un ente indipendente rispetto alle direzioni aziendali con onere di riferimento al Collegio Sindacale e al Consiglio di Amministrazione della società.

L'eventuale mancanza di verifica e controllo dell'applicazione del Modello o una inadeguatezza di tale documento espone la società al rischio responsabilità/reato.

L'OdV di Permasteelisa S.p.A. è stato nominato dal Consiglio di Amministrazione (in seguito "CdA") ed è composto da tre membri, di cui due sono appartenenti alla Direzione Internal Audit ed uno è un commercialista esterno e indipendente all'azienda. La scelta di un componente esterno e di personale dell'Internal Audit (funzione si per sé autonoma) garantisce l'indipendenza dell'OdV stesso.

L'azienda ha scelto di nominare figure professionali in grado di fornire una eterogeneità di competenze (un commercialista, un ingegnere e un avvocato).

L'OdV, dunque, ha il compito di verificare il rispetto delle norme previste dal modello da parte dei destinatari, di curare l'aggiornamento del modello - sia rispetto alle successive modifiche normative che a cambiamenti nella struttura organizzativa aziendale - di formare i dipendenti sul meccanismo di gestione aziendale, recepire i reclami dai dipendenti o dai terzi e riferirli al CdA e al Collegio dei Sindaci. L'OdV ha accesso a qualsiasi tipo di dato o documento della società e dispone del potere di avviare il processo sanzionatorio nel caso in cui riscontri una violazione del modello.

Oltre al controllo del modello, l'Odv raccoglie le eventuali segnalazioni pervenutegli nell'indirizzo e-mail organismodivigilanza@permasteelisagroup.it.

L'Organismo ha quindi il compito di verificare le segnalazioni, siano esse di dipendenti o di terzi, nel rispetto della privacy di chi l'ha effettuata. L'Organismo non avrà un contatto diretto con il segnalatore ma presenterà il problema alla

[164] Decreto Legislativo 231/01, Art. 6/lettera b)

Direzione competente chiedendo informazioni e, se del caso, chiedendo la risoluzione del problema stesso.

2.3 Principi e norme di riferimento

Il codice si compone di 11 principi di riferimento, su cui tutti gli stakeholders devono fondare il proprio comportamento, che verranno in seguito analizzati uno a uno. Non ci sono stati rilevanti cambiamenti nei principi delle tre versioni del codice, sebbene nelle ultime due sia stato introdotto un paragrafo dedicato alla Responsabilità Sociale di Impresa. Tra la prima e la terza versione sono state apportate alcune modifiche in ambito di tutela della privacy e di igiene, sicurezza ed ambiente.

2.3.1 Principio Generale

"Il Gruppo Permasteelisa riconosce come principio imprescindibile il rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti in tutti i Paesi in cui opera."[165]

Considerato che Permasteelisa è un'azienda multinazionale che svolge la propria attività in tutto il mondo e in Paesi con caratteristiche economiche e sociali differenti, essa si impegna a rispettare le leggi e i regolamenti in vigore nei Paesi in cui opera.
Per marcare ulteriormente questo principio si potrebbe aggiungere che questo deve essere rispettato anche da fornitori, clienti e consulenti della società, tale da esserci un allineamento condiviso.
Come suggerimento, si potrebbe introdurre una formulazione più stringente, ad esempio aggiungendo alla fine di tale principio: "Inoltre l'azienda si impegna a far rispettare i principi etici riconosciuti dagli standard nazionali ed internazionali". In questo modo verrebbe inserito un ulteriore elemento di non discrezionalità, che

[165] Principio n° 5.1 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.10

indirizzerebbe tutto il Gruppo Permasteelisa verso un'unica interpretazione di tali principi.

2.3.2 Onestà e correttezza

"I rapporti intrattenuti con gli stakeholders del Gruppo devono essere improntati a criteri di onestà, correttezza, integrità, trasparenza e reciproco rispetto. L'onestà e la trasparenza costituiscono i principi fondamentali per tutte le attività del Gruppo e rappresentano elementi imprescindibili nella gestione aziendale."[166]

Qui vengono elencati i principi sottostanti al *modus operandi* di Permasteelisa Group. Onestà, correttezza, integrità, trasparenza e reciproco rispetto sono valori interrelati fra loro e sottendono al rispetto della legge, mantenendo l'azienda e le risorse umane in una posizione prioritaria. Chiarezza, completezza, correttezza e trasparenza sono principi imprescindibili dell'attività aziendale, a tutti a livelli. I destinatari del Gruppo, dunque, devono svolgere le la propria attività seguendo suddetti principi di comportamento.
In relazione a questo principio, si potrebbe aggiungere che l'azienda adotta strumenti organizzativi idonei - in linea anche con il Modello - atti a prevenire comportamenti scorretti o contrari ai valori elencati in questo paragrafo.

2.3.3 Imparzialità e pari opportunità

"Nelle relazioni con tutte le controparti il Gruppo evita ogni discriminazione basata sull'età, l'origine razziale ed etnica, la nazionalità, le opinioni politiche, le credenze religiose, il sesso o lo stato di salute dei suoi interlocutori."[167]

[166] Principio n° 5.2 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.10
[167] Principio n° 5.3 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.10

In questo paragrafo c'è un evidente riferimento, anche se non diretto, a due convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), appartenenti ai Core Labour Standars. Le convenzioni sono la numero 100 del 1951 sulla parità di trattamento retributivo e la numero 111 del 1958 sul diritto a non essere discriminati. La prima cita "Ogni Stato membro dovrà, con mezzi conformi ai metodi in vigore per la fissazione dei tassi di retribuzione, incoraggiare e, nella misura in cui ciò sia compatibile con detti metodi, assicurare la applicazione a tutti i lavoratori del principio dell'uguaglianza di retribuzione fra mano d'opera maschile e mano d'opera femminile per un lavoro di valore uguale"[168]. La seconda cita: "Per discriminazione si intende ogni distinzione, esclusione o preferenza fondata sulla razza, il colore, il sesso, la religione, l'opinione politica, la discendenza nazionale o l'origine sociale, che ha per effetto di negare o di alterare l'uguaglianza di possibilità o di trattamento in materia d'impiego o di professione"[169].

2.3.4 Centralità e valorizzazione delle risorse umane

"Il Gruppo riconosce la centralità delle risorse umane e l'importanza di stabilire e mantenere con esse relazioni basate sulla lealtà e sul rispetto reciproco, mettendo a disposizione dei propri collaboratori adeguati strumenti e opportunità di crescita professionale. Il Gruppo promuove inoltre il rispetto dell'integrità psico-fisica e culturale della persona, garantendo condizioni di lavoro rispettose della dignità umana ed ambienti di lavoro sicuri e salubri. I rapporti tra i dipendenti del Gruppo devono essere improntati ai principi di civile convivenza e devono svolgersi nel rispetto reciproco dei diritti e della libertà delle persone."[170]

Questo principio rende completa e chiara l'importanza delle risorse umane all'interno del Gruppo. Visto che l'azienda opera e ha sedi in tutto il mondo, anche

[168] Convenzione n. 100 sull'uguaglianza di retribuzione fra mano d'opera maschile e mano d'opera femminile per un lavoro di valore uguale, 1951, Art. 2
[169] Convenzione n. 111 sulla discriminazione in materia di impiego e professioni, 1951, Art. 1
[170] Principio n° 5.4 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.10

in questo caso risulta importante dare un riferimento comune riconosciuto nell'applicazione di questo principio. Ad esempio si potrebbe fare riferimento alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, insieme alle convenzioni dell'OIL sul lavoro minorile e forzato: così tutte le aziende del Gruppo, nella loro attività, possono fare riferimento a questi standard.
Le attività intraprese dall'azienda per sostenere le risorse umane, come corsi di formazioni o benefits, verranno approfonditi nei paragrafo 2.10, relativo al Global Compact, in cui si evidenzieranno le misure adottate a favore dei dipendenti, dando prova dell'importanza attribuita a questi secondo il principio appena enunciato.

2.3.5 Informazioni riservate e tutela della privacy

"Le informazioni che hanno carattere di confidenzialità, relative a dati o conoscenze che appartengono al Gruppo, non devono essere acquisite, usate o comunicate se non dalle persone autorizzate. L'obbligo di confidenzialità permane anche a seguito della cessazione del rapporto di lavoro/collaborazione con le Società del Gruppo. Il Gruppo riconosce il diritto alla riservatezza (privacy) sui dati personali trattati nell'attuazione delle attività di business. A tal fine il Gruppo utilizza le necessarie soluzioni tecniche e organizzative per garantire che i trattamenti dei dati avvengano in conformità alle disposizioni normative di ciascun Paese in cui opera. La protezione dei dati e degli elementi associati è garantita tramite l'implementazione di adeguate misure di sicurezza calibrate in relazione al trattamento eseguito ed ai dati trattati (personali, sensibili e giudiziari)."[171]

Questo principio è quello che ha subìto maggiori cambiamenti tra la prima e la terza versione. Questo perché dal 2009 l'azienda non è più quotata in Borsa. Infatti la versione 2005 e 2007 citava altresì: "Il Gruppo ha provveduto nell'ambito della sua attività a redigere un codice in materia di "Internal Dealing", adottato dal 1°Gennaio 2003, ai sensi di quanto prescritto dal Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti

[171] Principio n° 5.5 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.12

della Borsa Italiana S.p.A.. Tale codice disciplina, con efficacia cogente, gli obblighi di comportamento ed i flussi informativi che siano relativi ad operazioni finanziarie effettuate, nel proprio interesse, da "Persone Rilevanti", aventi ad oggetto strumenti finanziari di Permasteelisa."

Perché il principio venga rispettato, l'Internal Audit effettua dei corsi di formazione in ambito di tutela della privacy (tutela dei dati personali) nei confronti dei dipendenti di Permasteelisa S.p.A., Permasteelisa Interiors e Permasteelisa Impianti. Ai dipendenti vengono illustrate le misure minime di sicurezza per evitare la dispersione dei dati: non lasciare incustoditi documenti aziendali rilevanti (metterli sotto chiave se necessario), bloccare il computer quando si lascia la postazione di lavoro per evitare che estranei possano avere accesso a dati sensibili, mantenere la segretezza dei dati con cui si viene a contatto durante l'attività lavorativa.

A seguito del corso di formazione è verificato l'apprendimento tramite appositi test.

Il principio può essere integrato in relazione ai sistemi informatici, specificando le modalità di tutela e controllo attraverso l'utilizzo di codici di accesso, limitazioni di accessibilità ai sistemi informatici, tracciabilità delle attività condotte.

I dipendenti, nella formazione, sono avvertiti anche sulle sanzioni penali, amministrative e civili derivanti dal mancato rispetto della legge della Privacy. Permasteelisa ha stabilito delle policy per la consegna dell'informativa privacy, ad esempio: viene consegnata dall'HR agli interessati al momento del primo colloquio con un potenziale candidato e anche successivamente al momento dell'assunzione e al primo contatto con clienti o fornitori.

L'azienda si è dotata di sistemi e regole di tutela dei dati come, ad esempio, backup dei dati, firewall, cancellazione sicura dei dati – in modo tale da prevenire i rischi derivanti dalla perdita o dal trattamento non consentito di dati personali.

2.3.6 Conflitto d'interesse

"*Il Gruppo opera al fine di evitare situazioni ove i soggetti coinvolti nelle transazioni siano, o possano apparire, in conflitto con gli interessi delle Società stesse. Nei*

rapporti tra il Gruppo e i terzi devono essere adottati comportamenti etici e legali, tutti i rapporti devono essere gestiti senza ricorrere a mezzi illeciti. Sono espressamente proibite pratiche di corruzione, favori illegittimi, comportamenti collusivi, sollecitazioni per ottenere vantaggi personali per sé o per altri."[172]

Il principio non ha subìto modifiche nel tempo. Come suggerimento, potrebbero essere aggiunti alcuni esempi di attività potenziali in grado di creare conflitto di interesse per la società indicando ai destinatari e agli amministratori come agire in caso di eventuale conflitto. Se ad esempio un amministratore, o un suo famigliare stretto, svolge un'attività presso clienti, fornitori o addirittura concorrenti siamo in una evidente situazione di possibile conflitto di interesse.
Per completare questo principio si potrebbe aggiungere "Il management e i dipendenti sono tenuti a sottrarsi a possibili situazioni di conflitto di interesse, tali da poter interferire con la capacità imparziale nell'assunzione di decisioni nell'interesse dell'azienda. Nel caso in cui manager, amministratori o dipendenti ritengano di trovarsi in una posizione di conflitto di interesse, devono comunicarlo nell'immediato al proprio superiore o all'organismo di vigilanza."

2.3.7 Libera concorrenza

"Il Gruppo riconosce la libera concorrenza in un'economia di mercato quale fattore decisivo di crescita e costante miglioramento aziendale, impegnandosi a rispettare i principi e le leggi comunitarie e nazionali poste a tutela della concorrenza stessa."[173]

Permasteelisa Group condivide l'importanza fondamentale di operare in un mercato competitivo e si impegna a rispettare le norme di legge sulla concorrenza, secondo una competizione leale, nei Paesi in cui svolge la propria attività.

[172] Principio n° 5.6 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.12
[173] Principio n° 5.7 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.14

2.3.8 Tutela del patrimonio aziendale

"Ciascun esponente aziendale è direttamente e personalmente responsabile della protezione e della conservazione dei beni e delle risorse, siano esse umane, materiali o immateriali, affidategli per espletare i propri compiti e le proprie mansioni."[174]

Tutelare i beni aziendali è un attività indirizzata a minimizzare i danni che potrebbero collidere con l'interesse dell'azienda. I dipendenti, nonché i collaboratori sono tenuti a utilizzare beni e risorse aziendali, a cui hanno accesso, al solo fine dello svolgimento efficiente delle attività aziendali. Inoltre devono mantenere riserbo e non rivelare né divulgare a terzi notizie, dati, know-how o qualsiasi tipo di informazione riservata inerenti all'attività della società.

2.3.9 Igiene, sicurezza, ambiente

"La salute ed il benessere delle persone, la sicurezza dei cantieri, delle opere, delle installazioni sono obiettivi prioritari del Gruppo Permasteelisa e ispirano tutte le azioni nei confronti dei propri dipendenti, fornitori, clienti, partner, subappaltatori e terzi coinvolti nelle attività aziendali. Permasteelisa pone grande impegno nel fornire ambienti di lavoro, servizi e progetti conformi ai requisiti delle vigenti normative. Tale impegno è adottato in ogni settore di attività aziendale ed in ogni fase di esecuzione del progetto, dall'ingegneria, all'approvvigionamento, sino alle attività di cantiere. Il Gruppo riconosce l'ambiente come bene primario da salvaguardare e si impegna a rispettare la vigente normativa in materia di tutela e protezione ambientale, promuovendo una conduzione delle proprie attività incentrata sul corretto utilizzo delle risorse."[175]

In materia di igiene sicurezza e ambiente, rispetto alla prima versione, il codice ha subìto una notevole evoluzione. In particolare, la prima versione, si concentrava

[174] Principio n° 5.8 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.14
[175] Principio n° 5.9 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.14

solo sulle questioni ambientali mentre nella seconda e nella terza sono state incluse le tematiche relative alla sicurezza e all'ambiente.

E' importante sottolineare come in questo principio Permasteelisa abbia fatto riferimento alla sicurezza e all'igiene comprendendo tutti i dipendenti aziendali – insieme a fornitori clienti e partner – operanti in tutti i settori e processi di attività aziendale: così l'azienda non si è soffermata solo sull'igiene negli uffici o sulla sicurezza in fabbrica, ma ha cercato di racchiudere in questo principio tutte le persone coinvolte, in qualsiasi tipo di ambiente e ad ogni livello.

2.3.10 Trasparenza sulla contabilità

"Ogni atto od operazione, di qualsiasi tipo, si deve basare su di una adeguata documentazione ed essere ragionevolmente verificabile. Le informazioni che confluiscono nei "report" periodici e/o nella contabilità, sia generale che analitica, devono attenersi a principi di trasparenza, correttezza, completezza ed accuratezza. Tutti coloro che venissero a conoscenza di omissioni, falsificazioni o trascuratezze della informativa e della documentazione di supporto sono tenuti a riferire i fatti al proprio superiore, se dipendente, ovvero al referente interno, se soggetto terzo."[176]

Come si evince da questo principio le scritture contabili devono essere tenute in modo "trasparente, corretto, completo e accurato", conformemente alla legge, in modo tale da consentire in qualsiasi momento un'adeguata documentazione che garantisca la ricostruzione delle operazioni effettuate. Successivamente all'elenco dei principi suggerirei di aggiungere "…trasparenza, correttezza, completezza e accuratezza, al fine di pubblicare dati economici e finanziari chiari e veritieri per una corretta raffigurazione della situazione gestionale aziendale".

[176] Principio n° 5.10 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.16

2.3.11 Responsabilità sociale

"Permasteelisa ha come obiettivo, a livello di Gruppo, l'implementazione della norma SA8000 (Social Accountability 8000) ed in ottemperanza ai requisiti della stessa normativa intende garantire i diritti fondamentali dei lavoratori, nel rispetto delle leggi vigenti nei paesi in cui il Gruppo opera, degli accordi sottoscritti con terze parti e in base alle convenzioni dell'International Labour Organization. In particolare i requisiti di responsabilità sociale della norma trattano le seguenti tematiche:

- *Il lavoro infantile*
- *Il lavoro obbligato*
- *La salute e la sicurezza*
- *La libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva*
- *La discriminazione*
- *Le procedure disciplinari*
- *L'orario di lavoro*
- *La retribuzione*

Tali requisiti hanno impatto nei processi e nelle attività aziendali, coinvolgendo anche clienti, fornitori e subappaltatori."[177]

Il riferimento alla norma SA8000 è molto importante, in quanto gli otto requisiti previsti da questa norma sono molto precisi e hanno una lettura unica e indiscutibile.

Vediamo brevemente i singoli principi con riferimento alla norma in questione, tenendo presente che Permasteelisa non possiede la certificazione ma ispira il suo operato a dette regole di condotta.

[177] Principio n° 5.11 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.16

2.3.12 Lavoro infantile

La norma stabilisce che l'azienda deve fissare l'età minima di assunzione, compatibilmente con quanto sancito dalle Dichiarazioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro e in riferimento al Paese in cui opera. Inoltre l'azienda è tenuta a comunicare le politiche sul divieto di lavoro infantile e attuare delle azioni a rimedio di eventuali assunzioni di minori. Se viene accertato un caso di lavoro minorile, l'azienda dovrà prendere provvedimenti, tenendo presente che la norma interviene a sostegno della famiglia del minore impiegato, permettendo a un famigliare di maggiore età di sostituire il minore in questione.
Permasteelisa Group, nel rispetto della legislazione nazionale del Paese in cui opera e del diritto internazionale, rispetta e promuove il principio di abolizione del lavoro minorile.

2.3.13 Lavoro forzato

Per lavoro forzato si intende lavoro imposto contro la volontà del lavoratore. L'azienda deve quindi dimostrare la volontarietà della attività lavorativa, evitando situazioni di coercizione.
Permasteelisa, come enunciato nel Codice Etico al principio di "Centralità e valorizzazione delle risorse umane", riconosce l'importanza del rispetto dell'integrità psico-fisica e culturale della persona, garantendo condizioni di lavoro rispettose della dignità umana ed ambienti di lavoro sicuri e salubri.
La società disapprova il ricorso a qualsiasi forma di costrizione nei confronti dell'organico oltre che l'utilizzo del lavoro così detto nero.
Ciascuna società del Gruppo è tenuta a rispettare gli orari di lavoro previsti dalla legislazione nazionale del Paese in cui la singola società opera. Permasteelisa S.p.A. non adotta forme di coercizione o controllo a distanza sui lavoratori.

2.3.11.3 La salute e la sicurezza

L'articolo 3.1 della norma SA8000 cita: "*l'azienda deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre e deve adottare le misure adeguate per prevenire incidenti e danni alla salute che possono verificarsi durante lo svolgimento del lavoro o in conseguenza di esso, minimizzando, per quanto sia ragionevolmente praticabile, le cause di pericolo ascrivibili all'ambiente di lavoro*"[178].

Secondo la SA8000, l'azienda, oltre ad assicurare un luogo di lavoro sicuro e igienico, prevenendo situazioni di possibili incidenti, deve nominare un responsabile per la sicurezza e la salute dei dipendenti. L'azienda deve mettere a disposizione acqua potabile e garantire bagni puliti; se è fornita di dormitori, questi devono essere a norma, sicuri e idonei alle esigenze dei dipendenti. Inoltre devono essere prodotti dei report che evidenzino i rischi - in modo tale da prevenirli – e gli eventuali incidenti verificatisi nel periodo di riferimento.

Permasteelisa S.p.A. si è impegnata a migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori nel rispetto alla normativa vigente. L'azienda ha istituito un ufficio destinato ad occuparsi, in via esclusiva, della sicurezza negli ambienti di lavoro. Inoltre, come risulta dal COP[179], nel 2011 sono stati formati, in materia di sicurezza 651 dipendenti, ovviamente durante l'orario di lavoro. Nel dettaglio, i corsi inerenti la Sicurezza (Prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro) sono stati proposti agli impiegati sui temi specifici di: primo soccorso, sistema di gestione ambientale, testo unico ambientale, ecc. Per quanto riguarda gli addetti alla produzione, i corsi formativi si sono sviluppati anche su temi strettamente connessi ad attività relative allo stabilimento industriale, ovvero ad esempio: primo soccorso, prevenzione incendi, utilizzo macchinari e gestione rifiuti.

[178] Norma SA8000, Art. 3.1, consultabile online: http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf

[179] Communication On Progress 2011 for Global Compact, http://www.permasteelisa.com/media/documents/attachment/PermasteelisaGroup_COP_2011_EN.pdf

2.3.11.4 Libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva

L'azienda deve garantire il diritto dei lavoratori di costituire organizzazioni o sindacati di propria scelta e parteciparvi; la contrattazione collettiva integra questo principio rendendolo più forte. Se in alcuni Paesi non viene consentita la libertà di associazione, è compito dell'azienda, laddove operi in questi Paesi, promuovere la nascita di strumenti a tutela dei lavoratori simili a quelli vietati.

Al momento, alcuni dipendenti di Permasteelisa sono iscritti a 2 associazioni sindacali nazionali. La società favorisce la libertà di associazione attraverso diverse attività, fra cui si citano ad esempio: la libertà dei dipendenti di nominare i rappresentati fra il proprio organico e libertà di riunirsi in orario di lavoro. La percentuale complessiva dei dipendenti di Permasteelisa in Italia iscritti alle associazioni sindacali nell'anno 2011 era del 25% per Permasteelisa S.p.A., del 12% per Permasteelisa Interiors S.r.l. e del 13% per Permasteelisa Impianti S.r.l..[180]

Nel corso dell'anno 2011, sono state organizzate 8 Assemblee Sindacali in Permasteelisa S.p.A., 5 Assemblee sindacali in Permasteelisa Interiors ed 3 in Permasteelisa Impianti su un massimo di 10 possibili.

2.3.11.5 La discriminazione

La norma prevede che l'azienda eviti ogni tipo di comportamento discriminatorio diretto o indiretto nell'ambiente lavorativo. Una delle discriminazioni più diffuse è quella in base al sesso: di norma le donne sono discriminate in materia di retribuzione, assunzione, formazione, possibilità di fare carriera, in modo più diffuso nei Paesi in Via di Sviluppo. Un'altra forma di discriminazione è quella relativa ai disabili, che causa la loro disabilità, spesso vengono esclusi dall'inserimento aziendale.

[180] Nel dettaglio il numero di dipendenti iscritti alle sigle sindacali erano per Permasteelisa S.p.A. 135, per Permasteelisa Interiors S.r.l. 26 e per Permasteelisa Impianti S.r.l. 5

Forme di discriminazione più gravi, che solitamente non riguardano Paesi industrializzati, consistono nel sottoporre le donne a test di gravidanza, per accertarsi che queste non siano incinte al momento dell'assunzione.

L'azienda per rispettare la SA8000 deve supportare la non discriminazione (in base a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica[181]) definendo misure mirate per prevenirla.

Permasteelisa ha formalizzato procedure interne di selezione e gestione del personale al fine di mitigare il rischio di discriminazione basata sull'età, l'origine razziale ed etnica, la nazionalità, le opinioni politiche, le credenze religiose, il sesso o lo stato di salute dei candidati o dei dipendenti. Le procedure aziendali sono applicate a tutti i candidati e ai dipendenti senza distinzione di razza, età o sesso. Permasteelisa seleziona i candidati focalizzando l'attenzione sulle capacità professionali del singolo individuo in relazione alla mansione ricercata. La gestione del personale segue le regole stabilite dall'azienda nel Regolamento del Personale e nelle procedure interne, anche in questo caso senza discriminazioni di razza, età o sesso.

2.3.11.6 Le procedure disciplinari

Le procedure disciplinari si verificano laddove, a fronte di un comportamento scorretto di un dipendente, il datore di lavoro è tenuto a prendere provvedimenti. E' vietato l'uso di violenza sia fisica che mentale (punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale[182]). In Italia, sulla base della legge e della contrattazione collettiva, le procedure disciplinari possono tradursi in un rimprovero verbale, l'ammonizione scritta, la sanzione fino ad arrivare alla sospensione dal lavoro o al licenziamento.

[181] Norma SA8000, Art. 5.1, consultabile online: http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf

[182] Norma SA8000, Art. 6.1, consultabile online: http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf

L'azienda, in ottemperanza della SA8000, deve prevedere un sistema di reclami nei casi in cui possano verificarsi dei comportamenti scorretti da parte del datore di lavoro e attuare controlli in materia. Permasteelisa applica le disposizione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (in seguito "CCNL") per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti.

2.3.11.7 L'orario di lavoro

L'orario di lavoro deve conformarsi agli standard relativi alle normative vigenti e ai contratti di settore.
La norma stabilisce che le ore di lavoro settimanali non devono essere superiori a 48 e che nell'arco di una settimana lavorativa (7 giorni) il dipendente ha diritto ad almeno un giorno di riposo. Le ore di straordinario sono volontarie e deve sussistere il carattere di eccezionalità: non possono essere superiori a 12 ore a settimana.

2.3.11.8 La retribuzione

Le retribuzioni devono essere stabilite conformemente agli standard minimi previsti dalle leggi o dagli accordi settoriali, al fine di garantire al lavoratore il soddisfacimento dei propri bisogni essenziali "*oltre che fornire un qualche guadagno discrezionale*"[183].
La norma prevede altresì che non è ammissibile la diminuzione di retribuzione a scopi punitivi, in relazione alla norma sulle procedure disciplinari di cui al paragrafo 2.3.11.6.
Permasteelisa riconosce il diritto alla retribuzione per ore straordinarie laddove previsto per legge. Per quanto concerne le società Italiane del Gruppo il rapporto di lavoro subordinato è disciplinato dalle leggi e dalle norme del CCNL di settore.

[183] Norma SA8000, Art.8.1, consultabile online: http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf

2.3.12 Riflessioni conclusive su principi e norme di riferimento

I principi e le norme contenute in questa sezione del codice etico sono, a mio avviso, completi, precisi e ben strutturati. Nell'ottica di una revisione del codice, suggerirei di introdurre quattro temi:

- Corruzione e pagamenti illeciti
- Prevenzione del riciclaggio del denaro
- Omaggi e Benefici
- Procure

Per la corruzione e i pagamenti illeciti proporrei un principio di questo tipo: "Le società del Gruppo si impegnano a rispettare le leggi nazionali e internazionali contro la corruzione. Accettare o offrire denaro, al fine di conseguire un beneficio commerciale in modo disonesto, non è ammissibile da parte di alcun amministratore, manager, dipendente o rappresentante della società".
Bisogna sottolineare che il personale di Permasteelisa non ha accesso a soldi contanti in azienda. La società ha da tempo posto in essere procedure e controlli al fine di ridurre a cifre irrisorie il denaro contante utilizzato dalla società.
Quindi la corruzione potrebbe avvenire solo attraverso la creazione di "fondi neri". A tal proposito l'azienda ha identificato - nel proprio Modello – aree sensibili a rischio reato che potrebbero far scaturire un'azione illecita, effettuando inoltre costantemente dei controlli su tali processi.
Per quanto concerne la prevenzione e il riciclaggio del denaro, nell'integrazione del D.lgs. 231/2007 viene proposta una definizione di riciclaggio "*ai soli fini del presente decreto*"[184]. Nel primo comma dell'articolo 2, vengono elencate le azioni che costituiscono riciclaggio. Il principio comune di tali condotte è la provenienza dei

[184] Decreto Legislativo 231/2007, Art. 2 comma 1, http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/07231dl.htm

beni "*da un'attività criminosa o da una partecipazione a tale attività*[185]*". Una proposta di principio potrebbe essere la seguente: "Qualsiasi forma o modo di riciclaggio proveniente da attività criminosa è vietata a tutte le società del Gruppo, nel rispetto della normativa vigente in materia. Prima di intraprendere un rapporto con un terzo, la società deve verificare la legittimità e la rispettabilità dell'attività di quest'ultimo*".

Anche il tema degli omaggi e dei benefici potrebbe essere aggiunto ai principi del codice etico, oltre che ad essere già presente al paragrafo 6.3/comma 3 del codice. Questa potrebbe essere una proposta: "Le società del Gruppo - instaurando rapporti con clienti, fornitori e terzi – non sono tenute a eseguire o accettare omaggi o benefici personali né alcuna forma di corrispettivo, volti ad acquisire un trattamento di favore al fine di ottenere un vantaggio indebito. Tuttavia atti di normale cortesia sono concessi, purché di valore contenuto e comunque tali da non pregiudicare l'autonomia decisionale del destinatario. Laddove un amministratore, un manager o un dipendente dovesse ricevere un omaggio non consentito, è tenuto a riferirlo all'organismo di vigilanza della società".

Per quanto concerne le procure si potrebbe porre un breve riferimento al loro rispetto anche nel codice: "Le società del Gruppo Permasteelisa si possono impegnare verso l'esterno solo attraverso i soggetti muniti di procura. Il potere di procura deve essere conforme alle funzioni ricoperte dal delegato e deve essere definito in modo specifico tale da delineare i limiti del soggetto. L'OdV si impegna a verificare il sistema di procure in vigore".

Proporre l'aggiunta di queste quattro tematiche non deriva dalla necessità di coprire dei gap del codice, ma sono suggerimenti nell'ottica di un arricchimento di principi già perseguiti dalla società. E' opportuno ricordare che Permasteelisa è dotata di un proprio Modello organizzativo che va a disciplinare la maggior parte di questi argomenti, la cui nomina nel codice è solo un "plus" per dare uniformità alla politica etica aziendale.

---

[185] Decreto Legislativo 231/2007, Art. 2 comma 1 a) b) c) d), http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/07231dl.htm

2.4 Rapporti con gli stakeholders

Nel codice vengono disciplinati i rapporti con: gli azionisti, i clienti, i fornitori, la Pubblica Amministrazione e le Pubbliche Istituzioni, le organizzazioni politiche e sindacali e la stampa. Infine viene regolamentato il tema delle donazioni e l'impegno sociale in relazione agli enti/associazioni no profit o promozioni sportive e culturali.

Permasteelisa opera per massimizzare il valore dei propri azionisti e clienti garantendo loro gli standard più evoluti di efficienza e qualità. In particolare agli azionisti è garantita massima e tempestiva trasparenza di informazioni e azioni che possono avere conseguenze rilevanti per il loro investimento; ai clienti viene assicurato un alto standard di qualità, accompagnato da condizioni e prezzi competitivi e da un comportamento corretto, professionale e collaborativo "nel pieno rispetto delle norme e regolamenti nei mercati in cui opera"[186].

In relazione alle organizzazioni politiche e sindacali la società non appoggia manifestazioni tipicamente politiche e invita il proprio personale aziendale a riconoscere che "qualsiasi forma di coinvolgimento ad attività politiche avviene su base personale, nel proprio tempo libero, a proprie spese ed in conformità con le leggi in vigore"[187].

Il rapporto con la stampa è gestito da apposite funzioni aziendali incaricate (Group Communication) che si prefiggono di svolgere il proprio ruolo coerentemente con la politica di comunicazione stabilita della Capogruppo, Permasteelisa S.p.A.. Il Gruppo Comunicazione gestisce le attività delle società italiane e collabora costantemente con le sussidiarie e le loro esigenze nei rapporti con l'esterno.

Per quanto concerne le donazioni e l'impegno sociale, le società del Gruppo sono autorizzate a contribuire a promozioni culturali e sportive - nella comunità in cui l'azienda opera – e ad accettare o richiedere donazioni provenienti da associazioni no profit, solo a seguito di accettazione da parte dell'Amministratore Delegato.

[186] Come si legge da punto n° 6.2 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.18
[187] Come si legge da punto n° 6.6 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.24

2.4.1 Fornitori

"Il Gruppo ha come obiettivo quello di approvvigionarsi nel mercato di prodotti, attrezzature e servizi di elevato standard qualitativo, alle condizioni più vantaggiose per la Società in termini di qualità, servizio e prezzo. La selezione dei fornitori deve essere effettuata sulla base di una valutazione obiettiva e trasparente comprovata da apposita documentazione atta ad accertare l'attendibilità, l'onorabilità e la professionalità dei fornitori. La scelta delle forniture avviene tramite apposite comparazioni tra le offerte ricevute. Tutti i fornitori con cui il Gruppo viene ad operare devono assicurare modalità operative compatibili con il rispetto dei diritti dell'uomo, dei lavoratori e dell'ambiente.

Gli esponenti aziendali non possono ricevere alcuna forma di corrispettivo da parte di chiunque per l'esecuzione di un atto del proprio ufficio o contrario ai doveri d'ufficio e non possono subire alcuna forma di condizionamento da parte di terzi estranei al Gruppo. Tutti coloro che sono coinvolti nell'attività di approvvigionamento e che hanno rapporti diretti od indiretti con i fornitori (legami di parentela fino al 3° grado, compartecipazioni societarie etc.) devono dichiarare tali legami all'Organismo di Vigilanza che deciderà, eventualmente, se e in che modo proseguire l'attività stessa."[188]

I fornitori sono tenuti a rispettare i principi del codice etico del Gruppo Permasteelisa. Al paragrafo 2.4.1 - riguardante la diffusione del codice ai fornitori – è stato chiarito che questi devono firmare una lettera di accettazione al codice, impegnandosi al rispetto dei principi in questo racchiusi. Inoltre tra le clausole contrattuali dei contratti di fornitura è specificato che l'operato del fornitore deve essere in linea con i principi etici aziendali quali, come da principio soprastante, "rispetto dei diritti dell'uomo, dei lavoratori e dell'ambiente".

Il processo di selezione del fornitore è indirizzato alla ricerca del massimo vantaggio competitivo, in termini di miglior fornitore per qualità e prezzo – soddisfando le

[188] Punto n° 6.3 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.20

aspettative dei clienti e distribuendo al meglio i costi aziendali – attraverso la ricerca di massima professionalità e trasparenza.

Permasteelisa, nel selezionare i fornitori, si attiene alle procedure interne adottando criteri di valutazione oggettivi. Nel processo di valutazione oltre a qualità, costi ed efficienza del fornitore, si potrebbe considerare altresì se questo detiene alcune certificazioni come le ISO o la SA8000; verrebbero fornite in tal senso delle garanzie sul buon operato del fornitore che potrebbero divenire un "plus" nella scelta, grazie all'allineamento con le politiche aziendali. L'azienda offre a ciascun tipo di fornitore la possibilità, senza alcun tipo di discriminazione, di collaborare con essa. Ovviamente, vige anche nei rapporti con i fornitori il principio riguardante omaggi e benefici, come da proposta al paragrafo 2.3.12.

2.4.2 Pubblica Amministrazione e Pubbliche Istituzioni

"Tutti i rapporti tra il Gruppo e le Pubbliche Istituzioni sono gestiti dai collaboratori allo scopo incaricati e sono improntati a principi di legalità, correttezza, trasparenza, collaborazione e non ingerenza, nel rispetto dei reciproci ruoli e delle norme vigenti. Gli incaricati devono astenersi dall'influenzare le decisioni dei rappresentati della Pubblica Amministrazione: il Gruppo non consente di corrispondere direttamente, o attraverso intermediari, somme di denaro o altri mezzi di pagamento a pubblici ufficiali al fine di influenzare la loro attività nell'espletamento dei propri doveri d'ufficio. Omaggi, favori, benefici o comportamenti che non siano improntati alla trasparenza verso rappresentanti di governo, pubblici ufficiali e pubblici dipendenti non sono consentiti. E' fatto divieto di porre in essere qualunque atto (es. omissioni o false dichiarazioni) volto a percepire indebitamente sovvenzioni, contributi o finanziamenti pubblici.

E' vietato utilizzare le risorse finanziarie lecitamente ottenute dalla Pubblica Amministrazione a scopo diverso da quello per cui sono state richieste e ottenute.

Qualsiasi richiesta o proposta di benefici da parte di pubblici funzionari deve essere riferita all'Organismo di Vigilanza."[189]

I principi di legalità, correttezza e trasparenza, che sono stati evidenziati lungo tutta la struttura del codice, insieme al rispetto delle leggi, vengono qui ripresi per regolare i rapporti con Pubblica Amministrazione e Pubbliche Istituzioni. Per la prima volta viene introdotto il tema degli omaggi e benefici che, a mio avviso, va inserito nei principi generali - per rafforzarne la portata - cosicché venga incluso in tutti i rapporti intrattenuti dalla società. Tuttavia è opportuno mantenere un ulteriore riferimento in questo paragrafo. E' vietato offrire denaro o omaggi a funzionari o dipendenti della Pubblica Amministrazione, con lo scopo di corromperli per l'interesse aziendale. Le decisioni da parte o per conto della Pubblica Amministrazione non devono essere influenzate in nessun modo.. Come proposta integrativa alla disciplina di questo rapporto si potrebbe aggiungere che, visto il carattere internazionale del Gruppo, è concesso offrire - nei Paesi in cui è tradizione – un regalo o un dono come atto di cortesia nei confronti dei clienti, purché questo non contrasti con quanto previsto dalla legge e purché non inteso come merce scambio di favori o agevolazioni.
L'Organismo di Vigilanza si rende ancora una volta garante dei principi del codice e dei rapporti tra la società e l'esterno, proponendosi di controllare e tutelare la società.

2.5 Efficacia esterna

"Chiunque, agendo in nome e per conto del Gruppo, entri in contatto con soggetti terzi con i quali il Gruppo stesso intenda intraprendere relazioni commerciali o abbia rapporti di natura istituzionale, sociale, politica o di qualsivoglia natura, ha l'obbligo di informare tali soggetti degli impegni e degli obblighi imposti dal Codice; esigere il rispetto degli obblighi riguardanti la loro attività; adottare le opportune iniziative di

[189] Punto n° 6.4 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.22

natura interna in caso di rifiuto da parte dei soggetti terzi di adeguarsi al Codice o in caso di mancata o parziale esecuzione dell'impegno assunto."[190]

In questo paragrafo viene ribadito che i terzi che collaborano o sono in procinto di collaborare con l'azienda devono essere informati sull'esistenza del codice etico e dei principi in esso contenuti. L'efficacia esterna stabilisce inoltre che i terzi non solo devono essere messi al corrente del codice, ma sono tenuti a rispettare i suddetti principi e, in caso di mancata adempienza dell'impegno assunto, la società è tenuta a prendere provvedimenti.

2.6 Violazione del codice

"Il Codice Etico deve considerarsi parte integrante delle obbligazioni contrattuali previste per i dipendenti e per tutti i collaboratori non subordinati del Gruppo, ai sensi dell'art. 2104 del codice civile. Il mancato rispetto delle norme espresse nel Codice costituisce, inoltre, violazione dell'obbligo dei lavoratori di eseguire con adeguata diligenza i compiti e le mansioni loro affidati, come previsto dal CCNL applicato. Le sanzioni verranno comminate in conformità a quanto previsto dalle norme vigenti in materia di regolamentazione del rapporto di lavoro. Quanto ai collaboratori ed ai consulenti che prestano la propria attività in azienda, l'adesione alle disposizioni e ai principi previsti dal Codice rappresentano una conditio sine qua non della stipulazione di contratti di qualsiasi natura tra le società del Gruppo e tali soggetti."[191]

Le violazioni del codice possono emergere tramite segnalazione all'Organismo di Vigilanza o tramite l'attività di Internal auditing condotta sia negli Headquarters sia nelle sussidiarie all'estero. Nel primo caso l'OdV si accerterà della veridicità della segnalazione e, se del caso, informerà il CdA e il Collegio Sindacale.

[190] Punto n° 7 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p.26
[191] Punto n° 8 del Codice Etico in vigore di Permasteelisa Group, p. 28

L’OdV, essendo organo indipendente, ha il compito di vigilare e riferire agli organi competenti, suggerendo eventualmente le misure più appropriate per risolvere le criticità evidenziate al CdA.

Se la violazione ai principi emerge durante un Audit, gli auditor riporteranno la violazione nel report di chiusura che viene ritualmente spedito al management coinvolto, all’Amministratore Delegato, al Presidente del Collegio Sindacale, al Presidente del Comitato di Controllo Interno e al General Manager della Direzione “Risk and Legal”.

Le sanzioni sono quelle previste dal contratto collettivo nazionale dell’industria metalmeccanica, ovvero: richiamo verbale, ammonizione scritta, multa non superiore a tre ore di retribuzione oraria calcolata sul minimo tabellare, sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino ad un massimo di tre giorni o licenziamento. Le sanzioni sono inflitte sulla base della gravità del mancato rispetto dei principi al codice e sue conseguenze, in base alla posizione gerarchica (es. impiegato o manager).

Per quanto concerne le violazioni da parte di partner commerciali o consulenti esterni della società , queste potranno portare, nei casi più gravi, alla scissione del contratto, come previsto da clausole contrattuali.

2.7 Tratti distintivi e riflessioni conclusive

Il codice del 2007 evidenzia un salto di qualità rispetto la prima versione, seppur quest'ultima - ben strutturata e completa nei contenuti - abbia fornito un'ottima base di partenza. Ad esempio nella versione del 2007 la premessa del codice si apre con una lettera dell'Amministratore Delegato, Nicola Greco, in cui egli comunica ai dipendenti i principi sui quali si fonda l'attività di Permasteelisa Group e chiede di impegnarsi al rispetto di suddetti principi nell'esercizio della propria attività.

La lettera dell'Amministratore Delegato come prefazione al codice è di rilevante importanza, in quanto, come abbiamo detto in precedenza, rappresenta la volontà dei vertici di voler intraprendere un percorso etico. Altresì la lettera esprime una presa di posizione forte che richiede la condivisione di principi a tutte le aziende del Gruppo ed a tutti i livelli – citando il codice "*chiedo a tutti i dipendenti e a tutti coloro che cooperano nell'esercizio delle attività del Gruppo, di impegnarsi ad osservare e a far osservare i principi elencati nel presente codice nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità, nel rispetto delle regole aziendali*" – uniformando i comportamenti e lavorando, pur in parti diverse del mondo, sulla base degli stessi principi.

Un nuovo elemento importante nel codice del 2007 è l'introduzione della mission e della filosofia aziendale. La descrizione dell'attività di Permasteelisa, orientata al pieno soddisfacimento dei clienti, è motivo per rafforzare la coesione aziendale e per condividere, sulla scia di quanto detto poco sopra, gli stessi ideali a tutti i livelli.

Il primo codice è stato scritto solo in italiano. La seconda versione è stata presentata in italiano e in inglese, mentre la terza versione è stata proposta in italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo. La traduzione in cinque lingue è necessaria per rendere i principi più immediati e di facile comprensione nella lingua d'origine.

E' in previsione – alla prossima revisione del codice, che presumibilmente verrà proposta tra il 2014 e il 2015 – una traduzione dei principi anche nelle lingue asiatiche (cinese, giapponese, tailandese); in realtà questo progetto era già stato preso in considerazione nel 2010, ma non è stato realizzato in quanto il controllo

della traduzione risulta difficoltoso per queste lingue e l'azienda vuole evitare che dai principi possano nascere interpretazioni differenti.

A mio avviso - per concludere l'analisi del codice etico - questo risulta molto ricco e ben strutturato. La scelta di scriverlo in cinque lingue, insieme all'impegno di tradurlo nelle lingue asiatiche, denota un interesse costante di allineamento tra i valori aziendali, rendendo di facile comprensione il codice nei Paesi in cui l'azienda opera.

Inoltre per i dipendenti di Permasteelisa S.p.A. e Permasteelisa Interiors sono periodicamente organizzati incontri formativi in relazione al D.lgs. 231/01 allo scopo di informarli e formarli anche rispetto ai principi del Codice Etico, risultante elemento essenziale del Decreto.

Nel 2010 circa il 90% dei Dirigenti/Quadri delle società italiane risultano essere stati formati. Nel 2011 sono continuate le attività di formazione, con l'organizzazione di corsi in aula con docente, seguiti da un test di verifica dell'apprendimento.

A livello di filiali estere, ad esempio nel corso del 2009, la formazione ha riguardato le società controllate appartenenti all'area Asiatica.

Un limite delle modalità di diffusione del codice, come già detto nel paragrafo 2.2.3, riguarda la tracciabilità della effettiva consegna a tutti i dipendenti del Gruppo e la loro presa visione e accettazione.

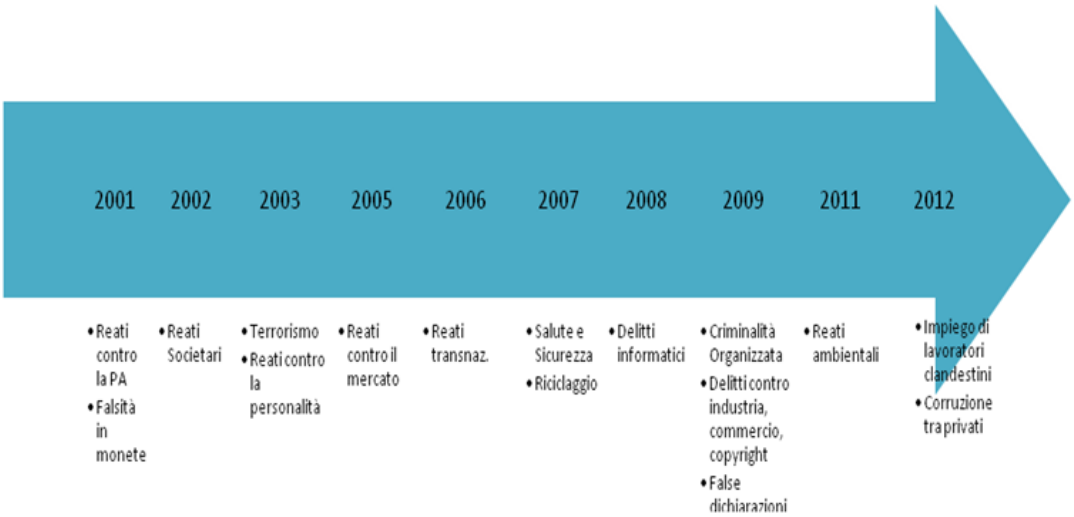
Il Gruppo Internal Audit ha sede in Italia, negli Headquarters a Vittorio Veneto, pertanto risulta difficile controllare l'accettazione capillare da parte dei dipendenti delle sussidiarie, di cui è stato incaricato il Direttore Generale della sede in questione. Ad ogni modo, durante le attività di Audit nelle subsidiaries, viene controllato, seppur limitatamente tramite estrazione a campione, se i dipendenti hanno accettato i principi del codice di Gruppo.

2.8 Il Decreto Legislativo 231/2001 e il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Permasteelisa

Il Decreto Legislativo n° 231 è stato emanato in data 8 giugno 2001. Grazie a questo Decreto il Legislatore ha adeguato l'ordinamento giuridico italiano alle convenzioni internazionali in materia di responsabilità degli enti. Il coinvolgimento delle società – sia nella politica di prevenzione, sia nei confronti dei comportamenti dei singoli facenti parte dell'organizzazione – è stata una tappa fondamentale per garantire una generale correttezza ed eticità del mercato.

Il Decreto ha introdotto nell' ordinamento italiano la responsabilità amministrativa degli enti qualora nel loro interesse o a loro vantaggio siano commessi determinati reati o illeciti specificamente individuati nel Decreto da parte di soggetti "apicali" (persone fisiche che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, o direzione) o da parte di persone fisiche sottoposte alla direzione di uno dei soggetti apicali. La responsabilità amministrativa si aggiunge a quella della persona fisica che ha commesso il fatto, quindi è autonoma rispetto la responsabilità dell'autore del reato. Le fattispecie di reato che possono configurare la responsabilità amministrativa degli enti sono state progressivamente ampliate nel corso degli anni: dal 2001 al 2005 i reati che rientrano nel ambito di applicazione del Decreto sono quelli relativi ai rapporti tra la società e la Pubblica Amministrazione; causa i crack Parmalat e Cirio, tra il 2002 e il 2004, il Decreto viene esteso ai reati societari; nel 2005 vengono inseriti reati di natura finanziaria; nel 2007 i reati connessi al mancato rispetto della normativa relativa alla sicurezza sul lavoro. Negli ultimi cinque anni si sono verificate ulteriori integrazioni - tra cui criminalità organizzata e reati ambientali – insieme a molti altri che vengono qui riassunti nel grafico sottostante.

Figura 23: Evoluzione dei reati previsti dal D.lgs. 231/2001



Il Decreto prevede ad esimente (articolo 6) che gli enti non rispondano del reato, commesso nel loro interesse o vantaggio da uno dei dipendenti, qualora siano in grado di provare: di aver adottato ed attuato in modo efficace, prima della commissione del reato, un modello organizzativo e di gestione idoneo a prevenire commissione di reati; di aver affidato a un proprio Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento; che la commissione del reato non sia stata causa di un inadeguata attività dell'Organismo di Vigilanza. Se non sussistono tutti questi requisiti, l'ente risulta responsabile.

La creazione di un efficace sistema di regole, procedure e controlli – unitamente all'implementazione di un sistema di vigilanza e controllo facente capo ad un organo indipendente (OdV) - permette alla società, pur al verificarsi dei reati in questione, in elusione ai suddetti limiti e controlli, di ottenere importanti benefici quali l'esenzione dalla responsabilità o la riduzione delle sanzioni previste.

2.8.1 Le sanzioni

Le sanzioni a carico degli enti previste dal Decreto, a seguito della commissione dei reati o del tentativo, comportanti la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, sono:

a) Sanzione pecuniaria
b) Sanzione interdittiva
c) Confisca
d) Pubblicazione della sentenza

La sanzione pecuniaria: la somma è determinata dal giudice in base al reato commesso e la sua gravità, secondo un sistema di applicazione di quote il cui valore è variabile con tetto massimo e minimo (il valore della singola quota varia da 250 euro a 1500 euro, mentre per il reato il Decreto individua il numero di quote fisse).
Le sanzioni interdittive sono applicabili anche in via cautelare e consistono in: "

- *Sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito*
- *Divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione*
- *Esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi, sussidi ed eventuale revoca di quelli concessi*
- *Divieto di pubblicizzare beni o servizi"*[192]

Un aspetto rilevante è che le sanzioni interdittive possono essere inflitte già nel corso delle indagini preliminari se sussistono prove sufficienti dell'imputabilità della responsabilità e il rischio di reiterabilità di reato; dunque esiste il rischio di fermare l'attività aziendale in corso di procedimento penale. La durata di tali sanzioni può variare da un minimo di tre mesi fino a 2 anni.

[192] Decreto legislativo 231/01, Art. 9/comma 2.

La confisca del profitto del reato - o un suo equivalente in denaro - è sempre disposta con sentenza di condanna.
Nella pubblicazione della sentenza di condanna il giudice può ordinare all'ente di pubblicare la sentenza di condanna, a proprie spese, in uno o più giornali a diffusione nazionale.

2.8.2 Il modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Permasteelisa

Permasteelisa si è dotata di un proprio Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ("Modello"), ovvero di un insieme di regole procedurali volte alla prevenzione dei reati e le conseguenti misure da adottare, atte a verificare il rispetto delle procedure stesse. Il Modello prevede misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività dell'ente nel rispetto della legge e a individuare quelle situazioni in cui vi è il rischio di commissione reato nell'interesse o vantaggio dell'ente.
Il Decreto Legislativo 231, art. 6/comma 2 prevede che il Modello di Organizzazione e Gestione abbia le seguenti caratteristiche:

- Siano individuate le attività a rischio reato, nel novero dei reati presenti nei Decreto
- Stabilire procedure volte a prevenire la commissione dei reati
- Prevedere regole precise per la gestione dei flussi finanziari allo scopo di prevenire azioni strumentali alla commissione di reati
- Stabilire l'obbligatorietà della formazione in tema di Decreto Legislativo 231/01 e regole del Modello per i destinatari dello stesso
- Introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto del Modello

La costruzione del primo Modello di Permasteelisa ha luogo nel 2005 - successivamente modificato nel 2007 - dove, con l'ausilio dei dirigenti aziendali,

sono state mappate le aree sensibili a rischio reato. Il Consiglio di Amministrazione di Permasteelisa S.p.A. ha aggiornato integralmente il proprio Modello in data 28/08/2009 mentre il Consiglio di Amministrazione di Permasteelisa Interiors ha emesso il proprio Modello in data 17/09/2009. I modelli sono in continua fase di aggiornamento per l'introduzione delle regole da seguire in tema di prevenzione dei nuovi reati; in particolare, nel novembre 2012, è stata approvata da Permasteelisa S.p.A. un'integrazione al Modello, con l'inserimento di una nuova Parte Speciale, per la prevenzione dei reati ambientali.

Il Modello si compone di una parte Generale e di una parte Speciale: nella parte Generale vengono descritti i contenuti e gli effetti derivanti dal d.lgs. 231/01, le caratteristiche comuni del Modello, le tipologie di Reato Presupposto che possono comportare la responsabilità della Società, le caratteristiche, i poteri e le funzioni dell'Organismo di Vigilanza, il sistema disciplinare e i principi corrispondenti alla formazione del personale. La Parte Speciale descrive nel dettaglio, con riferimento alle specifiche tipologie di reato al cui rischio la Società ha ritenuto di essere esposta, la mappa delle aree sensibili, l'adeguamento del sistema dei controlli preventivi, nonché i protocolli specifici relativi alle aree sensibili, come ad esempio la gestione delle note spese, delle consulenze e delle sponsorizzazioni e donazioni.

Il modello è pubblicato nella sua parte Generale nel sito internet aziendale www.permasteelisagroup.com; mentre il Modello completo di parte Generale e parti Speciali è disponibile a tutti i dipendenti in una cartella pubblica aziendale.

2.9 L'attività di Audit

Il tema della gestione e del controllo dei rischi aziendali sta assumendo un ruolo rilevante nei dibattiti volti a comprendere i fattori critici dai quali dipendono non soltanto il successo delle organizzazioni, ma la loro stessa sopravvivenza. La Direzione Internal Audit si occupa di monitorare i rischi correlati alle strategie perseguite e alle attività svolte dalla propria organizzazione: viene posta attenzione sia ai rischi esterni che a quelli interni, ovvero legati ai processi, ai sistemi, ai comportamenti, alle persone, e così via.

Il Group Internal Audit, preposto per effettuare controlli su tutte le società del Gruppo, è composto da un responsabile (il RIA, Responsabile Internal Audit) – che riporta direttamente al Comitato Controllo Interno, al Collegio Sindacale ed all'Amministratore Delegato della società Capogruppo - e da 2 auditor. Il Responsabile Internal Auditing ha il compito di definire e far approvare il Piano di audit annuale, di predisporre le relazioni periodiche per i preposti organi di controllo aziendali e gestire e coordinare, come descritto nel mandato di Audit, la funzione di Internal Auditing.

Il Gruppo Internal Audit, oltre al RIA, si compone di due auditor che svolgono l'attività in modo complementare; per questo motivo è stato scelto di abbinare un avvocato con un economista. Un auditor si occupa maggiormente della gestione degli audit nelle società italiane, con riferimento al Modello 231, e l'altro si occupa di gestire gli audit esteri, entrambi sotto il controllo del RIA.

Gli Internal Audit nelle sussidiarie hanno lo scopo di analizzare e verificare i più importanti processi della società verificata - ad esempio finance, HR, i progetti in corso o completati e così via.

Gli Audit in ottica 231 puntano ad esaminare analiticamente processi mirati, come ad esempio la gestione delle consulenze, delle note spese, del processo degli acquisti, secondo quanto previsto dalle Parti Speciali del Modello. La scelta degli audit da eseguire viene pianificata ad inizio anno considerando il grado di rischio, alla luce delle attività di controllo introdotte per la mitigazione del rischio stesso.

Gli audit tuttavia - sia in casa madre che nelle sussidiarie - sono svolti seguendo il medesimo processo di base:

1. Attività preliminari: spedizione dell'Announcement Letter ovvero invio di una lettera alla società che verrà sottoposta ad Audit, nella quale vengono indicati i dettagli e le tempistiche di svolgimento dell'Audit
2. Richiesta documenti e condivisione dell'audit plan
3. Attività in loco: raccolta di dati e documenti idonei a recepire informazioni utili tramite interviste e selezioni di campionatura; coinvolgimento di diverse funzioni aziendali per raccogliere informazioni, dati, suggerimenti e indicazioni
4. Attività di Audit: verifica dei documenti raccolti, svolgimento dei controlli
5. Attività di Reporting: Analisi dei risultati e stesura del report, in cui viene esaminato se il rischio delle risultanze è "low/medium/high" per poi giungere a un voto finale per Audit (da 1 a 5, in cui 5 è il voto massimo positivo)
6. Follow up: a seguito della chiusura e diffusione del Report ai livelli manageriali adeguati, è effettuata con cadenza semestrale attività di verifica sulla risoluzione delle criticità evidenziate nel Report. Il management è infatti interrogato al fine di accertare se l'action plan risolutiva è stata implementata.

Figura 24: Processo di Audit di Permasteelisa

Nelle attività di Internal Audit condotte in una realtà multi - localizzata, si evidenziano le differenze rispetto a un audit classico, centralizzato in una località; la gestione della funzione di audit in aziende con attività delocalizzate richiede particolari strategie per evitare dispersione e inefficienze, con particolare riguardo agli aspetti logistici e comunicativi.

La scelta di Permasteelisa - nelle attività di audit - non è stata quella di dotarsi di risorse di riferimento presso le subsidiary, ma ha preferito centralizzare l'attività presso la casa madre, in un ottica di contenimento dei costi e ottimizzazione delle attività, inviando gli auditor direttamente dalla casa madre. La scelta di avere una struttura centralizzata è finalizzata a minimizzare il rischio della perdita di indipendenza, a permettere una maggior flessibilità nella gestione del team e a

facilitare, in fase di raccomandazioni e follow up, la diffusione di pratiche comuni del Gruppo in tutti i paesi.

Eseguire audit presso le subsidiary all'estero presuppone una strategia adeguata, che deve tener conto delle risorse disponibili, del planning, dei costi delle trasferte, delle priorità aziendali e di tanti altri fattori.

La distanza geografica dall'unità auditata rende sicuramente meno agevole la gestione della fase conclusiva dell'incarico, in modo particolare per la discussione delle problematiche con il management locale e per la raccolta delle osservazioni e dei commenti degli stessi.

Anche la gestione del follow up risulta più complessa: in questi casi, infatti, la distanza geografica tra la funzione di Internal Auditing e l'unità locale pone serie difficoltà operative.

Il piano di audit annuale è un documento - elaborato a fine di ogni anno per l'anno successivo - nel quale vengono identificati le società del Gruppo e i processi di Permasteelisa che saranno oggetto di audit ed, in particolare, le attività che saranno svolte dalla funzione di Internal Audit di Gruppo nel corso dell'anno di riferimento.

Il piano di audit viene redatto valutando i processi o le aree maggiormente a rischio, considerando per esempio la criticità del paese in cui opera la filiale, la dimensione della stessa o il tempo trascorso dall'ultima verifica.

Il processo di pianificazione deve definire: obiettivi, programmazione delle attività, budget di spesa e risorse, reporting.

La programmazione deve prevedere le attività da svolgere, il periodo in cui sarà svolto l'audit e la stima del tempo richiesto, tenendo conto sia dell'ambito di copertura dell'audit da effettuare, sia della natura e delle caratteristiche dell'attività di audit.

L'intervento in loco dura circa 2 settimane (raccolta documenti, interviste, sopralluoghi, condivisione risultanze con il management locale).

Se dobbiamo calcolare la durata media di un audit, dall'announcement letter alla chiusura dell'Audit, sia in Italia che all'estero, questa è di circa 6-7 settimane.

Fondamentalmente l'obiettivo degli audit è fornire al management informazioni utili a mitigare le implicazioni pregiudizievoli al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, oltre che valutare l'efficacia del processo di gestione dei rischi.
Per quanto riguarda gli audit all'estero l'analisi preliminare sull'azienda auditata, viene svolta in sede raccogliendo la documentazione, parlando con le funzioni centrali ed estraendo i dati necessari dal sistema gestionale SAP. L'intervento sul campo, invece, è finalizzato alla raccolta di evidenze non disponibili centralmente, insieme alle interviste dei manager e delle loro risorse che lavorano nel Paese di riferimento.
Essendo reperibili inoltre numerose informazioni solo al di fuori del sistema (SAP), risulta dunque fondamentale l'intervento in loco, senza contare che la presenza sul territorio serve anche a consolidare i rapporti di comunicazione tra l'azienda e le sue capillari filiali sparse in ogni parte del globo.
Così come il piano di audit, tutti i report relativi all'attività svolta all'estero sono redatti esclusivamente in inglese; è stata fatta questa scelta per poter risparmiare il poco tempo disponibile e considerando che comunque tutti i destinatari sono in grado di comprenderlo.
Il Gruppo Internal Audit ha un approccio molto proattivo e cerca di essere il principio motore del cambiamento e del miglioramento aziendale anche attraverso il coinvolgimento e la collaborazione delle altre funzioni aziendali.

2.9.1 L'internal Audit in relazione al codice etico nelle sussidiarie

Gli audit all'estero comprendono anche una parte di controlli riservata al codice etico. Come abbiamo detto precedentemente il codice etico è un codice di Gruppo, che pertanto deve essere diffuso e accettato in tutte le sussidiarie e a tutti i livelli. Mentre nelle sedi in Italia viene costantemente monitorata l'accettazione al codice etico – tramite raccolta, archiviazione e attività di follow up – all'estero, questo tipo di controllo avviene solo durante un audit. L'auditor, prima di partire per la trasferta, si occupa di effettuare una selezione a campione fra tutti i dipendenti

della società che sarà oggetto di Audit. Del campione selezionato, una volta in loco, verrà richiesta - al General Manager o al Manager Risorse Umane - copia della lettera di accettazione al codice etico, per il campione scelto.

E' selezionato un campione rappresentativo dei dipendenti, secondo criteri prestabiliti, quali ad esempio: la data di assunzione – quindi verificare se a un dipendente assunto nel 2000 è stato consegnato il codice e se questi ne ha preso visione attraverso lettera di accettazione – piuttosto che la posizione aziendale. I risultati del controllo verranno poi trascritti nel report aziendale. Il report, dopo essere stato compilato, viene spedito al General Manager della società auditata,

per condivisione dei risultati, suoi eventuali commenti, nonché l'indicazione dei piani di azione che intende porre in essere per risolvere le criticità emerse.

A seguito del riscontro della società auditata, il report viene inviato all'Amministratore Delegato, al Presidente del Collegio Sindacale, al Presidente del Comitato di Controllo Interno e al General Manager della Direzione "Risk and Legal", per loro opportuna conoscenza.

2.10 Partecipazione attiva al Global Compact[193]

In aggiunta al codice etico e alle attività di Internal Auditing, la responsabilità sociale di Permasteelisa Group si realizza anche mediante l'adesione al Global Compact ("GC"). La società ha aderito al GC il 24 luglio 2008, con l'obiettivo di abbracciare e promuovere i dieci principi fondamentali relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione.

Permasteelisa ritiene che le proprie politiche aziendali incorporino i dieci principi dell'iniziativa GC. I vertici supportano appieno le azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità – in particolare quelli contenuti nel "Patto Globale" dell'ONU - e appoggia le priorità future e gli obiettivi specifici che figurano nella relazione annuale: il Communication On Progress ("COP").

Nel COP annuale, vengono riassunti i progressi fatti per ciascuno dei principi del GC.

[193] Le informazioni relative a questo paragrafo sono state estratte dal "COP 2011" di Permasteelisa, disponibile online sul sito aziendale

La maggior parte delle azioni e dei progressi, in ambito di responsabilità sociale e GC, sono stati descritti nel corso del presente capitolo. Per dare più completezza all'attività svolta da Permasteelisa riportiamo anche le azioni fino ad ora tralasciate e riportate nell'ultimo COP per l'anno 2011, pubblicato sul sito internet aziendale, in data 29 giugno 2012.

Principio 1: "*Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza*"[194]
Per questo principio possiamo fare riferimento ai principi del codice etico ovvero "Centralità e valorizzazione delle risorse umane" - par. 5.4, "Igiene, sicurezza" - par. 5.9, "Responsabilità sociale" - par. 5.11, "Fornitori" - par. 6.3.
Sulla base di questi principi verranno elencate le azioni svolte dall'azienda in ottemperanza del principio 1 del GC.

Per quanto concerne la salute dei dipendenti Permasteelisa si è impegnata in quattro progetti:

- "Prevenire è vita"
- Vaccinazione antinfluenzale
- Gruppi di lavoro
- Sicurezza

Prevenire è vita

L'iniziativa, avviata nel novembre 2008, prevede un check-up di prevenzione antitumorale totalmente gratuito per i dipendenti Permasteelisa. Una visita specialistica Viene effettuata da uno Staff di medici che prevede percorsi diagnostici individuali personalizzati in base ad età e sesso dei dipendenti. Tale percorso diagnostico sarà ripetuto, per ogni dipendente, a distanza di circa un anno e mezzo.

[194] Principio 1 del Global Compact

Il progetto, iniziato nel 2008, ha visto l'adesione di circa l'80% dei dipendenti di Permasteelisa S.p.A., Permasteelisa Interiors S.r.l. e Permasteelisa Impianti.
Il progetto è durato dal 2008, per tutto il 2011 (ed è terminato nel secondo semestre del 2012), tramite l'organizzazione, nell'arco di cinque giorni all'anno, di prima e seconda visita medica. Alla fine dell'anno il 45% dei partecipanti aveva terminato sia la prima che la seconda sessione di screening.

Vaccinazione antinfluenzale

Permasteelisa offre inoltre la possibilità di ottenere la vaccinazione antinfluenzale gratuita, ogni anno, a tutti i suoi dipendenti. Nel corso del 2011 ha aderito al programma l'11% del totale dei dipendenti di Permasteelisa S.p.a..

Gruppi di lavoro

L'azienda ha istituito i così chiamati "gruppi di lavoro" con lo scopo di identificare e mostrare eventuali problematiche indicate dai dipendenti in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro.
Nello stabilimento produttivo sono stati nominati dei Responsabili di area, che presentano mensilmente le osservazioni espresse dai dipendenti al fine di accrescere la capacità di controllo e prevenzione sulla salute e sicurezza dei lavoratori. I report che riassumono le indicazioni dei dipendenti sono oggetto di analisi da parte del management con lo scopo di dare seguito a quanto chiesto per un continuo miglioramento del luogo di lavoro.

Sicurezza

Permasteelisa S.p.A. si impegna a migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori in ottemperanza alla normativa di settore. L'azienda ha deciso di istituire un ufficio dedicato ad occuparsi, in modo esclusivo, della sicurezza negli ambienti di lavoro.
Il numero di incidenti è diminuito nel corso del 2011, paragonandolo a quelli del 2007. In totale, infatti, sono stati registrati - considerando uffici, stabilimenti e

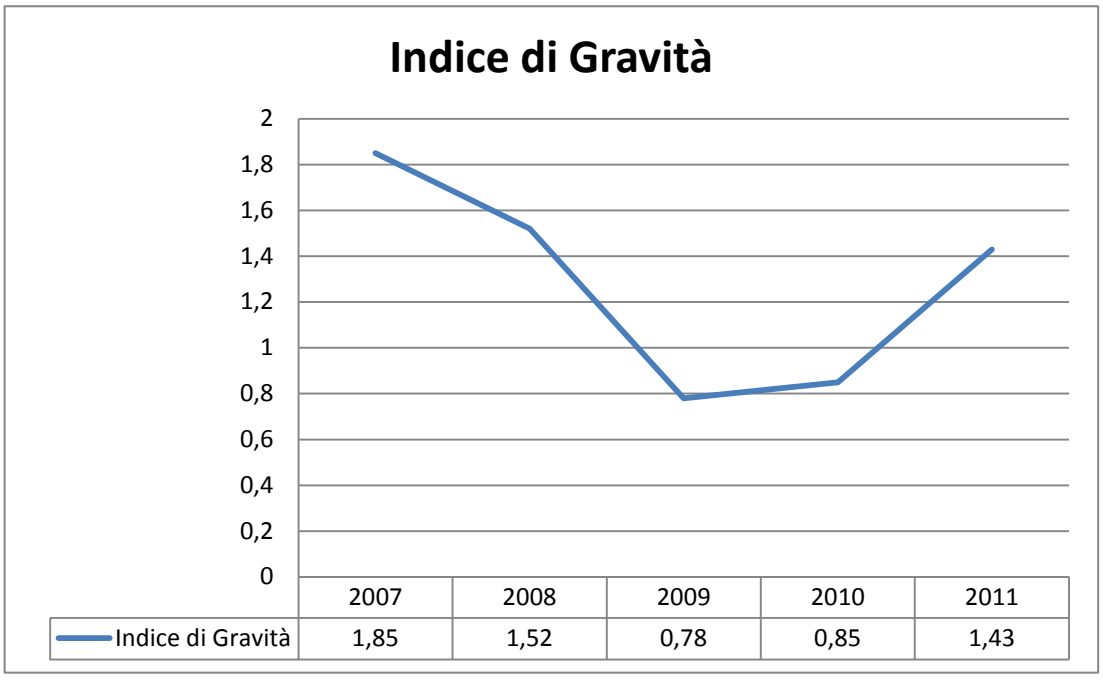
cantieri - 26 incidenti, di cui 25 sul luogo di lavoro e 1 “in viaggio”, vale a dire durante il percorso tra casa e luogo di lavoro.

L’indice di gravità è un indicatore che definisce la dimensione del danno infortunistico ed è calcolato come giorni di infortunio ogni mille ore lavorate:

IG = Giorni di infortunio x 10^(3) ore lavorate

La tabella sottostante mostra il trend dell’Indice di Gravità nel corso degli ultimi anni.

Figura 25: Evoluzione indice di gravità



	2007	2008	2009	2010	2011
Indice di Gravità	1,85	1,52	0,78	0,85	1,43

Formazione

Permasteelisa S.p.A., in relazione alla formazione delle Risorse Umane, oltre alle “ordinarie” attività formative (es. corsi di lingua) si è concentrata su due progetti: Il *progetto Campus* e *Permasteelisa Techincal Academy.*

Il “*progetto Campus”* è stato creato per il reclutamento delle risorse cosiddette “entry level”, poiché la procedura di inserimento in passato ha creato problematiche di tipo tecnico, economico e organizzativo.

Il progetto è rivolto a persone diplomate in uscita dagli Istituti Tecnici e prevede un training multidisciplinare di 5 settimane, con lo scopo di fornire - oltre allo sviluppo di abilità tecniche attraverso 100 ore di formazione dedicata all'uso di Autocad - una visione complessiva dei processi interni e quindi del ciclo di vita di una commessa: dall'elaborazione di un'offerta per l'acquisizione di una commessa fino alla consegna del prodotto al cliente attraverso le fasi di progettazione e installazione.

Le persone coinvolte nel progetto variano da 10 a 20, a seconda delle esigenze interne, ed il loro inserimento dipende dal superamento di un test finale, composto da una serie di domande a scelta multipla basate sul programma svolto durante le 5 settimane di corso. Ad oggi le persone che hanno avuto la possibilità di partecipare al Progetto Campus sono state complessivamente 54, di cui 48 inserite nelle aree di progettazione. Nel corso dell'anno 2011, a causa della globale crisi finanziaria, non ci sono state assunzioni da parte delle società italiane e pertanto il Progetto Campus è stato per il momento sospeso in attesa della ripresa economica mondiale.

Permasteelisa "*Techincal Academy*" è un progetto dedicato allo sviluppo di programmi di formazione tecnica per dipendenti del Gruppo Permasteelisa ed ha lo scopo di sostenere le performance e il miglioramento continuo facilitando l'acquisizione di informazioni tecniche, lo sviluppo delle competenze e le conoscenze personali, necessarie per la crescita professionale e l'andamento futuro del Gruppo. Nel 2011 sono state tenute, in Permasteelisa Spa, sessioni di formazione in aula per un totale di 3.690 ore. In totale il numero dei dipendenti che hanno usufruito del progetto Technical Accademy nell'anno è pari a 132. L'apprendimento in aula è stato accompagnato da visite organizzate presso gli stabilimenti produttivi di alcuni dei principali fornitori con lo scopo di far assimilare le pecularietà e le implicazione in fase progettuale di alcuni materiali.

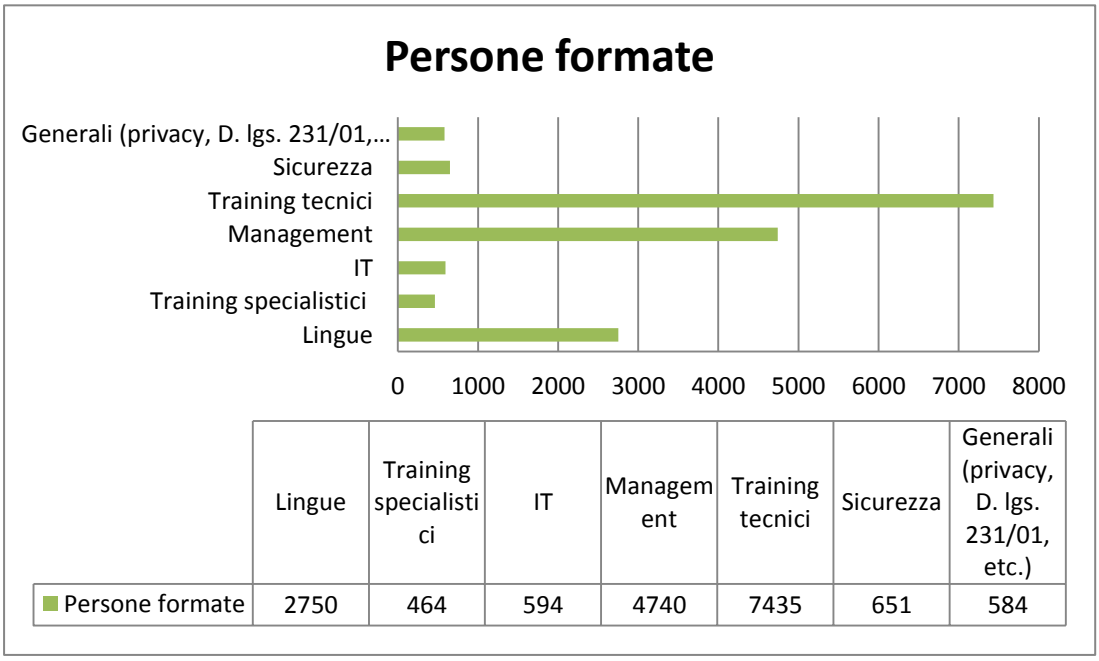
Nelle altre società del Gruppo sono state realizzate 2.640 ore circa per 111 persone, distribuite nelle Aree Europa, Asia e US.

Permasteelisa investe nella formazione dei propri dipendenti con continuità per favorire la loro crescita professionale. La formazione svolge un ruolo chiave nel contribuire all'allineamento, alla diffusione e al radicamento del cambiamento,

contribuendo in maniera sensibile alla coesione e alla diffusione di principi condivisi e comuni attraverso l'apprendimento organizzativo e, in particolare, attraverso la diffusione di una visione comune, l'allineamento rispetto agli obiettivi aziendali, la responsabilizzazione delle risorse e uno stile di leadership volto allo sviluppo delle competenze dei collaboratori e al loro empowerment.

Nel 2011 sono state realizzate 17.218 ore di formazione, così come riportato nel dettaglio dalla tabella sottostante.

Figura 26: Corsi di formazione per numero di dipendenti



	Lingue	Training specialistici	IT	Management	Training tecnici	Sicurezza	Generali (privacy, D. lgs. 231/01, etc.)
Persone formate	2750	464	594	4740	7435	651	584

Inoltre Permasteelisa S.p.A, allo scopo di favorire il benessere ed una maggiore qualità di vita dei dipendenti, ha concordato alcune convenzioni nel loro interesse, quali ad esempio:

Convenzioni Aziendali

- *Asilo nido*: Permasteelisa ha contribuito, finanziariamente e progettualmente, alla realizzazione di un Asilo nido Interaziendale situato in prossimità degli HeadQuarter della società. La struttura è stata realizzata in

materiale eco-compatibile, con arredi in legno dalle forme divertenti e colorate per garantire un'atmosfera sana e rilassata, e prevede programmi alimentari definiti in accordo con la dietologa, oltre che orari in grado di coprire totalmente le esigenze lavorative dei genitori. La Direzione aziendale ha inoltre deciso di deliberare un ulteriore contributo alla retta agevolata, pari al 50% del costo mensile della retta in favore dei propri dipendenti che utilizzano la struttura.

- *Banca*: E' stato stipulato un accordo quadro con un Istituto bancario che prevede diversi servizi in favore dei dipendenti italiani. Tra i servizi attivati, citiamo uno "sportello virtuale" in azienda e il servizio Bancomat disponibile 24 ore su 24. La convenzione prevede condizioni agevolate per tutti i dipendenti nel caso in cui questi ultimi attivino conti correnti/mutui con lo stesso Istituto.
- *Assicurazione*: E' stata creata una convenzione con una società di Assicurazione per i dipendenti con tariffe agevolate.

Principio 2: "*Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani*"[195]

Per quanto riguarda questo principio si faccia riferimento ai paragrafi dell'elaborato 2.1.1 - 2.2.5 sulla diffusione del codice etico, al paragrafo 2.2.6 sull'Organismo di Vigilanza e al paragrafo 2.7 per quanto concerne la formazione dei dipendenti.

Principio 3: "*Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva*"[196]

Per le azioni relative a questo principio si rinvia al paragrafo 2.3.11.4 del presente elaborato.

Principio 4: "*Alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio*"[197]

[195] Principio 2 del Global Compact
[196] Principio 3 del Global Compact

Per le azioni relative a questo principio si rinvia al paragrafo 2.3.11.2 del presente elaborato.

Principio 5: "*Alle imprese è richiesto di sostenere l'effettiva eliminazione del lavoro minorile*"[198]
Per le azioni relative a questo principio si rinvia al paragrafo 2.3.11.1 del presente elaborato.

Principio 6: "*Alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione*"[199]
Per le azioni relative a questo principio si rinvia al paragrafo 2.3.11.5 del presente elaborato.

Principio 7: "*Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali*"[200]

Permasteelisa si adopera per ridurre i consumi di energia e di materiale, in particolare per quel che riguarda le fonti di energia. Permasteelisa, al fine di promuovere in prima linea la salvaguardia dell'ambiente, ha installato un impianto fotovoltaico nel proprio stabilimento produttivo italiano. Lo scopo di quest'operazione è quello di utilizzare e trasformare l'energia prodotta dal sole (fonte di energia inesauribile e non inquinante) in energia "pulita" da utilizzare per diversi scopi nello stabilimento produttivo.
La gestione dell'illuminazione dell'HeadQuarter è centralizzata al fine di evitare sprechi, inoltre le luci dei servizi igienici sono a sensori di presenza. Nel 2010 si è provveduto all'inserimento di sensori di rilievo illuminazione ambientale negli uffici "open-space" al fine di regolare l'intensità luminosa in ragione della luce solare rilevabile all'interno degli uffici, con il duplice scopo di limitare il consumo

[197] Principio 4 del Global Compact
[198] Principio 5 del Global Compact
[199] Principio 6 del Global Compact
[200] Principio 7 del Global Compact

energetico e simultaneamente ottimizzare le condizioni lavorative dei dipendenti all'interno del luogo di lavoro sempre correttamente illuminato.

Principio 8: "*Alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale*"[201]

Permasteelisa si impegna per la riduzione dei rifiuti e degli sprechi generati durante la catena dei processi produttivi. Il coordinamento nella catena delle fasi produttive permette una razionale gestione degli scarti di produzione. Tutti gli scarti sono riutilizzati attraverso un ciclo di produzione interno, oppure tramite il versamento ad appositi fornitori di servizio esterni. Questa metodologia è stata adottata da tutti gli stabilimenti del Gruppo Permasteelisa.

Si utilizzano altresì software adatti all'ottimizzazione spinta dei materiali di produzione e quindi alla riduzione degli sprechi nelle linee produttive. In parallelo è stato sviluppato un sistema di qualità che mira alla riduzione delle non conformità che, di fatto, produrrebbero più scarti di produzione.

L'innovativo sistema di imballaggio delle cellule (l'unità base di una facciata continua) prodotte attraverso l'utilizzo di pallet metallici (in sostituzione dei tradizionali in legno), contribuisce considerevolmente alla politica di riduzione degli scarti praticata dal Gruppo Permasteelisa. I pallet metallici, infatti, possono essere riutilizzati per un tempo molto più lungo di quelli in legno, e non producono scarti.

Permasteelisa, inoltre, si è dotata di un impianto di Cogenerazione per la produzione congiunta e contemporanea di energia elettrica e calore. La produzione combinata può incrementare l'efficienza di utilizzo del combustibile fossile fino ad oltre l'80%; che corrisponde a minori costi e minori emissioni di inquinanti e di gas ad effetto serra, rispetto alla produzione separata di elettricità e di calore.

Un sistema di Cogenerazione con processi di produzione termici ed elettrici richiede il 35% in meno di carburante rispetto alla configurazione separata di produzione di energia elettrica e termica.

[201] Principio 8 del Global Compact

Principio 9: "*Alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente*"[202]

Le attività di ricerca e sviluppo del Gruppo Permasteelisa si sono concentrate su una serie di iniziative, alcune cominciate negli anni precedenti, per migliorare il risparmio energetico e le fonti rinnovabili.

1. Cellule organiche fotovoltaiche: Permasteelisa, in partecipazione con la ERG Renew (Gruppo ERG), ha avviato nel 2008 un progetto che prevede la progettazione e la produzione di pannelli solari che, grazie all'azione combinata di un colorante organico e di nano particelle di biossido di titanio, convertiranno la luce, anche diffusa, in energia elettrica.
2. Energie rinnovabili: dopo l'applicazione del BIPV, Building Integration of Photo Voltaics, su alcuni progetti della consociata del Gruppo, Scheldebouw B.V., Permasteelisa Spa ha acquisito nel corso del 2010 il progetto Intesa San Paolo-Torino dove è richiesta l'installazione di un impianto fotovoltaico in facciata per un totale di circa 200 kW.
3. Progettazione sostenibile: nel 2011 il Gruppo Permasteelisa si è concentrato sullo sviluppo della Progettazione sostenibile degli edifici, facciate intelligenti per i progetti più grandi del mondo che, oltre a rispettare le richieste degli architetti sempre più avveniristiche, sono capaci di filtrare la luce, ridurre l'inquinamento acustico, recuperare il calore solare per provvedere al condizionamento estivo ed invernale.

Le aree di interesse della progettazione sostenibile degli edifici rispondono principalmente a: protezione e sicurezza all'interno degli edifici (anche contro esplosivi, incendi e terremoti) risparmio energetico e comfort e infine progettazione e nuovi materiali, compositi o polimerici, con bassa energia incorporata, alta efficienza termica e capacità di essere riciclati.

[202] Principio 9 del Global Compact

Principio 10: "*Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti*"[203]

Permasteelisa ha stabilito il principio di separazione delle funzioni. I pagamenti sono tutti registrati nel sistema informatico e devono essere autorizzati dai soggetti diversi da coloro che hanno gestito il processo di fatturazione e muniti da espresse procure in materia. I Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo prevedono, fra gli altri, una serie di regole e controlli a prevenzione del rischio reato di corruzione.
L'adozione di tali modelli da parte dei dipendenti e dei dirigenti Permasteelisa è stata supportata e favorita da vari corsi formativi e in seguito verificata con specifici audit-test.

[203] Principio 10 del Global Compact

Conclusioni

Il tema della Responsabilità Sociale di Impresa è sicuramente un concetto complesso, in cui gli aspetti economici si intrecciano inevitabilmente a quelli giuridici e sociali. E' tale interdisciplinarietà che mi ha spinto a trattare questa tematica come argomento finale del mio percorso universitario; per poter essere compreso a fondo deve infatti essere considerato sotto ogni aspetto e con una visione aperta a 360 gradi.

Sebbene il mio percorso di studi - come l'esperienza aziendale in Permasteelisa - portino a far pensare al carattere "economico" di questo elaborato, tengo a precisare che il *fil rouge* di analisi si è articolato lungo la visione giuridica del tema che, a mio avviso, è quello che interessa maggiormente i lavoratori, siano essi ai vertici aziendali o meno. L'aspetto economico è spesso considerato – erroneamente – l'unica chiave di volta in grado di dare un senso alla Corporate Social Responsibility: secondo tale visione, un'impresa che si dimostra socialmente responsabile è più competitiva nei mercati, in termini di crescita e di profitto. Ciò è conseguenza della maggiore coscienza dei consumatori in termini di consapevolezza di performance sociale, ovvero di sostenibilità ambientale e processo produttivo.

Le aziende che non applicano alcun tipo di responsabilità sociale dimostrano di avere uno "svantaggio competitivo" rispetto a quelle che invece adottano tale politica nella loro attività; certamente, visti i recenti scandali riguardanti alcune imprese, risulta più opportunistico e dannoso dichiarare di essere socialmente responsabili quando non lo si è veramente. I mancati guadagni derivanti dal fatto di non essere socialmente responsabili risultano certamente un'azione meno dannosa rispetto al dichiarare di adottare comportamenti etici senza poi applicarli realmente; in tal modo la perdita di immagine e di attrattiva è sicuramente maggiore rispetto alle mancate entrate.

Tra le diverse definizioni dei giuslavoristi ed economisti, peraltro tutte valide e complete, ho deciso di dare rilievo – nel mio elaborato – alla definizione di CSR

proposta nel libro verde del 2001 ovvero come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate*". Ancora una volta è opportuno evidenziare la caratteristica della volontarietà che è la connotazione principale della Corporate Social Responsibility. Tale peculiarità è anche quella che ha generato maggiori dibattiti tra i giuslavoristi che vedono contrapporsi il sistema di soft law con quello di hard law.

L'emergere di queste tematiche e dibattiti è conseguenza diretta della globalizzazione e dell'internazionalizzazione delle imprese, che hanno avuto come effetto principale la dislocazione dei processi produttivi nei Paesi in Via di Sviluppo, dove il costo della manodopera è minore perché minori sono i diritti garantiti ai lavoratori.

Lo "sfruttamento" del costo del lavoro nei PVS non è l'unica causa della globalizzazione: si assiste a un affievolimento della sovranità statale, a fronte di una maggiore importanza dell'autonomia privata come una delle principali fonti di diritto, dal momento in cui le multinazionali - sempre più ricche e potenti – riescono a influenzare le decisioni politiche degli Stati stessi, soprattutto nei PVS che, pur di attrarre investimenti e nuova "ricchezza" nel proprio Paese, decidono di sottostare alle regole dei giganti dell'economia. Infatti questi Stati tendono ad offrire alle multinazionali condizioni fiscali, legislative e sociali vantaggiose, con l'obiettivo di attrarne gli investimenti e migliorare la competitività del proprio sistema economico, non pensando alle conseguenze dal punto di vista sociale.
In tal modo gli unici soggetti a rimetterci sono i lavoratori che assistono impotenti ad un continuo danneggiamento dei propri diritti.

Il diritto del lavoro sta mutando i suoi connotati, poiché questo processo sta influenzando il tradizionale legame tra Diritto del lavoro e lo Stato nazionale anzi - per meglio dire - tra il Diritto del lavoro e la sovranità dello Stato sul territorio. I giuslavoristi, dunque, si trovano ad affrontare nuove sfide, che li induce a muoversi

da un diritto di frontiera a un diritto oltre frontiera; ciò è causato da una divisione del lavoro non più nazionale, ma globale, ovvero legata all'operato delle imprese multinazionali.

Tra gli strumenti della CSR ho voluto focalizzare la mia attenzione sui codici di condotta. Sebbene questi strumenti, sia interni (redatti dalla singola impresa) che esterni (di origine statale o formulati da organizzazioni internazionali), siano circondati da numerosi limiti e critiche riguardanti la loro credibilità e efficacia, rimangono ad oggi unico strumento di tutela minimo per diffondere e far rispettare i diritti fondamentali per i lavoratori. Infatti, laddove le leggi internazionali sono lacunose, i codici di condotta possono offrire un contributo fondamentale, come spesso dichiarato dalla Organizzazione Internazionale del Lavoro che si occupa, con grande impegno, di queste tematiche.

A tal proposito Gottardi afferma che anche se i codici di condotta spesso fondino la propria essenza su principi di base e "scontati" per i Paesi industrializzati - già ampiamente garantiti dalla legislazione nazionale - è vero altresì che questi si pongono come principi di fondo in un contesto più ampio globalizzato; ad esempio vietare di fare uso di lavoro minorile, in un Paese già industrializzato, non può ritenersi un comportamento socialmente responsabile dal momento in cui tale principio è già garantito dalla legge nazionale. Del Punta, in merito alla stessa questione, asserisce che risulterebbe certamente senza significato imporre per legge di osservare la legge, ma piuttosto una soluzione potrebbe essere quella di implementare dei meccanismi di controllo, in grado di garantire un maggiore rispetto delle stesse leggi nazionali.

I codici di condotta esterni, più volte richiamati nello scritto come "*responsabilità sociale proveniente dall'alto*", svolgono una funzione di linea guida - di partenza - per le imprese che decidono di dotarsi di un codice per auto-regolare la propria condotta.

Il carattere volontario di questi strumenti rappresenta di certo il maggior limite che li caratterizza, poiché la mancanza di obbligatorietà collide necessariamente con la pretesa del rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori; queste considerazioni,

comunque, devono essere effettuate alla luce del fatto che anche se questo tipo di regolazione fosse obbligatoria – dunque non volontaria – non ne deriverebbe, per assodato, il rispetto delle norme, anche se così dovrebbe essere.
La credibilità dei codici dipende sostanzialmente da tre fattori: trasparenza, controllo, imposizione.
La trasparenza fa riferimento alla divulgazione e alla distribuzione del codice a tutti gli stakeholders principali (dipendenti, fornitori, clienti) unitamente alla formazione dei principi contenuti in esso.
Anche il controllo risulta essere fondamentale, soprattutto se vi si includono anche fornitori e subfornitori.
Infine l'ultimo elemento di credibilità è l'imposizione, ovvero la dotazione di un apparato sanzionatorio in caso di inadempimenti ai principi contenuti nel codice. Tali sanzioni possono riguardare, nei casi più gravi, l'interruzione del rapporto di lavoro e quindi del contratto in essere.
Perché i codici diventino sempre più effettivi, in generale, è necessario cambiare la mentalità propria dell'economia - basata sul profitto - e il successo delle multinazionali deve iniziare a dipendere, non solo dalla loro capacità strategica ed economica di creare ricchezza (magari attraverso lo sfruttamento del basso costo della manodopera), ma anche – soprattutto – dalla loro inclinazione etica nel garantire una maggior tutela nei diritti dei lavoratori. A questo proposito le Organizzazioni Internazionali devono occuparsi con sempre maggior dovere e responsabilità di queste tematiche, per sensibilizzare i consumatori e le imprese internazionali.
I codici di condotta, come gli altri strumenti di regolazione analizzati all'interno dell'elaborato di tesi, sono tutti caratterizzati da forti limiti che ne rendono difficile una reale ed efficace applicazione. Ho avuto modo di toccare con mano tali criticità - peraltro riconosciute da tutti i giuslavoristi e i giuristi che si sono occupati del tema - nella realtà aziendale di Permasteelisa, che sebbene adotti un meccanismo virtuoso di responsabilità sociale e di applicazione del proprio codice etico, si scontra inevitabilmente con le problematiche teoriche caratterizzanti i codici stessi.

Aver avuto l'opportunità di lavorare nel Group Internal Audit di una realtà così grande e così complessa come Permasteelisa mi ha permesso di tastare più da vicino tutti gli aspetti qualificanti i codici di condotta, da quelli più positivi (e propositivi) fino alle stesse criticità teoriche dei codici (trasparenza, controllo, imposizione).

A mio avviso, Permasteelisa ha un ottimo sistema di responsabilità sociale, anche se certamente perfezionabile - per la natura stessa dei codici – ma a cui affianca costantemente grande impegno, sistematicità e costanza. Il Group Internal Audit, insieme ai vertici aziendali, si preoccupano regolarmente di sensibilizzare dipendenti e fornitori ai principi del codice, quindi alla base dell'attività di Permasteelisa. Il desiderio di migliorare aggiornando il codice massimo ogni tre anni, preoccuparsi della sua diffusione in Italia e all'estero (sollecitando i vertici e i manager sparsi nel mondo a trasmettere tali principi ai loro dipendenti), tradurre i principi non solo nelle lingue più parlate, ma anche in quelle più complesse per permettere a tutti una facile comprensione del codice, sono solo alcune caratteristiche che dimostrano l'impegno aziendale in questo percorso etico. Sebbene la strada sia ancora lunga e tortuosa, ciò che ho appreso dai tre mesi di collaborazione in Permasteelisa è l'impegno costante in tale direzione e la voglia di migliorare, soprattutto sul versante internazionale, che risulta tra tutti certamente il più problematico.

In conclusione vorrei evidenziare che il tema della Corporate Social Responsibility, per essere affrontato e compreso nella sua pienezza, deve essere guardato sotto più punti di vista: da quello giuridico a quello aziendale, da quello teorico a quello pratico. L'esperienza in Permasteelisa mi ha aperto gli occhi concretamente sul tema dei codici etici, che probabilmente non avrei avuto modo di capire a fondo se non avessi toccato con mano quanto è difficile e impegnativo mantenerli in vita, a fronte di tutte le criticità che li circondano.

La CSR, dunque, raffigura un concetto con numerose sfumature e come tale deve essere affrontato in una logica multidisciplinare, attraverso una stretta

collaborazione tra più attori: lavoratori, multinazionali, governi, azionisti, organizzazioni internazionali, Ong e consumatori.

Bibliografia

ARRIGO E., Il codice di condotta: uno strumento di corporate governance, Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi Milano Bicocca, 2006, consultabile online

ARRIGO E., Responsabilità aziendale e performance economico-sociale, Giappichelli, Torino, 2008

BEDA A. e BODO R., Responsabilità sociale d'impresa Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia, Il Sole 24 ORE - Gruppo 24 ORE, maggio 2006, 2^ edizione

BORGIA F., La responsabilità delle imprese multinazionali, Editoriale scientifica, Napoli, 2007.

BORGIA F., Responsabilità sociale d'impresa e diritto internazionale: tra opportunità ed effettività, Ianus n.2, 2010, consultabile online

BOWEN H.R., Social Responsibilities of the Businessmen, New York, 1953

CALAFA' L., GOTTARDI D., La Responsabilità Sociale di Impresa, Lavoro e Diritto, in LAVORO E DIRITTO, A. XX, n°1 Inverno 2006

CALOIA R., Imprese multinazionali e responsabilità sociale: limiti ed opportunità alla luce del Diritto Internazionale attuale, Tesi di dottorato in Diritto Internazionale, Università degli studi Federico II di Napoli, consultabile online

CAROLI M., Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, Milano, 2012.

CARPENEDO S., La responsabilità sociale d'impresa, Università degli Studi di Padova, consultabile online

CARROLL ARCHIE B., 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,' Business Horizons, July–August, 1991, p. 42.

CERANA N. (a cura di), Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza. Franco Angeli, Milano, 2004.

CIRCI L., Modelli diffusi ed utilizzati di gestione dei processi di RSI, in l'Orientamento responsabile, Approcci e prassi di RSI, Camera di commercio di Pescara, consultabile online

CODA V., L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino, 1988

CONTATORE F., Vecchi e nuovi strumenti di gestione d'impresa: Codici di condotta e International framework agreements, in Working Paper Adapt, Associazione per gli

studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali, in collaborazione con il Centro studi Internazionali e comparati Marco Biagi, febbraio 2010, n.105, consultabile online

D'ANTONA M., "Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi d'identità", 1998, consultabile online

DEL PUNTA R., Responsabilità Sociale dell'impresa e diritto del lavoro, in LAVORO E DIRITTO, A. XX, n°1 Inverno 2006

D'ORONZO A., Responsabilità sociale delle imprese e codici etici, tesi di dottorato in Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Bologna, 2006, consultabile online

FELICI G., AISL, Dall'etica ai codici etici: come l'etica diventa progetto d'impresa, F. Angeli, Milano, 2005

FERRANTE V., Responsabilità sociale d'impresa e lavoro subordinato, in LAVORO E DIRITTO, A. XX, n°1 Inverno 2006

FRANCIONI, Imprese multinazionali, protezione diplomatica e responsabilità internazionale, Milano, 1979.

FREEMAN R.E., Strategic Management: a Stakeholder Approach, 1984

GABROVEC MEI O., Business ethics e codici etici, in Rivista dei Dottori Commercialisti, 1996

GALGANO F., La globalizzazione nello specchio del diritto, Il Mulino, Bologna 2006

GALLINO L., Globalizzazione e diritto del lavoro, Laterza, Roma-Bari, 2000.

GALLINO L., L'impresa irresponsabile, Einaudi, Torino, 2005.

GALLINO L., Prospettive della Responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale,verso una nuova definizione della Responsabilità Sociale, 2007, consultabile online

GOTTARDI D., Il Diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili, in LAVORO E DIRITTO, A. XX, n°1 Inverno 2006

GOTTARDI D., L'evoluzione del diritto del lavoro e la CSR in Italia e in Europa, in Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, 2005

LETTIERI A., Lavoro globalizzazione e crisi, 2009, consultabile online www.astrid.eu

MANZONE G., Responsabilità dell'impresa: business ethics e dottrina sociale della Chiesa in dialogo, Queriniana, Brescia, 2002

MARELLA F. e PERULLI A., in Diritto del Lavoro e Globalizzazione, clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, Cedam, 1999.

MARRA A., L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese, Franco Angeli, 2002

MARRELLA F., Regolamentazione Internazionale e responsabilità sociale delle imprese multinazionali. L'impresa responsabile. Halley Editrice, 2007.

MARTINO A., Responsabilità sociale d'impresa e stakeholder view, Università Milano Bicocca, Dottorato di ricerca in Marketing e gestione delle aziende, 2009, consultabile online

MOLTENI M., TODISCO A. (a cura di), LA GUIDA DEL SOLE 24 ORE ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE. Come le PMI possono migliorare le performace aziendali mediante politiche di CSR. Il sole 24 Ore, 2008

MORO G. e PROFUMO A., PlusValori. La responsabilità sociale dell'impresa, Dalai Editore, Milano, 2003.

ONIDA F., Globalizzazione, standard sociali e del lavoro e ruolo dell'ILO, consultabile online

PERONI G. e MIGANI C., La responsabilità sociale dell'impresa multinazionale nell'attuale contesto internazionale, Università di Milano, IANUS, n. 2-2010, consultabile online

PERULLI A. (a cura di), L'impresa responsabile. Diritti sociali e corporate social responsibility, Halley editrice, Matelica, 2007.

PERULLI A., Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale, CEDAM, Padova 1999.

PERULLI A., Globalizzazione, governance e diritti sociali. In Globalizzazione e rapporti di Lavoro, a cura di Napoli M., Vita e Pensiero, Milano, 2006.

PERULLI A., Il lavoro nella dimensione sociale del mercato globale, in Atlante Diritti Umani, Utet, 2009

PERULLI A., La promozione dei diritti sociali fondamentali nell'era della globalizzazione, in Globalizzazione e diritto del lavoro di Scarponi S., Giuffrè editore, 2001

PERULLI A., La responsabilità sociale dell'impresa: verso un nuovo paradigma della regolazione?, in corso di pubblicazione, Il Mulino, Bologna, 2013

ROVATI M., La responsabilità sociale di impresa: problematiche ed opportunità, Tesi di laurea, Università degli studi di Pavia, 2009-2010

SALERNO F., Natura giuridica ed effetti dei codici di condotta internazionali per le imprese multinazionali, in Lavoro e diritto, 2005.

SCARPONI S., Globalizzazione e responsabilità sociale delle imprese transnazionali, in LAVORO E DIRITTO, A. XX, n°1 Inverno 2006

SCARPONI S., La "privatizzazione" delle norme internazionali di tutela del lavoro: codici etici di responsabilità sociale, accordi sindacali internazionali, Lavoro e Diritto a. XXIII, n. 3, 2009

SERRA G., Codici di Condotta e prospettive di tutela dei lavoratori a livello transnazionale, Relazioni Industriali e Risorse Umane, vol.17, 2007.

SESSA E., Diritti fondamentali dei lavoratori nel commercio internazionale, Tesi di dottorato, Università degli studi di Napoli, 2008-2009

STIGLITZ J., La globalizzazione e i suoi oppositori, Einaudi, Torino, 2002

STRUKUL M., Codici di condotta, una nuova prospettiva per l'autonomia privata e il mercato, Tesi di dottorato, Università Cà Foscari di Venezia, 2007-2008, consultabile online

TURSI A., Responsabilità Sociale dell'impresa, "etica d'impresa" e diritto del lavoro, in LAVORO E DIRITTO, A. XX, n°1 Inverno 2006

VANNUCCI L., CSR e Certificazione SA8000, Halley, Matelica, 2007

VISENTINI G., L'etica degli affari e strumenti di autoregolamentazione, in Scritti in onore di V. Buonocore, Giuffrè, 2005

ZAMAGNI S., L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione, in Notizie di Politeia, n. 72 - 2003

ZANOBETTI PAGNETTI, Il diritto internazionale del lavoro. Norme universali, regionali e comunitarie, Patron Editore, Bologna 2005.

ZANOTTA L., La gestione responsabile del capitale umano: asset strategico e leva comunicazionale per imprese più competitive, Tesi di laurea, 2010-2011

Documentazione

ADICONSUM, L'evoluzione del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa, Progetto TRAINING IN PROGRESS, Finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2010, consultabile online

BIGGERI L., Bambini, Lavori e lavoretti. Verso un sistema informativo sul lavoro minorile, Giugno 2002, consultabile online

CAMERA DI COMMERCIO DI PESCARA, L'orientamento responsabile, Approcci e Prassi di Responsabilità Sociale di Impresa, Le esperienze del Progetto Equal-Abruzzo: "L'Impresa Giusta", 2007, consultabile online

CENTRE FOR ETHICAL BUSINESS AND CULTURES, Corporate Social Responisbility: The shape of a history 1954-2004, Working Paper No. 1, 2010, consultabile online

CODICE ETICO APPLE¸ consultabile online

CODICE ETICO BENETTON, consultabile online

CODICE ETICO CIMOLAI, consultabile online

CODICE ETICO DELONGHI, consultabile online

CODICE ETICO EUROPCAR, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO COIN, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO ENEL S.p.A. , consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO ENI, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO FIAT, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO GENERALI, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO PERMASTEELISA, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO TELECOM; , consultabile online

CODICE ETICO LUXOTTICA, consultabile online

CODICE ETICO NICE, consultabile online

CODICE ETICO NIKE, consultabile online

CODICE ETICO SALINI-TODINI COSTRUTTORI, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO STEFANEL, consultabile online

CODICE ETICO YOOX, consultabile online

CODICE ETICO GRUPPO PIRELLI, consultabile online

COMUNICAZIONE della Commissione al Parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese.

COMUNICAZIONE della Commissione Europea relativa alla relazione sulla concorrenzialità Europea per il 2008. Consultabile Online: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0774:FIN:it:PDF

COMUNICAZIONE n° 681 del 25 ottobre 2011, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

COMUNICAZIONE sulla CSR, Responsabilità sociale: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, luglio 2002

DECRETO LEGISLATIVO 231/2001, Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300

DIPLOMAZIA ECONOMICA ITALIANA (in collaborazione con il Ministero degli affari esteri italiano e Il Sole 24 ore), Dossier Global Compact: Etica e sostenibilità possono diventare un fattore competitivo per l'impresa italiana, 2010

EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions: Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level, 2008

GAGLIARDI R. in Progetto A.RES – Artigiani Responsabili, Confartigianato Lombardia, 2011, consultabile online: http://www.progettoares.it/2011/05/26/progetto-a-res-artigiani-responsabili-protagonisti-al-salone-della-responsabilita-sociale/

GLOBAL COMPACT brochure, consultabile online http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

GLOBAL COMPACT COMMUNICATION ON PROGRESS PERMASTEELISA GROUP, 2010, consultabile online

GLOBAL COMPACT, Corporate Sustainability in The World Economy – Brochure, 2011 Harvard University, Business and Human Rights: The Evolving International Agenda, John Ruggie, Giugno 2007, p. 3 http://web.hks.harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=262

ILO per l'Italia, Promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact, 2010, consultabile online

ILO, La Dichiarazione Tripartita sulle multinazionali e la politica sociale, Terza Edizione, 2001, consultabile on line

ILO, The Labour Principles of the United Nations Global Compact: A Guide for Business, 2010

LIBRO VERDE del 18 luglio 2001, Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile. Consultabile online http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf

Monitoraggio delle Politiche Regionali in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa. Realizzato per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Elaborazione della Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa (I-CSR), 2010, Consultabile online, http://www.cliclavoro.gov.it/news/Documents/Monitoraggiopoliticheregionali_dicembre2010.pdf

OECD, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011, disponibile online http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/guidelinesformultinationalenterprises/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm

ORIZIO R., "Ci sono bambini che fabbricano prodotti Benetton", Corriere della sera, 1998, consultabile online http://archiviostorico.corriere.it/1998/ottobre/12/sono_bambini_che_fabbricano_prodotti_co_0_9810123550.shtml

PORTER M.E., What is strategy?, Harvard business review, Numero di Novembre-Dicembre 1996

RUGGIE J., Business and Human Rights: The Evolving International Agenda, Harvard University, Giugno 2007, http://web.hks.harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=262

RUGGIE J., Report: "Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy Framework", 2011

THE GLOBAL COMPACT NETWORK ITALY, L'orientamento alla responsabilità sociale delle imprese italiane. Una ricognizione sulle imprese aderenti al Global Compact - Sintesi dei principali risultati, 2009, consultabile online

UNCTAD, World Investement Report, Methodological note, 2010, consultabile online http://unctad.org/en/docs/wir2010meth_en.pdf

UNIONCAMERE, "La responsabilità sociale delle imprese e il comportamento del consumatore", 2006

UNIONCAMERE, I modelli di Responsabilità Sociale nelle imprese italiane, 2003

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT ANNNUAL REVIEW, 2010, consultabile online, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UN_Global_Compact_Annual_Review_2010.pdf

WORKING PAPER ADAPT, Vecchi e nuovi strumenti di gestione d'impresa: Codici di Condotta ed International Framework Agreements, 2010

WADDELL S., The Global Compact: An Organizational innovation to realize UN Principles, 2011

Sitografia

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=5511

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF

http://europa.eu.int

http://ntnotes.liuc.it/ricerca/cele.nsf/c6d95ba0f57aa4cac12567b0005a08ba/d1450c6b3a12c8efc1256906004fbf08?OpenDocument

http://sacom.hk/archives/969

http://www.accountability.org.uk

http://www.bilanciosociale.it.

http://www.business-ethics.com

http://www.cepaa.org

http://www.crui.it/internazionalizzazione/HomePage.aspx?ref=1230

http://www.csreurope.org

http://www.csrquest.net

http://www.csrunioncamere.it

http://www.economist.com/

http://www.fairlabor.org/fla/Public/pub/Images_XFile/R439/Final_Code_Comparison.pdf

http://www.fairlabor.org/fla/Public/pub/Images_XFile/R443/AboutFLA_June2011.pdf

http://www.fairlabor.org/fla/Public/pub/Images_XFile/R455/CodeofConduct_final.pdf

http://www.globalcompactnetwork.org

http://www.globalreporting.org.

http://www.i-csr.org

http://www.ilo.org

http://www.ilo.org/declaration

http://www.ilo.org/rome/risorse-informative/servizio-informazione/pubblicazioni/WCMS_152553/lang--it/index.htm

http://www.iso.org

http://www.lavoro.gov.it

http://www.nikebiz.com

http://www.oecd.org

http://www.onuitalia.it/globalcompact/dam.htm

http://www.pcnitalia.it/pcnitalia/attivita

http://www.permasteelisagroup.com

http://www.qres.it

http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf

http://www.sustainability.com

http://www.unglobalcompact.org.

http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UN_Global_Compact_Annual_Review_2010.pdf

http://www.wikipedia.com

http://www3.istat.it/istat/eventi/2002/lavorominorile/minori.pdf